

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra Psychologie

Bakalářská práce

Bc. Ivana Fabianová

Konflikty v pracovním týmu

Conflicts in workplace

Praha 2013

Vedoucí práce: PhDr. David Michalík, Ph.D.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu PhDr. Davidu Michalíkovi Ph.D. za cenné rady a připomínky při psaní mé bakalářské práce a panu Doc. PhDr. MUDr. Mgr. Radvanu Bahbouhovi Ph.D. za inspirace a metodologické připomínky v oblasti návrhu výzkumné části.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 30. července 2013

.....

Ivana Fabianová

Klíčová slova (česky)

Konflikt, intrapersonální konflikty, interpersonální konflikty, obsahové konflikty, vztahové konflikty, řešení konfliktů, osobnostní předpoklady, pracovní tým, pracovní skupina, týmové role, vývoj týmu, týmová diagnostika, sociální identifikace, sociální reprezentace, sociální facilitace, sociální inhibice, efekt publika, skupinové myšlení

Keywords (in English)

Conflict, intrapersonal conflict, interpersonal conflict, task conflict, relationship conflict, conflict resolution, personal presumptions, work team, work group, team roles, team development, team diagnostic, social identification, social representation, social facilitation, social inhibition, audience effect, group thinking

Abstrakt (česky)

Bakalářská práce se zabývá konflikty jako normální a přirozenou součástí pracovního prostředí. O konfliktech v pracovním týmu a celkově v životě člověka pojednává jako o nápomocném činiteli při vytváření nevyhnutných změn, ale také jako o zdroji nespokojenosti, depresí a zoufalství, když nejsou vyřešeny. Popisuje dělení konfliktů do několika typů, styly řešení konfliktů a osobnostní předpoklady k prožívání konfliktů. V oblasti pracovních týmů vymezuje rozdíl mezi týmem a skupinou, popisuje dělení týmů na základě jejich vlastností a představuje několik vývojových teorií týmu. Zabývá se kromě uvedeného také sociálně- psychologickými aspekty členství v týmu a týmové práce. Zaměřuje se také na různé možnosti mapování vztahů v týmu. Součástí práce je také popis symetrické a asymetrické komunikace. Zjišťování vztahu mezi typem komunikace a konfliktností v pracovním týmu je tématem návrhu výzkumu.

Abstract (in English)

Bachelor thesis writes about conflict as a normal and natural part of a workplace. It discusses the conflicts in the workplace and in a human life as a helpful factor of changes, but also a source of dissatisfactions, depressions, despair in case of being unsolved. Thesis describes conflict division styles, conflict resolution styles and personal assumptions of conflict perception. In the work teams part I am writing about differences between work team and work group, then I am describing division of teams and I am presenting several developmental theories. Thesis also follows up socio- psychological aspects of team membership and team work. It focuses also on team relations mapping. Other element of thesis is a description of symmetrical and asymmetrical communication. Identification of relationship between communication style and conflict presence is a subject of experiment proposal.

Obsah

1	ÚVOD.....	8
2	KONFLIKTY	10
2.1	ROZDĚLENÍ KONFLIKTŮ	11
2.1.1	Obsahové a vztahové konflikty	11
2.1.2	Intrapersonální, interpersonální a extrapersonální konflikty	13
2.1.3	Dělení konfliktů z hlediska zjevnosti	16
2.2	OSOBNOSTNÍ TENDENCE K PROŽÍVÁNÍ KONFLIKTŮ	17
2.2.1	Rozdělení podle typu internalizace.....	17
2.2.2	Typologie podle strachů z dětství	17
2.2.3	Rozdělení na základě Five Factor Inventory	19
2.3	STRATEGIE PRO ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTNÍ SITUACE	20
2.4	PŘEHLED STYLŮ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ.....	20
2.4.1	Styly řešení konfliktů podle Gelfanda, Kellera, Leslieho a Dreua	21
2.5	STYLY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ NA ZÁKLADĚ MÍRY KONFLIKTNOSTI A SPOLUPRÁCE	22
2.6	SYMETRIE A ASYMETRIE V KOMUNIKACI	22
2.7	ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ.....	24
2.7.1	Autoritativní řešení konfliktních situací	25
2.7.2	Alternativní řešení konfliktních situací	25
2.7.3	Intervence třetích stran	26
2.7.4	Vyjednávání	27
3	PRACOVNÍ TÝMY A PRACOVNÍ SKUPINY	30
3.1	SKUPINY	30
3.1.1	Dělení skupin	31
3.2	PRACOVNÍ TÝM.....	32
3.2.1	Odlišení pracovních skupin a týmů	33
3.2.2	Dělení týmů	34
3.2.3	Stadia vývoje týmů	35
3.2.4	Týmové role.....	36
3.2.5	Výskyt týmové práce	37

3.2.6	Mapování vztahů v týmu	38
3.2.7	Psychologické aspekty týmové práce	41
4	NÁVRH VÝZKUMNÉHO PROJEKTU	44
4.1	ÚVOD	44
4.2	TÉMA.....	44
4.3	FORMULACE HYPOTÉZ	44
4.4	VÝZKUMNÉ METODY	44
4.4.1	Návrh dotazníku.....	45
4.5	ZKOUMANÁ POPULACE	48
4.6	VÝBĚR VZORKU	48
4.7	PROMĚNNÉ	49
4.8	DESIGN VÝZKUMNÉHO PROJEKTU	49
4.9	PROCEDURA.....	49
4.10	ANALÝZA DAT	50
4.11	DISKUSE	50
5	ZÁVĚR.....	52
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
7	SEZNAM FIGUR:.....	58

1 Úvod

Dostává se vám do rukou bakalářská práce na téma Konflikty v pracovním týmu. Cílem práce je především podat ucelený přehled o konfliktech v pracovních týmech a navrhnout výzkum, který se snaží najít souvislost mezi stylem komunikace a konfliktností na pracovišti.

Konflikty jsou téma, kterému se většina lidí velkým obloukem vyhýbá. Není divu, když je vnímají jako zdroj stresu, mezilidských nesouladů a narušených vztahů. Zkusme se na konflikty podívat očima Erika H. Eriksona (1950). Ten rozdělil život člověka na osm stádií, každé stádium je založeno na konfliktu dvou jevů, přičemž jedině jeho vyřešení posouvá člověka dál ve vývoji. Stejně jako jedinec během života i tým musí vyřešit konflikty, aby se posunul dál a fungoval jako vyspělejší systém. Sociální psychologie popisuje například konflikt rolí, který nastává, jestliže očekávání, spojovaná se dvěma různými rolami, vykonávanými stejnou osobou, nelze sladit. Je taktéž významným faktorem při rozvoji osobnosti i sociálních vztahů.

Bakalářská práce se proto snaží poukázat na to, že konflikty nejsou to, co by mělo být obavou v oblasti mezilidských vztahů. Mnohem důležitější je tendence k prožívání a řešení konfliktů. Vyřešený konflikt, respektující zájmy obou stran, je zárukou lepšího poznání sebe sama, zkvalitnění vztahů a vytvoření trvalých dohod.

Práci tvoří tři velké celky. Prvním jsou konflikty, druhým pracovní skupiny a týmy a třetí je návrh výzkumného projektu.

Kapitola konfliktů nabízí definice různých českých i zahraničních autorů, přičemž každý na konflikty nahlíží z jiného úhlu pohledu. Rozhodla jsem se zde využít známé i méně známé definice pro umožnění komplexnějšího pohledu. Stejně různorodé je rozdělení konfliktů. Práce se nejvíc věnuje obsahovým a vztahovým konfliktům, členění na interpersonální a intrapersonální konflikty a rozlišení konfliktů z hlediska zjevnosti. Další podkapitola pojednává o osobnostní tendenci prožívání konfliktů. Zahraniční autoři rozdělují osobnosti dle typu internalizace, dle strachů prožitých v dětství, nebo osobnostních typů Five Factor Inventory. Následně se otvírá větší celek řešení konfliktů. Podkapitola komunikačních stylů je zde uváděna zejména kvůli návrhu výzkumu, který se snaží zjistit souvislost mezi stylem komunikace a konfliktností.

Další velkou kapitolou jsou pracovní týmy a pracovní skupiny. Zde je práce zaměřena na definice obou typů a poukazuje na rozdíl mezi skupinou a týmem. Týmy i skupiny mají svoje dělení a jako systém také stádium vývoje. Součástí týmu jsou týmové

role, které přebírají jeho členové. Všechno toto, popisuje práce s využitím českých i zahraničních modelů. Pro přiblížení četnosti týmové práce v Evropě je v práci také uvedena statistika výskytu týmové práce. Pracovní tým je prostředím pro vytváření vztahů. Práce poskytuje přehled několika možných způsobů jak vztahy mapovat. Vzhledem k tomu, že je tým systémem psychologickým, práce je doplněna o psychologické aspekty činnosti v týmu.

Třetí část tvoří návrh výzkumného projektu. Jak již bylo zmiňováno, tématem výzkumu je zjišťování vztahu mezi symetrickým a asymetrickým stylem komunikace a konfliktností v pracovních týmech.

2 Konflikty

Konflikty jsou hlavním tématem této bakalářské práce. Někdo si pod pojmem představí partnerskou hádku, někdo válku a někdo rozpor mezi tím, zda jít v krásný slunečný den k vodě nebo pracovat. Proto hned na začátku považuji za důležité uvést definice, které pomůžou daný pojem vymezit.

Kohoutek (2006) definuje konflikt jako ostrý spor, střet verbální či brachiální, srážku, rozkol, nesouhlas, neshodu, rozpor protichůdných tendencí a nutnost volby mezi nimi.

Čakrt (2000) píše, že 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 záměrů.

Nakonečný a Zátka (1997) zdůrazňují, že v psychologii je problematika konfliktu tematizována dvojím způsobem. Za prvé je to problematika vnitřního konfliktu volby jednoho ze dvou nebo více neslučitelných cílů (problém související s motivací). Nebo jako problematika konfliktních sociálních vztahů (více o vnitřním a vnějším konfliktu viz. kapitola 2.1.2).

Jandourek (2003) sociologicky definuje konflikt jako střet zdrojů a hodnot, jako jeden z velkých hybatelů sociální změny.

Jehn (1997 podle Kleef, Côté, 2007) vidí konflikt jako přirozenou součást života v organizaci. Dochází k němu tehdy, když strany vnímají, že se jejich názory nebo cíle vzájemně liší.

Konflikt se také může označovat jako stav nerozhodnosti, rozpolcenosti, odlišnosti, nemožnosti dělat dvě věci najednou, ale může to být také neschopnost reagovat adekvátně na vzniklou situaci, což přináší úzkost, strach a obavy z nebezpečí nebo rizika (Mikuláščík, 2007).

Bedrnová a Nový (1998) připomínají, že konflikt není něco, co bychom měli z pracovního života odstraňovat. Jedná se o běžnou součást mezilidských vztahů a odstranit jej nelze. Jeho význam může být jak negativní, tak pozitivní. Je-li správně řešen, podílí se pozitivně na dynamickém vývoji skupiny a pomáhá lidem ve skupině vyladit chování tak, aby vyhovovalo jak společným cílům, tak jednotlivcům. Autoři vymezují také pojem konfliktní chování, kterým se rozumí takové jednání, které vede ke vzniku konfliktu. Toto chování variuje na škále pasivní rezistence- otevřená agresivita.

2.1 Rozdělení konfliktů

Již z definic různých autorů je patrné, že mezi jednotlivými konflikty existují rozdíly. Na konflikty je možné nahlížet z různých úhlů pohledu. Můžou se týkat jak skupiny, tak jednotlivce, můžou být konfliktem vztahů mezi lidmi nebo také konfliktem o obsahu věcí anebo směsí těchto dvou typů. Rozdělení konfliktů umožní jasnější porozumění a náhled na tuto tematiku.

2.1.1 Obsahové a vztahové konflikty

DeVito (2008) rozlišuje dva druhy konfliktů- obsahové a vztahové. Obsahový konflikt se soustředí na předměty, události a osoby, které jsou obvykle (ale ne vždy) externí ve vztahu ke stranám zúčastněným v konfliktu. Jsou to ty bezpočty problémů, o které se denně přeme. V pracovních týmech se jedná o spravedlnost finančních odměn, sdílení pracovních stolů, podíl na pracovních úkolech, atd.

Rovněž početné jsou vztahové konflikty. Vznikají ze vztahů mezi jednotlivci. Jsou to spory o to, kdo bude vedoucí osobou, o rovnosti vztahu nebo o to, kdo má právo určovat pravidla chování.

V reálném životě je mnohdy těžké odlišit, zda se jedná o obsahový, nebo vztahový konflikt, protože hodně jich obsahuje prvky obou typů. Pokud však účastníci umí rozpoznat předměty sporů, které se týkají (v první řadě) obsahu, a ty, které se týkají (v první řadě) vztahu, pomůže jim to porozumět konfliktu a efektivně jej řídit (DeVito, 2001).

Aktuální výzkumy zabývající se dynamikou týmů rovněž odlišují vztahové (tzv. relationship) a obsahové (tzv. task) konflikty a zdůrazňují, že oba typy konfliktů mají jiné důsledky.

- Obsahový – nebo-li kognitivní konflikt je vnímán jako nesoulad mezi členy týmu ohledně obsahu jejich rozhodnutí a názorů a způsobuje rozdíly v pohledu na věci, myšlenky a nápady.
- Vztahový – nebo-li emocionální konflikt je vnímání mezilidského nesouladu a typicky zahrnuje tenzi, nepříjemnost a nepřátelství mezi členy skupiny (Simons a Peterson, 2000).

Rozdíl mezi obsahovým a vztahovým konfliktem je zásadní pro většinu manažerských postupů a vývojových teorií. Obsahový konflikt byl vždycky asociován se dvěma vzájemnými a prospěšnými efekty. Prvním je kvalita skupinového rozhodnutí. Skupiny, které čelily obsahovému konfliktu, mají tendenci dělat lepší rozhodnutí než ty, které ne, protože obsahový konflikt vyzývá k lepšímu kognitivnímu porozumění diskutované věci. Další výhodou obsahového konfliktu je citové akceptování skupinového rozhodnutí. Množství výzkumů dospělo k závěru, že obsahový konflikt může vést k zvýšené spokojenosti se skupinovým rozhodnutím a přání patřit do skupiny (Amason, 1996, Hoffman a Mayer, 1961, Korsgaard, Schweiger a Sapineza, 1995 podle Simons a Peterson, 2000). Amason (1996 podle Simons a Peterson, 2000) poukazuje na to, že tato výhoda spočívá v pozitivním vztahu mezi obsahovým konfliktem a pravděpodobností, že členové skupiny budou mít příležitost představit jejich vlastní názor na předmět konfliktu.

Vztah mezi obsahovým konfliktem a skupinovým výkonem není vždy perfektní. Extrémně vysoká úroveň obsahových konfliktů někdy redukuje spokojenost jedinců a závazek ke skupině (Amason, 1996, Amason a Sapienza 1997, Jehn, 1997, Jehn a Mannix, 1997, Schweiger, Sandberg a Ragin, 1986 podle Simons a Peterson, 2000). Další současné studie poukazují na to, že zde hraje velkou roli doba trvání konfliktu. Simons (1993 podle Simons a Peterson, 2000) zjistil, že obsahový konflikt byl asociován s efektivním výkonem manažerů tam, kde k řešení dospěli rychle. Naopak u pomalejších rozhodnutí byl obsahový konflikt asociován s nižší výkonností.

Vztahový konflikt, vnímán jako osobní nenávisť a neschopnost, může být popsán jako opak obsahového konfliktu. Jednotlivé studie poukazují na negativní efekty vztahových konfliktů, co se týče skupinové spokojenosti a soudržnosti (Deutsch, 1969, Evan, 1965, Guetzkow a Gyr, 1954, podle Simons a Peterson, 2000). Vztahový konflikt také negativně ovlivňuje kvalitu skupinových jednání ve třech souvisejících rovinách:

- Za prvé, vztahové konflikty limitují schopnost zpracovávat informace, protože členové skupiny tráví čas a energii soustředěním se jeden na druhého spíše než na řešený problém (Evan, 1965, Jehn a Mannix, 1997, podle Simons a Peterson, 2000).
- Druhým aspektem je to, že vztahový konflikt limituje kognitivní zpracovávání členů skupiny tím, že u nich zvyšuje míru stresu a úzkosti

(Jehn a Mannix, 1997, Stav, Sandelands a Dutton, 1981 podle Simons a Peterson, 2000).

- Třetím důsledkem je fakt, že vztahový konflikt způsobuje protikladné přisuzování chování ostatních členů skupiny, které může vytvářet sebenaplňující proroctví stupňování konfliktu (Simons a Peterson, 2000).

2.1.2 Intrapersonální, interpersonální a extrapersonální konflikty

Podle toho, kolik lidí do konfliktu vstoupilo, rozlišuje Plamínek (2000) konflikty intrapersonální, interpersonální a extrapersonální.

Nakonečný a Zátka (1997) označují intrapersonální konflikt jako vnitřní, protože vyjadřuje aktivaci dvou nebo více neslučitelných tendencí, nebo dvou cílových představ a staví subjekt před volbu, rozhodnutí se pro jednu z těchto tendencí nebo cílů. Interpersonální konflikt zase vyjadřuje střetnutí zájmů, postojů, motivů dvou nebo více osob.

Často ale není možné jednoznačně určit, o jaký typ konfliktu se přesně jedná. Jak píšou Bazerman, Tenbrunsel a Wade-Benzoni (1998), konflikty, které prožívají jednotlivé strany navenek, mají většinou vnitřní příčinu. V pracovním prostředí se může jednat o konflikt dvou kolegů, kteří sdílejí kancelář, přičemž jeden z nich by chtěl mít zapnutou klimatizaci, druhý by raději otevřel okno. To je vnější příčina konfliktu. Vnitřní konflikt může být ze závisti povýšení pramenící z jednoho kolegy vůči druhému, nebo vnímání nespravedlnosti při přidělování odměn.

2.1.2.1 Intrapersonální konflikty

Tímto pojmem jsou označovány konflikty, které prožíváme denně, a týkají se jenom nás samotných, jsou uvnitř nás. V podstatě se jedná o rozpor motivačních sil dvou aspektů. Jedním z nejznámějších intrapersonálních konfliktů je Shakespearovo *Být či nebýt*.

Jednou z nejstarších koncepcí intrapersonálního konfliktu je Lewinův model (Lewin, 1935). V něm autor stanovil základní typy konfliktů z kombinace dvou základních

tendencí - apetence a averze. Teoreticky analyzuje konflikty dvou cílů, kde mají oba pozitivní náboj (apetence - apetence), oba negativní náboj (averze - averze), nebo jeden cíl má zároveň pozitivní i negativní náboj (apetence - averze).

Také Higgins (1987) prezentuje výzkum, kde vystupuje do popředí několik rozličných dimenzí self, které vytváří intrapersonální konflikt. Popisuje dvě aktuální self - jedno, které obsahuje přání dané osoby a druhé, které obsahuje přání ostatních osob směrem k této osobě. Stejně tak Rogers (1989) rozlišuje mezi tím, co ostatní chtějí po dané osobě a vlastní přání dané osoby, to, čím by chtěla ona sama být.

Dalším dělením intrapersonálních konfliktů je dělení dle Křivohlavého (1973). Ten konflikty rozdělil podle krajní dominance konkrétní psychologické charakteristiky na:

- Intrapersonální konflikty představ pramenící z toho, že verbální sdělení je v rozporu s neverbálním. Specifickým příkladem je rozpor mezi tím *co* někdo říká a *jak* to říká.
- Intrapersonální konflikt názorů je vnitřním rozporem ne zcela jednostranně vyhraněných názorů.
- Intrapersonální konflikt postojů je utřídění si vyhraněného postoje, který prozatím není vytvořen.
- Intrapersonální konflikt zájmů vzniká, když v člověku zápasí různé zájmy, například osobní se společenskými.

Intrapersonální konflikt je neoddelitelnou součástí života, a je spojován s důležitými vývojovými kroky. Množství vývojových psychologů je přesvědčeno, že neexistuje důležitější sociální fenomén, než je konflikt. Ne, že by byl konflikt jediným významným aspektem ve vývoji, je na něj ale nahlíženo jako na hlavní sílu, která způsobuje vývojové změny u jednotlivců (Shantz a Hartup, 1992 podle Jessen, Campbell et al, 2003).

2.1.2.2 Interpersonální konflikty

K interpersonálním konfliktům se řadí běžné hádky, konflikty v práci, nebo také dlouhodobé spory. Jedná se o rozdílné pojmání situace dvěma subjekty. Jsou přítomné v každém prostředí a můžou být zdrojem konstruktivních změn.

Interpersonální konflikt je možné definovat jako situaci, při které se střetává jedinec s vnějším prostředím, s jinými lidmi, a to buď jedinec s jedincem, jedinec se skupinou nebo skupina se skupinou (Olejníček a Kohoutek, 2005).

Rovněž u interpersonálních konfliktů uvádí Křivohlavý (2002) dělení na:

- Interpersonální konflikty představ. Nastávají, když dojde ke střetnutí různých počitků, vjemů nebo představ. Tyto vznikají za pomoci fantazie, očekávání, předsudků a významnou roli při utváření představ může hrát také sugesce, nebo hypnóza. Právě díky těmto fenoménům se představy lidí značně liší.
- Interpersonální konflikty názorů. Náзор vzniká spojením představy s určitým hodnotícím soudem. Při konfliktu názorů je možné pozorovat rozdíly ve složení souboru hledisek, přikládání váhy jednotlivým hlediskům a v hodnotících škálách.
- Interpersonální konflikty postojů. Svět kolem nás vnímáme s určitým citovým zabarvením. Právě toto zabarvení názorů vytváří postoje. Při utváření postojů hraje důležitou úlohu sociální učení a to je u lidí pramenem odlišností.
- Interpersonální konflikty zájmů. Tato skupina je charakterizována jako nejzávažnější, co se týče mezilidských konfliktů. Zde se vytvářejí ohniska největších těžkostí v mezilidských vztazích.
- Interpersonální konflikt zájmů v pozadí konfliktu názorů patří mezi smíšené interpersonální konflikty. Zájem úzce souvisí s motivací a ta je prostředkem k utvoření názoru.
- Interpersonální konflikt zájmů v pozadí konfliktu představ. Představy obou stran konfliktu jsou rozdílné, a to vlivem odlišně chápaných zájmů, přiřazených i druhé straně.
- Interpersonální konflikt postojů v pozadí konfliktu názorů. V tomto případě vlastní zájem utváří názor, který jej má zdůvodnit.
- Interpersonální konflikt představ a zájmů v pozadí konfliktu názorů vzniká, když mají lidé určitý zájem a okolní představy jím determinují, čímž vzniká názor ovlivněný.

Konflikty mezi lidmi jsou obecně vnímány jako nežádoucí jevy. Je to něco, co ničí vztahy, způsobuje problémy, jak psychické, tak somatické. Množství autorů prezentuje negativní vlivy konfliktů, jakým je snižující spokojenost v zaměstnání, nižší závazek ke

společnosti, vyšší tendence k fluktuaci a zvyšující se kontraproduktivita (Fox, Spector, a Miles, 2001; Frone, 2000; Penney a Spector, 2005; Spector a Jex, 1998 podle Ilies, Johnson, Judge, Keeney, 2011).

Ilies, Johnson, Judge a Keeney (2011) nahlíží na konflikty také jako na hybnou sílu a potenciál změn. Pracovní týmy jsou asociativní sociální systémy, kde se účastníci podílí na organizovaných aktivitách směřujících k dosažení skupinových cílů (Blau a Scott, 1962; Etzioni, 1964; Simon, 1976 podle Ilies, Johnson, Judge, Keeney, 2011) a kde jsou právě mezilidské interakce základem tohoto snažení (March a Simon, 1958 podle Ilies, Johnson, Judge, Keeney, 2011). Ačkoli je relativně hodně interakcí jednotlivců pozitivních (Nezlek, Wheeler, a Reis, 1983; Watson, 2000 podle Ilies, Johnson, Judge, Keeney, 2011), skutečnost ukazuje, že negativní konfrontace jako třeba interpersonální konflikt přináší mnohem víc potenciálu než ty pozitivní (Rook, 2001; Taylor, 1991 podle Ilies, Johnson, Judge, Keeney, 2011).

Extrapersonální konflikt je konflikt mimo lidskou společnost, mimo lidské působení. Je to konflikt s živly jako roční období, nebo počasí (Mikuláščík, 2007). Pro tuto práci jeho bližší popis není přínosný, nevěnuji mu proto samostatnou kapitolu.

2.1.3 Dělení konfliktů z hlediska zjevnosti

Mikuláščík (2007) uvádí rozdělení konfliktů z hlediska zjevnosti do pěti kategorií:

- Konflikt potenciální- upozorňuje na možnost výskytu konfliktu.
- Konflikt reálný- nastává v situaci, kdy se již konflikt objevil a může mít podobu latentní, nebo evidentní.
- Konflikt latentní- je skrytý, nemanifestovaný. Může mít podobu potlačení z vůle účastníka, nebo externím zásahem.
- Konflikt evidentní- existuje v autentické, nebo i přenesené podobě. Častým způsobem přenesení je atak vůči náhradnímu subjektu.
- Konflikt manifestovaný- patří mezi evidentní konflikty a je svojí povahou zjevný.

2.2 Osobnostní tendence k prožívání konfliktů

V mezilidských vztazích je úplně běžné, že lze u různých lidí pozorovat různé prožívání konfliktu. Někdo dá svoji zlost najevo bezprostředně po vzniku konfliktu, někdo si všechno zpracovává sám v sobě, někdo konflikt popírá. Velký podíl na prožití konfliktu má právě typ osobnosti jedince. K tomu se pojí také životní zkušenost spolu s dalšími faktory. Tato podkapitola uvádí typy osobností ve spojení s tendencí prožívat konflikty.

2.2.1 Rozdělení podle typu internalizace

Nöllke (2004) uvádí rozdělení lidí podle jejich sklonu prožívat vnitřní, nebo vnější konflikty. Rozlišuje:

- Typ s malou internalizací (zvnitřněním)- frustrující a zátěžové podněty si nepřipouští, je pro něj charakteristická nepoučitelnost z nepříjemných konfliktních situací a sklon k opakovanému vyvolávání konfliktů, nebo řešení problému pomocí konfliktů.
- Typ s velkou internalizací (zvnitřněním)- konfliktní situace prožívá se silným emočním doprovodem, má sklon k interpersonálním konfliktům. Patří sem zejména osoby senzitivní, hypersenzitivní, až neurotické.

2.2.2 Typologie podle strachů z dětství

Konfliktností v závislosti na typech osobnosti se zabývá i Nira Kfir, adleriánská psychoterapeutka, která působí jako ředitelka Adleriánského Institutu Psychoterapie v Tel Avivu. Ve svojí teorii vytvořila koncept čtyř strachů, které se vyvinuly v dětství. Právě v tomto období si člověk také vytvořil odpověď na daný strach. Tato odpověď je reakcí, která umožnila jedinci přežít, nebo alespoň strach zmírnit. Ze vzniklých reakcí se následně staly naučené vzorce chování, které v nás zůstaly a používáme je i v dospělosti. Většinou jeden ze strachů u každého člověka převládá nad ostatními (Kfir, 2000).

- Vyhýbání (z angl. Avoidance)

Strach a bolest z konfrontace nebo ze zkušenosti konfliktu je tak intenzivní a zdrcující, že se dítě snaží vyhnout se mu za každou cenu. Je to pro něj nástroj, jak přežít. Pro tyto osoby je bezpečnost prioritou. Právě proto při náznaku konfrontace mění téma,

vyhýbají se očnímu kontaktu, omlouvají se a „couvají“ z potíží a konfliktů. Problémovým diskusím se vyhýbají, nepříjemná rozhodnutí mají tendenci odkládat, obávané emaily budou nechávat bez odpovědi a nebudou na příjmu, když bude volat obávaná osoba. Mohou lidi kolem sebe znepokojovat a frustrovat. Do konverzací přinášejí hněv a rozčilení, jsou prchavé povahy. Tito lidé potřebují neustálé ujišťování, že řešení, pro které se rozhodnou bude bezpečné a dobře dopadne. Ocení vytrvalost druhé strany. Reagují pozitivně, hlavně když k nim má člověk klidný a vyrovnaný přístup (Kfir, 2000).

- Vyhovění (z angl. Compliance)

Tento typ člověka v dětství zažíval strach z opuštění. Zmírňovat se ho snažil tím, že se podřizoval ostatním. Vyhovění okolí se stalo nástrojem, jak tento strach omezit. V dospělosti jsou tito lidé velmi okouzující. Dlouholetá zkušenost je naučila přizpůsobovat se potřebám a přáním ostatních. Nejvíce úsilí věnují porozumění a uspokojení jejich potřeb. Mají skvělé vztahy. Můžou lehce ztratit respekt, když už lidem budou připadat bezproblémové dohody s nimi příliš časté. Když jsou pod tlakem, můžou frustrovat ostatní právě tím, že mění názory podle toho, s kým právě mluví (Kfir, 2000).

- Kontrola (z angl. Control)

Tento strach vzniká v období, když je batoleti kolem dva a půl až tři let. Právě v tomto věku vzniká pocit hanby a ponížení. Dítě se cítí malé, hloupé, neschopné. V důsledku toho tito lidé v dospělosti cítí nutkání kontrolovat sami sebe, ostatní a celé prostředí a tím co nejvíce snížit možnost jejich vystavení hanbě. Jsou dokonale zorganizovaní, orientovaní na detaily a úžasní v analyzování. Jejich společnost ale není úplně příjemná. Jsou hodně kritičtí vůči tomu, co ostatní dělají, kritizují každou novou myšlenku a potlačují veškerý entuziasmus. Při rozhovorech s nimi se doporučuje mluvit klidně a jasně. Je dobré vyhnout se extravagantním způsobům projevu nebo grandiózním tvrzením a spíš jim nabídnout každý detail. Při komunikaci se doporučuje vyvarovat se jakýchkoli emocí a těmto lidem projevovat respekt (Kfir, 2000).

- Významnost (z angl. Significance)

Tento strach je způsoben matkou, která reaguje na plačící dítě buď rozličně nebo nereaguje vůbec. Dítě nemá příležitost k interakci a sdílení- nejenom pláče, ale také smíchu, radosti, spojení s matkou. Potřebuje rozvíjet jazyk a komunikační dovednosti.

Jejich tělesné potřeby by se měly setkávat s emočními potřebami, které jsou ale zanedbávané. To může způsobovat problémy právě ve věku, kdy si má dítě vytvářet vlastní identitu. Dítě, které má strach z nevýznamnosti, potřebuje hodně k tomu, aby bylo uspokojeno. Tito lidé můžou být extrémisté, kteří mají rádi dramatické dění a potřebují extravaganci, aby cítili, že žijí. Jsou to oni, kteří musí být v centru pozornosti. Od okolí očekávají, že ocení jejich vliv a moc. Jsou to vynikající herci, politici, policisté, ředitelé společností. Například také v řadě manažerů můžeme najít charakteristiky právě těchto lidí (Kfir, 2000).

2.2.3 Rozdělení na základě Five Factor Inventory

Četné výzkumy prokazují souvislost mezi osobnostními charakteristikami a styly řešení konfliktů. Jedním z neznámějších je NEO Pětifaktorový osobnostní inventář (NEO Five-factor Inventory), kterého autorem je Costa a McCree. Rozlišuje pět nezávislých dimenzí, přičemž každou charakterizuje výčet typů chování, které jedinec používá při řešení konfliktů (Hřebíčková, Urbánek, 2001):

- Extraverze, živost (z angl. Extraversion, Surgency) – lidé, kteří dosahují vysokého skóru u této vlastnosti jsou družní, společenští, průbojní, smělí, odvážní, povídaví, sdílní, výřeční, asertivní, bojovní, aktivní, optimističtí, zábavní, spontánní, bezprostřední, vyhledávají vzrušení (Hřebíčková, Urbánek, 2001). V konfliktu jsou hodně aktivní, snaží se o dokázání pravdy a své průbojnosti.
- Přívětivost, přátelskost (z angl. Agreeableness, Accommodation)– lidé dosahující vysokého skóru u této vlastnosti jsou příjemní, laskaví, zdvořilí, upřímní, tolerantní, snášenliví, skromní, smířliví, altruističtí (Hřebíčková, Urbánek, 2001). V konfliktech to nemají lehké, protože se rádi přizpůsobí názorům jakékoli strany i na úkor jejich vlastních potřeb.
- Svědomitost (z angl. Conscientiousness, Self-control)– tito lidé jsou pečliví, pilní, čestní, vytrvalí, svědomití, spolehliví, důkladní, pracovití, systematičtí, disciplinovaní, zdrženliví, precizní, rozvážní (Hřebíčková, Urbánek, 2001). V životě mají všechno řádně uspořádané a tak je to i v konfliktech. Všechny se snaží vyřešit a zbavit se nejistot.
- Neuroticismus (z angl. Neuroticism)– lidé s touto vlastností jsou napjatí, nervózní, labilní, nejistí, náladoví, úzkostní, neodolní vůči stresu, vznětliví a emočně labilní

(Hřebíčková, Urbánek, 2001). V konfliktech jsou výbušní impulzivní a emočně nestabilní, není pro ně typické řešit konflikty „s chladnou hlavou“.

- Otevřenost vůči zkušenosti, Intelekt, Integrita, Imaginace (z angl. Openness to Experience, Intellect, Integrity)– lidé s touto převažující dimenzí osobnosti jsou citliví na estetické podněty, vnímaví k vnitřním pocitům, upřednostňují rozmanitost, zvědavost a nezávislý úsudek, jsou liberální a nezávislí (Hřebíčková, Urbánek, 2001). Tito lidé v konfliktech vnímají emoce svoje i druhé strany, zajímají se o prožitky a ošetřují hlavně citovou stránku rozporů.

2.3 Strategie pro zvládání konfliktní situace

Lidé se v konfliktech chovají různě. Někteří bojují, jiní ustupují. Způsobů zvládání konfliktních situací je několik a je možné zobrazit je na přímce, kde na jednom jejím konci je KONFRONTACE a na druhém ÚNIK. Tuto přímku uvádí Mikuláščík (2007) a popisuje *únik* jako strategii založenou na strachu z konfliktu, pro kterou je charakteristické popírání, racionalizace a vyhýbání. *Konfrontace a boj* nastávají, když obě skupiny vnímají tu druhou jako uzavřenou vůči argumentům. *Kompromis* bývá používán, když jsou protivníci považováni za nerozumné, ale je vnímána jejich snaha o příměří. *Smířčí proces* za pomoci třetí strany preferují ti, kdo považují opoziční skupinu za rozumnou, ale agresivní. *Vyjednávání* je nejlepší formou, ale přistoupí na ni pouze skupina, která u druhé strany vidí ochotu k jednání a k argumentaci.

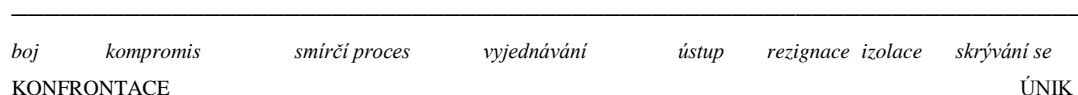


Fig. 1 Škála strategií pro zvládání konfliktní situace (Mikuláščík, 2007)

2.4 Přehled stylů řešení konfliktů

Graziano, Jensen- Campbell a Hair (1996 podle Wood, Bell, 2008) uvádějí typologii řešení konfliktů

- Spolupráce (z angl. collaboration)– tento způsob je charakterizován kreativním řešením problémů, konfrontačním nesouhlasem, hledáním konstruktivních řešení pro všechny

zúčastněné strany. Příkladem prohlášení, které je typické pro tento způsob je: *I když dojde s nějakou osobou k neshodě, žádám, abychom zvážili konflikt ze všech stran. Hledáme řešení, které respektuje zájmy nás obou.*

- Přizpůsobení (z angl. accommodation)– je pro něj typický pokus o zklidnění druhé strany, nalezení harmonie, zlehčování konfliktu a obětování vlastních zájmů ve prospěch druhé strany.

Jako příklad prohlášení uvádí Wood a Bell (2008): *Obětuji se, abych pomohl druhým. Mám ve zvyku říkat lidem to, co chtějí slyšet.*

- Vyhýbání (z angl. avoidance)– představuje ignorování konfliktu, vyhýbání se nebo odkládání vyřešení, odmítání odpovědnosti. Typickým tvrzením je: *Snažím se držet pryč od konfliktních situací. Stráním se konfrontace s problémem.*
- Soutěžení (z angl. competition)– jedná se o výkonově orientovaný model. Platí zde pravidlo, že vítězství patří nejsilnějšímu. Zájmy jednoho jsou naplňovány na úkor druhé strany. Příkladem je tvrzení: *Vynaložil jsem značné množství úsilí do vynalezení způsobu, jak tento boj vyhrát. Pokud jsou zde jenom dvě možnosti a to výhra nebo ztráta, pokusím se vyhrát.*

2.4.1 Styly řešení konfliktů podle Gelfanda, Kellera, Leslieho a Dreua

Gelfand, Keller, Leslie a Dreu (2012) se zabývali zkoumáním různých konfliktových kultur ve společnostech a jejich vlivem na fungování společnosti. Rozlišují tři styly řešení konfliktů:

- Spolupráce (z angl. cooperation)- členové preferují proaktivní přístup, snadno se zapojují do konstruktivních vyjednávání a řešení problémů založeném na spolupráci
- Soutěžení (z angl. competition)- lidé mají sklon soutěžit a ovládat partnera (spíše než s ním vyjednávat) a snažit se o vítězství. Zasedací místnost vnímají jako bojové pole, kde buď někoho sní nebo budou snědzeni.
- Vyhýbání (z angl. avoidance)- vyvolává tendenci odejít z konfliktu, jít do ústraní a potlačit emoce s rozporem spojené.

2.5 Styly řešení konfliktů na základě míry konfliktnosti a spolupráce

Schneerer a Chanin (1987 podle Wood, Bell, 2008) vyvinuli nástroj, který umožňuje měřit individuální styly řešení konfliktů. Jedná se o the Thomas- Kilmann Mode Instrument.

The Thomas- Kilmann Mode instrument bere v úvahu dvě dimenze: asertivní rozměr, rozměr průbojnosti nebo také sebevědomí (z angl. Assertiveness) a rozměr spolupráce (z angl Cooperativeness). Pomocí tohoto modelu lze určit, zda se jedná o asertivní nebo neasertivní chování nebo jestli jde o spolupracující nebo nespolupracující chování. Na základě těchto dichotomických kombinací můžeme chování v konfliktu rozčlenit do 4 typů:

- Soutěživé- je charakterizováno vysokou mírou asertivity a nízkou mírou spolupráce.
- Spolupracující- charakterizuje vysoká míra asertivity a vysoká míra spolupráce.
- Vyhybavé- nastává při nízké míře asertivity a nízké míře spolupráce.
- Vstřícné- charakterizuje nízká míra asertivity a vysoká míra spolupráce.



Fig. 2. Čtyři typy řešení konfliktu (1987 podle Wood, Bell, 2008).

2.6 Symetrie a asymetrie v komunikaci

Průběh konfliktů a jejich řešení je často otázkou komunikace. Je možné namítat, že

je běžné, když druhá strana odmítne komunikovat. I v tomto případě „nekomunikace“ se jedná o jistou formu komunikace. Druhá strana tím něco sděluje (DeVito, 2008). Proto jsou zejména interpersonální konflikty závislé na komunikaci. Ponižováním a opovrhováním druhou stranou se jen těžko dá dosáhnout žádaného výsledku. Ten je naopak přinášén vstřícným a respektujícím přístupem. I přesto, že komunikace je důležitou součástí konfliktů, nebudu jí v této práci věnovat víc než následující podkapitolu. Ta pojednává o symetrii a asymetrii v komunikaci, kterou dále rozvíjím v návrhu výzkumu.

J.E. Grunig se zabýval modelem symetrické a asymetrické komunikace (Childers, 1989). Je autorem teorie sloužící rozvoji mezilidských vztahů, založené na symetrických předpokladech. Organizační komunikace založena na symetrických předpokladech umožňuje, aby byly mezilidské vztahy hodnotnou a efektivní silou pro řešení sociálních konfliktů a zlepšování vztahů, ve kterých žijeme.

Grunig přebíral od Tayera (1968 podle Childers, 1989) koncept synchronní a diachronní komunikace a synchronní komunikaci chápe jako asymetrickou, kde organizace používá mezilidské vztahy k zesynchronizování chování lidí s jejich vlastním chováním. Diachronní komunikace je v jeho znění symetrická. Organizace se snaží dosáhnout takový stav věcí, který je akceptovatelný pro všechny.

Tuto koncepci později považoval za příliš jednoduchou pro zobecnění do reálného světa, a tak do ní přidal další dvě položky: chování lidí se pohybuje někde mezi jednosměrnou (one- way) versus obousměrnou (two- way) a symetrickou versus asymetrickou dimenzí. Zkombinováním těchto dimenzí vznikají čtyři typy komunikačních stylů (Childers, 1989):

- Press publicity (jednosměrný - asymetrický) - tento model vznikl v polovině 19. století a je pro něj typické velmi nízké, nebo dokonce žádné pojmání pravdy jako převládající normy.
- Public information (jednosměrný - symetrický) – model, který byl typický pro začátek 20. století. Zakladatel tohoto konceptu, Ivy Lee, byl přesvědčen, že lidé zabývající se mezilidskými vztahy jsou žurnalisté v terénu, kteří přináší pravdivé a přesné informace.
- Two- way asymmetrical (obousměrný asymetrický) - tento přístup má své

intelektuální kořeny. Je založen na prezentování sociálních statusů v hierarchii. Učitel se chová povýšeně k žákovi, stejně tak jako žák vzhlíží k učiteli s respektem.

- Two- way symmetrical (obousměrný symetrický)- přístup založený na spolupráci a vzájemné rovnosti. Jedná se o partnerskou komunikaci dvou nebo více rovnocenných členů (Childers, 1989).

2.7 Řešení konfliktů

Řešení konfliktu představuje širokou škálu postupů a technik, jejichž cílem je zvrátit nepříznivý vývoj konfliktu. Mezi nejvýznamnější postupy v této oblasti řadí Frankovský a Kentoš (2008) techniky směřující k deeskalaci konfliktu a techniky překonávající divergenci zájmů sporných stran.

Předpokladem pro deeskalaci konfliktu je motivace sporných stran konflikt ukončit. Takový stav nastane tehdy, když jde o:

- bezvýhodnou situaci, do níž obě strany vložily enormní úsilí, a přitom v konfliktu nelze zvítězit.
- katastrofické vyústění konfliktu, jakým je např. válka.
- příležitost získat více z možné dohody s druhou stranou než ztratit.

Motivace ukončit konflikt však nezaručuje deeskalaci nebo úspěšné vyjednávání. Každá ze sporných stran musí důvěřovat té druhé, že má zájem konflikt ukončit.

Techniky překonávající divergenci zájmů sporných stran prezentoval M. Scherif (1966 podle Výrost, Slaměnik, 2008), podle něhož je možné konflikt překonat kooperací soupeřících stran u nadřazených cílů. Takovéto cíle přitom musí být v zájmu obou stran a zároveň nesmí být předmětem konfliktu. Důležitou podmínkou vyřešení konfliktu však musí být splnění, resp. dosažení vytčeného cíle. V opačném případě dochází ke zhoršení vztahů mezi konfliktními stranami.

Frankovský a Kentoš (2008) rozlišují tři typy řešení konfliktů: 1. autoritativní, 2. alternativní, 3. intervence třetích stran.

2.7.1 Autoritativní řešení konfliktních situací

Autoritativní řešení konfliktů jsou založena na síle, vlivu, resp. moci, kterou některá ze zúčastněných stran disponuje. Autorita může mít formální i neformální charakter. Řešení založená na autoritě jsou v mnohých případech vynucená a zúčastněné strany s řešením nemusí souhlasit. Vynucená řešení způsobují, že strany, které s řešením nesouhlasí, se mu snaží vyhnout, nebo jinak prosadit svoje práva (Frankovský, Kentoš, 2008).

2.7.2 Alternativní řešení konfliktních situací

Alternativní řešení konfliktů poskytují konfliktním stranám svobodnou možnost rozhodnou se, zda a jakým způsobem se dohodnou. V tomto případě je management řešení konfliktů plně v kompetenci sporných stran, mají možnost ovlivňovat průběh konfliktu, způsob rozhodování jakož i obsah dohodnutého řešení. Alternativní způsoby řešení produkují větší spokojenost s výsledkem řešení konfliktu než v případě jeho vynucení autoritou (Frankovský, Kentoš, 2008). Alternativní řešení konfliktních situací reprezentuje model, který uvádějí Rahim a Magner (1995 podle Výrost, Slaměník, 2008):

- **Integrace (řešení problému).** Zainteresované strany konfrontují svá stanoviska, kooperativně identifikují vzniklý problém, generují a zvažují alternativní řešení problému a přijímají rozhodnutí. Integrace nachází uplatnění při komplexních problémech způsobených zejména nedorozuměním zúčastněných stran. Její výhodou je poměrně dlouhodobá účinnost, protože řeší jádro konfliktu, nikoli jeho symptomy. Naopak není vhodná při konfliktech pramenících z rozdílných hodnotových systémů. Nevýhodou je také časová náročnost uvedeného postupu.
- **Akomodace.** Jejím základem je překonávání rozdílů zdůrazňováním společných prvků. Akomodace může být úspěšnou strategií, když je možné vrátit problém do výchozího stavu. Není vhodná při komplexních a zhoršujících se konfliktech. Předností akomodace je podpora kooperace mezi konfliktními stranami. Hlavním nedostatkem je dočasné přerušení konfliktu, nikoli jeho trvalé řešení.
- **Dominance.** Vysoká koncentrace na své potřeby, a naopak nízká na potřeby jiných. Dominance, též nazývaná technikou síly ("já vyhraji, ty prohraješ"), ignoruje

potřeby a zájmy druhé strany. Souhlas druhé strany je zpravidla vynucený. Dominance má své uplatnění při implementaci nepopulárních opatření a při rozhodování v časové tísni. Dominance je vhodná při participativním přístupu stran. její nespornou výhodou je rychlost řešení konfliktu, nevýhodou naopak odpor vůči zvolenému řešení.

- Vyhýbání. Strategie vyhýbání zahrnuje buď pasivní ignorování problému nebo jeho aktivní potlačení. Vyhýbání je adekvátní strategií při triviálních, resp. dočasných konfliktech, nebo když náklady na případnou konfrontaci převýší zisky z jejich bezprostřední intervence. Vyhýbání šetří čas a prostředky při rozvíjejících se a nepřehledných konfliktech. Není vhodné při zhoršujících se problémech. Podobně jako akomodace i vyhýbání je jen dočasným řešením konfliktní situace.
- Kompromis. Představuje moderovanou koncentraci na své potřeby, jakož i na potřeby jiných. Strategie kompromisu nemá jasného vítěze ani poraženého. Větší důraz se klade na nalezení a akceptaci vhodného řešení než na spokojenost zainteresovaných stran konfliktu. Kompromis je vhodný, když sporné strany disponují relativně stejnou mocí a rozdílnými cíli. Otázkou v tomto kontextu zůstává realizovatelnost kompromisních řešení, resp. jejich efektivita. Výhodou je demokratický průběh řešení konfliktu a vytvoření prostoru pro jeho následné kreativní řešení.

2.7.3 Intervence třetích stran

Konflikty často přerůstají do dlouhotrvajících, finančně a materiálně náročných bojů, ze kterých žádná ze zúčastněných stran neprofituje. Stále častěji se v této souvislosti začínají uplatňovat postupy, jež s pomocí třetích stran napomáhají řešit konflikty, které sporné strany jinak nedokáží řešit. Výčet těchto postupů uvádí Rahim a Magner (1995 podle Výrost, Slaměnik, 2008):

- Mediacie. Základním mechanismem je zprostředkování dohody z asistence třetí strany. Konfliktní strany s pomocí trénované osoby - mediátora (zprostředkovatele) směřují k aktivnímu hledání inovativních řešení konfliktní situace.
- Arbitráž. Základem arbitráže v širším významu je nezávislá instance- arbitr, který

má autoritu rozhodnout spor konfliktních stran. Příkladem arbitra mohou být rodiče, nadřízení, nebo soudci. V užším významu je arbitráž formálním pojednáním spojeným s dokazováním a následným rozhodnutím nezávislého arbitra, který se řídí platným právním řádem. Ve srovnání s mediací má arbitráž výhodu v tom, že spor bude určitě vyřešen. Nevýhodou arbitráže je fakt, že rozhodnutí arbitra je determinováno platnou legislativou a nezohledňuje potřeby jednotlivých stran konfliktu. Z toho plyne menší spokojenost sporných stran s rozhodnutím a jeho následným dodržováním.

- **Facilitace (usnadnění).** S pomocí třetí strany, tzv. facilitátora, jsou konfliktní strany konstruktivním způsobem usměrňované k dosažení vzájemné dohody. Úlohou facilitátora je poskytnout konfliktním stranám příležitosti a postupy, které by jim měly ulehčit nalezení vhodného řešení a uzavření dohody. Při eskalaci konfliktu je někdy potřebné uskutečnit interpersonální (vztahovou) terapii třetím subjektem s cílem změnit dysfunkční cíle interakcí mezi jedinci. Nejznámější formou je manželská terapie. Někdy je facilitace označovaná za jednodušší formu mediace.
- **Zmírňování.** Akceptovaná neutrální osoba zprostředkuje komunikaci mezi zúčastněnými stranami. Využívá se hlavně u konfliktů, jejichž zúčastněné strany odmítají osobní jednání. Základní funkcí neutrální osoby je navázání a stabilizace komunikace jako předpokladu možného řešení konfliktu.
- **Rozhodcovská komise.** Představuje panel odborníků ve sporné oblasti, jejichž úlohou je na neformální setkání vyslechnout sporné strany a následně rozhodnout spor. Závadnost rozhodnutí rozhodcovské komise závisí na předem přijatých pravidlech pro řešení sporu, v opačném případě má jen doporučující charakter.
- **Ombudsman.** Formálně ustanovená a obecně akceptovaná autorita, která pomáhá ochraňovat práva zúčastněných stran v konfliktních situacích. Využívá se zejména při hierarchických konfliktech.

2.7.4 Vyjednávání

Vyjednávání je populární a spíše konstruktivní způsob jak dělat byznys, jak řešit mezinárodní spory, nebo jak řídit mezilidské konflikty. Můžeme ho definovat jako

komunikaci mezi dvěma nebo více stranami s rozdílnými zájmy za účelem dosažení souhlasu. Pro obranu a propagování svých zájmů, vyjednávači používají diskutabilní chování jako kladení požadavků, stavění se do specifických pozic, propagují argumenty, na základě kterých by se měla druhá strana vzdát, strategicky ustupují od vyjednávacího stolu, používají výhrůžky a blafují (De Dreu, Weingrad a Kwon, 2000).

Pro podpoření dohody vyjednávači používají spolupracující prvky chování, jako například uzavírají reciproční smlouvy, vyhledávají a poskytují informace o preferencích a prioritách a zkouší vytvářet pozitivní vyjednávací klima (De Dreu, Weingrad a Kwon, 2000).

Hodně vyjednávacích situací má četné motivy s integračním potenciálem. Zájmy stran nejsou vždy úplně odlišné, ani úplně stejné. Umožňují dohody, které uspokojí aspirace obou stran tak, aby jim umožnily dosáhnout víc než jenom dohodu 50-50 neboli kompromis. Dobrým příkladem je slavný experiment dvou sester, které se hádaly o pomeranč. Po krátké diskusi se domluvily na rozpůlení pomeranče na dvě stejně velké části. Jedna sestra si vyždímala svoji část, vypila šťávu a kůru zahodila do koše. Druhá sestra také vymačkala pomeranč, ale šťávu vylila a kůru použila do koláče, který pekla. Zjevně by obě získaly víc, kdyby si první vzala šťávu z celého pomeranče a druhá celou kůru (Follet 1940 podle De Dreu, Weingard a Kwon, 2000).

Dvě sestry z Folletova výzkumu nejsou výjimkou. Ve vyjednávání o mezinárodních věcech, byznysových převodech a mezilidských konfliktech vyjednávací často pohoří při realizaci integrativního potenciálu a místo toho se dostanou do slepé uličky nebo se vyrovnají se suboptimálním řešením

jako je kompromis 50-50. Je to škoda, protože integrativní dohody optimálním způsobem využívají dostupné zdroje, mezi vyjednávacími stranami produkují spokojenost, posilují vztah mezi vyjednávacími a redukují pravděpodobnost konfliktu v budoucnu (De Dreu, Weingrad a Kwon, 2000).

Pruitt (1981) rozlišuje tři typy chování, které může vyjednávací zvolit během negociačního procesu:

1. Jednostranný ústupek: vyjednávací sníží svůj požadavek ve prospěch druhé strany.

2. Stojící tvrzení: vyjednávatel přepracuje svůj požadavek nebo odmítne splnit požadavek druhé strany. To může spustit nekompromisní argumentaci na podporu své pozice a potenciální hrozby.
3. Spolupráce: vyjednávatel se snaží spolupracovat spíše, než bojovat spolu s druhou stranou se snaží najít společné přijatelné řešení.

Množství sociálních situací vyžaduje od jedinců vyjednávat- komunikovat jejich vnímané rozdílné zájmy k dosažení schůdného řešení. Ačkoli množství vyjednávání umožňuje oběma stranám dosáhnout jejich cíle, vyjednávatel často vnímají situaci na základě dvou extrémů výhra - prohra. Toto často vede vyjednávatel chovat se vůči sobě soutěživě a motivuje je používat obchodní taktiku známou jako "ranking on the curve" (pořadí na křivce), která motivuje zaměstnance k překonávání jiných, soutěžit (Pruitt, 1981).

Arnold (2005) zdůrazňuje, že efektivní vyjednávatel věnují stejné množství pozornosti svým zájmům, jako zájmům druhé strany.

3 Pracovní týmy a pracovní skupiny

Druhou velkou oblastí bakalářské práce jsou Pracovní týmy a pracovní skupiny. Důležité je hlavně jejich rozlišení, proto zde uvádím výčet rozdílů vnímaných různými autory. Dále se již pak věnuji pracovním týmům a to zejména jejich dělení, stádiím vývoje, týmovým rolím, výskytu týmové práce, mapování vztahů v týmu a psychologickým aspektům týmové práce.

Pracovní skupiny a pracovní týmy jsou předmětem studia sociální psychologie organizace. Sociální psychologie organizace může být chápána jako sociální psychologie aplikovaná na problémy personálního řízení mezilidských vztahů v organizacích, specializovaná na odborné znalosti pro výkon personálního řízení zaměřeného na sociální vztahy v organizacích. Zabývá se tedy sociálními aspekty organizačního chování (Nakonečný, 2005). Je součástí psychologie práce a organizace, která se *soustředí na praktické užití výzkumných výsledků v pracovní činnosti a vztah této činnosti k psychickým vlastnostem, stavům a procesům, které jednak umožňují činnost a na druhé straně jsou prací utvářeny a modifikovány. To je spojeno s výzkumem zákonitostí, pomocí nichž duševní procesy, stavy a vlastnosti regulují pracovní činnost* (Štikar, Hoskovec, 2003).

3.1 Skupiny

Jako skupina v nejširším slova smyslu se označuje určitý počet lidí, kteří mají něco společného. Seskupení lidí, které na první pohled něco spojuje, se od sebe odlišují v mnoha znacích (velikost, doba trvání, vliv, uzavřenost). Z hlediska jejich povahy, způsobu fungování a vlivu je podle nejdůležitější to, zda jedinci, kteří je tvoří, vytvářejí vnitřně propojený celek. V sociální psychologii se pojem sociální skupina používá jen k označení určitého počtu jedinců, kteří tvoří vnitřně a funkčně propojený celek. Množiny lidí, kteří mají sice něco společného, ale netvoří vnitřně funkčně propojený celek, se podle jejich povahy označují jako seskupení, anebo sociální kategorie. Seskupení (agregáty) jsou shluky lidí, které vyvolávají dojem celku na základě vnějších okolností, jako je fyzická blízkost, vykonávaná stejné činnosti nebo jiných znaků. Jsou to například fanoušci fotbalového utkání nebo lidé čekající na autobus. Sociálními kategoriemi jsou označovány množiny lidí, které mají nějaký společný znak. Stejný věk, pohlaví, rodinný stav, vlastnictví (Lovaš, 2008). Vyšší kategorií jsou malé sociální skupiny, které tvoří lidé, jež se navzájem znají, navzájem spolu komunikují a jsou formálně nebo neformálně

integrovány nějakým společným cílem. Velké skupiny jsou soubory osob s nějakou společnou demografickou charakteristikou (Nakonečný, 1999).

Pracovní skupina je zpravidla formálně ustavena pro plnění určitých úkolů. Je důležité, aby tyto úkoly byly formulované, aby byl stanoven jejich obsah, hranice a vazby na ostatní úkoly, časová struktura a ekonomická stránka věci. Riegel (2003) píše také o spontánním vzniku pracovní skupiny, která se může vytvořit pod tlakem extrémních okolností a v situacích krize.

Co se týče úkolů ve skupině, existuje rozdíl mezi malými a velkými firmami. V malých firmách s vysokou dynamikou mohou jednotlivé úkoly a jejich nositelé značně splývat, všichni dělají všechno a všechno je očividné a bezprostřední. S růstem firmy pak dochází k postupnému rozčlenění jednotlivých činností a ke specializaci jejich nositelů. Interakce členů pracovní skupiny je primárně určena organizací práce. Z té vyplývá povaha, frekvence a obsah vzájemných kontaktů (Riegel, 2003).

Členové pracovní skupiny spolu komunikují jakožto lidské bytosti. Jinak ani není možné zaplnit mezery v popisech práce, nedostatky v organizaci, předvídat všechny poruchy a změny. Intenzita uvnitř pracovních skupin je často velmi intenzivní. Její efekty jsou velice výrazné, protože členům skupiny jak něco dává, tak jim i něco bere. Riegel (2003) tím myslí zejména to, že může akcentovat některé rysy osobnosti, jiné tlumit, některé akceptovat, jiné odmítat.

Skupina není pro svého člena pouhým prostředím, ale i nástrojem. Pod vlivem jedince se skupina může měnit ve svých postojích, hodnotách, způsobech řešení problémů (Riegel, 2003).

3.1.1 Dělení skupin

3.1.1.1 Rozdělení podle vzniku a zdroje skupinové struktury

Lovaš (2008) dělí skupiny podle několika kategorií. Podle vzniku a zdroje skupinové struktury na formální a neformální.

- Formální skupiny jsou záměrně vytvářené, zpravidla jsou oficiálně ustanoveny a formalizovaným způsobem je ustanovena i jejich struktura a pravidla vnitřního života. Zdroj skupinové struktury je mimo skupiny. Příkladem formální skupiny je organizace, pracovní skupina nebo školní třída.

- Neformální skupiny vznikají na základě osobních, neformálních vztahů. Jejich podoba, struktura a způsob fungování vyvěrá z nitra skupiny a odráží vztahy ve skupině. Ve formálních skupinách vznikají i neformální vztahy a na jejich základě neformální struktura. Stejně tak neformální skupina může obsahovat formalizované otázky skupinového života (Lovaš, 2008).

3.1.1.2 Rozdělení skupin podle těsnosti vztahu

Dalším kritériem rozlišení skupin je těsnost vztahu. Podle toho rozlišujeme primární a sekundární skupiny.

- Primární se vyznačují těsnými osobními vztahy a silným vlivem na své členy. Prototypem primární skupiny je rodina. Obvykle jsou tyto skupiny malé, existují delší dobu, jejich členové jsou v bezprostředním kontaktu, vztahy mezi nimi jsou intimní, jejich vnitřní život charakterizuje emocionalita kooperace.
- Naopak sekundární skupiny jsou velké, vztahy v nich jsou neosobní, spíše formální. Členství v nich je jako prostředek k dosahování jistých cílů. Příkladem takové skupiny je organizace (Lovaš, 2008).

3.1.1.3 Rozdělení skupin podle členství

Na odlišení členů skupiny od ostatních se používá dělení na členskou a nečlenskou skupinu. Referenční skupinou se označuje skupina, která má silný vliv na jedince. Dává se do souvislosti se sebehodnocením. Referenční skupina je taková, se kterou se jedinec srovnává a snaží se chovat jako její příslušníci. Jedinec přitom nemusí být členem skupiny (Lovaš, 2008).

Lovaš (2008) ještě rozlišuje přirozenou skupinu, kterou se označuje reálně existující skupina v přirozeném prostředí. Opakem je skupina vytvořená pro účely výzkumu.

3.2 Pracovní tým

Bahbouh (2011) definuje pracovní tým jako malou sociální skupinu se sdíleným, tedy společným pracovním cílem. Velikost skupiny není přesně vymezena, důležitá je možnost vzájemně se domlouvat. Jako příklad uvádí 20 hudebních nástrojů v orchestru,

kdy si překročení této hranice vyžaduje přítomnost dirigenta. Stejně tak velikost školních tříd se pohybuje kolem 20 žáků.

Katzenbach a Smith (podle Bahbouh, 2011) píšou o tom, že všechny efektivní týmy, se kterými se přímo i nepřímo zabývali, měli mezi 2 až 25 členy, přičemž většina z nich měla pod 10 členů. Podle nich by bylo teoreticky možné mít větší týmy, ale ty by se stejně rozpadly do menších subtýmů.

„Týmy budují svůj úspěch na intenzivní spolupráci na splnění specifických cílů nebo úkolů, které by nemohly být splněny tak dobře jednotlivci a pracovními skupinami. Efektivní tým zvyšuje produktivitu, spokojenost a růst každého člena týmu, samotného týmu a zbytku organizace” (Katzenbach a Smith, 1994).

Riegel (2003) rozlišuje skupiny, kde převažují určení vyplývající z předem daného úkolu, organizace. Tyto skupiny mohou být labilní, protože jakmile pomine hlavní pouto, které skupinu drželo pohromadě, mohou převládnout odstředivé tendence. Druhým typem jsou skupiny, u kterých převažuje určení sociální povahy. Jsou to především společné cíle, zájmy, hodnoty, způsob vidění světa. Tyto mohou být nespolehlivé vzhledem k předmětu své činnosti. Třetím typem je skupina, která spojuje obě tato určení- svou práci i svou sociální funkci. Je to vzácné seskupení, zpravidla dočasné, slučuje v sobě pozitivní stránky obou určení a aktivně redukuje jejich stránky negativní. Můžeme jí označit jako tým.

3.2.1 Odlišení pracovních skupin a týmů

Je otázkou, zda odlišovat pracovní týmy a pracovní skupiny nebo je možné vnímat je jako stejný prvek pracovní psychologie. Většina autorů vnímá zásadní rozdíl mezi skupinami a týmy.

Katzenbach a Smith (1993) rozlišují základní znaky pracovních skupin a pracovních týmů:

- Pracovní skupina má silného lídra s jasným zaměřením, zatímco v týmu je role lídra sílená.
- Zodpovědnost je v pracovních skupinách individuální, v týmech kromě individuální i společná.

- Skupinová záměr je stejný jako smysl organizace.
- V týmu je cíl specifický, přednese si ho sám tým.
- Výstupy práce skupiny jsou individuální a naopak výstupy práce týmu kolektivní.
- Porady pracovní skupiny jsou efektivní, naopak týmy vytváří diskuse s otevřenými konci a aktivní problémy řešící porady.
- Efektivitu měří nepřímo na základě vlivu na druhé pracovní skupiny.
- Týmy měří výkon přímo přes zhodnocení týmových výstupů.

Branick a Prince (1997 podle Rozehnalová, 2008) uvádí jako významný rozdíl to, že členové skupiny jsou vzájemně nahraditelní, jejich funkce jsou vyměnitelné. Členové týmu oproti tomu mají specifické, odlišné funkce, které se vzájemně doplňují.

Kinlaw (podle Team Coaching International, 2008) používá pojem **týmový hráč** (z angl. *teampayer*) a označuje jím jedince, který spojuje ostatní směrem ke sdílenému cíli tím, že sdílí informace a myšlenky, povzbuzuje členy týmu a vyznačuje důvěru.

Jedni z autorů, kteří považují vymezení rozdílů mezi skupinou a týmem za nemožné a bezúčelné jsou Guzzo a Dickson (1996 podle Arnold, 2007). Pracovní skupinu (stejně jako tým) podle nich tvoří lidé, kteří vidí sami sebe a ostatní je spatřují jako entitu, jsou vzájemně závislí kvůli úkolům, na kterých pracují, jsou zasazeni do určitého sociálního systému a pracují na úkolech, které mají vliv na ostatní.

3.2.2 Dělení týmů

Katzenbach a Smith (1994) zmiňují, že týmy vznikají za účelem plnění cílů a produkovaním výsledků. To, jaký tým je, závisí od jeho členů a struktury. V závislosti na tradičním a funkčně strukturovaném týmu je dnes můžeme dělit na:

- **Projektové týmy**- pracují za velmi specifickým účelem a je pro ně typické, že jsou limitováni určitým časovým úsekem. Když je projekt dokončen, členové týmu mohou být přemístěni do nového týmu s novým projektem.
- **Multi- funkční týmy**- můžou, ale nemusí mít časový limit. Tyto týmy přijímají své členy z různých zdrojů a každý z nich má podíl na dosahování výsledků.

- **Virtuální týmy**- mohou mít rozdílné cíle, které chtějí dosáhnout. Jsou charakterizované geografickou rozprostřeností a provázaností s technikou, která podporuje komunikaci mezi nimi (Katzenbach a Smith, 1994).

3.2.3 Stadia vývoje týmů

Úspěšný tým nevzniká ve chvíli, kdy se jeho jednotliví členové sejdou a rozhodnou se pro společné řešení problému. Každý tým si během své existence projde několika formujícími etapami. Podle teorie skupinové dynamiky prochází každá nově vytvořená skupina několika zákonitými a na sebe navazujícími stadii vývoje. Zde nabízím přehled několika teorií, které se zabývají vývojem týmu. Plamínek (2000) rozdělil tento proces do pěti stádií:

- **Stadium formování (orientace)**

Během této fáze se členové seznamují, stanovují si skupinové úkoly a pravidla. V tomto stádiu je každý člen většinou velmi zdvořilý a ochotný následovat návrh jednoho z členů. Členové týmu jsou přátelští, trpěliví vůči ostatním a svoje chování moderují na základě toho, že budou s týmem spolupracovat dlouhodobě. Přesná doba trvání této fáze není vymezena, je důležité, aby se skupina důkladně zformovala.

- **Stadium bouření (krize)**

V této fázi začínají vznikat konflikty. Členové se snaží najít svoje místo v týmu, prosadit svoje zájmy, ovlivňovat procesy ve skupině. Je to stádium, v němž je důležité naslouchání a hledání vzájemně přijatelných rozhodnutí. Také zde může dojít k sjednocení týmu, nebo naopak rozdělení do několika podskupin.

- **Stadium normování (stabilizace)**

Ve fázi normování se členové seznamují s pravidly, kterými se tým musí řídit. Pokud se v týmu mezi jeho členy naváží harmonické vztahy, je tým připraven pokročit do fáze výkonu. Členové jsou otevřenější a tolerantnější k ostatním členům, případné podskupiny se rozpadají a tým se mění v jeden homogenní celek.

- **Stadium výkonu (produktivní fáze)**

Tým je v této fázi připraven na produktivitu a práci na zadaném úkolu. Tým se soustředí na zvládnutí úkolu aplikováním řešení ověřených v předchozích fázích. Konflikty se snaží vnímat jako další příležitost k rozvoji. Každý člen již přijal svou roli v týmu a ujímá se jí. Veškerá energie týmu je zaměřena na zvládnutí úkolu, aplikují se řešení ověřená již v předchozích fázích. Případné konflikty lze vnímat jako další příležitosti k rozvoji. Každý člen se již automaticky ujímá své role v týmu.

- **Stadium ukončení**

K této fázi dochází po splnění úkolu, nebo v čase, kdy členové tým opouští. Patří sem zhodnocení odvedené práce a výstupů.

Další dělení vývoje nabízí Tuckman (1965 podle Bahbouh, 2011). Ten vytvořil formulaci pěti fází vývoje týmu.

- **Forming**- fáze formování
- **Storming**- fáze bouření
- **Norming**- fáze normalizace
- **Performing**- fáze vykonávání
- **Adjourning**- fáze odcházení

Wheelan (1994 podle Bahbouh, 2011) rozdělil vývoj skupin na základě životního cyklu do pěti stádií:

- **Závislost a inkluze**
- **Nezávislost a boj**
- **Důvěra a struktura**
- **Práce**
- **Terminace**

3.2.4 Týmové role

Belbin je jedním z autorů, kteří zdůrazňovali důležitost diverzity v týmech. Jeho rozdělení rolí v týmu popisuje Arnold (2005). Zdůrazňuje, že pro týmovou efektivitu je důležité mít lidi s rozdílnými názory a kompetencemi. Zároveň je potřeba, aby členové

týmu přijali rozdílné role, přičemž budou oceňovat hodnotu všech typů rolí, ne jenom ty, které jim osobně vyhovují.

Belbin (1993 podle Arnold, 2005) rozlišil role, které členové týmu musí naplňovat, aby byl tým úspěšný. K těmto rolím řadí:

- Koordinátor (z angl. Co-ordinator) je klidný a tolerantní člen, který udržuje zaměření týmu na cíle a povzbuzuje jednotlivce k podílení se na dění.
- Stylizátor (z angl. Shaper) je energetický a extrovertní, vyžaduje dosahování cílů, má velkou potřebu úspěchu.
- Tvořič (z angl. Plant) je průkopník a nezávislý člen, je pramenem nových kreativních nápadů.
- Analyzátor a vyhodnocovač (z angl. Monitor evaluator) je nestranný a inteligentní, názory hodnotí logickou analýzou.
- Realizátor (z angl. Implementer) je zaměřený na detailní pracovitost, organizuje praktické záležitosti a rutinní práce.
- Týmový pracovník (z angl. Teamworker) je laskavý a diplomatický, udržuje týmového ducha a poskytuje emocionální podporu.
- Vyšetřovatel (z angl. Resource investigator) je přátelský a přizpůsobivý, přináší informace zvenčí.
- Dokončovatel (z angl. Completer finisher) je pracovitý a uspořádaný, ujišťuje, že podrobné stránky skupinových otázek jsou pořádně naplánované.
- Technický specialista (z angl. Technical specialist), vyhovuje mu role experta, zajišťuje týmu odborné znalosti a zkušenosti.

3.2.5 Výskyt týmové práce

Jak uvádí Arnold (2007), mnoho pozorovatelů si myslí, že čím dál tím více lidí pracuje spíše v týmech, než jako jednotlivci. Zde pod pojmem týmová práce myslí opak individuální práce. Ta je definovaná méně těsnou spoluprací a vzájemnou závislostí. Benders a kol. (2001 podle Arnold, 2007) shromáždili údaje z téměř 6000 pracovních míst z deseti evropských měst, aby zjistili, jak častá je týmová práce. Kladli otázky vedoucím pracovníkům na každém pracovišti, aby popsali rozsah, v jakém lidé v největší zaměstnanecké skupině na daném pracovišti pracovali v týmech, které měli oprávnění dělat svá vlastní rozhodnutí v následujících osmi oblastech: přidělení práce; naplánování práce;

kvalita práce; dochvilnost; kontrola, docházka a absence; rotování v práci; koordinace práce s ostatními interními skupinami; zlepšení pracovního procesu.

Aby mohlo být pracoviště kvantifikované jako „pracoviště založené na skupinové práci“, pak nejméně čtyři z osmi rozhodovacích oblastí by měli být přiděleny týmům a nejméně 70% kmenových zaměstnanců by mělo v takové skupině pracovat (Arnold, 2007).

Největší výskyt týmové práce byl zjištěn ve Švédsku a Holandsku a nejméně v Portugalsku a ve Španělsku. Francie, Spojené království, Německo, Dánsko, Irsko a Itálie se výskytem týmové práce umístili přibližně uprostřed (Arnold, 2007).

3.2.6 Mapování vztahů v týmu

Pracovní tým je sestaven ze spleti vztahů a komunikačních sítí. Nejsou tam jenom pracovní vztahy, ale i osobní sympatie a nesympatie. Pro efektivní fungování týmu je dobré tyto vztahy znát a postihnou je v určitém systematickém celku. Existuje několik metod jak se podívat na „mapu“ týmové práce.

Futoran, Kelly a McGrath (1989) přišli s modelem TEMPO. Jedná se o akronym anglického názvu Time- by- Event- by Member Pattern Observation system. Byl vytvořen k lepšímu porozumění interakčních procesů v týmu. Monitorování skupinových procesů probíhá pomocí videonahrávek. Jejich analyzování autoři hodnotí jako velmi časově náročné, jelikož se na procesu musí podílet několik pracovníků. Celý proces pozorování je založen na sledování návrhů (z angl. proposals). Pozorovatelé zaznamenávají v první řadě návrhy členů v týmu, dále pak sledují frekvenci těchto návrhů, a to zejména zda byl vysloven jednou nebo několikrát a následně návrhy dělí do tří skupin podle toho, zda se jednalo o cíle, strategie nebo činy. Celé pozorování je rozděleno do cyklů, přičemž každý cyklus začíná návrhem a končí jeho akceptováním nebo zamítnutím.

Dalším předmětem monitorování je to, co se děje mimo práci v týmu. Zde se jedná o osobní nebo neosobní záležitosti nebo rozhovory o práci. U tohoto typu je monitorováno, zda skupina na téma reaguje, nereaguje nebo zda od tématu odbočí (Futoran, Kelly a McGrath, 1989).

Jako výhody modelu TEMPO autoři uvádějí schopnost systému monitorovat jak krátkodobé, tak dlouhodobé chování členů týmu. Dokáže zjistit rozličné chování konkrétních členů v různých situacích. Má schopnost monitorovat víc dějů najednou nebo

také rozpoznat fázi, kdy se nic neděje. Zaznamenané chování spojuje s pracovním výkonem a zároveň umí vypořádat individuální vztahy, které ovlivňují chod týmu (Futoran, Kelly a McGrath, 1989).

Sydiaha (1961) popisuje další z modelů. Byl vytvořen Balesem, který se zabývá analýzou skupinových interakcí. Chování lidí se dá posuzovat na základě 12 kategorií, kterými jsou:

1. projevuje solidaritu
2. projevuje uvolnění napětí
3. souhlasí
4. dává doporučení
5. vyjadřuje názory
6. poskytuje informace
7. vyžaduje informace
8. ptá se na názory
9. žádá doporučení
10. nesouhlasí
11. vyjadřuje napětí
12. projevuje nepřátelství

Na základě této kategorizace vytvořil diagnostický systém SYMLOG, který umožňuje sledovat týmovou komunikaci (Sydiaha, 1961).

Významným nástrojem v oblasti diagnostiky týmů je sociomapování. Bahbouch (1994) definuje Sociomapování jako „soubor metod, který umožňuje analýzu vztahů mezi prvky nějakého systému (objekty i subjekty), přičemž jsou tyto vztahy tvořeny řadou dílčích vazeb. Pro jednotlivé úrovně dat lze získat rovněž grafickou verzi informací, která má podobu mapy. To je sociomapa, po níž nese celá metoda své jméno.“

Rozehnalová (2008) rozlišuje tři druhy Sociomapování:

- Sociomapování přímé- zde již máme na počátku informace o vztazích mezi prvky daného systému

- Sociomapování nepřímé- na počátku nemáme vzájemné vztahy mezi prvky, ale pouze údaje o několika jejich charakteristikách
- Sociomapování velkých systémů- se týká dat, kde mnoho subjektů vyjadřuje vztah k několika málo objektům

Team Coaching International (2008) provádí diagnostiku na základě měření hodnot na dvou osách. První osou je to, jak tým vnímá svou produktivitu (z angl. productivity) a druhá osa měří, jak tým vnímá svou pozitivitu (z angl. positivity).

Produktivita znamená schopnost týmu plnit požadovanou funkci, pozitivita popisuje procesy a vztahy nezbytné k fungování týmu.

Když tyto dvě osy překřížíme přes sebe, získáme čtyři kvadranty, které jsou charakterizované:

- nízkou produktivitou a nízkou pozitivitou
- nízkou produktivitou a vysokou pozitivitou
- vysokou produktivitou a nízkou pozitivitou
- vysokou produktivitou a vysokou produktivitou

Productivity ↑	Nízká pozitivita Vysoká produktivita Orientace na výkon a splněné cíle Soutěživost	Vysoká pozitivita Vysoká produktivita Skvělá týmová práce Vysoké cíle a inspirující vize
	Nízká pozitivita Nízká produktivita Orientace na krátkodobé cíle, strach ze ztráty zaměstnání	Vysoká pozitivita Nízká produktivita Kolegiálnost a přátelství Nedostatečná efektivita
	Positivity →	

Fig. 3. Týmová pozitivita a produktivita (Team Coaching International, 2008).

Týmy s vysokou pozitivitou a nízkou produktivitou se vyznačují kolegiálností a přátelskými vztahy, nedostatečnou efektivností a nedostatečným pocitem naléhavosti. Jsou

proti změnám, tolerují nekompetenci a nejsou orientováni na výsledek. Jsou zaměřené na vztahy a zábavu (Team Coaching International, 2008).

Týmy s nízkou pozitivitou a nízkou produktivitou zažívají kritickou, obviňující atmosféru plnou cynismu. Jsou zahlcující a neprožívají pocity radosti, členové mají spíš strach ze ztráty zaměstnání a nebo krachu společnosti. Jsou orientováni na krátkodobé cíle a charakterizuje je nedostatečná týmová spolupráce (Team Coaching International, 2008).

Týmy charakterizované nízkou pozitivitou a vysokou produktivitou jsou orientované na výkon, pro členy je důležité splnit cíl. Je pro ně typická vysoká fluktuace a syndrom vyhoření u členů týmu. Mají jasné cíle, ve své práci jsou poháněni a střeženi, jejich orientace je spíše soutěživá (Team Coaching International, 2008).

Týmy s vysokou pozitivitou i vysokou produktivitou charakterizuje skvělá týmová práce, otevřená komunikace, proaktivní změny se zaměřením na to, jak se dále zlepšovat. Kladou si náročné cíle a inspirující vize, pracují synchronicky a prožívají úspěch a radost (Team Coaching International, 2008).

3.2.7 Psychologické aspekty týmové práce

Při popisu a snaze porozumět týmové práci je důležité seznámit s psychologickými mechanismy jako sociální identifikace, sociální reprezentace, efekt publika, sociální facilitace a sociální inhibice a také si popsat fenomén skupinového myšlení.

3.2.7.1 Sociální identifikace

Jedná se o lidskou tendenci dělit svět do skupin „oni a my“, vidět se jako člena různých sociálních skupin, které se liší od těch druhých. Právě proto, že je člověk tvor společenský, je u něj vytvořena tendence začleňovat se do různých skupin ve větší nebo menší míře. Každá sociální skupina, do které člověk patří, poskytuje jedinci sociální identitu, za kterou stojí určitý soubor myšlenek, představ a postojů. Náležení k různým skupinám je důležitou součástí obrazu, který si o sobě utváříme- stejně jako je sebepojetí, nebo sebeúcta (Hayes, 2005).

Mechanismus sociální identifikace staví na dvou základních psychických procesech. Prvním je klasifikace, tendence lidského vnímání klasifikovat a kategorizovat

do skupin a týmů. To nám umožňuje lépe chápat svět kolem nás a vidět odlišnosti. Zároveň nám toto nahlížení na svět umožňuje získávat pocit prestiže z toho, že patříme k dané skupině. To je druhý psychický proces, kterým je srovnávání mezi skupinami. K tomu se ještě pojí další psychický proces sociální identifikace, kterým je sebeúcta pramenící z náležení ke konkrétní skupině (Hayes, 2005).

Sociální identifikace v podstatě ukazuje základní lidskou tendenci vidět svět rozdělený na „oni a my“ a silnou motivaci k tomu být hrdý na své náležení k určité skupině. Je to pradávňý zdroj motivace, který vyplývá ze skutečnosti, že lidé jsou společenské bytosti (Hayes, 2005). Tento zdroj motivace náleží právě týmové práci, kdy členství v týmu dává lidem pocit výjimečnosti pramenící z kompetentnosti a úspěchu.

To je pro ně přímým zdrojem sebeúcty, která je motivuje k tomu, aby usilovali o rozvoj kvalitní týmové práce (Hayes, 2005).

3.2.7.2 Sociální reprezentace

Lidé mají sklon považovat věci či názory lidí ve vlastní skupině za správnější než názory nečlenů skupiny. Po jisté době členové týmu začínají sdílet mnohá přesvědčení a dohady týkající se práce a života v práci. Tato sdílená přesvědčení a dohady jsou sociální reprezentace (Hayes, 2005).

Sociální reprezentace nepřijímáme masově, ale vyjednáváme je v konverzaci, v diskusích a v interakci s druhými v práci či v soukromém životě.

Sociální reprezentace jsou základem správného zavedení týmové práce v organizaci. V tradiční, centrálně řízené společnosti má nejvyšší šéf poslední slovo v otázkách zaměstnanosti, včetně interních personálních stanov, pracovních postupů, rozhodnutí o nákupu a obchodních vztazích, zatímco lidé na nižších úrovních hierarchie jednoduše tyto stanovy uvádějí do praxe. Při přechodu z hierarchicky zorganizované společnosti ke struktuře vybudované na týmech je nutné změnit rozdělení moci v organizaci. Základním kamenem úspěšného týmu je respekt. Tým nemůže fungovat jako tým pokud se jeho členové nerespektují. Manažer je ten, kdo udává tón respektu a oceňuje schopnosti týmu. Přesvědčení, která zastávají manažeři nebo která jsou součástí organizační kultury, lze vnímat jako sociální reprezentace, které výrazně ovlivňují pracovní prostředí (Hayes, 2005).

3.2.7.3 Efekt publika

Výzkumy ukázaly, že přítomnost druhých může usnadnit výkon v určitých činnostech, stejně jako jej narušit, omezit. Přítomnost druhých způsobuje tzv. efekt publika, který má za následek, že dobře naučená látka je referována kvalitněji a naopak (Riegel, 2003).

3.2.7.4 Sociální facilitace a sociální inhibice

Tyto jevy nastávají tehdy, když je člověk pozorován. Fakt, že je pozorován zvyšuje zájem o to, jak je hodnocen a tudíž se objevuje sociální facilitace (Riegel, 2003).

O sociální inhibici Riegel (2003) mluví tehdy, když je pozorovaný člověk ztracen v davu. Z tohoto důvodu se jeho výkon snižuje. Může zde docházet k určité ztrátě pocitu vlastní individuality, zejména v situacích, kdy je zřejmá anonymita úsilí jedince ve velké skupině.

3.2.7.5 Skupinové myšlení

Analýzou skupinového myšlení Myers (1996 podle Štikar, 2003) přišel na fenomén skupinového myšlení. Toto myšlení se vyznačuje iluzí nezranitelnosti, racionalizací, jednoznačnou vírou ve skupinovou morálku, stereotypním pohledem na opozici, tlakem na konformitu, autocenzurou odchylných názorů, iluzí jednohlasnosti a existencí tzv. duchovních strážců, kteří ochraňují skupinu před nepříjemnými informacemi.

4 Návrh výzkumného projektu

4.1 Úvod

Teoretické zakotvení konfliktů v pracovních týmech je dostupné v předchozí části práce, proto bych na tomto místě ráda seznámila čtenáře s tím, čeho se bude tento návrh týkat. Pro vypracování návrhu jsem se nechala inspirovat teorií Jamese E. Cruniga, který se zabývá symetrickou a asymetrickou komunikací a jejich vlivem na interpersonální vztahy.

4.2 Téma

Bude v pracovní skupině, kde se používá symetrický model komunikace menší výskyt konfliktů než v pracovní skupině, kde členové spolu komunikují asymetricky? Jinými slovy má symetrický a asymetrický styl komunikace vliv na konfliktnost na pracovišti?

4.3 Formulace hypotéz

H_0 : Míra konfliktnosti v pracovní skupině není ovlivněna symetrickým a asymetrickým komunikačním stylem.

H_A : Míra symetrie komunikace má vliv na výskyt konfliktů v týmu.

4.4 Výzkumné metody

Jako výzkumnou metodu bych zvolila dotazník. Ten se ve společenských vědách využívá tam, kde potřebujeme jednu a tutéž sadu otázek zadat velkému počtu lidí simultánně. Výhodou tohoto postupu je úspora času a finančních prostředků a fakt, že data z dotazníku se obvykle lépe kvantifikují. Samozřejmě má tato volba svá úskalí a rizika, jako je například menší pružnost, protože nelze klást doplňující otázky. Dále pak formulace otázek, která nemusí být dostatečně srozumitelná všem. Data z dotazníků jsou méně věrohodná i přes zařazení „lžiskóru“ mezi otázky, které umožní vyřadit nejméně věrohodné sety odpovědí, neumožňuje ale přiblížit se k pravdivým odpovědím. Další nevýhodou je časová náročnost přípravy dotazníku při porovnání s interview (Ferjenčík, 2000). Říčan (1977) jako nevýhodu uvádí tendenci lidí prezentovat se v co nejlepším

světle, která výsledky značně zkresluje. Dále pak poukazuje na lidi, kteří mají tendence odpovídat na většinu otázek „ano“ a lidi se sklonem odpovídat na většinu otázek „ne“.

4.4.1 Návrh dotazníku

A, Dotazník zjišťující symetrii a asymetrii v komunikaci

1, S kolegy se můžu poradit o všem, co právě řeším.

Naprosto souhlasím

Souhlasím

Nemůžu odpovědět

Nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

2, Z komunikace s kolegy nemám obavy.

Naprosto souhlasím

Souhlasím

Nemůžu odpovědět

Nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

3, Se všemi členy týmu se cítím rovnocenně.

Naprosto souhlasím

Souhlasím

Nemůžu odpovědět

Nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

4, Když musím někoho požádat o pomoc, cítím se méněcenně.

Naprosto souhlasím

Souhlasím

Nemůžu odpovědět

Nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

5, Když musím jít za vedoucím, cítím se ohroženě.

Naprosto souhlasím

Souhlasím

Nemůžu odpovědět

Nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

6, Komunikace problémů u nás v týmu probíhá formou diskusí, kde nemám problém nabídnout svůj pohled na věc.

Naprosto souhlasím

Souhlasím

Nemůžu odpovědět

Nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

B, Dotazník zjišťující míru konfliktnosti v týmu

1, Když se objeví konflikt, pracujeme v týmu společně na jeho vyřešení.

Naprosto souhlasím

Souhlasím

Nemůžu odpovědět

Nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

2, Nadřízení respektují moje pocity a názory.

Naprosto souhlasím

Souhlasím

Nemůžu odpovědět

Nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

3, Když dojde ke konfliktu, je vyřešen bez toho, aby se někdo cítil ublížen.

Naprosto souhlasím
Souhlasím
Nemůžu odpovědět
Nesouhlasím
Naprosto nesouhlasím

4, Někteří z mých kolegů řeší konflikty, jako kdyby šlo o závod, a dělají všechno proto, aby vyhráli.

Naprosto souhlasím
Souhlasím
Nemůžu odpovědět
Nesouhlasím
Naprosto nesouhlasím

5, Vedení nás pořád informuje o tom, co se v týmu děje.

Naprosto souhlasím
Souhlasím
Nemůžu odpovědět
Nesouhlasím
Naprosto nesouhlasím

6, Když se mi něco povede, dostane se mi uznání od členů týmu.

Naprosto souhlasím
Souhlasím
Nemůžu odpovědět
Nesouhlasím
Naprosto nesouhlasím

7, Vedení týmu vydává nařízení bez projednání se zaměstnanci.

Naprosto souhlasím
Souhlasím
Nemůžu odpovědět
Nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

8, U nás v týmu mají konflikty trvalé následky.

Naprosto souhlasím

Souhlasím

Nemůžu odpovědět

Nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

9, Dobrá práce, nebo práce navíc nejsou u nás v týmu odměňovány.

Naprosto souhlasím

Souhlasím

Nemůžu odpovědět

Nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

4.5 Zkoumaná populace

Cílová populace, na kterou bych se ve výzkumu zaměřila, by byla pracovní skupina jakéhokoli oddělení ve společnosti. Mohlo by se jednat třeba o finanční oddělení banky nebo oddělení kvality a procesů automobilové společnosti nebo také oddělení nákupu nebo prodeje firmy z oblasti potravinářství. Počet členů v týmu by nebyl omezený. Jednalo by se o typologicky heterogenní populaci.

4.6 Výběr vzorku

Účast v mém výzkumu by byla založená na dobrovolnosti a jednotlivé pracovní skupiny by se ho účastnily na základě jejich zájmu. Pro získání reprezentativních dat zejména z hlediska korelace bych potřebovala 20 pracovních skupin, které bych do vzorku vybrala metodou sněhové koule. Ta spočívá v tom, že si výzkumník vybere jednu skupinu respondentů a následně tyto osoby požádá, aby vybrali další skupiny respondentů (Barker, 1999). V tomto případě bych vybrala několik pracovních skupin, které by mi daly doporučení na další skupiny, kde by bylo možné data sesbírat.

4.7 Proměnné

Při vyhodnocování dotazníku bych sledovala dvě proměnné - míru konfliktnosti a způsob komunikace (symetrická, nebo asymetrická) ve skupině. Intervenujícími proměnnými by byl především počet lidí v pracovní skupině, jejich vzájemné (pracovní i osobní) vztahy, pohlaví, věk, délka pracovního poměru, nebo pozice, kterou zastávají, klima ve společnosti.

4.8 Design výzkumného projektu

Při samotné realizaci, bych si do výzkumu přizvala dobrovolníky, kteří by chodili na pracoviště a sbírali data. Před samotným počátkem rozdání dotazníků by se museli zúčastnit povinného školení o sběru dat, kde by se dozvěděli především znění otázek, výzkumné hypotézy a postup, jak s dotazníkem pracovat. Také by zde byli obeznámeni s přístupem k zaměstnancům a postupem, jak výzkum realizovat tak, aby byly pro všechny zajištěny stejné podmínky. Součástí by byl také písemný souhlas zúčastněných o dobrovolnosti účasti ve výzkumu s možností kdykoli vyplňování přerušit a dál se zkoumání neúčastnit.

Sběr dat by neprováděli vedoucí oddělení nebo lidé z jiných pracovišť, kvůli možnému zkreslení dat. Rolí by mohla hrát osobnost vedoucího nebo pracovníka, jejich vzájemné vztahy a možné sympatie nebo nesympatie k danému zaměstnanci. Stejně tak by mohly být jejich odpovědi ovlivněny přítomností nadřízených a obavou ze zveřejnění odpovědí.

4.9 Procedura

Ještě před samotným provedením bych zadala dotazníky 5 lidem a na základě jejich postřehů bych provedla kvalitativní analýzu položek, abych změnila, nebo vyřadila ty položky, které jsou nesrozumitelné, případně udělala gramatickou úpravu.

Výzkum by provádělo 5 dobrovolníků, kteří by si rozdělili 20 pracovních skupin. Každý by byl proškolen a dostal by 2 typy dotazníků- ke konfliktnosti i k symetrii a asymetrii v komunikaci. Dále by pak obdržel také Prohlášení pro účastníky výzkumu. Zaměstnanci by byli požádáni o zodpovězení otázek u obou dotazníků na základě toho, jak

oni sami vnímají situaci v pracovní skupině a zaškrtnutí takové možnosti, která jim je nejbližší.

4.10 Analýza dat

V této části bych data podrobila statistickému zpracování. Prvním úkolem by bylo testování stanovených hypotéz. Zajímalo by mě, zda má komunikační styl vliv na konfliktnost v týmu. Jinak řečeno, zda míra symetrie koreluje (pozitivně, nebo negativně) s mírou konfliktnosti. Statistickým zpracováním by tedy byla, buď vyvrácena nulová hypotéza, nebo přijatá hypotéza alternativní. Data bych analyzovala na základě validizace škál, zjišťovala bych korelaci mezi oběma škálami- symetrií/ asymetrií v komunikaci a konfliktností.

4.11 Diskuse

Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o návrh výzkumu, nikoli o jeho reálné provedení, jsem si vědoma toho, že se v něm mohou vyskytovat určité nedostatky, které by mohly ovlivnit jeho průběh a výsledky. Při realizaci výzkumu bych použila tzv. pilotní studii, díky které bych mohla případné nedostatky odstranit. Jednalo by se především o zhodnocení srozumitelnosti a gramatické správnosti otázek, které by mi umožnilo vyřadit otázky s nízkou validitou. Bez získaných dat a bez zkušenosti s probandy je ale poměrně těžké postihnout všechna eventuální ovlivnění výzkumu.

Výhodou kvantitativního výzkumu je především rychlé získání dat. V tomto případě jsou ale cenná také data kvalitativní, především slovní komentáře ke zkušenostem z konfliktů pracovníků. Z tohoto důvodu by další možnou podobou výzkumu bylo jeho doplnění o kvalitativní část. Ta by se skládala z polo- strukturovaného rozhovoru a doplnila by případné nejasnosti z kvantitativní části.

V dalším bodě je dobré pozastavit se nad etikou výzkumu. Všichni pracovníci by byli objekty dotazování dobrovolně a také by měli možnost kdykoli z výzkumu odstoupit. Nebyli by, v žádném případě, nuceni k dalšímu pokračování. Na druhou stranu by pracovní skupina měla k dispozici výstupy ze zmapování konfliktnosti a míry symetrie a asymetrie, co by bylo jistě přínosem k dalšímu rozvoji.

Intervenující proměnnou ve výzkumu je také vztah členů ve společnosti. Existují pracovní kolektivy s čistě formálními vztahy, ale také přátelské skupiny, které tráví společný čas i o víkendech s rodinami. To může mít značný vliv na komunikační styl a také na řešení konfliktů v kolektivu.

Další zkreslení může přinášet genderové rozlišení pracovního kolektivu. Jiné výsledky budou u čistě ženských skupin (například personálního oddělení) a jiné u čistě mužských kolektivů (například oddělení řízení kvality a procesů).

5 Závěr

Práce si kladla za cíl především podat ucelený přehled o konfliktech v pracovních týmech. Jedná se o téma široké, podpořené množstvím teorií a modelů.

V teoretické části práce jsem se zabývala konflikty, vymezením jejich definic a rozdělením podle několika známých i méně známých kritérií. Zaměřila jsem se na typy osobnosti a tím spojené chování a prožívání konfliktů. V práci jsem použila jen několik, z velkého množství osobnostních typologií, ke kterým autoři přiřadili typické konfliktní chování. Právě zde vidím možnost dalšího rozšíření a doplnění, protože osobnostních typologií je několik a ke každému typu se dá přiřadit odpovídající konfliktní chování. Další část práce byla věnovaná různým typům řešení konfliktů. Pracovní týmy byly druhou velkou kapitolou bakalářské práce. Zaměřila jsem se na rozlišení pracovní skupiny a pracovního týmu zejména proto, že momentálně se ve firmách klade důraz na efektivitu týmové práce. Podkapitoly, kterým jsem v práci věnovala pozornost, se týkaly především rozdělení týmů, vývoji týmů, rolích v týmech a mapování vztahů mezi členy týmu. Právě v oblasti mapování vztahů v týmech vidím prostor pro doplnění práce, protože i když se jedná o poměrně nový trend, rozvinulo se několik možností, jak se podívat na tým jako celek. Vzhledem k tomu, že týmová práce je předmětem sociální psychologie, kapitolu jsem doplnila také o psychologické aspekty, které nevyhnutně k pracovním týmům patří.

Tématem návrhu výzkumu bylo najít souvislost mezi stylem komunikace a konfliktností v týmu. Zvolena byla kvantitativní dotazníková metoda. Myslím si, že by samotná realizace výzkumu mohla být pro týmy přínosná zejména v tom, že by po zpracování dat dostaly ucelený přehled vztahů uvnitř jejich seskupení. Právě to by mohlo ukázat silná a slabá místa v oblasti komunikace a konfliktů a nabídnout prostor pro další rozvoj. Zároveň jsem si vědoma, že pro ucelené zmapování komunikace a symetrie v týmu není dotazník dostačující. Mnohem přesnější a reálnější výsledek by umožnilo doplnění o kvalitativní data.

6 Seznam použité literatury

Arnold, J. (2005). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. (4th ed., xxv, 718 p.) New York, N.Y.: Prentice Hall/Financial Times.

Arnold, J. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. (c2007). (Vyd. 1., xxxii, 629 s.) Brno: Computer Press.

Bahbouh, R. (1994). *Sociomapování*. (53 s.) Praha: Gema Art.

Bahbouh, R. (c2011). *Sociomapování týmů*. (272 s.) Brandýs n.L. [nad Labem]: Dar Ibn Rushd.

Bazerman, M., Tenbrunsel, A., & Wade-Benzoni, K. (1998-04-01). NEGOTIATING WITH YOURSELF AND LOSING: MAKING DECISIONS WITH COMPETING INTERNAL PREFERENCES. *Academy of Management Review*, vol. 23(issue 2), pp. 225-241.

Bedrnová, E., Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. (Vyd. 1., 559 s.) Praha: Management Press.

Čakrt, M. (2000). *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. (Vyd. 1., 181 s.) Praha: Management Press.

De Dreu, C., Weingart, L., Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 (issue 5), pp. 889-905.

DeVito, J. (2008). *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. (1. vyd., 502 s.) Praha: Grada.

Erikson, E. H. (1950). *Childhood and Society*. New York: Norton.

Ferjenčík, J. (2000). Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši. (Vyd. 1., 255 s.) Praha: Portál.

Frankovský, M., Kentoš, M. (2008). Sociální konflikty. In Výrost, J., Slaměník, I. (Ed. Ivan Slaměník), *Sociální psychologie* (2., přeprac. a rozš. vyd., str. 303- 316). Praha: Grada.

Futoran, G., Kelly, J., a McGrath, J. (1989). TEMPO: A Time-based System for Analysis of Group Interaction Process. *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 10(issue 3), pp. 211-232. DOI: 10.1207/s15324834basp1003_2.

Gelfand, M., Leslie, L., Keller, K., a De Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, vol. 97(issue 6), pp. 1131-1147. DOI: 10.1037/a0029993.

Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. (Vyd. 1., 189 s.) Praha: Portál.

Higgins, E. (1987). Self-discrepancy: a theory relating self and affect. *Psychological Review*(94).

Hřebíčková, M., a Urbánek, T. (2001). *NEO pětifaktorový osobnostní inventář: Podle NEO Five Factor Inventory P. T. Costy a R. R. McCrae*. (p. 52). Praha: Testcentrum.

Childers, L. (1989). J. Grunig's Asymmetrical and Symmetrical Models of Public Relations: Contrasting Features and Ethical Dimensions. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 32(2).

Ilies, R., Johnson, M., Judge, T., Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32(issue 1), pp. 44-64. DOI: 10.1002/job.677.

Jandourek, J. (2003). *Úvod do sociologie*. (Vyd. 1., 231 s.) Praha: Portál.

Jensen-Campbell, L., Gleason, K., Adams, R., Malcolm, K. (2003). Interpersonal Conflict, Agreeableness, and Personality Development. *Journal of Personality*, vol. 71(issue 6), pp. 1059-1086. DOI: 10.1111/1467-6494.7106007.

Katzenbach, J., Smith, D. (1993). The Discipline of Teams: What makes the difference between a team that performs and one that thoesn't ? *Harvard Business*. Retrieved from: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dce42df1-661a-4a5c-a5bb-bdc1c34479ba%40sessionmgr198&vid=2&hid=126>

Katzenbach, J., Smith, D. (1994). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. (1st HarperBusiness ed., xii, 317 p.) New York, NY: HarperBusiness.

Kfir, N. (2000). *Personality: a typology*. S.l.: Authorhouse.

Kohoutek, R. (2006). *Sociální psychologie: moderní učebnice sociální psychologie*. (Vyd. 1., 769 s., Editor Miles Hewstone, Wolfgang Stroebe). Praha: Portál.

Křivohlavý, J. (2002). *Konflikty mezi lidmi*. (1.vyd., 189 s.) Praha: Portál.

Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality: selected papers*. (286 s., Překlad Donald K Adams, Karl E Zener). New York: McGraw-Hill.

Lovaš, L. (2008). Malé sociální skupiny. In Výrost, J., Slaměník, I.(Ed. Ivan Slaměník), *Sociální psychologie* (2., přeprac. a rozš. vyd., str. 321- 336). Praha: Grada.

Mikuláščík, M. (2007). *Manažerské psychologie*. (2. aktualiz. a rozš. vyd., 380 s.) Praha: Grada.

Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. (1. vyd., 287 s.) Praha: Academia.

Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. (Vyd. 1., 225 s.) Praha: Grada.

Nakonečný, M., Zátka, P. (1997). Encyklopedie obecné psychologie. (2., rozš. vyd., v Akademii vyd. 1., 437 s.) Praha: Academia.

Nöllke, M. (2004). *Umění slovní sebeobrany: jak pohotově a vtipně reagovat na slovní útoky a provokace.* (1. vyd., 108 s.) Praha: Grada.

Olejníček, A., Kohoutek, R. (2005). *Metodika řešení problémů v mezních situacích.* Brno: Bonny Press.

Plamínek, J. (2000). *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* (Vyd. 1., 328 s.) Praha: Argo.

Pruitt, D. (1981). *Negotiation Behavior.* New York: Academic Press.

Riegel, K. (2003). Práce a organizace. In Štikar, J., *Psychologie ve světě práce.* (Vyd. 1., str. 137- 174). Praha: Karolinum.

Rogers, C. (c1989). *On becoming a person: a therapist's view of psychotherapy.* (xxi, 420 s.) Boston: Houghton Mifflin Company.

Rozehnalová, E. (2008). *Sociomapování pracovních týmů* (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Praha.

Říčan, P. (1977). Úvod do psychometrie. (191 s.) Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.

Simons, T., Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85(issue 1), pp. 102-111. DOI: 10.1037/0021-9010.85.1.102.

Sydiaha, D. (1961). Bales' interaction process analysis of personnel selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, vol. 45(issue 6), pp. 393-401.

Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. (Vyd. 1., 461 p.) V Praze: Karolinum.

Štikar, J., Hoskovec, J. (2003). In Štikar, J., *Psychologie ve světě práce*. (Vyd. 1., str. 13-45). Praha: Karolinum.

TEAM COACHING INTERNATIONAL: *Team diagnostic assessment*. (2008). San Francisco.

Výrost, J. (2008). *Sociální psychologie*. (2., přeprac. a rozš. vyd., 404 s., Editor Ivan Slaměník). Praha: Grada.

Wood, V., Bell, P. (2008). Predicting interpersonal conflict resolution styles from personality characteristics. *Personality and Individual Differences*, vol. 45(issue 2), pp. 126-131. DOI: 10.1016/j.paid.2008.03.010.

7 Seznam figur:

Figura 1	Škála strategií pro zvládání konfliktní situace.....	20
Figura 2	Čtyři typy řešení konfliktu.....	22
Figura 3	Týmová pozitivita a produktivita.....	40