

Vojtěch Bednář a kolektiv



SOCIÁLNÍ VZTAHY V ORGANIZACI A JEJICH MANAGEMENT



 **GRADA®**



Vojtěch Bednář a kolektiv

SOCIÁLNÍ VZTAHY
V ORGANIZACI
A JEJICH
MANAGEMENT

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

PhDr. Vojtěch Bednář a kolektiv

SOCIÁLNÍ VZTAHY V ORGANIZACI A JEJICH MANAGEMENT

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5241. publikaci

Autorský kolektiv:

Mgr. Jan Drahoňovský
Mgr. Petr Hlušička
Mgr. Helena Těšitelová

Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín
Sazba a zlom Milan Vokál
Zpracování obálky Michal Němec
Počet stran 224
Vydání 1., 2013

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2013
Cover Photo © fotobanka Allphoto.cz

ISBN 978-80-247-4211-3

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8639-1 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8640-7 (ve formátu EPUB)

OBSAH

Na úvod	9
Než začnete číst tuto knihu	11
Shoda obsahu s realitou	11
Návodnost publikace	11
Změny a aktualizace	12
Váš názor	12
Komu je určena tato kniha?	13
Jak ji číst?	14
Jak číst efektivně?	15
1. Sociální vztahy a organizace	16
1.1 Třídní foto	16
1.2 Vztahy a jejich váha	17
1.3 Směry vztahů	19
1.4 Firma jako komunita	23
1.5 Lidé a jejich role	25
1.6 Jak se tvoří vztahy – od skupiny k týmu	32
1.7 Sociální vztahy a vnější vlivy	36
1.7.1 <i>Rezonance vztahů</i>	37
1.8 Vztahy a firemní kultura	38
1.9 Nosná témata vztahů v kolektivech a týmech	40
1.10 Sociální vztahy a management	43
2. Management sociálních vztahů v organizaci	44
2.1 Aktivní řízení vztahů – strategie a operativa	44
2.2 Hlavní cíl managementu vztahů	47
2.3 Strategické kroky k řízení společenských vztahů ve firmě	48
2.3.1 <i>Transparentní a předvídatelné firemní prostředí</i>	48
2.3.2 <i>Prostředí aktivní sebekontroly (PAS)</i>	51
2.3.3 <i>Zdravá soutěž a nezdravá rallye</i>	55
2.3.4 <i>Jak aktivně tvořit vztahy: od kolektivů k týmům</i>	59
2.3.5 <i>Stálost a potřeba změny</i>	63
2.4 Operativní kroky a nástroje vedení	66
2.4.1 <i>Operativní řízení</i>	66
2.4.2 <i>Podpora přirozených autorit</i>	66

2.4.3	<i>Budování důvěry zaměstnanců</i>	70
2.4.4	<i>Efektivní a nekonfliktní motivace</i>	73
2.4.5	<i>Společenská kontrola práce</i>	81
2.4.6	<i>Vztahy k okolí; bojiště versus výstaviště</i>	83
2.4.7	<i>Solidarita uvnitř firmy a týmu</i>	85
2.5	Vztahy uvnitř managementu	87
2.6	Potřebujete odbornou podporu?	90
3.	Konflikty v organizaci a možnosti jejich řešení	92
3.1	Příčiny a podoba konfliktu ve firmách	92
3.2	Předpoklady konfliktů	93
3.3	Management a konflikty	94
3.4	Předcházení konfliktům	95
3.5	Řešení konfliktů	96
3.5.1	<i>Konfliktní situace</i>	96
3.5.2	<i>Konfliktní lidé</i>	97
3.6	Akutní konflikt	98
3.7	Zvláštní typy konfliktů	98
3.7.1	<i>Genderový konflikt</i>	98
3.7.2	<i>Generační konflikt</i>	99
3.8	Závěr	99
4.	Sociálně psychologické aspekty života v organizaci	100
	<i>Jan Drahoňovský</i>	
4.1	Pár slov na úvod	100
4.2	Psychologické potřeby a jejich uspokojování v práci	101
4.2.1	<i>Pudové potřeby (metapotřeby)</i>	108
4.3	Strategie přežití mezi lidmi	111
4.3.1	<i>Strategie „K lidem“ (lose-win)</i>	112
4.3.2	<i>Strategie „Proti lidem“ (win-lose)</i>	113
4.3.3	<i>Strategie „Od lidí“ (lose-lose)</i>	114
4.3.4	<i>Strategie „S lidmi“ (win-win)</i>	115
4.4	Osobnostní styly	116
4.4.1	<i>Příjemný styl</i>	117
4.4.2	<i>Odpovědný styl</i>	119
4.4.3	<i>Disciplinovaný styl</i>	121
4.4.4	<i>Okouzlující styl</i>	122
4.4.5	<i>Hravý styl</i>	124
4.4.6	<i>Vážný styl</i>	126
4.4.7	<i>Styly organizace</i>	127
4.4.8	<i>Jak rozpoznat jednotlivé styly osobnosti</i>	128
4.5	Problémoví lidé na pracovišti	129
4.5.1	<i>Dotěra</i>	131
4.5.2	<i>Trouba</i>	131
4.5.3	<i>Váhavec</i>	131
4.5.4	<i>Pedant</i>	132
4.5.5	<i>Nedůvěřivec</i>	132

4.5.6	<i>Drsnák</i>	132
4.5.7	<i>Hulvát</i>	133
4.5.8	<i>Snob</i>	133
4.5.9	<i>Věčný kritik</i>	134
4.5.10	<i>Švejk</i>	134
4.5.11	<i>Robot</i>	135
4.5.12	<i>Solitér</i>	135
4.5.13	<i>Impulzivní typ</i>	135
4.5.14	<i>Pracovník závislý na alkoholu (nebo jiných látkách)</i>	136
4.5.15	<i>Jak jednat s problémovými lidmi</i>	137
4.5.16	<i>Kdo je normální?</i>	138
4.6	<i>Jak nakládáme se svým časem (z pohledu sociální psychologie)</i>	139
4.6.1	<i>Stažení se</i>	140
4.6.2	<i>Rituály</i>	140
4.6.3	<i>Zábavy</i>	141
4.6.4	<i>Aktivity</i>	142
4.6.5	<i>Psychologické hry (manipulace)</i>	143
4.6.6	<i>Důvěrnosti</i>	149
4.7	<i>Shrnutí sociálně psychologických aspektů</i>	150
4.8	<i>Jak přežít v patologické organizaci</i>	151
4.8.1	<i>Znaky patologické organizace</i>	151
4.8.2	<i>Je načase odejít?</i>	153
4.8.3	<i>Sebezáchovná strategie</i>	154
4.8.4	<i>Boj proti systému</i>	155
4.9	<i>Jak se z toho nezbláznit</i>	156
4.10	<i>Závěr</i>	160
5.	Mezilidské vztahy na pracovišti pohledem psychologa	161
	<i>Petr Hlušička</i>	
5.1	<i>Mezilidské vztahy a jejich význam</i>	161
5.2	<i>Mezilidské vztahy na pracovišti</i>	162
5.3	<i>Sociální interakce</i>	162
5.4	<i>Komunikace</i>	163
5.5	<i>Sociální percepce a její chyby</i>	164
5.6	<i>Komunikace a skupina</i>	166
5.6.1	<i>Komunikační síť a skupina</i>	167
5.7	<i>Kooperace – spolupráce</i>	168
5.8	<i>Skupina</i>	169
5.8.1	<i>Druhy skupin</i>	169
5.8.2	<i>Dynamika skupiny</i>	171
5.8.3	<i>Cíle a normy skupiny</i>	171
5.8.4	<i>Role členů skupiny a její struktura</i>	172
5.8.5	<i>Vedení a motivace skupiny</i>	173
5.8.6	<i>Vedení skupiny</i>	175
5.8.7	<i>Interakce a komunikace skupiny</i>	176
5.9	<i>Konflikty</i>	187
5.9.1	<i>Druhy konfliktů</i>	187

5.9.2	Zvládání konfliktních situací	188
5.10	Stres	188
5.10.1	Reakce na konflikt	189
5.10.2	Řešení konfliktů	189
6.	Vztahy se zaměstnanci pohledem personálního marketingu	191
	<i>Helena Těšitelová</i>	
6.1	Koncept – definice, historie	191
6.2	Vztah člověk a firma optikou marketingového mixu	193
6.2.1	Product (produkt)	194
6.2.2	Price (náklady)	195
6.2.3	Place (distribuce)	196
6.2.4	Promotion (propagace)	197
6.2.5	Personality (osobnost)	197
6.3	Na miskách vah – vztah založený na rovnováze	198
6.4	Síla vzájemných očekávání – psychologická smlouva	201
6.5	Jak sladit vzájemná očekávání	203
6.6	Značka zaměstnavatele – <i>employer brand</i>	207
6.7	Vývoj značky	208
6.8	Řízení značky	210
6.8.1	Koncept značky zaměstnavatele	210
6.8.2	Image a identita	211
6.8.3	Hodnotová propozice zaměstnavatele	212
6.9	Značka zaměstnavatele a interní marketing	212
6.10	Zkušenost se značkou – <i>brand experience</i>	213
6.10.1	Analýza zkušenostních bodů	214
	Závěr	217
	Literatura	218
	Rejstřík	220

NA ÚVOD

Sociální organizace je taková, jejímž základem jsou vztahy mezi jejími členy, mezi jednotlivými lidmi, kteří ji tvoří.

Každá lidská organizace – je jedno, zda se jedná o firmu, instituci nebo třeba ozbrojený sbor – je současně organizací sociální. Funguje díky vztahům mezi jejími členy, mezi lidmi, kteří ji vytvářejí, s nimiž přichází do styku, kteří se na ní podílejí. Většina organizací, jimž bychom mohli říkat pracovní, tyto vztahy upravuje, definuje a vymezuje formálními nástroji. V praxi to vypadá tak, že X je nadřízeným Y a kompetencí Z je kontrolovat jejich práci a výkony. Formální pravidla obvykle předpokládají, že všichni zúčastnění se budou chovat racionálně, budou je bez diskuse poslouchat, budou své organizaci věrni a budou dělat vše, aby jí sloužili. Jak naivní.

Snad každý, kdo byl členem jakékoli organizace, jedno, zda pracoval ve firmě, sloužil ve sboru nebo „jen“ navštěvoval školu, ví, že realita je ideálu, ve kterém se všichni chovají přesně tak, jak se od nich očekává, na hony vzdálena. Vztahy v organizaci – pro potřeby této knihy budeme říkat **ve firmě** – jsou většinou složitý propletenec povinností, potřeb, zájmů, záměrů a hodnot jednotlivých lidí. Snoubí se v nich dlouhá řada různých efektů a vlivů. Jsou protichůdné, mohou být sporné. Někdy směřují ke společnému cíli, jindy se od něj vzdalují, často se mění v **destruktivní konflikt**, který firmu ve skutečnosti poškozuje, a může ji ohrozit i na samotné existenci.

Existuje velké množství manažerské literatury, jež na vztahy v organizaci naráží. Jedná se obvykle o manažerské knihy o tom, **jak správně vést lidi**, což s sebou přirozeně nese nutnost řídit vztahy mezi nimi, nebo přinejmenším je manažersky ovlivňovat. Bohužel většina jí také končí tím, že se svého čtenáře pokouší přesvědčit o tom, jak být suverénem, a ne, jak porozumět tomu, co se děje mezi lidmi okolo něj. Důsledky převedení takové snahy do praxe mohou být tragické. Existuje také celá řada firem, které se snaží vztahy podporovat formou dodavatelské služby, což je bohužel věc, jež nemůže fungovat už ze své podstaty.

Knih, kterou držíte v rukou, si klade dva cíle. Seznámit čtenáře s fungováním principů sociálních vztahů v organizacích, a naznačit cesty, jimiž je možné tyto vztahy usměrňovat, podporovat a **vědomě řídit**. Management sociálních vztahů není ani zdaleka jenom věcí HR specialistů, personálních manažerů. Je to základ kompetence každého, kdo je pověřen vedením, kdo je majitelem společnosti, kdo nese zodpovědnost za práci řady jednotlivců, kdo je má usměrňovat a vést. Není možné být efektivním vedoucím a současně rezignovat na vztahy s podřízenými. Není možné ignorovat vztahy v týmu a přitom očekávat jeho maximální výkon. Nelze si nebýt vědom interakcí mezi lidmi a zároveň žádat, aby se spojili za dosažením společného cíle.

Každá firma je samozřejmě jiná, každý tým je jiný. Možná to zní jako fráze, je to ale fakt. Přesto v každé organizaci existuje dost společného, základní zásady tvorby společenského prostředí jsou stejné, lidé podobných typů se chovají vždy podobně. V naší knize se snažíme postihnout tyto podobnosti. Věnujeme se tomu, jak vzniká, tvoří se a formuje

sociální prostředí, jak jsou v něm lidé motivováni, co je pohání k práci a co je naopak nutí prostředí týmu opouštět. Budeme se věnovat také konfliktům a problémům. Ukážeme jejich asi nejběžnější typy, naznačíme cesty, kterými je možné je řešit a popíšeme na konkrétních příkladech a situacích, jak se s nejčastěji se vyskytujícími obtížemi při řízení vztahů vypořádat.

Sociální vztahy v organizaci a jejich management jsou složitým problémem, jež není možné postihnout jedinou knihou, jakkoli obsáhlou. Přesto věříme, že se nám podařilo vytvořit základ, který bude užitečný, na nějž bude možné navázat a s nímž bude možné pracovat. Shledáte-li naši knihu užitečnou, dejte o ní vědět. Shledáte-li ji neužitečnou, dejte nám vědět.

Autoři

NEŽ ZAČNETE ČÍST TUTO KNIHU

Vážený čtenáři,

děkujeme, že jste se rozhodl ponořit do knihy, která je věnována fungování a řízení společenských vztahů v organizacích, zejména ve firmách. Ještě dříve, než se začnete věnovat jejím kapitolám, prosím, věnujte trochu času následujícím poznámkám. Tak jako každý správný film obsahuje informaci o tom, že „veškerá podobnost se skutečností je čistě náhodná“, je naší povinností říct, že veškerá podobnost se skutečností je naprosto záměrná. Ale nejenom to. Tak jako nevezmete do ruky volant obřího nakladače bez prostudování příslušného návodu, nebylo by dobré pokusit se cokoli, co tato kniha popisuje, uvést do praxe bez předchozí znalosti možností.

SHODA OBSAHU S REALITOU

Tato kniha obsahuje celou řadu příkladů z praxe. Jedná se o skutečné případové studie získané autory publikace, odbornými poradci, při jejich práci. Všechny příklady jsou zde upraveny tak, aby byla zachována jejich podstata, a hlavně poučení z nich, ale aby současně nebylo možné zpětně zjistit, kde a kdy se udály. Autoři této knihy neposkytují žádné informace o konkrétních případech nad rámec těch, které jsou zde uvedeny. Budte rádi, že tomu tak je. Při práci na této knize jsme vybírali takové příklady, o nichž si myslíme, že nejsou jedinečné, tedy že obdobné věci se dějí na více místech a víceméně pravidelně. Pokud se v kterémkoli příkladu poznáte, znamená to, že vás trápí věc, která trápila již mnohé před vámi.

NÁVODNOST PUBLIKACE

Tato kniha je ze své podstaty psána jako text, **jak dělat věci**, v tomto případě, jak řídit vztahy. Nic z toho, co zde uvádíme, ovšem není míněno jako návod hodný slepého následování. V žádném případě nezaručujeme, že budete-li dělat věci zde popsaným postupem A, dosáhnete s jistotou cílového stavu B. Prosíme, buďte si toho vědomi. Řada manažerských knih a příruček, často anglosaských autorů, říká „jak přesně postupovat“, a to bohužel i v překladech, které nezohledňují specifika české kultury a firemního prostředí. Nechceme jít touto cestou, a proto, prosím, vezměte na vědomí, že vše zde uváděné je spíše velmi pokorně míněným doporučením než striktním manuálem. Nejste-li si v čemkoli zde popisovaném jisti, obraťte se na odborníka. Dobrým východiskem pro vás může být webový server www.firemni-sociolog.cz nebo některý další on-line zdroj.

ZMĚNY A AKTUALIZACE

Naše kniha je od počátku psána tak, aby obsahovala co nejvíce informací, které podléhají jen malé časové erozi. Byla napsána v roce 2012, mnoho podkladů pro ni je samozřejmě starších, čerpáme z dlouhodobé poradenské praxe autorů. Chceme čerpat také z praxe a zkušeností vás – našich čtenářů, proto budeme rádi za zpětnou vazbu (viz dále). Autoři se vynasnaží publikovat aktuální a nové informace k této knize na výše uvedené webové adrese (www.firemni-sociolog.cz), a poté, co získají dostatečné množství podkladů, u nichž budou přesvědčeni o užitečnosti pro publikum, budou iniciovat aktualizované vydání či reedici této knihy. Nedomníváme se, že naše publikace obsahuje významné množství informací, jež by byly například několik let po jejím vydání nepoužitelné, a stejně tak jsme přesvědčeni o tom, že i když bude nepochybně docházet ke změnám a evolucioním v technických a mnohem pomaleji i kulturních záležitostech, hlavní myšlenky zde obsažené jsou stále.

VÁŠ NÁZOR

Je pro nás nesmírně důležitý a budeme za něj velmi vděční. Autoři této knihy vítají nejen zpětnou vazbu, ale též všechny praktické poznámky k jejímu obsahu, vlastní příklady, studie a *best practices*, o které jste ochotni se podělit nejen s námi, ale především s ostatními čtenáři. Jsme přesvědčeni o tom, že každá zkušenost je pozitivní, každá i slepá ulička je rozšířením poznání a každý hlas by měl být vyslyšen. Můžete nás kontaktovat na výše uvedené webové adrese, nebo na e-mailu: kontakt@firemni-sociolog.cz. Vítáme pochvalu a vítáme také samozřejmě kritiku, neboť ta nám umožňuje se zlepšovat v naší práci. Ačkoli, přiznejme si to, jsme trochu ješitní.

KOMU JE URČENA TATO KNIHA?

Kniha, kterou držíte v rukou, je určena každému, kdo v rámci své profese vede, řídí nebo organizuje své podřízené. Je jedno, zda jste podnikatel, manažer, HR specialista nebo politik, naší snahou je popsat manažerské řízení sociálních vztahů v organizaci tak, aby bylo co možná nejsrozumitelnější a použitelné v co největší šíři oborů a profesí. Přesto jsme při práci na knize měli zvlášť na zřeteli tři kategorie těch, o nichž si myslíme, že naše poznatky nejspíše využijí. Jsou to:

- **Menší podnikatelé.** Lidé, kteří v rámci svých firem vykonávají řadu činností a mimo jiné zodpovídají za vedení a aktivity, jež jsou ve větších firmách doménou personalistů.
- **Linioví manažeři.** Pracovníci, kteří jsou zodpovědní za vedení skupin a týmů, jež byly delegovány vyšším managementem nebo odbornými útvary, a nyní mají povinnost tyto podřízené řídit nejen jako jednotlivce, ale i jako skupiny.
- **Personalisté.** HR specialisté a HR manažeři. Z praxe víme, že odborné vzdělání v oboru a ostatně i činnost mnoha specializovaných poradenských společností a agentur, se v HR managementu soustředí na dva hlavní úkony, na *recruitment*, tedy přijímání nových sil, a na *outplacement* neboli propouštění. To nejdůležitější – řízení vztahů a sociální atmosféry – zůstává často otevřenou otázkou. V rámci této publikace se ji budeme snažit zodpovědět.

Pokud patříte do úplně jiné skupiny, a přesto vás naše kniha zaujala, dejte nám, prosím, vědět (viz výše).

JAK JI ČÍST?

Rozumíme tomu, že naši čtenáři nemají mnoho času, který by mohli věnovat studiu literatury. Proto jsme se snažili tuto knihu strukturovat tak, aby bylo možné ji studovat po částech. Projděte si obsah a také rejstřík, jenž najdete na konci této publikace. Pokud v obsahu či rejstříku najdete problém, který vás zajímá, neváhejte knihu otevřít přímo na jeho stránce. Chcete-li však znát souvislosti, uděláte lépe, pokud věnujete knize přeci jen o něco více času a projdete ji celou. Věříme, že v našich poznámkách najdete přidanou hodnotu, kterou potřebujete, podporu a pomoc při řešení vašich aktuálních situací a problémů.

Tato kniha se snaží zařadit do kategorie populárně-praktické literatury. Nejedná se o román, neboť není založena na fabulaci, ale ani o vědeckou literaturu, jež by podléhala recenznímu řízení a čerpala pouze z exaktních zdrojů. Budme si toho, prosím, vědomi. Žádná ze zde uvedených zkušeností, žádný z praktických poznatků není určen k tomu, aby byl nekriticky převzat a aplikován (viz výše). Tato kniha není učebnice v klasickém slova smyslu, neobsahuje tedy dogmatické poučky a fráze. Autoři jsou přístupni diskusi o každé zde uvedené věci, rozšiřování poznatků a podkladů, budou rádi za každý podnět. Toto je podpůrný, pomocný materiál, nikoli Bible.

JAK ČÍST EFEKTIVNĚ?

Mnozí lidé považují, zvláště dnes, v době rozmachu elektronických publikací, klasické knihy, jako je tato, za něco mimořádně cenného. Opatrují je, opečovávají, nosí v drahých obalech a dávají moc dobrý pozor na to, aby se neohnul jediný roh. Velice si ceníme takového přístupu k autorské práci spisovatelů, ale bohužel právě onen přístup jde někdy proti základnímu účelu knihy, tedy být praktickým pomocníkem. Proto jsme se rozhodli, říct vám již zde, je-li vám naše kniha užitečná, **nebojte se do ní čmárat**, autory tím nijak neurazíte. Poznámky na okraj, výtahy zvýrazňovačem a podobné věci ukazují, že kniha žije, že slouží svému účelu, i když se v důsledku použití pomalu spotřebovává. Řečeno slovy klasika:

Na čem není kolečko od kávy, není užitečné.

1. SOCIÁLNÍ VZTAHY A ORGANIZACE

Co se dozvíte v této kapitole?

Co jsou to sociální vztahy a proč by nás měly zajímat? ● Jak fungují vztahy ve firmě? ● Kdo je ten nejdůležitější? ● Jak ho poznáme? ● Jak se tvoří sociální prostředí týmu, z čeho se skládá? ● Co ho podněcuje, co katalyzuje, co má vliv na jeho fungování? ● Jaké mechanismy ovlivňují týmové chování zaměstnanců, co je motivuje, podporuje a co naopak způsobuje jejich neochotu pracovat?

1.1 TŘÍDNÍ FOTO

Představte si, že před sebou máte fotografii třídy vyššího stupně základní či střední školy. Do této třídy jste ale nikdy nechodili. Nikoho z těch, kteří jsou zde vyfoceni, osobně neznáte. Nevíte, co je to za třídu, za lidi, nevíte, jak je fotografie stará, neznáte jejich osudy, nevíte o nich zhora nic kromě toho, co uvádí obligátní cedule, kterou asi drží někdo v první řadě a kde je třeba „8.C“. Skutečně o nich nevíte nic?

Když si fotografii podrobně prohlédnete, zjistíte, že mnoho z těch, kteří jsou na ní zachyceni, spadá do určitých, docela konkrétně vymezených vizuálních typů. Rozpoznáte zde šprta, patrně pohublého mládence v brýlích a svetru s norským vzorem stojícího na kraji, **sportáka**, jenž se už od pohledu účastní ligy ve všech sportech, které škola provozuje. Najdete zde **tlustínka**, **předsedu**, **laděnu**, **paní starostlivou**, a když budete podrobně zkoumat, tak dost možná i celou řadu dalších. A nejenom to. Když se budete pozorně dívat na to, jak se tito lidé, vlastně ještě děti, k sobě na té fotografii mají, jak jsou seřazeni, jak se na sebe dívají, dokážete s trochou obrazutvornosti dát dohromady jejich **příběh**. Je velice pravděpodobné, že ať se ta třída jmenuje jakkoli, je z jakékoli školy, odkudkoli, bude příběh podobný.

Jak je to možné? Vždyť ty děti jsou přeci na začátku náhodně posbírány z různých rodin, mají různé osudy, které je přivedly právě **do této třídy**. Každé z nich je přeci **neopakovatelná osobnost**, jedinečný jedinec, nemající nikde svého úplného dvojníka...

Jak vidíte, možné to je. Příčina je přitom docela jednoduchá. I když každý člověk je jedinečná individualita, jedinečný **aktér sociálních vztahů s ostatními**, tyto vztahy jsou založeny na totožných základech, odehrávají se v podobném kulturním prostředí, jsou transformovány podobnými životními body a milníky. Děti ve škole se vyvíjejí. Jejich vývoj, psychický – ale nakonec i fyzický –, je ovlivňován řadou okolností, které jsou podmíněny **společensky**. Výsledkem jejich vzájemného působení je potom ta třídní fotografie, na níž jsme schopni spolehlivě rozpoznat jednotlivé typy a vcelku přesně říct, kdo je v kolektivu vůdčím prvkem, kdo konformním jedincem a kdo otloukánekem.

Maturitou či státnicemi ale lidský vývoj nekončí, a už vůbec nekončí to, jak nás ovlivňují vztahy s lidmi v našem okolí. To, co začalo na škole, pouze pokračuje v zaměstnání, kde

se stáváme součástí kolektivů, pracovních týmů, kde spolupracujeme proto, abychom se uživil. Společenské vztahy, řízené určitými, poměrně jasnými pravidly způsobují to, že některé své kolegy považujeme za významné, jiné naopak za nedůležité. Uzavíráme aliance, sdílíme své pocity, dáváme důvěru nebo naopak najevo pohrdání.

Sociální vztahy mezi zaměstnanci, členy týmů, lidmi, kteří se podílejí na plnění úkolů, jsou faktorem, jenž velmi výrazně ovlivňuje jak jejich pracovní výkonnost, tak výkonnost celku. Jinými slovy, vztahy mezi zaměstnanci mají velmi výrazný vliv na jejich ochotu a schopnost pracovat. A nejenom to. Sociální vztahy na pracovišti mají bezprostřední vliv na kvalitu práce. Na schopnost inovovat, vypořádat se s problémy, nepředvídatelnými, ale i předvídatelnými krizovými situacemi. Vztahy mezi členy týmu mají bezprostřední dopad na jejich ochotu poslouchat management i důvěřovat mu. Na schopnost pracovníků pracovat, na inovace, vývoj, řešení problémů, na vztah vůči konkurenci i na to, jak se pracovní kolektiv nebo tým dovede vypořádat s tím, když jej opustí klíčový kolega nebo když je naopak doplněn o dalšího člověka.

Někteří manažeři, vedoucí pracovníci, podnikatelé žijí v přesvědčení, že jediné skutečné vztahy, na nichž ve firmě, či v organizaci záleží, jsou ty, které jsou definovány formálně. Vztahy, kdy je jasně řečeno, kdo je čí nadřízený, podřízený, kdo dohlíží na čí práci. Vztahy, v nichž jsou jasně stanovené kompetence, zodpovědnost, nástroje a metody ověřování, přičemž vše ostatní je nepatřičné, nemá a nemělo by mít vliv na fungování firmy, a pokud to vůbec existuje, do řízení firmy to nepatří.

Taková představa je samozřejmě omyl, a to omyl velice nebezpečný. Jak si ukážeme dále, existují firmy, ve kterých z různých, více či méně praktických důvodů převládá formální řízení do té míry, že je schopno potlačit vše ostatní, to jsou ale výjimky. A nastane-li krizová situace, nebo pokud dojde k mimořádnosti, velmi často se ukáže, že rozdělení pracovníků na nadřízené a podřízené je vysoce teoretická záležitost, protože ve skutečnosti je vše úplně jinak.

Když se podíváte na několik klíčových týmů v různých firmách, zjistíte, že jsou si podobné. Totéž platí pro kolektivy na pracovištích. Dokonce i stavební parta má svého šprta, **sportáka** a **tlustínka**. Podobenství o třídní fotografii, které jsme se zde pokusili popsat, spolehlivě funguje. A to je pro nás dobře. Díky tomu, že zákonitosti vztahů jsou v různých organizacích totožné, respektive vzájemně si velice podobné, můžeme se zde jimi zabývat. Můžeme je popsat a co více, můžeme ukázat na to, jak lze vztahy řídit, jak s nimi můžeme aktivně pracovat a jak je můžeme rozvíjet ku prospěchu všech, jichž se týkají. A co především, ku prospěchu celku, tedy organizace, respektive firmy.

1.2 VZTAHY A JEJICH VÁHA

Jak je, předpokládáme, zřejmé, předchozí text byl myšlen s určitou měrou nadsázky. Chtěli jsme upozornit na podobnost mezi vztahy v organizaci a tím, co důvěrně známe třeba z prostředí školních lavic. Samozřejmě bychom našli celou řadu podobných příkladů například ve sportovním družstvu, ale i na dalších místech. Jak jsme již řekli, existují dva druhy vztahů v organizacích, ve firmách. Na jedné straně jsou vztahy **formální**, určené strukturou; vztahy nadřízenosti a podřízenosti, zodpovědnosti a kompetence. Na straně druhé jsou vztahy **neformální**, vznikající mimo formální strukturu. Bude vhodné, když tato dvě pojetí vztahů mezi lidmi ve firmě doplníme ještě o třetí, totiž o **vztahy reálné**.

Reálné vztahy jsou tvořeny průnikem obou předchozích, každopádně v převažující míře je vytvářejí samotní lidé, členové týmů, kolektivů, stejně tak jako jejich nadřízení. Jsou podmíněny okolím, prostředím, aktuálními problémy i souvislostmi. Jaký je však jejich reálný vliv na fungování firmy?

Výzkumy, které by se snažily zjistit míru vztahů mezi členy organizace na její chod, nepatří k nejoblíbenějším tématům sociologů. Jejich výsledky závisí na použité metodice a na kultuře konkrétní firmy, kde je měřeno, což se ukazuje jako problém. Zajímavější jsou v tomto ohledu praktické zkušenosti, a to z firem, kde došlo k výraznějšímu selhání mezilidských vztahů. V těchto případech se totiž ukazuje, že:

- Vztahy hrály vždy velkou roli ve fungování firmy, někdy i v případě, že jim management věnoval malou či téměř žádnou pozornost.
- Problémy, někdy dokonce katastrofických rozměrů, které se vyskytly, měly své „objektivní“ příčiny, nicméně skutečnou příčinou či alespoň silně působícím elementem byly právě vztahy mezi pracovníky, případně managementem.
- Problémy velice často nevznikly najednou, ale postupně a postupně, přičemž nedostatky v sociálních vztazích je postupně katalyzovaly. Z nějakého důvodu ale nebyly vidět a nebylo je možné ani odhalit standardními metodami kontroly kvality práce, úkolů atd. Projevily se až po určité době, ale zato v podobě, kdy měl management velmi omezené možnosti jejich zvládnání.

Toto shrnutí vychází z více zkušeností, doplníme je o jeden konkrétní příklad:

Příklad

Společnost zaměstnávající asi tři sta vesměs vysoce kvalifikovaných odborníků patřila ke špičkám ve svém oboru nejen v České republice. Její vnitřní kultura byla založena na vzájemné soutěži malých týmů, jediným nástrojem hodnocení a také hlavním nástrojem zpětné vazby managementu byly peníze. Týmy „soupeřily“ o velikost podílu na předem daném rozpočtu, neznaly ale jeho celkovou výši.

Firma fungovala skvěle do roku 2010, kdy došlo k výraznému poklesu zakázek odchodem tradičních klientů do jiných zemí. Management na nastalou situaci reagoval ohlášeným zeštíhlením firmy. To bylo v první fázi vedeno snížením rozpočtů, následně počtu pracovních pozic; management dal týmům úkol – vybrat, kdo má být propuštěn. K jeho obrovskému překvapení došlo k tomu, že několik klíčových týmů ohlásilo, že odchází dobrovolně jako celek. Tito lidé si ihned založili své vlastní firmy a začali konkurovat bývalému zaměstnavateli. Několik dalších týmů tímtož pohrozilo a odmítlo vykonat stanovený příkaz. Management nebyl schopen zjistit příčinu problému, chování týmů považoval za vzpuru. S odstupem času se ukázalo, že zanedbávaná, respektive vylučně na peníze převedená komunikace s týmy vedla k tomu, že si jejich členové začali výrazně vážit sebe jako týmu, ale prakticky vůbec managementu a týmu jako součásti firmy. Stali se oddělenými ostrůvky, které spolupracovaly, ale pro něž firma prakticky nic neznamenala.

Je možné, že existují firmy, ve kterých jsou vzájemné vztahy a vazby mezi zaměstnanci relativně méně důležité pro celek než jinde. Určitě sem patří tzv. totální instituce, což jsou třeba bezpečnostní sbory. Jistě jsou i takové společnosti, kde vzájemné vztahy vznikají pouze v některých z možných směrů (viz dále), a jsou tedy vztahově atypické. Případem takové firmy může být společnost s velkým množstvím samostatně působících externích