

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Konflikty ve školním prostředí

Conflicts in the school environment

Veronika Šimáková

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Konflikty ve školním prostředí potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 18. 4. 2021

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce za podporu a pomoc s touto bakalářskou prací. Dále děkuji své rodině, přátelům a příteli za pomoc a trpělivost.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřená na konflikty mezi pedagogy v rámci jedné třídy. Práce je z prostředí mateřské školy, věk dětí je 3-6 let. Mateřská škola je velmi specifické prostředí na spolupráci. Učitelky zde musí neustále spolupracovat, aby náplň vzdělávacího plánu byla provázaná a smysluplná. Cílem práce je odhalit příčinu konfliktu, jednotlivé fáze a vliv konfliktu na klima třídy. V teoretické části je popsán konflikt v několika kapitolách, které se věnují tomu, proč je konflikt důležitý pro život, jaké druhy konfliktů existují a jaké jsou obvykle jejich příčiny. Následuje část zabývající se fázemi, kterými konflikt prochází a doporučením, co může jedinec dělat v dané fázi. Důraz je zde kladen také na strategie při řešení konfliktu a komunikace. V závěru teoretické části je zmíněna prevence a možné způsoby řešení, jako je například mediace. Empirická část přibližuje konflikt pomocí třech fenomenologických rozhovorů s pedagogy mateřské školy. Tyto učitelky pracují ve státních mateřských školách i v alternativních programech. V první řadě jsou zde uvedeny informace o respondentech zahrnující jejich věk a pracovní zkušenosti. Následují samotné rozhovory s respondenty, kde jsou popsány jejich konflikty a emoce, které u toho prožívali. Je zde věnován prostor podrobnému rozebrání jednotlivých rozhovorů a odpovědím na výzkumné otázky. V práci je také nastíněna pomoc vedení organizace při řešení konfliktu zmiňující například, jaké způsoby řešení vedení použilo, jaká byla podpora učitelů, a jaký dopad měl konflikt na děti a klima třídy. V závěrečné kapitole se nachází vyhodnocení sesbíraných dat a zhodnocení celé práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

fáze konfliktu, emoce, klima ve třídě, mateřská škola, pedagogové, práce s konfliktem

This bachelor's thesis focuses on conflicts between teachers in one class. The thesis is set in the environment of a nursery school, the age of the children is 3-6 years. Kindergarten is a specific environment for cooperation. Kindergarten teachers must constantly work together to ensure that the content of the curriculum is interconnected and meaningful. The aim of the thesis is to identify the cause of a conflict, its stages, and the influence it has on the climate of a class. The theoretical part deals with a conflict in several chapters describing why is conflict important for life, what kinds of conflicts exist and its causes. The following part focuses on phases of the conflict and recommendation on what a person can do at each phase. Conflict resolution and communication strategies are also emphasized. At the end of the theoretical part prevention and possible solutions, such as mediation, are mentioned. The methodological part of the thesis outlines the conflict through three phenomenal interviews with teachers from nursery schools. Interviewed teachers work in state kindergartens, as well as in alternative programs. First, there are information about respondents including their age and work experience. Interviews with respondents follow where their experienced conflicts and emotions are described. There is also detailed dissembling of interviews and answers to research questions. Besides that, the work describes the help of the organization's management in resolving the conflict, what kind of solution management used, what was the support of teachers and the impact of the conflict on the class climate. In conclusion the is evaluation of the collected data and the whole project.

KEYWORDS

phases of conflict, impact on children, emotion of teachers, work with conflict

Obsah

Úvod	7
1 Pojem konflikt	8
2 Typy konfliktů	9
3 Příčiny a fáze konfliktů.....	12
3.1 Fáze konfliktu podle Plamínka	17
4 Řešení konfliktu.....	18
4.1 Konstruktivní řešení konfliktů podle Fehlauna.....	19
4.2 Soupeření a spolupráce	21
4.3 Tři pilíře zvládnání konfliktu podle Plamínka	23
4.4 Strategie při řešení konfliktu.....	26
5 Mediace	28
5.1 Principy mediace.....	30
6 Metodologie teoretické části.....	33
7 Výsledky výzkumu	37
7.1 Schéma analýzy výzkumu	37
7.1.1 Příčina konfliktů	38
7.1.2 Vznik konfliktu v určité situaci:	39
7.1.3 Analýza konfliktu podle fází dle Plamínka	41
7.1.4 Způsob řešení konfliktu	44
7.1.5 Pomoc vedení s řešením konfliktu	46
7.1.6 Vliv konfliktu na klima třídy	47
7.1.7 Změny po vyřešení konfliktu.....	48
8 Diskuse	49
9 Závěr.....	52
10 Seznam použitých informačních zdrojů	54

Úvod

Konflikt, nebo také spor, boj, je součástí každého života a nelze bez něj existovat. Často nás posune dál a nutí nás se zlepšovat a zlepšovat i organizaci (Bednář a kol,2013,s. 350-355).

Konflikt bývá často vnímán negativně, ale je třeba se ho naučit brát jako něco normálního, co je součástí života a co může být pozitivem a novou cestou. Z rozhovorů vyplynulo, že konflikt je často spojen s negativními emocemi a špatným psychickým rozpoložením, se kterým je třeba pracovat. Práce je z prostředí mateřské školy a zaměřuje se na konflikt mezi učitelkami na jedné třídě. Z mé zkušenosti vím, že práce v mateřské škole je specifická v nutnosti spolupracovat mezi sebou ve velké míře, aby činnost byla provázaná a dávala smysl.

V první teoretické části je odborně rozebrán konflikt do několika kapitol. Za hlavní zdroje byly použity publikace od Plamínka, Křivohlavého. Úvod do konfliktu a jaké typy konfliktů rozlišujeme (Křivohlavý Jaro,2008), jeho příčiny a jednotlivé fáze (Plamínek Jiří, 2009), různé způsoby řešení konfliktu (Fehlau, 2003), rozdíl mezi spoluprací a soupeřením (Křivohlavý, 2008). Prevence konfliktu a jako jeden ze způsobů řešení konfliktu je zde popsána mediace (Holá, 2011). Pomoc od mediátora s řešením konfliktu, ale i dokončením a splněním dohod, které si sami nastaví účastníci konfliktu.

Druhá část se zaměřuje na analýzu fenomenologických rozhovorů tří respondentů, kteří prošli konfliktem na třídě. Jsou zde popsány příčiny, jednotlivé fáze a průběh konfliktu, řešení konfliktu a vliv klima třídy a na rozpoložení učitelek. V této části je také vysvětlen postup řešení konfliktu danou organizací. Jaké způsoby vedení organizace použilo a zda byly úspěšné. Lehce jsou také popsány emoce a psychické rozpoložení učitelek, které procházely konfliktem.

V závěru práce jsou popsány nejčastější příčiny konfliktů, jednotlivé fáze, které v daném konfliktu opravdu proběhly, styly řešení, ale i konečné řešení konfliktu. Naplnění očekávání z práce.

1 Pojem konflikt

Vymezení pojmu konflikt má mnoho podob. Je zde pár základních z odborné literatury.

Prvotní význam tohoto slovesa je: udeřit, uhodit. Odtud viz i podstatné jméno flictus, us, m. – náraz, úder. Odvozený význam pak je: „někoho něčím zasáhnout“. Předpona con naznačuje, že jde o vzájemné střetnutí dvou účastníků, a ne o jednostrannou záležitost“ (Křivohlavý Jaro, 2008, s. 29-33).

Konflikt můžeme vyjádřit i synonymy.

„Nedorozumění, neshody, rozpory, sváry, střety, srážky, souboje, bitky, zápasy, boje, války...“ (Křivohlavý Jaro, 2008, s. 29-33).

V překladu je konflikt souboj, srážka s jedincem. Může dojít i k pěstnímu souboji. Konflikt je souboj dvou nebo i více energií, které se oboustranně vyřazují. Vždy se však musí jednat o dvě vylučující se energie jedinců (Křivohlavý Jaro, 2008, s. 31-36).

Konflikt je přirozenou součástí lidského života. Bez konfliktu nelze existovat. Konflikt je normální, běžný, je jednou z věcí, která dělá člověka člověkem. Nelze existovat bez konfliktu. Z předchozího plyne, že konflikty v organizaci nejsou a nemohou být něčím výjimečným a že by bylo velice iluzorní si myslet, že jsme schopni konflikt zcela odstranit (Bednář a kol, 2013, s. 350-355).

2 Typy konfliktů

Základní typy konfliktů podle Jara Křivohlavého.

Typy můžeme rozdělovat podle počtů účastníků: intrapersonální konflikty – vnitřní, osobní konflikty jedné osoby, interpersonální konflikty – konflikty mezi dvěma lidmi, skupinové konflikty – konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí, konflikt mezi dvěma skupinami – konflikty mezi dvěma skupinami lidí (Křivohlavý Jaro,2008, s. 41-44).

Zaměříme se na interpersonální konflikt. Tím značíme konflikt dvou lidí. Takovýto konflikt má několik různých verzí. Může jít o konflikt postojů, názorů, představ, zájmů.

U konfliktů představ se jedná hlavně o vzniku představ a ta zkrsluje očekávání. Je naprosto normální, pokud má člověk jinou představu. Konflikt nastane v době, kdy druhá osoba, se kterou spolupracuje má jinou představu, a tudíž i jiné očekávání. V tomto druhu konfliktu je důležitý vést rozhovor. Doptávat se, jak si to představuje, nalézt nějaký kompromis (Křivohlavý Jaro,2008, s. 54-59).

Konflikt názorů podle Jana Křivohlavého je představa spojená se soudem. V lidském světě je zpravidla lépe přijímán jiný názor než odlišnost (Křivohlavý Jaro,2008, s. 60-63).

Pokud se zaměříme na konflikt postojů, můžeme ho chápat, jako názor zkreslený osobním emočním vztahem. Má více forem. Horizontální zajištění postoje nebo vertikální zajištění postoje. „*O horizontálním zajištění postoje hovoříme tam, kde stejný závěr vyplývá z řady vedle sebe stojících názorů. O vertikálním zajištění postoje hovoříme tam, kde máme na mysli celou řadu navzájem zřetězených názorů, na jejichž konci stojí postoj*“

(Křivohlavý ,2008, s. 73-78).

Obvyklá ukázka konfliktu zájmů je střed nebo souboj. Jde o boj „buď já nebo ty“ a často končí, dokud jeden nepadne nebo neustoupí. Tento konflikt má dvě verze. Konflikt dvou surovců, kdy nikdo nechce přiznat porážku. Konflikt dvou kavalírů, kteří se nedokážou rozhodnout a dávají přednost jeden druhému. Konflikty interpersonálních zájmů jsou ve společnosti nejvíce relevantní. Tvoří největší rozpory ve vtazích a ve společnosti (Křivohlavý,2008, s. 81-85).

Niterní, osobní konflikt zařazujeme do kategorie intrapersonálních konfliktů.

Intrapersonální konflikty představ

„Některé vnitřní konflikty představ pramení z toho, že slovní, verbální sdělení je v rozporu s mimickým, neverbálním sdělením“ (Křivohlavý Jaro,2008, s. 94-100). Například dítě říká ne, ale kýve hlavou ano.

Intrapersonální konflikt názorů

Je moje spolupracovnice dobrá, pravdomluvná, poctivá?

Intrapersonální konflikt postojů

Líbí se mi Petr? Je to chlap pro mě? Můj postoj k němu není jednoznačný.

Intrapersonální konflikt zájmů

Mám si jít zaběhat, nebo zacvičit? Mám si jít číst dnes knihu, nebo koukat na seriál? (Křivohlavý Jaro,2008, s. 94-100).

Speciální oblast zde tvoří konflikty zájmů osobních a společenských.

Jak dlouho můžu být s dívkou na veřejnosti? Jde o konflikt osobního zájmu, který je ale spojený i s konfliktem se společností. V tomto případě jde o střed etiky.

(Křivohlavý Jaro,2008, s. 98-100).

Může dojít ke spojení intrapersonálních konfliktu ve skupině.

Konflikt zájmů uvnitř skupiny lidí

Skupina kamarádek nakupuje. Jedna část chce ještě do dalšího obchodního domu, kde jsou další slevy a druhá skupina už by chtěla raději na autobus, aby dojely včas domů.

Konflikt zájmů mezi dvěma skupinami lidí

Souboj volejbalového týmu, který se snaží vyhrát mistrovství. Mají stejný zájem, ale zároveň i konflikt. Oba týmy chtějí vyhrát.

(Křivohlavý Jaro,2008, s. 102-104).

Typy konfliktů ve firmě

Z příkladů konfliktů ve firmách vyplývá, že ne každý konflikt v podniku znamená ohrožení. Konflikt můžeme i využít k motivaci a zlepšení. Změníme tak destruktivní konflikt na konstruktivní konflikt. Můžeme tedy i zvítězit (Bednář a kol.,2013 s. 353-357).

Představíme si druhy konfliktů v latentní podobě.

konflikt o zdroje (při dělení prostředků na mzdy)

konflikt o moc (oprávněnost rozhodování)

konflikt o společenskou pozici

(Bednář a kol.,2013 s. 356-359).

Ve firmě existuje ještě jeden druh konfliktu, a to je manifestovaný konflikt. Takzvaně otevřený konflikt, do kterého je třeba zasahovat. Je důležité je ve firmě zvládnout, jinak mohou ohrozit fungování firmy. Každá situace, a i konflikt je jiný. Působí na něj spousta předpokladů. Například společenské prostředí, jak řeší management konflikty, kteří lidé jsou spolu v týmu, jak se vedoucí pracovníci chovají ke svým podřízením, probíhající komunikace uvnitř firmy a formy komunikace (Bednář a kol.,2013 s. 358-361).

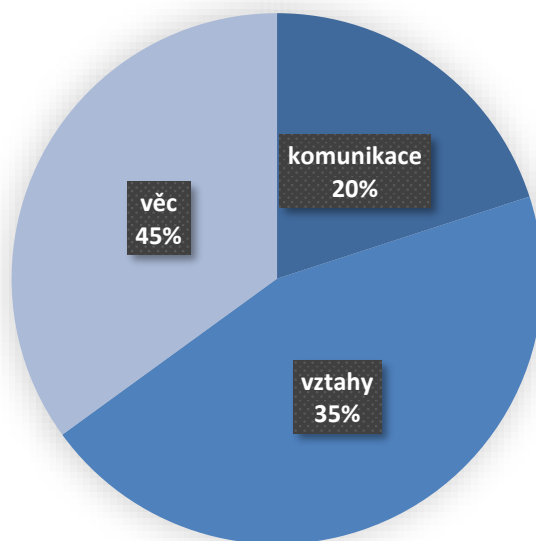
Většina interpersonálních konfliktů vzniká tam, kde nefunguje transparentní komunikační prostředí. Lidé si nepředávají všechny důležité informace. Komunikace není otevřená. Záleží také na klima v týmu a na přehlednosti komunikace. Čím více je míra komunikace a spolupráce předvídatelnější a jistější, tím méně je pak konfliktů (Bednář a kol.,2013 s. 360-364).

Typy konfliktů podle Kurta Lewina rozdělujeme na apetenci a averzi. Má 3 formy. Konflikt apetence-apeence. Jde o rozhodování mezi podobnými věcmi. Jedinec si chce dát jídlo v restauraci a neví, jestli to či ono. Dalším druhem je averze-averze. Jedinec si vybírá mezi nepříjemnými věcmi. Například zda pozdě přijít do práce, nebo jet městkou hromadnou dopravou bez lístku. A poslední druh konfliktu apetence-averze. Jde o rozhodnutí, kdy je předmět lákavý, ale cenově nedostupný (Nakonečný, 1997 s.73).

3 Příčiny a fáze konfliktů

„Pro zvládnutí konfliktů je zásadně důležité, kde leží jejich příčina.“ (Plamínek Jiří, 2009, s. 65). Aby ke konfliktům nedocházelo i příště, musíme zjistit, kde jsou jeho příčiny a přeměnit prostředí, ve kterém jedinci tráví čas. Také je důležité vzdělávat jedince, aby konflikt dokázali rozeznat.

Příčiny konfliktů podle Plamínka



Graf 1 Příčiny konfliktů podle Plamínka

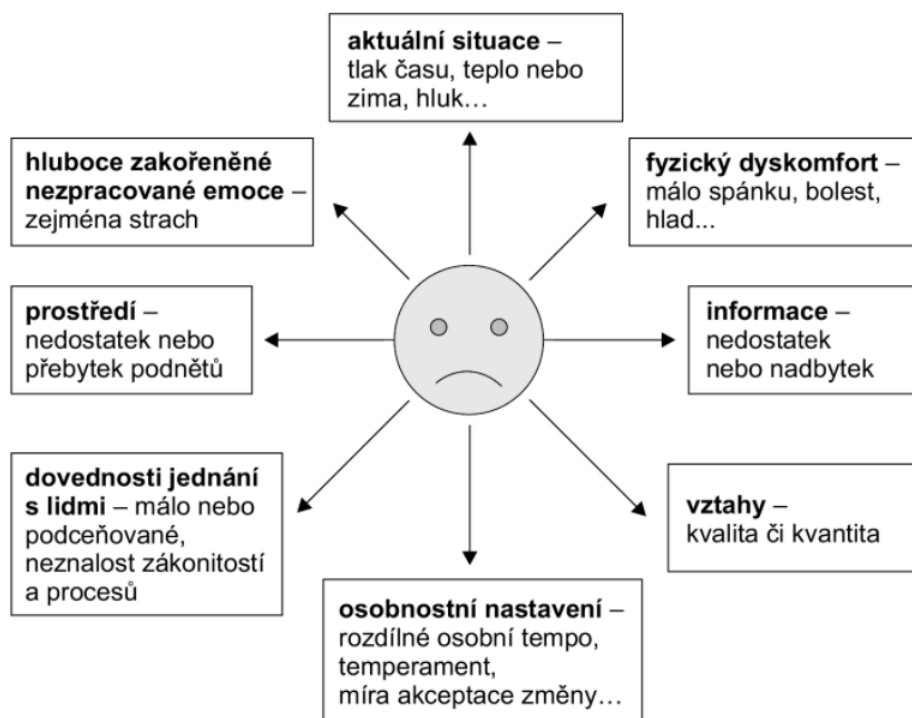
Nejčastější příčiny konfliktů

1. Mezilidská komunikace 20%
2. Mezilidské vztahy 35%
3. Střed věcných zájmů 45%

(Plamínek Jiří, 2009, s. 65-66)

Časem se rozložení příčiny konfliktů může změnit. Zejména je nárůst příčin u konfliktů s věcným zájmem, kolem 50 %. Můžeme říct, že se to odvíjí od předpokladu, že lidé mají větší přehled o vzniku konfliktů a jejich příčinách. S tím také souvisí vyšší vzdělanost a podpora v dobré komunikaci, zejména na úrovni lídrů a manažerů. Je to důležité zjištění, zhruba v 50% procentech je tedy odpověď na řešení v komunikaci mezi lidmi (Plamínek Jiří, 2009, s. 67).

Podle Mendlíkové úzce souvisí příčina a prevence. Dlouhodobé a smysluplné je řešení příčin konfliktů.



Obrázek 1 Příčiny konfliktu (Mendlíková Olga, 2012, s.44-46)

Příčiny pracovních konfliktů podle Fehlauna

„Každý konflikt je jiný. Přesto však mají jisté společné vlastnosti. Je to tím, že zpravidla je jádrem konfliktů neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale jsou to také rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování“ (Fehlau, 2002, s.20).

Rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocením

Například ve výkonu. Názor na výkon může být zcela odlišný, i vzhledem ke zkušenostem nebo v odlišnostech postojů. Pokud se jedinec dokáže vcítit do problémů jiných lidí, má to v mnohém zjednodušené. Otevře se mu oblast konfliktů zcela v jiném úhlu a může vést k osvojení nebo úbytku názorů. Správně objevit potíže vyžaduje spoustu údajů. Pokud tyto údaje nemáme, vede to ke špatnému vyhodnocení situace a odlišné cítění vede ke konfliktům pracovního hodnocení. Fakta jsou jinak posuzována. A jelikož si jedinec nemůže utvořit svůj vlastní postoj, jsou konflikty přepokládány (Fehlau, 2002, s.20).

Rozdíly v motivech a cílech

Zpravidla jde o nekomunikaci motivů, a tím i způsobů konfliktů. Spolupracovníci musí spolupracovat, ale nekomunikují. Neznají své závěry, vzniká konflikt cílů. Tento konflikt nelze vyřešit bez dohody či zásahnutí nadřízeného (Fehlau, 2002, s.21).

Neslučitelnost různých rolí

Je třeba na místě působení dosáhnout více než jedné sociální role. Například role kolegy, vedoucí projektu, obchodníka, poradce zákazníka. Pokud je role nenaplněná podle představ pracovníka, vede to ke konfliktu rolí. Velmi často se to stává u vedoucích pracovníků, protože jejich nadřízení mají jiné představy.

Zápas o uznání zdroje

Pokud jde o aktivitu, ve které se nerozhoduje jen o finančním uznání, ale i například o rozhodování nebo o budoucnost a vedení dalších aktivit, může to vést ke sporům o vedení. Zvláště když je hodnocení a odměňování považováno za nespravedlivé. Tento rozdělovací konflikt je často spojen s přístupem a zvýhodňováním jednotlivých pracovních týmů vůči ostatním (Fehlau, 2002, s.22).

Obtížné mezilidské vztahy

Sociální vztahy jsou velmi složité a ke konfliktům může přispívat i rozdílnost v hodnotách, postojích, názorech a způsobu chování kolegů. Ke konfliktům také vedou rozdílné osobnostní typy. Někteří zaměstnanci jsou tak odlišní, že mohou upadnout do konfliktních vztahů. Praktikant, matka samoživitelka, člověk se zdravotním postižením.

Události, které mění život v podniku

Jsou to změny, které zaměstnanci nepřijímají snadno. „*Samovolná nebo cílená změna jakéhokoliv objektu, působící záporný efekt, se projevuje jako problém*“ (Kovář, Hrazdilová-Bočková, 2007, str. 46). Je to přímý zákrok do jejich pracovní existence. Například: předčasný odchod do důchodu, výměna nadřízeného, změna místa pracoviště. Tyto změny mohou vést až k životní krizi a syndromu vyhoření. Konflikt pak naznačuje obranu a zoufalý pokus, jak tuto situaci řešit (Fehlau, 2002, s.23-24).

Příčiny osobních konfliktů podle Čakrta

Nedorozumění

Stává se tehdy, pokud jedna strana neporozumí záměrům druhé strany. Příklad: matka může odcházet ze zaměstnání o chvíli dříve, aby stihla vyzvednout dítě ze školky. Jednou se děti zdrží v divadle a matka si zkrátí čas v podniku, kde pracuje. Její zaměstnavatel si to vyloží jako lež a využívání a už je z toho konflikt.

Lhaní, neupřímnost

Lež je typický zdroj konfliktu. Lež se dříve či později odhalí a nastane konflikt (Čakrt, 2000, s. 41).

Nedbalost

Konflikt může vzniknout ze zanedbaného očekávání od ostatních. Nesplněné sliby, obcházení odpovědnosti. Příklad: nedokončení stavebních prací v termínu.

Záměr

Naše záměry mohou fungovat k vyřešení konfliktu nebo k jeho příčině. Jde o to, zda mám pozitivní záměr či negativní. Pokud je záměr negativní, jistě nastane konflikt. Například matka chce poučit své dítě o odmlouvání.

Bezvýznamná investice do vlastního postoje nebo přesvědčení

Konflikt může nastat z odlišného přesvědčení nebo v boji o ideologii. Může se stát, že se jedinec spojí s politickým přesvědčením nebo náboženským a dojde k souboji mezi jedinci.

Nejasné hranice „osobního prostoru“

Každá kultura má jiné určení osobního prostoru, kam můžeme vkročit. Je dobré tyto specifika znát a vyvarovat se nedorozumění, a tím i vzniku konfliktu. Například v arabských státech je tento prostor o mnoho menší a je třeba si to uvědomit. Jedná se o intimní zónu každého z nás (Čakrt, 2000, s. 42).

Strach

I strach může vést ke konfliktu. Například když je spojen s nejistotami nebo s nepochopenými závěry a hranicemi. Souvisí to i s ohrožením, které je často doprovázeno konfliktem. Příkladem mohou být zaměstnanci, kteří se bojí říct, že nejsou v práci spokojeni ze strachu, že by přišli o finanční ohodnocení.

Postranní úmysly

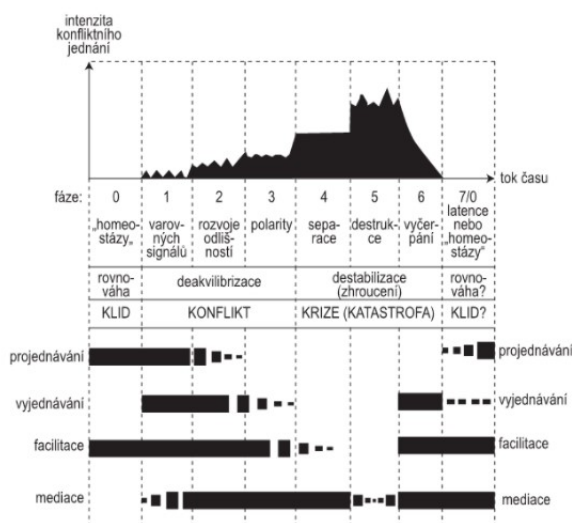
Jedná se o okolnosti, kdy má jedinec ještě jiné zájmy než druhý. Jsou dva druhy, vědomé a nevědomé. Oba druhy mohou ublížit. Vědomé může být záměrné pošpinění spolupracovníka při tvorbě projektu. Nevědomé se hůř odhalují, protože jedinec o nich ani neví. Například přetvářka v osobním konfliktu (Čakrt, 2000, s. 43).

3.1 Fáze konfliktu podle Plamínka

Pokud chceme zvládat konflikt, musíme znát fáze konfliktu, využívat různé prevence a taktiky, jak konflikt překlenout nebo jak ho alespoň zvládat. Také je nutné dbát na rozdíl mezi rovnováhou a stabilitou. I když porušíme rovnováhu, na konci může vzniknout daleko lepší a pevnější stabilita.

Podkapitola Fáze konfliktu podle Plamínka

1. Fáze – varovné příznaky
 - Pokud si jich nebudeme všimnout přerostou do další fáze
2. Fáze - odlišnosti
 - Ještě stále považujeme tuto fázi za problém, avšak pokud se nebude problém řešit přejdeme k další fázi
3. Fáze – polarita
 - Už se pohybujeme ve sporu, kdo vyhraje. Jenže ta nemůže setrvávat věčně, a proto má ve zvyku se vyvinout v
4. Fázi – separace
 - Pokud spolu jedinci dále nemusí udržovat kontakt, může být toto stadium konečné, avšak pokud musí, přechází konflikt do
5. Fáze – destrukce
 - Celé zřízení se může zhroutit, pokud se tak nestane přejde konflikt do
6. Fáze – vyčerpání
 - Pokud je konflikt zanedbaný, přejde do
7. Fáze – latence
 - Ta vlivem času přejde do
0. Fáze, a to je fáze klidu



Obrázek 8 Standardní vývoj konfliktu

Zdroj: Synergický management, 2000, s. 272 (sestaveno z více zdrojů, zejména podle podkladů Vlado Labátha, a doplněno)

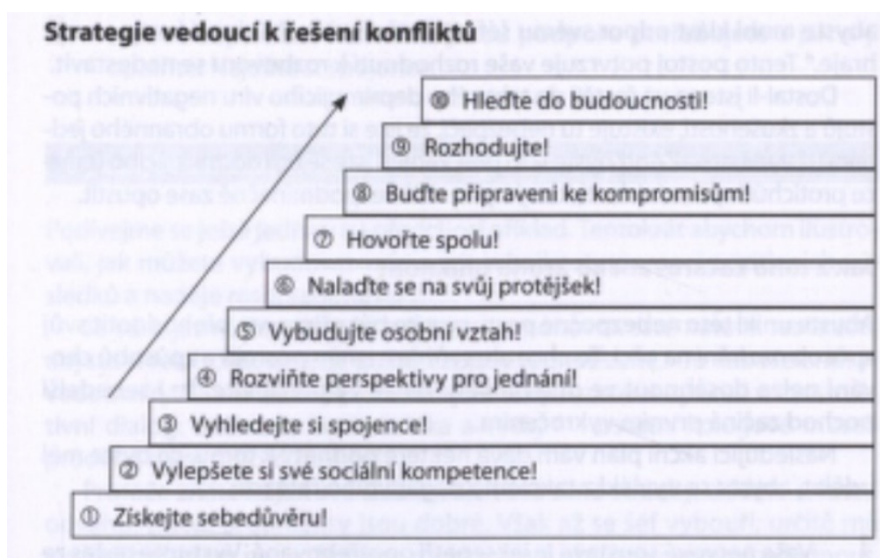


Obrázek 2(Plamínek Jiří, 2009, s. 32)

4 Řešení konfliktu

Jak čelit konfliktu

At' už konflikt začal jakkoliv, je třeba na jeho zvládnutí mít připravenou strategii. Ta nám pomůže připravit se na konflikt a mít pocit naděje, že se konflikt urovná. V první řadě jde vytvoření sebejistoty a zachování klidu uvnitř sebe. Hlavní je, aby se začalo něco dít. Nesmíme uváznout ve smyčce nic nedělání. (Fehlau, 2003 s.48). Za druhé změnit své chování a určité postoje. Pro zvládnutí konfliktu jsou více důležité komunikační schopnosti, než znalosti odborné. Proto je třeba na svých dovednostech zapracovat a zlepšovat je. Za třetí vždycky je tu řada odborníků, kteří mohou pomoci. Vyhledat jejich pomoc a domluvit se na postupu. „*Sám sobě pomáhej*“ (Fehlau, 2003 s.49). Za čtvrté nikdo nereaguje stejně. Podle zážitků a zkušeností sebe, ale i ostatních, je potřeba vytvořit cestu ke zvládnutí konfliktu. Za páté mluvíte s jedincem, se kterým se konflikt odehrává. Jen tak je možnost něčeho dosáhnout. Za šesté je dobré se pokusit naladit na jedince ve sporu. Jen tak může konflikt ustoupit. Každý reaguje jinak a různými způsoby jednání. (Fehlau, 2003 s.49). Za sedmé komunikace se zásadami dobré komunikace. Při rozhovoru příjemné klima a nálada. Za osmé je potřeba se vyvarovat dominantním nebo submisivním postojům. Nejlepší cestou je sobě rovnost. Za deváté vytvoření strategie podle všech možných dostupných informací a za desáté z vyřešeného konfliktu se poučme do budoucnosti (Fehlau, 2003 s.50).



Obrázek 3 Strategie vedoucí k řešení konfliktů (Fehlau, 2003 s.51)

„Konflikty nabývají někdy takových forem a síly, že si s nimi bez cizí pomoci jen těžko poradíte. Najděte si proto podporu“ (Fehlau, 2003 s.55).

4.1 Konstruktivní řešení konfliktů podle Fehlauna

Čemu se vyhnout

Kdo se brání konfliktů a dělá, jako že se nic neděje většinou konflikty zlehčuje. Například výroky „to já jsem už zažil“ jsou důkazem rodícího se neklidu mezi jedinci. Zlehčování vede k odkládání vyjasnění konfliktů na později. Ten však může nabít velkého rozměru a vést ke střetu, kdy protistrana je lépe pohotová (Fehlau, 2003 s.61-62). Pokud jedinec čeká, že se konflikty vyřeší samy, jedná se o přehlížení, jen málokdy se konflikt opravdu vyřeší sám. Je třeba na něm pracovat. Někdy se může stát, že v konfliktu se objeví třetí strana, která začne jednu stranu podporovat. Považujeme to za instrumentalizaci, třetí strana vidí za konfliktem nějaké výhody pro sebe (Fehlau, 2003 s.62). Dalším aspektem může být racionalizování, to znamená že jedinec vidí konflikt pouze z rozumového hlediska, ale nevidí ho z lidského, kde jsou například city, ego, sympatie a antipatie. Tento krok nemůže vést k vyřešení konfliktu. Lidská stránka je velice důležitou částí konfliktu. Pokud jedinec vyčerpal své dosavadní schopnosti k vyřešení konfliktu, může dojít k fázi regradování neboli zpátky do dětství. Kdy hlavním projevem je vzpor. Když jedinec použije tento vzorek chování, může čekat prohru nebo zklamání z prosazení vlastního názoru. Úplné distancování od konfliktu se značí jako rezignace. Člověk přijímá návrhy druhých a podřizuje se. Své vlastní návrhy nesděljuje ostatním (Fehlau, 2003 s.63). A posledním projevem je tolerování. Jedinec se nezajímá o konflikt a pouze přihlíží, tento přístup se může zdát zprvu kladný, avšak jedinec se vzdává svých názorů a cílů.

Co podniknout k odstranění konfliktu

Odhalit problém je důležitou částí konfliktu. Přímo se bavit o konfliktu a o jeho příčinách. I když to může být trýznivé, je to potřeba. Je třeba dát pozor na prezentování negativních věcí, aby se jedinec necítil uražený nebo zraněný. Uplatněte svůj názor na základně zkušeností a postavení. Ale pozor na uplatňování svých názorů z vedoucí pozice (tzv. Pyrrhovo vítězství). Málokdy přinese pozitivní závěr a odstranění konfliktu (Fehlau, 2003 s.64). Změnit téma konfliktu může vést ke ztrátě argumentů u svého protivníka, a tím převést útoky na konstruktivní rozhovor a docílit tak větší spolupráce. Konflikt se posune i díky vyzdvížení společenských zájmů. Urovnáním představ obou jedinců může vést také k vytoužené dohodě. Poukazováním na jiné alternativní přístupy dovedou jednice k přemýšlení nad vlastním postojem, který vede ke kompromisu.

Zapojit dalšího účastníka jako spojence vede k menšímu napadání osoby. Poslední krok je ústup, podle hesla „moudřejší ustoupí“. Pokud je konflikt neovladatelný. Pozor ale na tzv. útěk, kterým se značí slabost (Fehlau, 2003 s.65).

Osobní vztah

I když probíhá konflikt, je důležité zůstat s kolegou v kontaktu. Bez kontaktu nelze dosáhnout svého vytouženého cíle. Dále také nemůžou probíhat fáze konfliktu a jeho vyřešení. Komunikace je velmi důležitá, ale těžká. I když je s kolegou na všem shoda neznamená to, že nikdy nemůže proběhnout konflikt. Jak už bylo řečeno konflikt je přirozený jev v životě. Je důležité nenechat se oklamat souhlasem ve všech směrech, ale vést konstruktivní rozhovory. Mít pod kontrolou své emoce vede k rychlejšímu vyřešení konfliktu. Ovládat své emoce a zároveň přimět jedince, aby na konflikt přihlížel i s názory a postoji ostatních. (Fehlau, 2003 s.66).

„Přílišné emoce mohou omezovat vaši soudnost“ (Fehlau, 2003 s.67).

„Nedostatečné emoce mohou zmenšit vaši motivaci a vzájemné pochopení“ (Fehlau, 2003 s.67).

„Učte se porozumět emocím – těm svým a těm toho druhého“ (Fehlau, 2003 s.67).

„Nachystejte se na emoce – své vlastní a těch druhých“ (Fehlau, 2003 s.67).

„Nereagujte hned emotivně; zachovejte si chladnou hlavu“ (Fehlau, 2003 s.67).

Vybudovat důvěru je důležité pro prosazování svých cílů. Nátlak v konfliktech není dobrým řešením. Protivník přejde do vzdoru a spokojenost a vyřešení konfliktu je v nedohlednu. (Fehlau, 2003 s.68).

4.2 Soupeření a spolupráce

Řešení sporů se může ubírat dvěma směry. A to spolupráce nebo soupeření. Soupeřením rozumíme především hádky, spory, boj. Při spolupráci naopak víru, kompromisy, možnost požádat o pomoc.

Soupeření

Neurvalost, nevraživost, „kdo z koho“. Boj na život a na smrt. Tuto podobu můžeme najít i u zvířat. Jejich chování bylo dobře sledováno. U zvířat nastává spor tehdy, když je něčeho nedostatek. To je však velmi nepřesný pojem. Pro upřesnění, když je tedy poptávka vyšší než nabídka. A v tu chvíli začíná boj. Čím větší nedostatek je, tím krvelačnější nastává boj. Jedná se například o boj za potravu, vodu. Ale také sexuální souboj o samičku, či o vedení tlupy (Křivohlavý, 2008, s. 107-112).

„K soupeření dochází obvykle tam, kde je něčeho málo a kde si na to dělají nárok dva soupeři, avšak dostat to může jen jeden z nich. Proto dochází mezi nimi k boji typu „kdo s koho“. Výsledkem je jeden vítěz a druhý poražený“ (Křivohlavý, 2008, s. 107-112).

I ve společnosti jsou souboje „kdo s koho“. Policie vyšetřuje rvačku mezi lidmi jako řešení jejich konfliktu. Mluvíme i o slovním boji. Kdy jedinec nebojuje pěstmi nebo zbraní, ale slovy. K verbální části jistě patří i neverbální komunikace. Různé úšklebky, gesta, mimika. Jsou různé úrovně soupeření. Odehrávají se od „fair play“ až po intriky a různé konfrontace (Křivohlavý 2008, s. 110-117). *„Ryze soupeřivý vztah. Kdo se stává mým soupeřem? Sokem je mi ten, kdo chce získat to, co já sám chci získat v situaci, kdy toho je málo a kdy to může získat jen jeden z nás“ (Křivohlavý, 2008 s. 110-117).* Kdy jeden může získat vše a druhý o vše přijde.

Spolupráce

Většina lidí je na půl cesty mezi spoluprací a soupeřením. Soupeření máme zakořeněné v sobě, ale o spolupráci moc podkladů není. Považujeme spolupráci vždy za pozitivní? Co spolupráce kriminálních, lupičů?

Spolupráce se rozděluje na Asociální spolupráci-což je spolupráce gangů nebo zlodějů. A Prosociální kooperace- etická spolupráce, která je spojená s vnímáním všeobecné kooperace, nese s sebou vyhlídku na lepší časy (Křivohlavý 2008, s. 113-121). Typickým chováním při spolupráci je zvyšování naděje. Jedinci spoluprací mohou více získat, když aktivitu dělají společně. Jsou bohatší, než byly na začátku. O zkušenosti, peníze, slávu.

„*Spolupráce žije z očekávání*“ (Křivohlavý, 2010, s.113-121). Už při postupu spolupráce jsme odměňováni, například pozitivní náladou, úsměvem, nadějí. Pozitivním jevem spolupráce je také spravedlivé rozvržení hodnot mezi jedince (Křivohlavý, 2010, s.118-124). Spolupráci s nespravedlivým partnerem je lepší se vyhnout. Vede ke konfliktům, kdy jeden to vidí tak, druhý zas jinak (Křivohlavý, 2010, s.122-125).

Porovnání soupeření a spolupráce

„*Při soupeření jde o boj dvou nepřátel na život a na smrt, kdežto při spolupráci jde o souhru přátel – např. o hudbu kvarteta*“ (Křivohlavý, 2010, s.125-128).

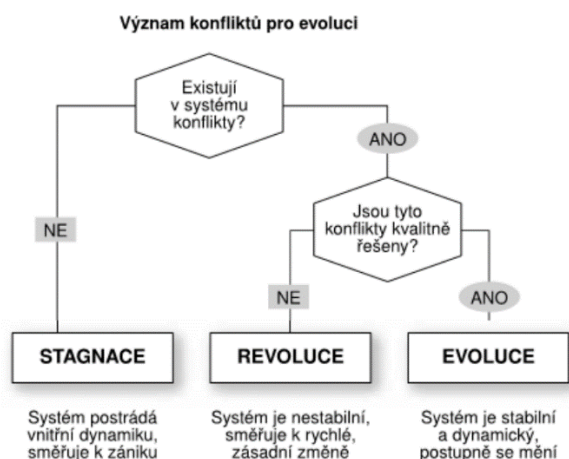
4.3 Tři pilíře zvládání konfliktu podle Plamínka

Rovnováha a stabilita

Nejdříve si ujasníme pojem konflikt. Spousta konfliktů vzniká špatným vyložením pojmů. Konflikt je tedy souboj a většinou rozvraceč klidu. Pokud mluvíme o rovnováze mluvíme o přítomném stavu. Je to vyrovnaný stav. Avšak velmi často se mění kvůli tlaku okolí. Se stabilitou je to těžší, pokud nepřijde stabilita mezi změnou a rovnováhou, plyne z toho konflikt (Plamínek, 2009, s.14).

„Rovnováha je tedy stav, kdežto stabilita schopnost systému. Porušováním rovnováhy vnucujeme systému dynamiku, porušováním stability jej ohrožujeme“ (Plamínek, 2009, s.15).

Z toho plyne první zásada, chraňte stabilitu. Konflikt je pro život nutný. Díky němu se jedinec posunuje a zlepšuje. Nesmí být však stálý. Je důležité ho nepřehlížet, ale řešit ho.



Obrázek 4 Význam konfliktů pro evoluci (Plamínek, 2011, s.101)

Spory a problémy

Vyskytují se v interpersonálním konfliktu. Spor můžeme vnímat jako vědomý konflikt, kdy si jedinec trvá na svém. Problém je spíše v konfliktech kdy jedinci netrvají na svém, ale chtějí najít kompromis. Oboje jsou konflikty, ale můžeme mezi nimi vnímat rozdíl v přístupu. Emoce spojujeme se sporem, ale spor nemůžeme řešit rozumem. Aby ho tak jedinec mohl řešit, emoce musí jít stranou, a pak se ze sporu stane problém (Plamínek, 2009, s.19). Tento jev se nazývá depersonifikace. Když konflikt není obalem emocemi, jde z něho vyjmout jádro, a to pak řešit racionálně. Pokud je ale konflikt obalen silnými emocemi, je třeba je vyslovit nahlas. Tím může dojít k depersonifikaci a přejít k racionálnímu řešení.

Pokud nastane takovéto řešení, vede to k utužování vztahů a důvěry (Plamínek, 2009, s.20). Proces pojmenování emocí není jednoduchý, nejde ani tak moc o to, aby byly pojmenovány správně, ale spíš o přirozený proces vyslovit je. Před společností to může být nežádoucí. Ale je třeba dojít k pochopení emocí a vnímání i druhých. To je velmi důležité k vyřešení konfliktů. Je rozdíl mezi pochopením a souhlasem. Je třeba to myslet vážně, nevztahovat na někoho zlost jen kvůli souhlasu s ostatními. Pokud tuto skutečnost a postup jedinec řešící spor přijme, bude to mít vliv na lepší řešení konfliktu i v budoucnosti.

Z toho plyne druhá zásada, mít úctu k emocionální stránce sporu. (Plamínek, 2009, s.21).

Zájmy a postoje

Komunikaci mezi jedinci při sporu můžeme považovat za postoje. Zájem je naopak původ postoje. Pokud hledáme nové postoje, je nejlepší se zeptat při sporu sám sebe, jak to ten druhý myslí. Tím se jedinec obohacuje o nové neznáme postoje. Rozbor svých zájmů a zájmů jedince stojící proti, usnadní hledání konce konfliktu (Plamínek, 2009, s.23). Čím více se ponoříme do zájmů našich i zájmu protivníka, tím více nalezneme řešení, které bude vyhovovat oběma stranám. Na úrovni postojů nemusí dojít ke konci, je třeba pokládat otázku proč a jít až k samému nitru (Plamínek, 2009, s.24).

Způsoby řešení konfliktů podle Plamínka

Prvním způsobem řešení konfliktu je pasivita. Subjekt se konfliktu aktivně neúčastní. Čeká, jak se konflikt vyřeší. Další formou je náhodné řešení. Pro vyřešení konfliktu je použita náhoda, například hod mincí nebo los. Tam, kde účastníci konfliktu používají sílu jde o násilí. (Plamínek, 2000, s.269). Jedná se o facku, či světovou válku. Dalším zajímavým řešením konfliktu je delegace. Účastníci předají řešení vyšší autoritě a čekají na výsledek. Jde například o soud. Diskuse, vyjednávání je příklad přímého jednání. Mediace může být další způsob řešení konfliktu. K procesu konfliktu se pozve odborník (Plamínek, 2000, s.270).

Pozitivní přístup ke konfliktům

Konflikty vnímáme spíše negativně, protože je občas nepříjemné je řešit. Avšak může se v nich najít i dost pozitivního. Je lepší naladit se pozitivně při řešení a být otevřený. Při pozitivním přístupu je třeba přijmout, že každý má právo na jiný názor, i když je špatný. V takovém to případě je lepší, když špatný názor je vyřčen a dále se s ním nepracuje, než právo na názor zakázat. Je důležité mít úctu i k rozdílným názorům. Konflikt může být velmi přínosný, pokud je správně nasměrovaný (Plamínek, 2000, s.268). Díky konfliktu se může jedinec posunout dál v mnoha ohledech. Například v kreativitě, osobnostní rozvoj. Jakákoliv organizace nemůže bez konfliktu existovat a vyvíjet se (Plamínek, 2000, s.269).

Snížení a vyřešení vnitřních konfliktů. Zásady vnitřní uvolněnosti, snížení sebe manipulace.

(M. Wiederová 1999)

Naučit se uvolnit a relaxovat. Chvilí nemyslet na problémy. Utřídit myšlenky a vyhodnotit nepotřebné. Stanovit cíl. Nezapřednout ve starých zlozvycích. Podporovat své silné stránky. Svěřit se s problémy a hledat řešení. Emoční distancování od vyčerpávajících lidí a situací (Pospíšil, 2007, s.149).

Mít rád sám sebe a nelhat sám sobě.

Pozitivní a negativní myšlení. Myslet negativně je jednodušší, ale pokusme se myslet pozitivně. Myslet na pozitivní věci. Najít si čas i na zábavu a relaxaci (Pospíšil, 2007, s.153).

Splnit svá předsevzetí „*Pokud chcete změnit své postoje, musí být vaše přesvědčení opravdové, sebevědomé*“ (Pospíšil, 2007, s.157).

Ovládat svoji mysl. Zabránit předsudkům, nadměrné sebelítosti. Zabránit svým zlozvykům (Pospíšil, 2007, s.161).

4.4 Strategie při řešení konfliktu

Zde popíšeme strategie lose-win, win-lose, lose, lose, win-win.

LOSE-WIN

Tato strategie se zaměřuje k získání lidí na svoji stranu. Aby jedince podporovali, naslouchali mu. Je to primární strategie. Většinou ji používají děti, protože ještě nic jiného neznají. V tomto procesu bývá použito hodně vřelosti, vlídnosti, zájímání se o druhé, úsměvů. Smysl je, pokud jedinec bude dávat lásku ostatním, ostatní ji budou dávat jemu. Z této strategie vychází základy etiky. Z knihy Bereneho jde o strategii „já nejsem O.K. – ty jsi O.K. V tomto případě se jedinec setkává s malým sebevědomím a sám sebe nepovažuje za důležitého. Může se stát, že toto chování bude podvědomé a vede ke zlosti, kdy si jedinec myslí, že ostatní se nechovají správně. Ti, kdo používají tuto strategii jsou většinou sami se sebou nespokojení, protože jsou stále v ustraní, a ne ve vedení (Bednář, 2013, s.430-435, 434-437).

Taktika v rámci strategie

- *Naslouchají druhým.*
- *Snaží se odhadnout přání druhých, ještě, než je vysloví.*
- *Následně se snaží tato přání splnit.*
- *Ustupují v požadavcích druhým, jejich potřeby nadřazují svým.*
- *Vcítují se do situace druhých.*
- *Mají zájem o druhé, hodně používají sociální úsměvy.*
- *Dávají dárky, prokazují služby (aniž by nutně o to byli požádáni).*
- *Aby vyhověli, občas slibují více, než jsou schopni splnit.*

(Bednář, 2013, s. 434-437)

WIN-LOSE

Tato strategie je vnímaná na úkor lidem. Jedinec od lidí nepředpokládá nic dobrého. Naopak jedinec je bezohledný a postupuje velice přísně. Často se jedná o spor, boj. Podle Bereneho je to „já jsem O.K. – ty nejsi O.K. Jedinec cítí výhru, pokud všichni okolo prohráli. Má velké sebevědomí. Tato strategie má svá úskalí. Jedinec nemůže zažít přátelství, radost, spolupráci. (Bednář, 2013, s. 434-438, 438-442)

Taktika v rámci strategie

- *Znevažují druhé otevřeně nebo skrytě.*
- *Vzbuzují ve druhých nejistotu.*
- *Lichotí, vtírají se.*
- *Dávají rady (aniž by o to nutně byli žádáni).*
- *Popichují, dobírají si druhé.*
- *Chovají se koketně a vyzývavě.*
- *Lžou (za účelem dezinformace protistrany).*
- *Vyhrožují, vydírají.*

(Bednář, 2013, s. 438-442)

LOSE-LOSE

Je to prohra na obou stranách. Jedinec se snaží být hodný, ale k ničemu to nevede. Začne svět vnímat jako špatný. Následuje fáze, kdy hledá jiný způsob, může použít například rebelii, či únik do fantazie. Podle Berneho „já nejsem O.K. – ty nejsi O.K.“. Dojde k blokaci obou stran a není možné se domluvit. Můžou přijít naschvály a velké hádky kvůli ničemu. Jedinci jsou přesvědčeni, že to k ničemu nevede a nemá to smysl. Jejich rozum stagnuje a jsou přesvědčeni, že oni pro to udělali všechno. Může nastat izolace od lidí. To však nemusí problém vyřešit. Jedinci nejsou schopni využít lidský rozum (Bednář, 2013, s. 443-445).

Taktika v rámci strategie

- *Shlukují se do skupinek a vedou nekonečné diskuse.*
- *Vytvářejí si bezpečný prostor okolo sebe.*
- *Stahují se z rizikových oblastí v práci (např. komunikace se zákazníkem).*
- *Berou vše na lehkou váhu, zesměšňují, vtipkují.*
- *Energii investují do okrajových oblastí práce.*
- *Dávají najevo nevědomost a nezájem („já nevím“).*
- *Otevřeně rebelují, stěžují si a reptají.*
- *Sabotují práci (např. se „hodí marod“).*

(Bednář, 2013, s. 443-445)

WIN-WIN

V různých situacích se musíme chovat jinak. Nelze určit jednu správnou strategii pro všechno. Tuto strategii bychom mohli nazvat i jako asertivní chování. Podle Berneho „já jsem O.K. – ty jsi O.K.“. Pokud jedinec chce použít tuto strategii, musí si uvědomit, že on sám není perfektní, ale ani ostatní nejsou. Lidé mají v sobě určité strategie, ve kterých si jsou jistí, a které jim vycházejí. Je jasné, že se jich drží. Je třeba rozvíjet sebe a myslet pozitivně, aby chování nespadlo do starých zvyků. Tako strategie vyžaduje sebelásku a zdokonalování se v oblastech, ve kterých jedinec vidí slabé stránky. Je důležité se na věci dívat shora a udržet chladnou hlavu (Bednář, 2013, s. 444-446, 447-450).

5 Mediace

Možný způsob, jak řešit konflikt, je pomocí mediace. Ke konfliktu je přizvána další neutrální osoba tzv. mediátor. Mediátor má za úkol konflikt vyřešit ke spokojenosti obou stran.

Vztahy v procesu mediace jsou důležité a mediátor za ně nese odpovědnost. Jedná se o vztahy mezi mediátorem a účastníky. Mediátor má hlavní slovo, a proto on rozhoduje, jak proces bude pokračovat. Mezi účastníky může komunikace vážnout díky sporu, proto je velmi důležité na začátku procesu tuto oblast sledovat a usměrňovat ji. Mediátor účastníkům navrhuje pravidla pro společnou komunikaci. Účastníci s nimi musí souhlasit a dodržovat je (Plamínek, 2013, s. 183-190). Cílem mediace je vyřešení konfliktu, sjednaná dohoda mezi účastníky konfliktu a následné naplnění a dodržení dohody. Smyslem mediace není spravedlnost, ale dohoda a pomoc lidem. V tom je rozdíl například od soudů, kde je rozhodující spravedlnost (Plamínek, 2013, s. 191-197).

Pozitiva mediace

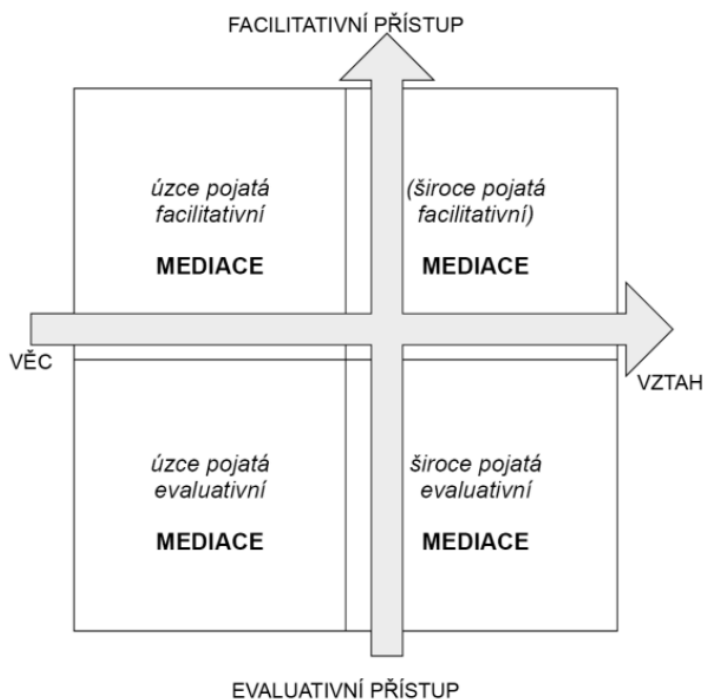
Pokud účastníci zvolí mediaci k vyřešení sporu, je v tom určitá naděje, že chtějí konflikt vyřešit. Důležitý aspekt mediace je dobrovolnost při zvolení tohoto způsobu řešení konfliktu. To zaručuje velkou úspěšnost a stálost mediace v praxi. Při každém provedení dohod může dojít k různým komplikacím jako je neúčast, neochota a přípravy jsou zdlouhavé. V tomto je také velké pozitivum mediace. Proces může začít téměř okamžitě a bez velkých příprav. Není tedy zas až tak časově náročná jako například soud a není finančně náročná. Při procesu mediace není pohled zaměřen na jednotlivé strany a na vítězství, ale na vyřešení konfliktu dohodou. Proto při mediaci vznikají zajímavá, netradiční řešení, které při souboji mezi stranami nejsou možná (Plamínek, 2013, s. 194-209).

Přístup k mediaci

Čtyři typy zaměření pozornosti

Podle autorů Leonarda L. Riskina, Toma Arnolda a J. Michaela Keatinga Jr. má mediace dvě pojetí. První úzké pojetí nejde do hloubky a zaměřuje se na postoje, pozice. Vychází to z chování samotných mediátorů, kteří jsou s tímto přístupem spokojeni. Zatímco v širokém pojetí se mediátor snaží dostat na úroveň zájmů. Snaží se pochopit hodnoty a vytvářet nové. A to vyžaduje i od účastníků. Postup vede k větší spokojenosti při nalezeném řešení nebo dohodě.

Pokud se mediátor neúčastní nalézání řešení, jde o pojem facilitativní mediace. V druhém případě má mediátor na zúčastněné vliv svými zkušenostmi a vzorci chování. Z toho vyplívá pojem evaluativní mediace (Plamínek, 2013, s. 225-265).

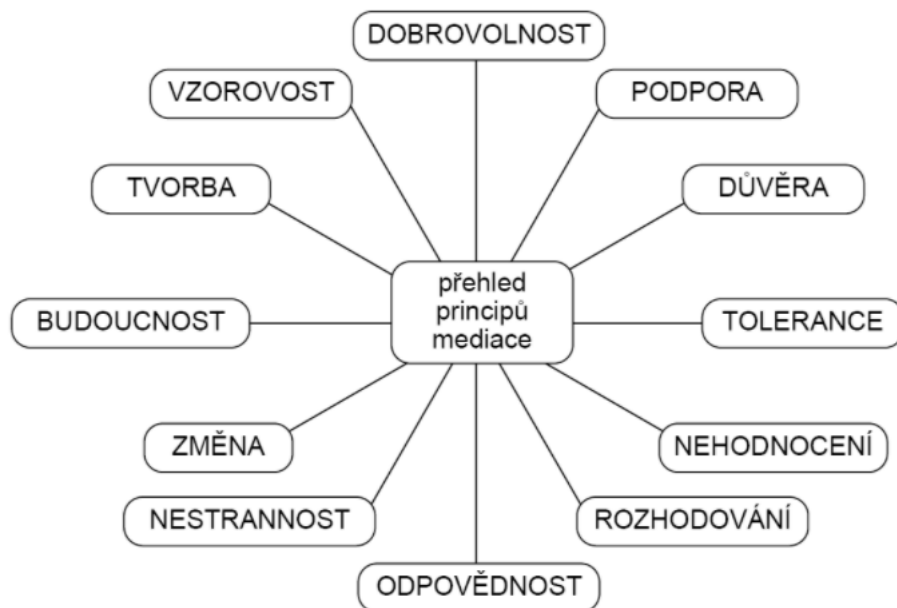


Obrázek 5 Čtyři typy zaměření pozornosti přístupu k mediaci (Upraveno podle Leonarda L. Riskina, Toma Arnolda a J. Michaela Keatinga Jr.) (Plamínek, 2013, s. 265-268)

Pět proudů v mediaci

Takzvané generální pojetí je zlatým středem, kdy se mediátor snaží účastníkům vštípit vzor chování a motivuje je k vytvoření dohody, ale nechává to zcela na nich. Vede účastníky ke spolupráci a kreativnímu řešení. Dalším pojetím je technické pojetí, které se orientuje pouze na vyřešení sporu a vytvoření dohody. Bohužel tento směr podryvá některé principy mediace a je povrchní. Dalším je terapeutické pojetí, které je opakem technického a jde do hloubky, kde řeší zájmy a postoje účastníků. Předposlední je kognitivní pojetí. To se zaměřuje na zdravý rozum. Věnuje se vnějším projevům osobnosti, například chování. Opírá se o logiku a analýzu sporu. Posledním pojetím je transformativní. Je zaměřeno opět na osobnost účastníků mediace. Klienti jsou vedeni k sebepojetí a sebedůvěře. Z toho nastává objevování kreativních řešení konfliktu (Plamínek, 2013, s. 266-279).

5.1 Principy mediace



Obrázek 6 Principy mediace (Plamínek, 2013, s. 228-231)

I. Dobrovolnost

Mediace nemůže být vynucená. Ztratila by tak spoustu výhod. Oba účastníci jsou v procesu zcela dobrovolně.

II. Princip podpory

Mediátor respektuje postoje a hodnoty účastníků, snaží se je podporovat. Je nestranný, proto podporuje obě strany konfliktu. Předává své zkušenosti a motivuje zúčastněné k vzájemné komunikaci, respektu a vytvoření dohody.

III. Princip důvěry

Jedná se o důvěru v mediátora, tak i v důvěru účastníků mezi sebou. S tím souvisí důvěra i v mediaci jako takovou (Plamínek, 2013, s. 230-234).

IV. Princip tolerance

Mediátor vede proces tak, aby zúčastnění tolerovali rozdílné názory a uvažování a jejich chování vedlo k dohodě. Je však rozdíl mezi pochopením a souhlasem, a s tím mediátor musí pracovat vést k tomu i účastníky (Plamínek, 2013, s. 232-237).

V. Princip nehodnocení

Mediátor nesmí hodnotit kdo a jak velkou nese odpovědnost za konflikt. A to i mezi účastníky. V procesu mediace se nezaměřuje na nalezení viny. Mediátor si dává pozor na různé přitakávání či souhlas s jedním z účastníků.

VI. Princip rozhodování

I když je mediátor v procesu ve vedení, o jednotlivých dohodách a bodech dohody rozhodují vždy účastníci mediace. Mediátor se nesmí přiklonit k jedné, či druhé verzi dohod. Může odmítnout aktivní účast na vytvoření dohody (Plamínek, 2013, s. 235-242).

VII. Princip odpovědnosti

Odpovědnost přechází na stranu účastníků. Při vzniku dohody je odpovědnost na straně účastníků, ale mediátor by jí měl považovat za správnou.

VIII. Princip nestrannosti

Mediátor musí být nestranný. Neznamená to stejné chování ke všem, ale takové chování, které účastníky utvrdí v jeho nestrannosti.

IX. Princip změny

Už při vstupu do procesu mediace se očekává, že účastníci budou nakloněni změnám. Jde o změnu vnímání – percepce. Může se stát, že účastníci přejdou do soupeření při vyjednávání a rázem je z toho destruktivní konflikt. Úkolem mediátora je přeměnit konflikt na konstruktivní a najít tak společné uspokojivé řešení.

X. Princip budoucnosti

Z minulosti si bere mediátor pouze zkušenosti. Zbytek mediace je směřován na budoucnost (Plamínek, 2013, s. 235-251).

XI. Princip tvorby

Předpokládá se, že účastníci nejlépe vědí všechny podrobnosti konfliktu. Proto je na ně kladen úkol, aby dohodu vytvořili sami. Mediátor pouze motivuje a usměrňuje.

XII. Princip vzoru

Mediátor klade na zúčastněné nové nároky chování, které sám dodržuje. Pak se naskytne možnost behaviorálního učení podle vzoru. Příklady a vzory, které si účastníci vezmou z mediátora jim mohou posloužit i v budoucím životě (Plamínek, 2013, s. 248-257).

Cíl mediace

Cíle mediace jsou stanoveny z potřeb účastníků mediace. Jejich cíle určují klienti na začátku, ale v průběhu mediace se mění vzhledem k postupování řešení konfliktu. Hlavním cílem je ovládnout konflikt a najít řešení, uvědomění si postojů a názorů ostatních a respektovat je, pochopit i své vlastní zájmy a pohnutky. Vytvoření dohody, který vyhovuje oběma stranám. Jasně a srozumitelně se orientovat v konfliktu. Dodržet dohody, které si účastníci sami uložili (Holá, 2011, s. 79-181).

Mediace a její pojetí

Mediace jako metoda řešení problémů. Mediace řeší spory. Jedinci neví, jak si poradit sami, a tak vyhledají pomoc v podobě mediátora. Snaží se o zavedení spolupráce a komunikace a pátrá po společném řešení (Holá, 2011, s. 185-189). Mediace jako forma pomoci. Bavíme se o formě pomoci začít řešit konflikt, z hlediska sociální a psychické. Mediace jako prevence konfliktů. Pomocí mediace můžeme předpovídat spory, ještě před tím, než nastanou. Například ve velkých firmách, kde je tlak na finance, je prevence formou stížností, výtek a přístupu vedení těmto záležitostem. Velkým faktorem, jak předejít konfliktům je vzájemná komunikace a tolerance. Ale také uznání a úcta k druhým. Mediace jako metoda usmíření. V tomto případě je třeba nechat konflikt projevit, hlavně ten vnitřní, a pak použít mediaci na usmíření a řešení konfliktu. (Holá, 2011, s. 190-194). Mediace jako metoda pochopení. Mediátor nevede klienty k pochopení potřeb a emocí toho druhého, ale k hloubce a energii jejich konfliktu, a jak tyto faktory působí na jejich řešení konfliktu. Při této metodě se mediátor snaží účastníky mediace provést konfliktem, nesnaží se ho eliminovat. Je důležité jít do vnitra konfliktu, a proto se nejčastěji používá v rodinném kruhu nebo mezi manželským párem při rozvodovém řízení. (Holá, 2011, s. 193-206). Mediace a právo spolupráce. Klienti se svým právním zástupcem podepíší smlouvu o spolupráci. Je to jedna z možností, jak konflikt vyřešit mimosoudně. Klienti tak musí dodržet smlouvu, kterou sami podepsali, a to vede ke vzájemné dohodě a vyřešení konfliktu. (Holá, 2011, s. 203-210).

6 Metodologie teoretické části

Výzkumný problém

Jedná se o deskriptivní výzkumný problém (Hendl, 2005 st.110). V BP zkoumám konflikty mezi pedagogy MŠ na jedné třídě. Zaměřuji se na příčinu konfliktu a fáze konfliktu. Zkoumám spolupráci pedagogů při probíhajícím konfliktu. Další částí je také změna klimatu třídy při probíhajícím konfliktu. Lehce se v rozhovoru zaměřím také na psychický stav pedagoga při konfliktu.

Výzkumný cíl

Na základě 3 fenomenologických rozhovorů detailně popsat konflikt mezi pedagogy vybrané mateřské školy. Zjistit, jaké byly příčiny a fáze probíhajícího konfliktu a určit, zda účastníci vnímali jeho vliv na změnu klimatu ve třídě.

Výzkumné otázky

„Výzkumník má určit účel výzkumu a počáteční otázky, jak byly odvozeny z potřeb a dosavadních nedostatečných poznatků“ (Hendl, 2005 st.158).

Výzkumné otázky jsou nápomocné při vytváření plánu výzkumu. Také popisují, co vlastně je zkoumáno a určují fenomén (Hendl, 2005 st.158).

Na základě stanoveného výzkumného cíle jsem definovala pět výzkumných otázek:

1. Co bylo příčinou konfliktů mezi pedagogy?
2. V jaké konkrétní situaci vznikaly konflikty mezi zkoumanými pedagogy?
3. Jaké fáze probíhaly v konfliktu mezi pedagogy?
4. Jakým způsobem pedagogové konflikt řešili?
5. Jak vnímali zúčastnění pedagogové klima ve třídě v průběhu konfliktu?

Výběrový soubor a uvedení respondentů

Počet dotazovaných: 3

1. Žena, 49 let, vedoucí učitelka MŠ
2. Žena, 22 let, bývala učitelka MŠ
3. Žena, 23 let, učitelka MŠ

Etika výzkumu

Respondenty jsem zachovala v naprosté anonymitě, neuvádím jejich jména, jen základní informace.

Respondent č.1

Respondent č.1 má deset let praxe v oboru a čtyři roky jako vedoucí učitelka. Dosažené vzdělání Bc. Učitelství v MŠ. Věk 49 let. S konfliktem se setkala v pozici vedoucího pracovníka, kdy řešila konflikt mezi učitelkami a asistentkou.

Respondent č. 2

Respondent č. 2 momentálně studuje vysokou školu. Věk 22 let. Učitelská praxe 1 rok v MŠ. Dosažené vzdělání Střední pedagogická škola Prachatice. Konflikt proběhl mezi respondentkou a starší kolegyní (uvádějící učitelkou) na třídě. Při konfliktu byla začínající učitelka.

Respondent č. 3

Respondent č.3 má vystudovanou střední pedagogickou školu a VOŠ v oboru předškolní a mimoškolní pedagogika. Doba praxe 3,5 roku. Také brigády s dětmi s autistickým spektrem. Věk 23 let. Pracuje ve zdravé MŠ. Konflikt zažila se starší kolegyní na třídě.

Harmonogram výzkumu

Domluvení místa a času se 3 respondenty - leden	
1. část rozhovoru-historie a život jedince	3-4denní pauza
2. část rozhovoru-zkušenosti jedince v dané problematice	3-4denní pauza
3. část rozhovoru-zhodnotit svoji zkušenost, čím ho obohatila	Ukončení, poděkování.
Přepis rozhovoru.	
Transkripce dat a důkladné seznámení s rozhovory – únor/březen	
Analýza dat.	
Vyhodnocení.	
Vyvrácení či potvrzení výzkumných otázek.	

Techniky sběru dat

Jako sběr dat jsem použila rozhovor. Konkrétně fenomenologický rozhovor. Jedná se o rozhovor, který je zaměřený na historii jedince. Má tři části. Jednotlivé části mají mít mezi sebou rozestup pár dnů. Pauza mezi jednotlivými částmi rozhovoru slouží jako kontrola a rozmyšlení dalších otázek a doptání na určité situace. První část rozhovoru je zaměřená na historii jedince a jeho zkušenosti. Účastník popisuje svoji minulost, pracovní zkušenosti. Druhá část je už zaměřená na zkušenosti s daným tématem. Mapuje téma ze všech stran a zaměřuje se na podrobnosti. Třetí část je zaměřená na pocity a emoce jedince, který se účastní rozhovoru. Popisuje retrospektivně své zkušenosti se zkoumaným tématem. Při rozhovoru se zkoumaný jedinec více otevře například oproti dotazníku. Jelikož je rozhovor veden přes výzkumníka, je třeba si dát pozor na ovlivňování názorů. Výhody rozhovoru je rozhodně pružnost, která umožní dostat se se zkoumaným jedincem hlouběji. Jedná se o polostrukturovaný rozhovor. Zkušenosti nejdou zjistit pozorováním, proto jsem si vybrala metodu rozhovoru. Potřebovala jsem s jedincem intenzivní kontakt a klást mu otázky. Tato technika mi umožňuje více nahlédnout do celého zkoumaného problému a dát prostor spontánnosti. Je důležité si dopředu připravit základní otázky a zvolit takové typy otázek, aby měl rozhovor smysl.

Dále také navodit příjemnou nenucenou bezpečnou atmosféru, aby se dotazovaný jedinec cítil komfortně. Během rozhovoru se opatrně dostávat k jádru věci krátkými, ale efektivními otázkami (Hendl, 2005 st.128).

Popis analýzy dat

Postupovala jsem podle následujících kroků: dat

Při přepisu rozhovoru a opakovaném čtení či poslechu rozhovoru, se detailně seznamuji s obsahem rozhovoru. Použitím deskriptivních komentářů a poznámek, co se odehrávalo při této otázce, zachycuji své myšlenky (Gavora, 2010).

1. Záznam rozhovoru	Rozhovory byly zaznamenány na diktafon a zaměřeny na zkušenosti a emoce
2. Stěžejní přepis rozhovoru	Při přepisu jsem vynechala nežádoucí slova například jakoby, jakože, prostě
3. Opakovaný poslech hlavních částí	Díky opakovanému poslechu jsem se důkladně seznámila s obsahem rozhovoru
4. Vlastní poznámky při rozhovoru	Během analýzy jsem použila i své poznámky k hlubšímu rozebrání témat
5. Organizace dat	Rozřazení dat do výzkumných otázek, vyřazení nepotřebného materiálu. Hledání souvislostí mezi jednotlivými respondenty

(Hendl, 2005 st.267).

Důležitým prvkem bylo rozklíčování témat a přiřadit je k správné výzkumné otázce. Zároveň hledání souvislostí mezi jednotlivými respondenty, jejich stejné rysy. Jak jsou témata propojená.

Otevřené kódování

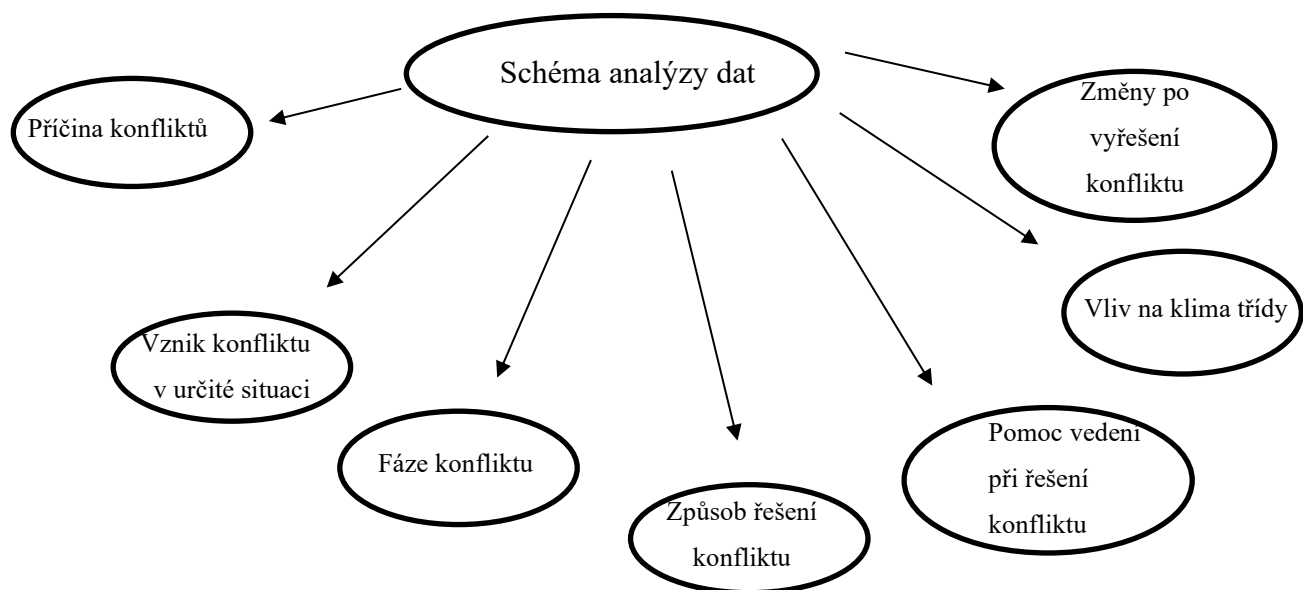
„Výzkumník provádí otevřené kódování prvním průchodem daty. Přitom lokalizuje témata v textu a přiřazuje jim označení.“ (Hendl, 2005 st.246).

Při přepisu a náslechu rozhovorů výzkumník hledá kritická místa a následně je propojuje s dalšími tématy. Data jsou přesnější díky čerpání z literatury a odpovědi na výzkumné otázky. Základní kódy byly použity konflikt, emoce, příčina, fáze, klima (Hendl, 2005 st.246).

7 Výsledky výzkumu

Představení analýzy dat a demonstrování jednotlivých výzkumných otázek. Výsledky v rozřazených kategoriích a jednotlivé představené útržky rozhovoru.

7.1 Schéma analýzy výzkumu



7.1.1 Příčina konfliktů

Nespolupráce mezi asistentkou a učitelkami, kdy se rozcházely v názorech. Učitelky po asistentce chtěly spolupráci a respekt, ale ani jedno se nedařilo. To vyvolalo konflikt. Za příčinu také můžeme považovat neochotu přijmout pravidla, i když to asistence bylo umožněno mnohokrát, kdy proběhli společné schůzky.

„Po dvou měsících, kdy se pedagožky snažily ji vysvětlit, co od ní potřebují a navozovaly spolupráci, to nefungovalo.“

Velký tlak na začínající učitelku ze strany kolegyně na třídě (zároveň uvádějící učitelka). Možnou příčinou mohly být i rodinné vazby – teta-neteř. Za příčinu lze i považovat závist ke vztahu mladé učitelky k dětem. Děti k ní tíhly a chodily spíše za ní. Ze zkoumané situace můžeme považovat za příčinu i povinnou rotaci učitelek po třídách.

„Ano, a vadilo jí, že mě děti měly rády. Děti chodily více za mnou, než za ní.“

„Kdybychom nebyly příbuzné, třeba si toho ke mně tolik nedovolila.“

„Začala jsem učit podle toho, jak ona chtěla a opravdu jsem se zlepšila. Během 3 měsíců, co jsem byla v práci, jsem uměla všechno, co by začínající učitelka měla vědět až po nějakém roce. Strašně moc věcí do mě hustila, tohle dělám špatně a tohle se dělá takhle.“

„Je možné, že byla našťvaná, když jí ředitelka odvolala na jinou třídu a nastoupila jsem tam já.“

Hlavní příčina v tomto konfliktu byla neochota spolupráce a zapojení se do nového stylu učení ze strany nové kolegyně. Učitelka nebyla cokoliv ochotná změnit, což souvisí s nepřizpůsobením chodu třídy. Netolerovala svou kolegyni, ke které nově nastoupila. Později se objevily další příčiny konfliktu jako naschvály, lhaní, pomluvy. Za další příčinu považují velký věkový rozdíl a pohrdání mladší kolegyní.

„Neochota a nespolupráce. Nehledání kompromisu. Chtěla, abych se já přizpůsobila jí, ale ona mi nebyla ochotná vyjít vstříc.“

„Ona mi to všechno odkývala, ale nic se nedělo.“

„Ano, zhruba 16 let rozdíl.“

„dělaly jsem si i naschvály“

7.1.2 Vznik konfliktu v určité situaci:

V konfliktu bylo mnoho spouštěčů (nespolupráce, nebyl zde respekt k učitelkám, jiné pohledy a názory na věci, nepřijímání nových pravidel). Hlavní byla neochota a neustálé umožňování nastavování správných pravidel, bohužel to k ničemu nevedlo. Zásadní rozdíl v názorech proběhl při výměně názorů na schůzce, kdy se zjistilo, že každá strana má jiný názor na věc. Postupem času se věci na sebe nabalovaly. K vyhrocené emoční hádce nedošlo. Konflikt byl vždy v rámci možností řešen v klidu.

„Dělala, že všechno věděla a v podstatě ona si myslela, že všechno ví a umí to strašně odborně obhájit. Pedagogové měli neustále pocit, že je poučuje.“

„Ano, my jsme si nastavily postupy, kde bylo ujasněno, že asistentka dbá na to, co řeknou učitelky. Bude se držet kroků, co chtějí pedagogové a poradí se s nimi. Nebude si dělat co chce. Když bude mít své nápady, je třeba je konzultovat s pedagogy na třídě.“

„Žádná velká konfrontace s křikem nebyla. Ale jedna z učitelek je více emočně citlivá, tak si na asistentku vytvořila úplnou averzi. Učitelky se snažily nejdříve neshody vyřešit samy. Později přestaly komunikovat, nehádaly se. Komunikace se vytratila. Ve třídě byla velmi hustá atmosféra.“

Za spouštěč považuji tlak na začínající učitelku. Neustálá kritika ze strany kolegyně, zároveň uvádějící učitelky. Neochota pomoci, jen kritika. Žádná pochvala nebo porozumění. Také to, že začínající učitelka si hledala informace jinde. Bála se kolegyně na cokoliv zeptat. Nikdy v ničem neodporovala, ale nevyjádřila svůj názor a postoj. Úplné vytracení komunikace. Později probíhalo pouze předávání základních informací. Velkou roli v konfliktu hrál i čas, protože kolegyně chtěla vše hned.

„Nepostavila. Měla jsem z ní respekt, a jelikož měla dost praxe, bylo mi blbě jí odporovat.“

„Kontakt téměř nulový. Já jsem se na nic neptala, nebylo tam žádné domlouvání, ani žádný kontakt.“

„Já jsem se na nic neptala vlastně po celý školní rok. Od listopadu jsme spolu vlastně vůbec nemluvily. Pouze jsme si vyměňovaly základní informace o dětech. Běžná komunikace typu, co jsem s dětmi dělala dopoledne, ta neprobíhala.“

„Pokud jsem potřebovala pomoci s přípravami, tak jsem chodila za učitelkou z vedlejší třídy. To ona mi pomáhala, pokud jsem něco nevěděla.“

„Ale já jsem se jí bála odporovat, tak jsem spíš přijímala její názory. Jen v září jsem s ní komunikovala, ale pak jsem zjistila jaká je, a tak jsem se na všem domlouvala s jinými učitelkami. Ona mě nikdy nepochválila. Jen mi říkala, jak je to hrozný, jak to musím přepsat, a že takhle to dělat nemám.“

„Stále jsem poslouchala negativa a neodporovala jsem jí. Bála jsem se jí i jako tety. Ona tedy spíš komunikovala se mnou, ale já s ní vůbec.“

„Ano, na vše jsem odpovídala jen: „Jo, dobře, já to chápu“ . Nedokázala jsem jí říct ne.“

Hlavní spouštěč nastal v situaci, kdy učitelky byly ve své třídě v procesu přípravy třídy, než nastoupily děti. Upravily třídu a částečně pozměnily třídu. Dohodly se, že takto je to v pořádku a mají vše připraveno. Nová kolegyně předělala třídu za zády druhé, dala jí to vědět pouze sms. Bohužel bez předchozí domluvy. Tuto situaci považuji za hlavní spouštěč, jelikož zde nebyla spolupráce a bylo to děláno bez vědomí druhé kolegyně. Později se na sebe věci nabalovaly. Proběhly výměny názorů a schůzky, kde zjistily, že má každá úplně jiný názor a nedokážou spolupracovat. Mladší kolegyně se snažila nové učitelce, která neměla zkušenosti ze zdravou MŠ, pomoci. Ta však pomoc ignorovala.

„Bylo to hned druhý den v práci. První den jsme se seznamovaly a společně jsme připravovaly třídu. Další den mi bylo řečeno, abych už šla domů, že ona uklidí krabice a také půjde domů. A po týdnu mi přišla zpráva, že přestavěla celou třídu (nábytek apod.) beze mě. To byl hned první konflikt, který se řešil i s vedením a od té doby se to sunulo takto neustále dál.“

Vytvořila jsem jí dokumenty, které jí mohly pomoci. Například jaké pravidla dodržujeme, co je pro nás důležité. Dokonce jsem jí vytvořila tabulku, jaký je rozdíl mezi klasickou státní MŠ a naší zdravou MŠ. Všechny tyto dokumenty jsem používala i já, když jsem začínala. Dala jsem jí to na stůl a tam to taky po celou dobu leželo. Ona je odmítla používat a respektovat“.

7.1.3 Analýza konfliktu podle fází dle Plamínka

1. fáze - varovné příznaky – určité proběhla, když se učitelky snažily komunikovat s asistentkou, ale stále to k ničemu nevedlo
2. fáze – odlišnosti – obě strany měly jiné názory na určité věci, a nemohly se shodnout na stylu vzdělávání ve třídě
3. fáze – polarita – fáze polarity nastala ve chvíli, kdy učitelky začaly řešit konflikt i s vedoucí učitelkou. Na schůzce už se jednalo o prosazení svého názoru.

„Ano, to proběhla neformální porada, abych věděla, jaký problém tam je. A jaký konkrétně problém učitelky vidí. Pak následovala porada všech čtyř osob (ved. učitelka, asistentka a dvě učitelky). Nastala otevřená komunikace a ukázalo se, že asistentka tvrdí úplný opak než učitelky. Nebyla si vědoma svých chyb. A další krok nastal, když se situace nezměnila ani po třech poradách a vlastně ani po 10 měsících.“

4. fáze – separace – tato fáze nastala ve chvíli, kdy konflikt byl přerušen první vlnou covidu a mateřské školy se uzavřely.

„Měly jsme černé na bílém, že jsme se dohodly na určitých postupech a nechali jsme to opět měsíc dva fungovat. Bohužel teda do toho přišla jarní vlna covidu, a děti přestaly chodit do školky. Po opětovném nastoupení do práce se situace znovu opakovala.“

5. fáze – destrukce – v této fázi se ocitly obě učitelky, ale jedna z nich to prožívala více.

„Jedna z učitelek je více emočně citlivá, tak si na asistentku vytvořila úplnou averzi. Učitelky se snažily nejdříve neshody vyřešit samy. Později přestaly komunikovat, nehádaly se. Komunikace se ale vytratila. Ve třídě byla velmi hustá atmosféra“.

6. fáze – vyčerpání – konflikt znovu nabyl při opětovném nástupu do mateřské školy.

Ukončení proběhlo způsobem rozvázání pracovní smlouvy s asistentkou

„Nebyla si vědoma svých chyb. A další krok nastal, když se situace nezměnila ani po třech poradách a vlastně ani po 10 měsících. Asistentka měla smlouvu na dobu určitou. Šla jsem za ředitelem a dohodli jsme se na ukončení pracovního poměru z důvodu neplnění pracovní náplně, nespolupráce.“

7. latence – konflikt byl vyřešen tato fáze nenastala, nastala
8. fáze 0 a ve třídě je opět klid

1. fáze - varovné příznaky – proběhla ve chvíli, kdy na novou učitelku byl vyvoláván tlak, aby vše zvládla hned a nebyla jí poskytnuta možnost pomoci
2. fáze – odlišnosti – jedna strana pouze poslouchala, druhá velela, neměly společný názor na věc a chod třídy

„Jen v září jsem s ní komunikovala, ale pak jsem zjistila jaká je, a tak jsem se na všem domlouvala s jinými učitelkami.“

3. fáze – polarita – tato fáze nenastala, v konfliktu nenastalo soupeření. Ale komunikace ustala, jedna strana se podřídila.

„Stále jsem poslouchala negativa a neodporovala jsem jí. Bála jsem se jí i jako tety. Ona tedy spíš komunikovala se mnou, ale já s ní vůbec.“

4. fáze – separace – v této fázi nastalo čekání na konec roku.

„Dostala jsem se na vysokou. Měla jsem možnost tam jít a nechtěla jsem zůstat v té školce hlavně kvůli ní.“

5. fáze – destrukce – úplná destrukce nenastala, konflikt přešel do fáze
6. fáze – vyčerpání – psychické vyčerpání učitelky, vyhlížení konce roku a odchodu od kolegyně.

„už jsem se jen snažila dokončit školní rok a byla jsem klidná a mírumilovná.“

„Půl roku jsem jen brečela. Vůbec se mi nechtělo do práce. Bála jsem se. Jediné, co mě drželo, byly děti. Protože ony mě měly rády víc, jak jí a já jsem s nimi chtěla být.“

7. latence – konflikt byl vyřešen odchodem jedné z kolegyň - nastala
8. fáze 0 a ve třídě je opět klid

1. fáze - varovné příznaky – tato fáze nastala hned první týden, kdy nová kolegyně předělala třídu bez předchozí domluvy.
2. fáze – odlišnosti – učitelky se snažily problém vykomunikovat, ale rapidní zlom a nastavení spolupráce neproběhlo.

„Konflikty byly častější a častější, po čase jsem šla znovu za vedoucí, že se ve své třídě necítím dobře“

3. fáze – polarita – tato fáze nastala, učitelky spolu zcela přestaly komunikovat a jakkoliv spolupracovat. Vedení se to snažilo vyřešit. Učitelky si dělaly naschvály. Provázanost ve třídním plánu nebyla.

„Začalo to drobnostmi, že mi nepředávala informace, nebo když jsem ji poprosila, ať něco nedělá, tak měla pocit, že jí hrozně diktují.“

„Na většinu věcí mi odpovídala, že to zvládne sama.“

„Také se mi nelíbilo, jak pracuje s dětmi.“

„Musela jsem se doptávat dětí, abych věděla, co nimi dělala. Nejenom u činností, ale také na různé situace, kvůli kterému například dítě brečeno. Protože ona mi vůbec nic nepředávala.“

4. fáze – separace – jelikož učitelky spolu byly dále na třídě nastala fáze
5. fáze – destrukce – tato fáze nastala při schůzce kolegyň a vedení. Byla to emočně vypjatá schůzka, na které padlo rozuzlení. Kolegyně spolu dál spolupracovat nechtějí.

„Vedení chtělo znát konkrétní situace, kdy nastaly problémy. A v ten moment vyústily největší emoce. Protože jsme zjistily, že naše verze se neslučují. Bylo vidět, že pokud by na schůzce nebylo vedení, bylo by to mnohem více emočně vypjaté.“

6. fáze – vyčerpání – fáze nenastala, konflikt byl vyřešen rozvázáním spolupráce
7. latence – konflikt byl vyřešen tato fáze nenastala, nastala
8. fáze 0 a ve třídě je opět klid

7.1.4 Způsob řešení konfliktu

Konflikt byl nejdříve řešen na třídě mezi učitelkami a asistentkou. Situace se po rozhovorech nezměnila. Učitelky se obrátily na vedoucí učitelku. Ta je vyslechla. Dalším krokem byl společný rozhovor a nastavení pravidel. Opět způsob řešení nepomohl. Byla teda svolána další schůzka všech 4 pedagogů a opětovné vysvětlení problému, nastavení pravidel a tentokrát i podepsání souhlasu s pravidly. V té době přišla situace s první vlnou, kdy se zavřely MŠ. Po opětovném příchodu do školky, nastaly ty samé problémy. Znovu byla svolána schůzka, však ani ta nepomohla. Vedoucí učitelka se domluvila s ředitelem ZŠ a MŠ a s asistentkou rozvázali pracovní smlouvu. Jako důvody ukončení pracovního poměru byly použity nespokojenost, neplnění pracovní náplně.

„A další krok nastal, když se situace nezměnila ani po třech poradách a vlastně ani po 10 měsících. Asistentka měla smlouvu na dobu určitou. Šla jsem za ředitelem a dohodli jsme se na ukončení pracovního poměru z důvodu neplnění pracovní náplně, nespokojenosti.“

„Myslím, že nejdůležitějším při střetu jiných názorů je otevřená komunikace na profesní úrovni. Povznést se nad tím a říct si pro a proti a jasně si určit pravidla.“

Jak sama řekla respondentka, konflikt neřešila dobře. Nikdy své kolegyni nevyjádřila žádný názor nesouhlasu. Nikdy se jí nepostavila. Nezkoušela si s ní otevřeně promluvit. Situaci začala řešit prostřednictvím své matky (pracovala v MŠ jako kuchařka, sestra kolegyně se kterou měla problém). Matka si se sestrou promluvila, ale to bohužel k ničemu nevedlo. Naopak to situaci uškodilo. Poté šla matka začínající učitelky za ředitelkou MŠ. Sdělila jí, že dcera má problém se svou kolegyní. Ředitelka si respondentku pozvala k sobě a sama jí řekla, že si její práce váží. Ví, jak se těžko spolupracuje s kolegyní, a že je potřeba vydržet. Bohužel žádný návrh řešení nepadl. Ředitelka byla dlouhodobě nemocná a šla i na operaci. Proto ve své funkci poměrně často nefungovala. Zástupkyně ředitelky nechtěla konflikty řešit. Začínající učitelka se tedy neměla na koho obrátit. Později si ředitelka pozvala k sobě i kolegyni a měla s ní rozhovor. Ale ani po tomto rozhovoru nenastaly nějaké změny. Později na konci školního roku vyplňovaly učitelky sebehodnocení, kde uvádějící učitelka hodnotila začínající. Hodnocení bylo pozitivní. Dokonce si problémová kolegyně uvědomila, že se nechovala dobře a chtěla se změnit. Konflikt skončil odchodem začínající učitelky z místa pracoviště na vysokou školu. Pokud by nastala situace, že by se na VŠ nedostala, přesto by s kolegyní na třídě být nechtěla.

„Ano, šla jsem za mamkou, protože moje mamka tam pracuje jako kuchařka. Řekla jsem, že je na mě zlá, že se po mně vozí. Mamka si s ní nejdříve promluvila, ale bylo to k ničemu.“

„Později, když to nepomohlo, to moje mamka začala řešit s ředitelkou, jelikož já jsem nenašla odvahu. Ředitelka jí řekla, že ví, jaká je. Vystřídalo se u ní hodně učitelek a vydržela prý jen s jednou.“

„Pak si mě ředitelka zavolala k sobě a promluvila si se mnou. Říkala mi, ať si z toho nic nedělám, že ona se takto chová pořád.“

„Ředitelka byla dlouhodobě nemocná se zády. Nějaké operace, proto ve školce moc nebyvala.“

„A ona tam hodnotila i mě jako učitelku (zřejmě to měla dělat, jelikož byla moje uvádějící učitelka). A ukázala mi to. Napsala na mě samou chválu a v tu chvíli já jsem celou situaci vůbec nepochopila.“

„Nepostavila. Měla jsem z ní respekt, a jelikož měla dost praxe, bylo mi blbě jí odporovat. Ale zpětně vím, že jsem to měla udělat.“

Nejdříve se učitelka snažila s novou kolegyní konflikty řešit sama. Doptávala se jí na různé informace, jak to vidí ona a snažila se hledat kompromisy. To nepomohlo a tak se obrátila na vedení. Konflikt byl řešen několika schůzkami i s vedením. Po první vyhocené situaci ihned nastala otevřená schůzka se zástupkyní vedoucího a později i s vedením, které byly ve funkci moderátora. Na schůzce se nastavila pravidla spolupráce. Nebyly dodržovány. Proto mladší kolegyně šla znovu za vedením a znovu je požádala o pomoc, jelikož se ve své třídě necítila dobře. Znovu nastala schůzka formou otevřené komunikace a vedením ve funkci moderátora. Opět se dohodly na pravidlech a spolupráci a určitých kompromisech. Znovu nenastal žádný rozdíl. Třetí schůzka nastala asi zhruba po měsíci. Vedení už zde kladlo jasné a konkrétní otázky co je tedy za problém. Ukázalo se, že obě stany mají rozdílné názory na průběh věcí. Na této schůzce padlo i rozhodnutí. Kolegyně spolu již dále nechtějí spolupracovat na jedné třídě. Nová kolegyně šla na jinou třídu.

„Doptávala jsem se , co to znamená. Proč je toto udělané beze mě ? A v ten moment jsme si začaly vyměňovat názory a nikam to nevedlo“

„Šla jsem za vedoucí a vedoucí za námi přišla ještě ten den a šla to s námi řešit.“

„Snažily jsme se a pracovaly jsme dál. Ale po nějakých dvou dnech se objevily další konflikty a začalo se to nabalovat. A bylo čím dál hůř, až se to neslučovalo s naší prací.“

„Konflikty byly častější a častější. Po čase jsem šla znovu za vedoucí, že se ve své třídě necítím dobře.“

„S vedoucí jsme se dobraly názoru, že si dáme ultimátum do konce května. Jestli to spolu zvládneme a jestli konflikt dokážeme vyřešit.“

„Při této schůzce kladla konkrétní otázky. A chtěla znát konkrétní situace, kdy nastaly problémy. A v ten moment vyústily největší emoce. Protože jsme zjistily, že naše verze se neslučují“

7.1.5 Pomoc vedení s řešením konfliktu

Pomoc vedení nastala. Vedení se snažilo situaci vyřešit, bohužel neúspěšně.

Pomoc ze strany vedení selhala. Konflikt nebyl řešen. Nikdy nedošlo ke společné schůzce učitelek a ředitelka a nastavení nějakých pravidel. Konflikt byl řešen pouze jednou individuální schůzkou s každou učitelkou, která k ničemu nebyla. Ředitelka měla povědomí tom že kolegyně má problém v komunikaci a spolupráci, přesto k pomoci nedošlo.

Vedení zde zasáhlo velmi brzo. Konflikt se snažilo opakovaně vyřešit otevřenými společnými schůzkami. Dávalo stále nové podněty a snažilo se, aby kolegyně spolu začaly spolupracovat. Bohužel mladší kolegyně (ve školce byla déle) necítila podporu od vedení. Měla pocit, že ji nevěří, že se tak opravdu děje. Rozuzlení nastalo ve chvíli, kdy byly úplně stejné problémy na druhé třídě, kam kolegyně přestoupila.

„Neměla důkaz, že se toto opravdu děje. Bylo to slovo proti slovu. To, jak se situace opakovala i ve druhé třídě, bylo vlastně potvrzení, že moje slova byla pravda. Cítila jsem, že mi nevěří.“

7.1.6 Vliv konfliktu na klima třídy

Změna klimatu byla vidět na náladě učitelek, do práce chodily s odporem. Byly unavené a vyčerpané. Příjemná atmosféra a pohoda se ze třídy vytratila. Změna také nastala v chování autistické holčičky, ke které byla asistentka přidělena. Nechtěla chodit do MŠ, s asistentkou nespolečně pracovala. Změny klimatu byly pociťovány i v pedagogickém sboru.

„Ovlivnila tato situace klima třídy? Ano, určitě.“

„Co se týká nálady učitelek a psychické pohody, tak tam změna určitě nastala. Byla markantní. Vůbec je ta práce netěšila. Nebyly nervózní a unavené z dětí, ale ony byly úplně zničené psychicky z asistentky. Aby s ní vůbec byly schopny komunikovat a být s ní na třídě.“

„Komunikace se vytratila. Ve třídě byla velmi hustá atmosféra.“

„Ze situace vzniklo, že autistická holčička nechtěla chodit do MŠ, pokud byla ve třídě její asistentka.“

Vliv na klima třídy zde určitě bylo. Mezi učitelkami probíhala minimální konverzace. O spolupráci se nemůžeme bavit. Každá učitelka si jela podle svého plánu. Kolegyně byla na děti zlá. Ve třídě byly nastavené jinak pravidla pokud byla ve třídě jedna z kolegyň. Děti chodily více za začínající učitelkou. Kolegyně se děti bály. Respondentka byla po psychické stránce na tom špatně. Jediné co ji udrželo v práci byly děti a to, že zůstávala kvůli nim.

„Ano. Bylo to znát i na dětech, že to není úplně v pořádku. Měly jsme jiné názory na konflikty dětí. A i rozdílná pravidla ve třídě. Děti se musely naučit co jim povoluje jedna a druhá.“

„Půl roku jsem jen brečela. Vůbec se mi nechtělo do práce. Bála jsem se. Jediné, co mě drželo, byly děti. Protože ony mě měly rády víc jak já a já jsem s nimi chtěla být.“

Konflikt zcela jistě ovlivnil klima třídy. Děti byly plačtivé, nechtěly zůstat s kolegyní. Někteří rodiče si toho všimli. I od nich byl vytvářen tlak. Učitelky byly psychicky vyčerpané. Neprobíhala provázanost činností na třídě. Při službě jedné nebo druhé učitelky byly nastavovány jiná pravidla. Kolegyně nechodily na překrývání, aby se potkávaly co nejméně.

„Nejvíce rodiče předškolních dětí, kdy děti začaly plakat, a to bylo celkem neobvyklé k jejich věku.“

„Ano, začala jsem zpochybňovat sama sebe. Protože jsem nevěděla, jestli ten problém není ve mně, že se nedokážu domluvit.“

„Děti byly zmatené a nerozuměly tomu, proč se mnou nějaké věci jdou a s ní ne.“

7.1.7 Změny po vyřešení konfliktu

Určitě se změnil postoj učitelek, které si oddechly a znovu se začaly těšit do práce.

Vedoucí učitelka by v opětovném řešení konfliktu nic nezměnila. Považuje svůj postup za správný.

„Myslím si, že to splnilo účel. Chybami se člověk učí. Bylo to na úrovni. Tím, že jsem do toho vstoupila, tak učitelkám v tom bylo dobře. A nebyla to vyhrocená situace.“

Problémová kolegyně na sobě začala pracovat a chtěla změnit svůj přístup k práci.

Učitelka si oddechla a znovu se začala těšit do práce. Znovu je aktivní a snaží se o co nejlepší program pro děti. Její sebedůvěru potvrdilo i to, že stejné problémy nastaly i v druhé třídě.

8 Diskuse

Odpovědi na výzkumné otázky

Co bylo příčinou konfliktů mezi pedagogy?

Jako nejčastější příčina konfliktu vyplynula z výzkumu nespolupráce a neochota se přizpůsobit. Zároveň v konfliktech často docházelo, že kolegyně nebyly ochotné dělat kompromisy a rozumně spolu komunikovat. Domluvit se na pravidlech spolupráce.

Jedna z příčin je i konflikt motivů, kdy spolu jedinci motiv nekomunikují a tím vznikne spor. Nespolupracují spolu, ale přesto musí. Nedomlouvají své žádosti a potřeby. Každý jede po své ose a konflikt se prohlubuje.

Proč vznikaly konflikty mezi zkoumanými pedagogy?

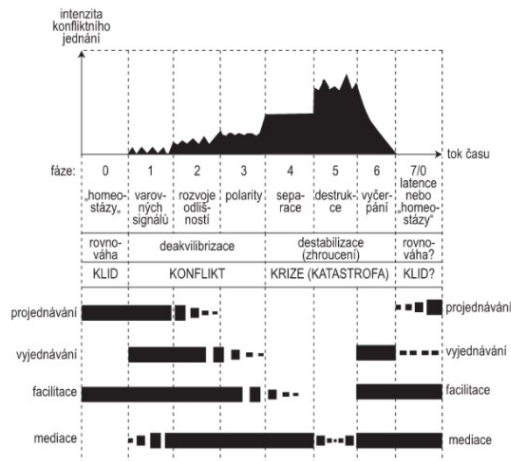
Nejčastější spouštěč je opakovaná snaha o komunikaci a neustálá nutnost spolupracovat. Protože na třídě v MŠ spolupracovat musíte. Menší výměny názorů se stále opakovaly, až byla situace vyhrocená a emocionální.

Jaké fáze probíhají v konfliktu mezi pedagogy?

Fáze konfliktu podle Plamínka

První fáze varovné příznaky nastala ve zkoumaných konfliktech vždy. Většinou tak nastalo i v prvních týdnech spolupráce. Druhá fáze odlišností také u všech třech konfliktů. V této fázi se konflikt ještě považuje za problém. Bohužel ani v jedné situaci nebyl problém vyřešen a tak přešly do konfliktu. Třetí fázi prošly dva konflikty. V jednom případě se učitelka stáhla a přestala s kolegyní naprosto komunikovat a radit se s ní. Čtvrtá fáze nastala také pouze u dvou konfliktů. Spolupráce se zastavila díky covidu a zavření MŠ.

Pátou fází prošli také dva konflikty, kdy došlo ke schůzkám všech účastníků konfliktu a vedení. Další šestou fází prošel pouze jeden z výzkumných konfliktů. Byl zanedbán a čekalo se na konec školního roku.



Obrázek 8 Standardní vývoj konfliktu
Zdroj: Synergický management, 2000, s. 272 (sestaveno z více zdrojů, zejména podle
podkladů Vlado Labátha, a doplněno)

Obrázek 7 (Plamínek Jiří, 2009, s. 32)

Jaké jsou způsoby řešení konfliktu

Postup při řešení byl ve dvou případech stejný. Opakované schůzky s vedením, kdy vedení bylo v roli mediátora a schůzky byly hlavně o otevřené komunikaci. V obou případech byly poslední schůzky velice emočně vypjaté, ale řešeny v klidu. V obou případech se ukázal opačný názor na věc ze stran kolegyň. V poslední situaci nebyl konflikt řešen žádnou společnou schůzkou. Pouze samostatnou schůzkou každé z kolegyň. Z výsledků vyplývá, že je nejlepší řešit konflikt hned i s vedením, aby se předešlo dohadům. Bohužel ve dvou případech opakované nastavování pravidel spolupráce nepomohlo. Nastala neochota se přizpůsobit a začít spolupracovat a komunikovat. Každý ze zkoumaných konfliktů vyšel rozvázáním spolupráce na třídě, buď okamžitě nebo později i rozvázáním pracovní smlouvy.

Jak vnímají zúčastnění pedagogové vliv konfliktů na klima ve třídě?

Pokaždé bylo ovlivněno klima třídy. Z výsledků vyplývá, že konflikt byl pro učitelky velmi psychicky náročný a to ovlivňovalo i děti a atmosféru na třídě. Učitelky se přestaly těšit do práce a jejich motivace a aktivnost klesla. Ve dvou případech jsme se setkali i s tím, že každá učitelka měla nastavená jiná pravidla a děti se v pravidlech musely zorientovat. Po vyřešení konfliktu vždy přišla ze stran učitelek velké úleva a opět se zvýšila motivace k práci.

Silné a slabé stránky výzkumu

Vzhledem k situaci, ve které jsem mou bakalářskou práci psala je možné, že mohla být ovlivněna vnějšími faktory. Během sběru dat, byl zákaz shromažďování, a proto dva ze tří rozhovorů byly vedeny pouze online formou, kde je těžší navázat na respondentovi emoce a dostat se tak hlouběji do rozhovoru. V případě, kdy jsem dělala rozhovor v osobní podobě, bylo mnohem jednodušší reagovat na emoce respondenta. Všechny respondenty jsem znala osobně. To beru jako silnou stránku ve výzkumu, protože pokud se dotazuji na osobní a citlivé věci, které s tímto tématem určitě souvisí, lépe se člověk otevře pokud dotazovanému věří a tuto funkci jsem se snažila splnit. Slabou stránku vnímám taky věk dvou respondentů, kdy byl nižší a měli málo získaných pracovních zkušeností. Ale zároveň jsme zde viděli pomoc vedení začínajícímu učiteli. Jednotlivé fáze a vývoj konfliktu mohl být ovlivněn zavřením MŠ, kdy se kolegyně přestaly na nějaký čas vídat a potřeba spolupráce a komunikace výrazně klesla. Konflikt byl upozaděn. V těchto případech se konflikt opět rozběhl, jakmile se učitelky vrátily do tříd.

Očekávání

Výzkum naplnil mé očekávání. Zjistila jsem zajímavé výsledky, příčin a průběhu konfliktu. Ale zároveň i to, jak se pohlíží na mladé učitelky, nebo jak vedení pomáhá v konfliktech mezi pedagogy. Vstřícnost a ochota respondentů mi při sběru dat výrazně pomohla.

9 Závěr

Cílem mé práce bylo zjistit příčiny a fáze konfliktu mezi učitelkami v mateřské škole. Zároveň vliv konfliktu na klima třídy. Výsledky ukazují, že hlavní příčina ve zkoumaných konfliktech je neochota spolupracovat a hledat kompromisy. Navazují na sebe malé spory, až situace vyvrcholí do velké, emočně vypjaté hádky. Práce na třídě MŠ je specifická v neustále potřebě spolupracovat. Proto, když se kolegyně dostanou do konfliktu, tak to zcela jistě ovlivní klima třídy. Ve všech třech zkoumaných situacích byl konflikt vyřešen opuštěním pracoviště jedné z kolegyň.

Díky fenomenologickému rozhovoru, jsem měla možnost získat i důvěrnější informace. Zároveň jsem získala odpovědi na všechny výzkumné otázky.

Jako dalším zajímavým bodem považuji ve své práci zkoumání způsobů řešení konfliktu z pozice vedoucího pracovníka. Jejich nezájem, nebo naopak opakované schůzky a další pokusy restartovat konflikt mezi pedagogy na třídě. V tomto vidím budoucnost práce. Jak neefektivněji vyřešit konflikt mezi kolegyněmi a jakými způsoby.

V první teoretické části práce jsem zjistila, že příčin konfliktů je mnoho. Zároveň lze spoustu malých sporů vyřešit hned na začátku. Tím zabráníme vzniku většího a emočně vypjatého konfliktu. Za důležité považuji poznatky o efektivní komunikaci. Vcítění se do člověka v konfliktu a zdravou dávku sebevědomí.

Z poznatků získaných v druhé části bakalářské práce je důležité konflikt řešit. Konflikt se většinou sám nevyřeší a je třeba na něm pracovat. Nebát se druhému říct vlastní názor a komunikovat. Hledat kompromisy. I když z výsledků je právě komunikace nejtěžší bod při konfliktu. Zároveň se ukázalo, že je dobré požádat o pomoc. Nedusit konflikt v sobě, ale aktivně ho řešit.

Tato práce může pomoci nejen pedagogům, kteří procházejí konfliktem, ale i zároveň vedení, které konflikt řeší. Z rozhovorů je patrné, jak situaci vnímají učitelky a jaký způsob řešení je vhodný. Případně, jak učitelky podpořit. Do oboru školský management spadá jak vedení lidí, tak i řešení konfliktů. Proto vidím možnost využití mé práce i v praxi. Za nejdůležitější poznatek považuji zjištění, pokud chceme konflikt vyřešit, že je třeba znát jeho příčinu. Uvědomění si, kdy konflikt začal a proč. Pak je mnohem větší šance konflikt opravdu vyřešit. Velký přínos pro mě bylo i fungování mediace.

Zkoumání konfliktů z pozice vedoucího pracovníka by mohlo být také velmi přínosné. Jejich zkušenosti a poznatky z praxe. Také funkce a správné využití efektivní komunikace pro řešení konfliktu. Zařazení více respondentů z různých pracovních pozic. Zkoumaný problém by pak nabral více úhlů pohledu.

10 Seznam použitých informačních zdrojů

- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2008. *Konflikty mezi lidmi* [online]. 2. Praha: Portál, ISBN 978-80-262-0414-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/konflikty-mezi-lidmi-127243/>
- PLAMÍNEK, Jiří, 2013. *Mediace: Nejúčinnější lék na konflikty* [online]. 5283. Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-8711-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/mediace-127258/>
- PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Konflikty a vyjednávání* [online]. ISBN 978-80-247-6524-2.
- MENDLÍKOVÁ, Olga, 2012. *Umíme to s konfliktem!: Náročné situace a jejich řešení* [online]. 1. Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-7965-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/umime-to-s-konfliktem-127249/>
- HOLÁ, Lenka, 2011. *Mediace v teorii a praxi* [online]. 1. České Budějovice: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-8064-1. Dostupné z <https://www.bookport.cz/e-kniha/mediace-v-teorii-a-praxi-127201/>
- HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: Zadání metody a aplikace*. Praha: Portál, ISBN 80-7367-040-2.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, Jan DRAHOŇOVSKÝ, Petr HLUŠIČKA a Helena TĚŠITELOVÁ, 2013. *SOCIÁLNÍ VZTAHY V ORGANIZACI A JEJICH MANAGEMENT* [online]. 1. Tiskárna v Ráji: Grada Publishing, a.s., [cit. 2020-11-03]. ISBN ISBN 978-80-247-8640-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/socialni-vztahy-v-organizaci-a-jejich-management-277155/#>

- NAKONEČNÝ, Milan, 1997. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. Legerova 61: Academia,. ISBN 80-200-0625-7.
- FEHLAU, Eberhard, 2020. *Konflikty v práci: Jas se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. U Průhonu 22, Praha 7: Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-0533-8.
- KOVÁŘ, František a Kateřina, 2007. HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ. *Management změny*. 1. Vysoká škola ekonomie a managementu: copyright. ISBN 978-80-86730-28-8.
- MICHAL, Čakrt, 2000. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. Praha: Management press. ISBN ISBN 80-85943-81-6.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2000. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. Praha: Argo. ISBN ISBN 80-7203-258-5.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmu a firem: Praktický atlas managementu*. 4. U Průhonu 22, Praha 7: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-274-3664-8.
- POSPÍŠIL, Miroslav, 2007. *Řešení konfliktů a stresů: Manipulace v komunikaci*. 1. Plzeň: Kniha je vydána vlastním nákladem, ISBN 987-80-903529-1-9.
- GAVORA, Peter, 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, ISBN ISBN 80-85931-79-6.