

**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](http://www.grada.cz)  
jako svou 5241. publikaci

**Autorský kolektiv:**

Mgr. Jan Drahoňovský  
Mgr. Petr Hlušíčka  
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

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Na úvod.....</b>                                                | <b>9</b>  |
| <b>Než začnete číst tuto knihu .....</b>                           | <b>11</b> |
| Shoda obsahu s realitou .....                                      | 11        |
| Návodnost publikace .....                                          | 11        |
| Změny a aktualizace .....                                          | 12        |
| Váš názor .....                                                    | 12        |
| <b>Komu je určena tato kniha?.....</b>                             | <b>13</b> |
| <b>Jak ji číst? .....</b>                                          | <b>14</b> |
| <b>Jak číst efektivně? .....</b>                                   | <b>15</b> |
| <b>1. Sociální vztahy a organizace .....</b>                       | <b>16</b> |
| 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        |
| <b>2. Management sociálních vztahů v organizaci .....</b>          | <b>44</b> |
| 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         |
| <b>3.</b> | <b>Konflikty v organizaci a možnosti jejich řešení</b>    | <b>92</b>  |
| 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         |
| <b>4.</b> | <b>Sociálně psychologické aspekty života v organizaci</b> | <b>100</b> |
|           | <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        |
| <b>5.</b> | <b>Mezilidské vztahy na pracovišti pohledem psychologa</b>          | <b>161</b> |
|           | <i>Petr Hlušíčka</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                   | <i>Zvládání konfliktních situací</i> .....                          | 188        |
| 5.10                    | Stres .....                                                         | 188        |
| 5.10.1                  | <i>Reakce na konflikt</i> .....                                     | 189        |
| 5.10.2                  | <i>Řešení konfliktů</i> .....                                       | 189        |
| <b>6.</b>               | <b>Vztahy se zaměstnanci pohledem personálního marketingu</b> ..... | <b>191</b> |
|                         | <i>Helena Těšitelová</i>                                            |            |
| 6.1                     | Koncept – definice, historie .....                                  | 191        |
| 6.2                     | Vztah člověk a firma optikou marketingového mixu .....              | 193        |
| 6.2.1                   | <i>Product (produkt)</i> .....                                      | 194        |
| 6.2.2                   | <i>Price (náklady)</i> .....                                        | 195        |
| 6.2.3                   | <i>Place (distribuce)</i> .....                                     | 196        |
| 6.2.4                   | <i>Promotion (propagace)</i> .....                                  | 197        |
| 6.2.5                   | <i>Personality (osobnost)</i> .....                                 | 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                   | <i>Koncept značky zaměstnavatele</i> .....                          | 210        |
| 6.8.2                   | <i>Image a identita</i> .....                                       | 211        |
| 6.8.3                   | <i>Hodnotová propozice zaměstnavatele</i> .....                     | 212        |
| 6.9                     | Značka zaměstnavatele a interní marketing .....                     | 212        |
| 6.10                    | Zkušenost se značkou – <i>brand experience</i> .....                | 213        |
| 6.10.1                  | <i>Analýza zkušenostních bodů</i> .....                             | 214        |
| <b>Závěr</b> .....      |                                                                     | <b>217</b> |
| <b>Literatura</b> ..... |                                                                     | <b>218</b> |
| <b>Rejstřík</b> .....   |                                                                     | <b>220</b> |

## 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.

Kniha, 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](http://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 evolucionům 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](mailto: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 otloukánek.

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 jasné řečeno, kdo je čí nadřízený, podřízený, kdo dohlíží na čí práci. Vztahy, v nichž jsou jasné 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 týká. 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 zvládnutí.

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 snižováním 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

nebo interních spolupracovníků, třeba pojišťovna. Specifická kultura nebo organizační struktura ale nikdy nebude omluvou pro to, že se vztahům nevěnujeme, že je ignorujeme nebo nejsme schopni zvládat. Odpověď na otázku, kterou jsme nastolili výše, tedy zní: **Vztahy mezi zaměstnanci mají vždy velkou váhu. Natolik velikou, abychom se jim aktivně věnovali, abychom jim dávali svou pozornost a abychom je aktivně pěstovali.**

#### **Poznámka: Skupina, kolektiv, tým**

V následujícím textu budeme používat tato tři slova pro popis lidí, kteří společně pracují v rámci organizace, proto je dobré, pokud si je zde nejprve definujeme. **Skupinou** se myslí jakékoli uskupení lidí v rámci firmy nebo pracoviště. **Kolektiv** se od skupiny liší tím, že (již) je vnitřně strukturován, má rozdělené role. Slovem kolektiv se často pojmenovává skupina pracovníků na podobné či stejné úrovni v rámci jednoho fyzického nebo organizačního místa. Naproti tomu **tým** je menší skupina lidí, kteří pracují na stejném cíli s tím, že každý z členů týmu má **jasně a jednoznačně přiřazenu formální roli**. Prakticky řečeno: Kolektivem je například osazenstvo samoobsluhy složené z pěti prodavaček a jedné vedoucí. Naproti tomu pracovníci restaurace, zvláště je-li dobře organizovaná, tvoří tým. Jsou totiž většinou (aniž bychom se chtěli dotknout maloprodeje) lépe organizovaní a mají jasněji vymezené role jak směrem k zákazníkovi, tak vůči sobě navzájem. Kolektiv se může stávat týmem a naopak tým, který je z hlediska specializace jednotlivých členů nefunkční, nebude více než „pouhý“ kolektivem. I když je v současnosti módní označovat **jakýkoli kolektiv za tým, aby to znělo pro zákazníka dobře**, ve skutečnosti se tak pojmenovávají často skupiny či kolektivy, někdy jen velmi nejasně vymezené. Protože **tým vyžaduje, aby jeho jednotliví členové aktivně spolupracovali**, je v podstatě vyloučeno, aby **jediným týmem byla větší organizace**.

„S pozdravy, Tým banky XY, a.s.“

### 1.3 SMĚRY VZTAHŮ

**Kde ve firmě vznikají sociální vazby a proč je to dobré vědět?**

| Formální                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je definován firemní kulturou.</li> <li>• Je jednoznačný buď horizontálně (kolegové), nebo vertikálně (nadřízený–podřízený). Pokud neplatí ani jedno, je definován úkolem nebo kompetencí.</li> <li>• Je někde zapsán, často má podobu závazného předpisu, kodexu, popisu pracovní pozice atd.</li> <li>• Je neměnný v čase.</li> <li>• Vzniká nezávisle na vůli lidí, kteří se ho účastní, nebo s jejich velmi malou možností na něm cokoli změnit.</li> </ul>                                                                                                                                        |
| Neformální                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzniká a vyvíjí se skutečnou interakcí mezi lidmi.</li> <li>• Je nezávislý na formálním vztahu.</li> <li>• Není nikde zapsán ani popsán, existuje jen v myslích těch, kteří se jej účastní.</li> <li>• Nikdo kromě bezprostředních účastníků jej nedokáže podrobně popsat.</li> <li>• Jeho podoba je dána řadou faktorů, ne všechny je možné popsat a postihnout, ne všechny je možné mít pod kontrolou.</li> <li>• Neformální vztahy <b>přetrvávají formální</b>.</li> <li>• <b>Dojde-li ke kontroverzi mezi formálním a neformálním vztahem, neformální se často ukáže jako silnější.</b></li> </ul> |

Představte si romantický příběh, ve kterém se krásná a bohatá princezna zamiluje do dvorního kuchaře. Okolí jejich vztahu nepřeje, a to jak na straně princezny (společensky i ekonomicky nevhodný partner), tak na straně kuchaře (obdobné důvody). Z pohledu krále je tento vztah problematický z několika důvodů. Viděno očima sociologa, je to hlavně proto, že:

- přeskakuje několik vertikálních vrstev;
- je v příkrém nesouladu s očekáváními na obou stranách i očekáváními okolí;
- samotná jeho existence představuje bezpečnostní riziko pro stát.

Něco velmi podobného, i když asi ne s tak katastrofickými následky, se nám může stát i ve firmě. To, co jsme chtěli ukázat tímto podobenstvím, bylo, že ve firmě, stejně jako v romantickém příběhu, vzniká celá řada vztahů (samozřejmě že ne pouze milostných, i když ty patří mezi nejvíce problematické) mezi zaměstnanci. Podívejme se na jejich hlavní směry:

- **Vztah mezi nadřízenými a podřízenými**

Ať je jeho podoba jakákoli, jeho specifikem je takřka vždy to, že v sobě ukrývá **prvek dominance** – nadřízený je autoritou vůči podřízenému, který je vůči této autoritě alespoň formálně submisivní. Jedná se tedy o vztah z podstaty věci **asymetrický**. Asymetričnost nespočívá pouze v jeho elementární podobě, ale i v tom, jak tento vztah vnímají jeho jednotliví účastníci. Významným prvkem tohoto typu vztahu někdy je, že jednotliví účastníci mají o sobě nesterétné množství informací.

Zná lépe nadřízený podřízeného, nebo naopak? Zkusme se zamyslet nad touto, na první pohled jednoduchou otázkou, na níž většina dotázaných odpoví první možností. Velmi často je to totiž ve skutečnosti tak, že pravdou je pravý opak. Jeden nadřízený má obvykle mnoho podřízených, které musí kontrolovat. S každým z nich se setkává pouze omezeně a po krátkou dobu. Kteréhokoli podřízeného ale může potrestat, přiděluje mu úkoly atd. To samozřejmě vyžaduje znalost podřízených, ale z podstaty věci nelze znát všechny stejně, není možné si všechny stejně pamatovat a samozřejmě není možné si vybavit všechny detaily o každém podřízeném. Jednotlivý podřízený pro šéfa obvykle není **významná osoba**. Naopak pro podřízeného šéf **významná osoba je**. Obvykle má totiž pouze jednoho, tento jeden šéf má vliv na jeho život (zatímco on na šéfa minimálně). Pro podřízeného je strategickou prioritou vědět, jak se jeho šéf zachová, co dělat, aby byl spokojen nebo přinejmenším aby nebyl nespokojen, jak se zavděčit a případně jak se schovat. Z těchto důvodů je nutné, aby podřízený šéfa znal, je důležité, aby jej znal lépe, než zná on jeho. Asymetrie vztahu rovněž znamená asymetrii znalosti, pro někoho ale překvapivým směrem.

- **Vztahy mezi podřízenými navzájem**

Na rozdíl od předchozího případu jsou vztahy mezi podřízenými navzájem většinou z podstaty symetrické; **jsme na tom víceméně stejně**. Platí, že když už je něco dělá asymetrickými, je to **vztah k šéfovi**. Podřízení mají společný zájem (k rozdělení zájmů viz dále). Jejich vztahy jsou buď kooperativní – založené na spolupráci –, nebo kompetitivní – založené na soutěžení o společný zdroj (často vztah k šéfovi, častěji výplatu). Vztahy mezi podřízenými mohou být soutěživé a spolupracující současně, v závislosti na aktuálních okolnostech, vnějších podmínkách a řadě dalších věcí. Na rozdíl od předchozího případu je jednotlicí prvek příslušnosti ke stejné firmě (týmu,

pracovní skupině) u nich často silnější, což je dáno tím, že podřízení jsou schopni se navzájem mnohem více **sdílet**.

V jedné firmě měli tým, který vedl starší, nicméně nesmírně charismatický vedoucí. Dotyčný člověk byl ve svém oboru nepopíratelný profesionál, velice zkušená osoba a současně svým způsobem celebrita. Pro většinu členů týmu byl tento člověk profesním idolem, jemuž se snažili přiblížit. Z podstaty práce vyplývalo, že vedoucí byl se svými podřízenými jen v omezeném kontaktu. Ti se snažili dělat vše pro to, aby se mu z výše popsaných důvodů zalíbili, bohužel ale přitom nespolupracovali navzájem. V důsledku toho se stalo, že tým pracoval spíše jako skupina individuí než jako spolupracující celek. Díky tomu nebylo možné projekt, na kterém se pracovalo, dokončit v požadovaném čase a kvalitě.

### ● **Vztahy mezi nadřízenými**

I když také management jsou často lidé, kteří jsou přinejmenším vůči výkonným složkám firmy na podobné úrovni, jejich vztahy jsou od těch mezi podřízenými velice často odlišné. Příčinou je to, že management nenese zodpovědnost pouze za svou vlastní práci, ale též za své podřízené, ať už jsou to jednotliví pracovníci, malé týmy, či organizační složky. Ve vztazích mezi členy řízení, a to na různých úrovních, rezonují vztahy mezi jejich podřízenými, stejně tak jako vztahy k vyššímu a superiornímu managementu na obdobných principech, jako je tomu u podřízených. Tyto ohledy dělají právě vztahy napříč managementem komplikovanější než kterékoli jiné.

Dva manažeři malé, svého času mimořádně úspěšné firmy byli nejenom kolegové, ale i blízcí přátelé v osobním životě. O to větším překvapením bylo, když byl jeden z nich zatčen za to, že fyzicky napadl toho druhého a způsobil mu velice nepříjemná poranění. Událost byla pro všechny, kteří dotyčné znali, nevysvětlitelná; pro jejich kolegy, rodiny, podřízené. Policejní vyšetřování ukázalo, že ačkoli si oba velmi dobře rozuměli takřka ve všem, existoval mezi nimi dlouhodobý spor ve stylu vedení a v přístupu k podřízeným. Zatímco jeden z manažerů byl orientován na pozitivní a otevřené vztahy s podřízenými (odborně se tomu říká manažer typu Y), druhý preferoval striktní zadávání a plnění úkolů (manažer typu X). Pokud se jejich pravomoce míjely, byl tento rozdíl pouze předmětem debat u kávy. Když se ale stalo, že díky rozhodnutí vyššího vedení podléhali oběma manažerům částečně stejní lidé, dostaly se jejich styly vedení do přímého konfliktu. Výsledkem toho bylo, že manažer preferující přátelské vztahy vytknul svému kolegovi a kamarádovi jeho styl řízení. Mezi oběma muži se strhla hádka, která skončila inzultací právě tohoto člověka...

### ● **Vztahy mezi zaměstnanci společnosti a významnými cizinci**

Přestože se může zdát, že právě tato kategorie mezilidských vztahů leží trochu mimo náš předmět zájmu, ve skutečnosti je zajímavá více než hodně. U vztahů mezi lidmi v rámci jednoho celku můžeme snadno nabýt dojmu, že je máme zcela pod kontrolou. Ve skutečnosti ale například na naše podřízené působí efekt, který přichází zvenčí a o jehož existenci nemáme žádné tušení. Právě tento efekt může být dán jejich vztahy vůči jednotlivci nebo lidem, kteří se nacházejí mimo naši firmu nebo mimo jejich skupinu, ale kteří jsou pro ně tak důležití, že ovlivňují jejich chování uvnitř. I když tento případ není tak častým, že by se vyskytoval všude, je dobré o něm vědět. Na rozdíl od vztahů čistě uvnitř uzavřené jednotky se špatně poznává, identifikuje a samozřejmě velice špatně se ovlivňuje, a to jak standardními, tak i mimořádnými nástroji. Přitom jeho efekty na chod firmy mohou být velice zásadní.

Jistá firma vyslala tým svých zaměstnanců pracovat na zakázce, montáži pro zákazníka, který byl vzdálen několik stovek kilometrů od jejího sídla. Zaměstnanci tam byli dlouho a vedení nad nimi nemělo neustálou kontrolu. Přesto se management podivil, když zjistil, že nepracují tak, jak by měli. Úkol byl plněn pomaleji, a především jinak, než bylo zadáno. Protože věc hrozila tím, že firmu poškodí, a člověk, který byl za ně zodpovědný, nebyl s to vysvětlit, proč se dějí věci v rozporu se zadanými úkoly, začalo vyšetřování, které to mělo zjistit. Ukázalo se, že na stejné zakázce pracuje také tým konkurenční společnosti, jenž je řízen bývalým zaměstnancem, mistrem, který stále požívá u svých podřízených velké autority. Tým tak fakticky vedla konkurence, proti zájmům firmy.

- **Vztah firma–zákazník**

Tento vztah je bezesporu základem celého podnikání, celé existence, ať už jde o výrobní společnost, organizaci působící ve službách, nebo třeba úřad. I když si to někdy neuvědomujeme, také vztah k zákazníkům má svou osobní, respektive sociální rovinu. Tato rovina se může zásadním způsobem podílet na našem fungování, na naší schopnosti přinášet přidanou hodnotu, a to zejména v případě, že se svými klienty budujeme dlouhodobou vzájemnou spolupráci (kde nejčastěji vznikají osobní kontakty). Řada firem se snaží o to, aby vztahy mezi jejich zaměstnanci a kýmkoli, kdo zastupuje klienta, zůstávaly na čistě formální bázi a snaží se to zajistit pomocí přísných a propracovaných pravidel. Ve skutečnosti ale platí zásada, že existuje-li prostředí pro vznik neformálních vztahů k zákazníkům, budou tyto vznikat. Práce s nimi je srovnatelně obtížná jako v předchozím případě, na rozdíl od obyčejných **významných druhých** je ale můžeme využívat také v náš prospěch.

- **Vztah majitelé–management**

Vztahy, jež na první pohled vypadají jako nejlépe definované, ale přitom bývají nejproblematičtější, jsme záměrně nechali na konec. Majitelé firem jsou jejich suveréni, kteří si najímají management proto, aby splňoval jejich požadavky, řídil firmu dle jejich přání. Management je „výkonnou rukou“ majitelů společností, jeho práce je dělat to, co majitelé přikáží. Ve skutečnosti se ale management často stává samostatným výkonným subjektem, který nejenom ovládá prostředky (firmu), ale také k nim pociťuje vztah, někdy vztah hraničící s vlastnictvím. Rovněž míra toho, nakolik by měl management rozhodovat o **konceptních věcech**, bývá významným faktorem ovlivňujícím jeho vztahy k majitelům společností, a to specificky v případě, kdy tito majitelé nejsou **kolektivní osobou**. To, co na první pohled vypadá jako zcela jasně definovaný vztah, se tak velice snadno stává velmi komplikovanou záležitostí, která se zákonitě promítá do života firmy, ovlivňuje její efektivitu, schopnost inovovat, ale v konečném důsledku i výkonnost a odolnost proti nepříznivým vnějším vlivům. Vztahy mezi majiteli firem a jejich managementem se mohou snadno stát pastí, do níž může „spadnout“ i zavedená, dobře fungující společnost, pokud je nebudeme aktivně ovládat a řídit.

Příkladem problému ve vztahu majitelů a managementu firmy může být úspěšná česká firma, která začínala v devadesátých letech v „garážových“ podmínkách, aby se stala jedním z významných představitelů svého oboru. Původní zakladatelé této firmy předali vládu nad ní profesionálnímu managementu v roce 2005. Když přišla ekonomická krize, vrátili se zpět, aby přišli s řešením, jak ji překonat, avšak v tomto okamžiku došlo ke sporu mezi nimi a managementem. Vzhledem k nevyjasněným kompetencím, nejasně definovaným povinnostem a také osobním animozitám mezi majiteli a částí managementu nastala situace, v níž byla úspěšná firma poškozena krizí mnohem