

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Konflikty na pracovišti a způsoby jejich řešení

Conflicts at work and ways how to solve them

Sabina Salačová

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

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2020

Odevzdáním této bakalářské práce na téma **Konflikty na pracovišti a jejich řešení** 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 Plzni dne 23. 7. 2020

Ráda bych poděkovala, své vedoucí bakalářské práce, paní **Mgr. Bc. Zuzaně Svobodové, Ph. D.** za její profesionalitu, cenné rady a věcné připomínky při vypracování této bakalářské práce. Dále mé díky patří ředitelům škol a zaměstnancům, kteří se účastnili rozhovorů.

ABSTRAKT

Bakalářská práce pojednává o problematice konfliktů na pracovišti. Cílem této práce je na základě komparace teorie s praxí určit, jaké nejčastější mezilidské konflikty v prostředí specifické školské organizace vznikají. Zjistit, jaké jsou jejich příčiny a čím jsou konflikty v daném prostředí charakteristické. Nalézt možná řešení a preventivní opatření, která pomohou managementu školy k jejich eliminaci. Práce se zabývá analýzou současné situace na dvou odlišných školách, ty se od sebe liší velikostí

První část práce se zaměří na teoretické znalosti konfliktů. Problematika bude popisována z několika hledisek. Autorka práce se zajímá o komunikaci jako takovou, také rozebírá vznik, typy, příčiny, důsledky a řešení konfliktů.

Druhé odvětví teoretické části se zabývá konkrétně konflikty, vznikajícími v pracovním prostředí a zkoumá možnosti jejich řešení. V práci se také nachází možná doporučení, jak konfliktům přecházet.

Komparace teoretických poznatků a získaných informací umožňuje v metodické části znázornit skutečný stav ve školách. Pro získání potřebných informací k provedení analýzy konfliktů na pracovišti byl použit polostrukturovaný rozhovor. Na základě výzkumných zjištění byl vytvořen ucelený přehled o tom, zda ředitelé škol používají odlišné způsoby řešení konfliktů v závislosti na velikost školy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Komunikace, konflikt, základní škola, vedoucí pracovník, řešení konfliktů, prevence konfliktů

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the issue of workplace conflicts. The goal of this work is to compare theory and practice to identify most frequent causes of interpersonal conflicts in school-type institutions, types of conflicts appearing in such institutions and what steps are taken to deal with such conflicts. Core of the work is dedicated to analysis of current situation in two schools of different size. The goal is also to analyze current situation in two different schools dealing with conflict issues. The schools involved differ mainly in their respective size.

Initial part of the work will focus on theoretical knowledge of conflicts. The issue will be described from several viewpoints. Author of the work is interested in communication per se, and further deals with conflict formation, types, causes, effects, and solutions. Second line of the theoretical part is dealing with conflicts appearing in workspaces and ways to resolve them in particular. The work includes various recommendations to resolve conflicts.

Comparing theoretical knowledge with gathered information allows for the methodical part to illustrate actual state of things in schools. Semi-structured interview was utilized to obtain information necessary to perform workplace conflict analysis. Based on the research findings, a comprehensive view has been established on whether school principals tend to utilize different ways to resolve workplace conflicts, varying with respect to school size.

KEYWORDS

Communication, conflict, primary school, manager, solving conflict, conflict prevention

Obsah

Úvod	7
1 Konflikty.....	8
1.1 Charakteristika zkoumané problematiky	8
1.2 Komunikace	8
1.3 Vymezení pojmu konflikt a jeho vývoj	9
1.4 Typy konfliktů	11
1.5 Příčiny Konfliktů	13
1.6 Důsledky konfliktů	14
1.7 Přístup ke konfliktům.....	15
1.7.1 Možnosti řešení konfliktů.....	16
1.7.2 Postup při řešení konfliktů.....	19
1.7.3 Řešení konfliktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem	20
1.7.4 Řešení konfliktu mezi zaměstnanci	22
2 Konflikty na pracovišti a jejich prevence	24
2.1.1 Management organizace	24
2.1.2 Zaměstnanci organizace	26
2.1.3 Možnosti prevence.....	26
3 Výzkumná část	28
3.1 Stanovení výzkumného problému	28
3.2 Cíl práce	28
3.3 Výzkumné otázky	29
3.4 Metoda výzkumu	29
3.4.1 Kvalitativní výzkum	29
3.4.2 Plán výzkumu	30

3.5	Techniky sběru dat.....	31
3.5.1	Rozhovor	31
3.5.2	Pozorování.....	32
3.5.3	Návrh třídění rozhovorů	33
3.6	Výzkumný vzorek šetření	34
3.6.1	Charakteristika vybraných respondentů	34
3.6.2	Identifikace vybraných škol	36
3.7	Průběh rozhovorů.....	37
3.7.1	Okruh č. 1 – Pohled ředitele školy na řízení velké/malé školy	38
3.7.2	Okruh č. 2 – Konflikty v organizaci	40
3.7.3	Okruh č. 3 – Prevence konfliktů.....	49
3.7.4	Okruh č. 4 – Pohled na význam konfliktů na pracovišti	52
	Závěr.....	53
	Seznam použitých informačních zdrojů	57
	Seznam příloh.....	60

Úvod

Konflikty jsou běžnou součástí našeho života, a to soukromého i pracovního. Jejich existence je přirozená, neboť jsme všichni individuality a každý z nás přistupuje k situacím jinak. Hájíme své názory, představy, postoje, touhy, potřeby.

V pracovním prostředí se střetávají různé lidské povahy, které musí konfliktům čelit. Je na každém z nás, jak k němu přistoupíme, jaká zvolíme řešení. Předpokládá se, že konflikty v organizaci existují a existovat budou, důležité ale je, jak je manažer bude řešit a jakým půjde příkladem. Patří to k jeho manažerským dovednostem.

„Konflikty jsou běžnou součástí života každé organizace, a tedy i školy. S touto skutečností je třeba počítat.“ (Trojanová, 2017, str. 74)

Konflikty narušují kolektiv, mezilidské vztahy a celkovou atmosféru organizace. Mají i pozitivní důsledky. Na celou tuto problematiku je bakalářská práce zaměřena a popisuje konflikt z několika hledisek. Cílem je na základě komparace teorie s praxí určit, jaké nejčastější mezilidské konflikty v prostředí specifické školské organizace vznikají.

První kapitola bakalářské práce se opírá o teoretické poznatky problematiky konfliktů, je podložena informacemi z odborné literatury. Čtenáři práce si tak mohou vytvořit ucelený přehled o tématu konfliktů. Komunikace s konflikty úzce souvisí a tak jsou v první kapitole společně popsány do krátkého přehledu. V kapitole čtenáři také najdou, jaké jsou příčiny, typy, důsledky konfliktů a jak k nim lze přistupovat.

Druhá kapitola se nezabývá tématem pouze obecně, ale zajímá se o konflikty v organizaci. Jaké konflikty tam vznikají, v čem jsou specifické, jakou roli v nich hraje manažer a zaměstnanci. Uvádí také, jaká preventivní opatření lze v organizacích použít.

Třetí kapitola je zaměřena přímo na specifické prostředí základních škol. Zjišťuje, jaké tam vznikají nejčastější mezilidské konflikty. Určuje jejich příčiny a charakteristické jevy. Dále uvádí, jaké priority mají ředitelé škol v problematice konfliktů, jaká využívají řešení a preventivní opatření, která managementu školy pomáhají eliminovat jejich vznik. Všechny potřebné materiály pro vypracování výzkumné části práce jsou poskytnuty autorce formou polostrukturovaných rozhovorů. Respondenti jsou dvě ředitelky základních škol a dvě pedagožky, které jsou v organizacích zaměstnané.

1 Konflikty

1.1 Charakteristika zkoumané problematiky

Bakalářská práce je zaměřena na oblast komunikace, ve které dochází k mezilidským konfliktům. Konflikty patří k nedílné součásti lidské komunikace, setkáváme se s nimi i v pracovním prostředí, místě, kde trávíme poměrnou část života a vykonáváme tam svou práci. V takovém prostředí se střetávají různé lidské povahy, které hájí své postoje, názory, požadavky, a přirozeně tak vznikají mezilidské střety, které mohou mít mnoho forem, jsou různorodé, a možnosti jejich řešení také. Bakalářská práce se bude zabývat sjednocením informací o konfliktech (vznikem konfliktů, různými typy konfliktů, možnostem řešení konfliktů) a následné analýze problematiky vyskytující se v oblasti velké a malé základní školy.

Zásadní otázkou bude, jestli velikost konkrétního školského zařízení hraje roli na výskyt konfliktů. Zda-li mají konflikty odlišný charakter, jakými způsoby je vedoucí pracovník řeší a předchází jim. Autorka předpokládá, že ve větší organizaci vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců a také početnějším osazenstvu managementu školy, bude docházet i k většímu množství vzniku konfliktů.

1.2 Komunikace

Komunikace provází lidstvo již od jeho počátku a společně se navzájem vyvíjí. Vždy patřila k nedílné součásti lidského bytí, protože žijeme v sociálním světě, kde každý den dochází k interakci mezi jednotlivci i skupinami lidí. Pokud spolu lidé komunikují, předávají si nejen informace, ale také na sebe navzájem působí jejich emoce, přítomnost, zaujetí, prožívání dané situace. Při komunikaci je důležité uvědomění, že každý člověk se na svět dívá z jiného „úhlu pohledu“ a každý tak chápe souvislosti trochu jinak. Jedna věta složená ze stejných slov se dá vysvětlit několika způsoby. Záleží tedy na odesílateli, jak informaci sdělí, ale také na příjemci, jakým způsobem informaci přijme a naloží s ní. Tato variabilita ve vzájemném pochopení, interpretaci a samotné reakci na komunikační podnět stojí za příčinou vzniku konfliktů. (Vybíral, 2005)

Pro lepší pochopení samotné problematiky konfliktů se bakalářská práce zaměří i na oblast komunikace, která s tématem úzce souvisí.

Typologie komunikační osobnosti

Díváme-li se na komunikaci z pohledu mezilidských vztahů, rozdělujeme čtyři základní typy lidí, kteří preferují jiný styl komunikace. Přátelský typ má potřebu být v kolektivu oblíbený, zbytečně neprovokuje a není jeho cílem být středem pozornosti. Jeho chování je dobrosrdečné, rád pomáhá ostatním, má rád věci pod kontrolou, málokdy otevřeně kritizuje, ptá se a je vřelým posluchačem. Opakem je vůdčí typ, kterému nezáleží na tom, co si o něm kdo myslí, má rád rychlé tempo a zvládá tlak. Pro jeho chování je charakteristická tvrdohlavost, impulzivita, náročnost, odvážnost. Je orientovaný na produktivitu a konečné výsledky, nepřipouští si lidi k tělu, ve vztahu k druhým lidem dává jasně najevo své postoje. Dalším v řadě je přemýšlivý typ, je to individualista, technicky založený, racionální, rád se zaobírá detaily. Pro jeho chování je typická preciznost, potřeba faktů a důkazů, systematickosti. Nemá tak zájem o lidi jako o to, aby se nemýlil, jakmile se rozhodne, dokáže být velice nekompromisní. Společenský typ bývá rád středem pozornosti, potřebuje obdiv druhých a jejich uznání. V kolektivu bude velmi přesvědčivý, sebejistý, družný, přátelský. Před faktem dá přednost názorům druhých, dělá tak ukvapená rozhodnutí. Rychle myslí a rozhoduje se, ale zároveň často přehlídí fakta, zobecňuje a přechází od tématu k tématu. (Imagelab, 2010)

1.3 Vymezení pojmu konflikt a jeho vývoj

Křivohlavý (2008) uvádí původ slova konflikt z latinského „ conflictus“, jako střet nebo srážku dvou nebo více podnětů, zájmů, které jsou si protichůdné a vnášejí tak do relativně klidného systému nerovnováhu. Pohlíží na konflikt jako na střet odlišných názorů na danou věc. Pokud dojde k vyváženosti dvou stran a jejich názorů, jedná se o opak konfliktu, a tedy rovnováhu.

Je zřejmé, že na pracovišti, kde se dennodenně střetávají lidé s různými názory a postoji, lidé odlišných charakterů a způsobů komunikace, bude k výše popsaným střetům docházet, ať už ve větší nebo menší míře. V tomto okamžiku záleží na vedoucím pracovníkovi, jak ke konfliktům bude přistupovat. Ředitel školy může konflikty chápat

jako přítěž a problém, nebo naopak je může využít a pracovat s nimi jako s výzvou, udělat něco lépe, jinak.

„Z hlediska vedení lidí je nejen důležité, aby ředitel školy znal teorii konfliktů, a to od jejich vzniku přes vývoj, způsob řešení až po prevenci, ale aby s nimi také počítal a neodsunoval je do pozadí, nýbrž řešil.“ (Trojanová, 2017, str. 74)

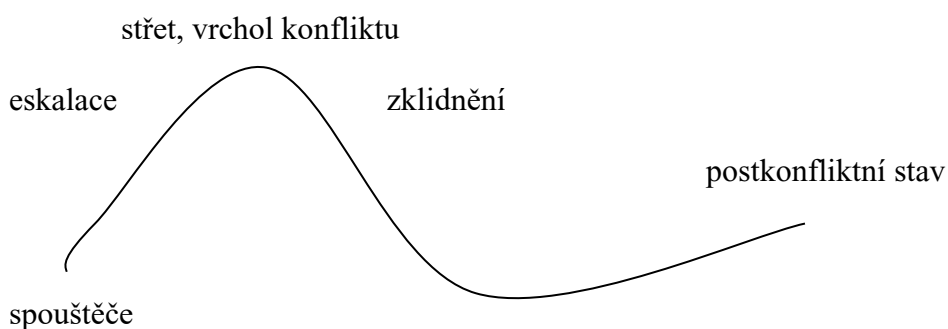
Plamínek (2008) ve své další publikaci uvádí, že v soustavách, ve kterých nejsou přítomny konflikty, dochází k ustrnutí. Pokud systém obsahuje konflikty a neřeší je, může být pravděpodobné, že nastane krize systému, po které bude potřeba vykonat klíčové změny systému. Není třeba se obávat o nepřítomnost konfliktů ve firmách. Zde konflikty přirozeně vznikají, a to nejen díky vztahům mezi ředitelem a zaměstnanci, zřizovatelem/majitelem a ředitelem, zaměstnanci navzájem, ale i díky konkurenci, přičemž vedou k potřebě neustálých změn. Z praxe je známé, že vedoucí pracovníci, kteří mají odpovědnost za funkci organizace, často a záměrně přehlížejí konflikty a řeší je až v nejvyšší nutnosti. Například tehdy, pokud o řešení požádá zaměstnanec, nebo je-li konflikt tak vygradovaný, že se nelze tvářit, jako by neexistoval.

Vývoj konfliktu

Plamínek (2006) popisuje fáze, které konflikt provází. Zmiňuje klidnou fázi před vypuknutím konfliktu, kdy nastává stav rovnováhy. V tomto stavu se mohou začít projevovat varovné příznaky, které jsou první fází konfliktu. Tyto příznaky se dále začínají vyvíjet v odlišnosti (2. fáze), které vytváří nesoulad mezi stranami. V této fázi je možné konflikt ještě řešit jako problém, ale často se stává problém sporem, díky vztahové dimenzi mezi stranami. Pokud není konflikt řešen, rozdíl se začínají vyvíjet v protiklady (3. fáze). Tehdy nabírá konflikt na síle, dochází k zosobnění věcných problémů. Není to ale dlouhodobý stav, tento stav po čase přeroste v separaci. V separační fázi (4. fáze) účastníci konfliktu přerušují vztahy; pokud spolu účastníci konfliktu nemusí žít nebo pracovat, může být tato fáze konečným stadiem. Pokud ovšem spolu musí nadále spolupracovat, je pravděpodobné, že dojde k vyvrcholení konfliktu a následné destrukci (5. fáze). Destrukce mezi stranami může mít pro organizaci fatální následky (kolaps systému). Z této fáze konflikt může vyústit do stavu vyčerpání (6. fáze), ve kterém se rozvíjí únavové příznaky,

nebo naopak může přejít do stavu latence (7. fáze), kde se konflikt vrací do stavu klidu a stability (0. fáze).

Medílková 2007 znázorňuje vývoj konfliktu takto:



1.4 Typy konfliktů

Konflikty se dělí podle několika hledisek, v odborných sférách je stabilní rozdělení konfliktů dle počtu osob a podle psychologické charakteristiky. Dále se práce zaměří na typy konfliktů, které jsou charakteristické pro pracovní prostředí, se kterými se setkává ředitel školy jako manažer. Nepříjemný je také konflikt, kdy je ředitel školy nebo zástupce ředitele v neshodě se skupinou zaměstnanců, kteří nechtějí přistoupit na instrukce/rozkazy vedení. (Trojanová, 2017)

Typy konfliktů podle počtu osob

Křivohlavý (2008) ve své knize o konfliktech mezi lidmi rozděluje typy konfliktů podle počtu zúčastněných osob do těchto čtyř tříd:

- Intrapersonální konflikty
- Interpersonální konflikty
- Skupinové konflikty
- Meziskupinové konflikty

Intrapersonální konflikty prožívá jedinec sám v sobě, jsou to jeho individuální konflikty, které si na pracoviště přivádí sám a s nimi i jejich důsledky. V tomto případě záleží na osobnosti manažera, na míře jeho empatie (zda rozpozná u zaměstnance, neprochází-li zrovna „vnitřním bojem“ a zápasí tak s konfliktem, který si na pracoviště přinesl). Konfliktní situace na území školy bude od jejího ředitele vyžadovat, aby takovou situaci vycítil a snažil se pro ni najít řešení. Může začít tím, že si podřízené vyslechne. **Interpersonální** konflikty bývají na pracovištích nejběžnějším druhem konfliktů. Při jejich charakteristice je Křivohlavý (2008) popisuje jako střet odlišných názorů na danou věc. V tomto druhu konfliktu, odehrávajícím se v organizaci, dochází právě k takovému střetu, do kterého je zapojen více jak jeden zaměstnanec. U **skupinového konfliktu** je nutný zásah manažera, konflikt by měl řešit s ohledem na celý pracovní tým. Ve školském prostředí se jedná například o konflikty mezi 1. a 2. stupněm základní školy.

Existuje několik způsobů, dle kterých lze rozdělovat konflikty do jednotlivých kategorií a typů. Bednář (2015) například z hlediska kategorie konfliktů „očima manažera“ uvádí jako nejdůležitější tyto:

- Konflikt uvnitř řízené skupiny
- Konflikt na úrovni řízení
- Konflikt mezi úrovněmi řízení

Často na pracovišti vznikají konflikty **uvnitř řízené skupiny** – jde o běžný druh konfliktu, který není pro manažera tak složitý na řešení. V tomto případě má manažer výhodnější postavení vůči pracovníkům, je totiž nejen oprávněn do konfliktů zasahovat, ale je to od něj i žádoucí. Zásadní výhodou je však jeho nadřazené postavení, v němž hraje roli přirozená autorita, která je vedoucí pozicí manažerovi „přidělena“ a pracovníci by se měli při nejmenším k vedoucímu chovat s respektem. S úspěšným vyřešením konfliktů uvnitř řízené skupiny manažer získává od zaměstnanců pozitivní hodnocení a zvyšuje tím jejich důvěru ve schopnosti tyto situace řešit. V organizaci, a to i té školské, se manažer může dále setkat s **konflikty mezi úrovněmi řízení**, tedy s konfliktem nadřazených a podřízených. Není to nejběžnější druh konfliktu, za to bývá nepříjemný. V tomto okamžiku má podřízený nějaký problém s autoritou a nerespektuje ji. Vedoucí pracovník má možnost do konfliktu zasahovat z pozice vedení (školské) organizace a zapojit tak své manažerské

schopnosti a dovednosti k jeho vyřešení. Důležité bude udržet tento druh konfliktu pod kontrolou a co nejrychleji ho vyřešit, manažer tak předchází vzniku dalších konfliktů a přitom dbá na zachování své autority. Nepřímé ovlivnění výkonné složky může být způsobeno vznikem další kategorie konfliktu, a to **na úrovni řízení**. Vede k nedůvěře zaměstnanců na všech úrovních organizace. Konflikt se pozná v momentě, kdy je nutné přiznat si existenci problému. Pak je žádoucí najít pro něj řešení, nebo mu přizpůsobit podmínky a především do tohoto řešení zapojit aktivně zaměstnance. (Bednář, 2015)

1.5 Příčiny Konfliktů

Nedorozumění v dialogu může nastat v momentě, kdy chceme s druhou stranou o něčem hovořit a domníváme se, že má druhá strana stejná očekávání, která povedou ku prospěchu věci, ale jak už to bývá, druhá strana nemusí být stejného názoru ani psychického naladění. V okamžiku, kdy dochází ke střetu a osoby zaujímají vůči sobě odstup, mohou používat nevhodné postoje a vést rozhovor negativně. V tomto momentu je důležité, aby si to včas obě strany uvědomily a snažily se nalézt vzájemné porozumění a chuť ke spolupráci. (Dupuy, 2002)

Strach a nejistota budou vždy vyvolávat konflikt, a to vnitřní i vnější. Strach lze chápat jako zhodnocení stávajícího nebo potencionálního nebezpečí. Tento proces v mozku analyzuje možná nebezpečí, uvědomuje si je a očekává, že se jeho negativní představy naplní. Člověk se v tomto stavu cítí napjatý, nervózní a vyděšený. V takovémto stavu dochází ke konfliktu zejména i proto, že se člověk obává vyjádřit své pocity a názory, má strach, že bude chápán špatně, bojí se následků. (Portál, 2005)

Narušení osobního prostoru bývá příčinou konfliktu jak v rovině fyzické, tak psychické. V neverbální komunikaci se proxemika zabývá vzdálenostmi mezi osobami; zde záleží především na tom, jaký vztah mezi sebou osoby mají. Délka vzdálenosti se bude lišit podle druhu vztahu. Je žádoucí dodržovat doporučené odstupy, aby se nenarušovala intimní zóna druhé osoby a nezvyšovala se tak míra napětí mezi stranami. Jasně vyjádřené meze, a to v rámci psychické i fyzické roviny, se stanou vyjádřením úcty k dalším osobám, kolegům, přátelům, ale i k sobě samému. (DeVito, 2008)

Další příčinou konfliktů je jednoznačně lež. Vybíral (2008) nahlíží na lež jako na problém; lež může být obrannou funkcí, člověk ji použije jako „obranný štít“, aby nemusel ukázat druhým lidem, jaká je pravda. Ta ve skutečnosti může být pro druhé osoby méně přijatelná, než vzniklá lež.

1.6 Důsledky konfliktů

Tvrdí se, že vše zlé je pro něco dobré, a to platí i o konfliktech. Důsledky konfliktů nemusí být vždy negativní, lze v nich najít užitečné a pozitivní aspekty, které v budoucnu mohou přispět ke kladnému průběhu vyjednávání. Díky získaným zkušenostem vyjednávače se na první pohled nepříznivá situace nemusí transformovat do situace konfliktní.

Plamínek (1994) shledává konflikty jako užitečné v několika rovinách. Konflikt ve vztazích napomáhá lidem, aby se neuzavírali sami do sebe a separovali se tak od ostatních. Díky konfliktu mají lidé možnost věnovat svou pozornost dalším lidským bytostem, zajímat se o mezilidské vztahy, zamýšlet se nad pocity našich nejbližších, kolegů v práci a přátel. Konflikty nám otevírají pohled na svět nejen našima očima, ale i očima jiných lidí. V zásadě nás konflikty nutí myslet, mozek si vytváří mnoho kreativních řešení, o nichž přemýšlíme a představujeme si je. Na každé osobě pak záleží, jak s touto kreativitou naloží a konflikt v reálném světě vyřeší. V přírodě platí, že tomu, kdo není schopen přizpůsobit se změnám, hrozí vlastní zánik. V životě je důležité umět trvale řešit konflikty. Tato schopnost napomáhá lidem adaptovat se na změny, přijmout situaci takovou, jaká je, a naučit se s ní žít.

„Konflikty působí jako testy adaptability. S železnou neúprosností probíhá toto testování neustále všude, kde je to z nějakého důvodu účelné.“ (Plamínek, 1994, str. 16)

Lze říci, že tam, kde nedojde ke konfliktu, neuskuteční se žádná změna. Pokud do lidského života změna nepříjde, dojde ke stagnaci, která je chápána jako ustrnutí ve vývoji, uvíznutí na stejné úrovni. (Kohoutek, 2020).

Stagnace se v životě člověka může týkat mnoha oblastí. V mezilidské sféře je přítomna jak v partnerském, tak i v profesním životě. Vývojem prochází nejen každý jednotlivý člověk, ale neustále se vyvíjí i svět kolem nás. Zůstat tedy v určitém bodě,

„zamrznout“ a neposouvat se dál, de-facto znamená klesat dolů. Tento stav ale patří k přirozenému průběhu života a každý z nás se s ním již někdy setkal. Je jen důležité si tento okamžik uvědomit, využít příležitosti a jednat. (Kalina, 2019)

Z hlediska existence konfliktů a důsledků jejich řešení lze konstatovat:

„I. Neexistence konfliktů vede ke stagnaci systému a jeho degradaci.“

„II. Neřešení konfliktů vede k destabilizaci a revoluční změně systému.“

„III. Řešení konfliktů stabilizuje systém a je předpokladem plynulé evoluce.“ (Plamínek, 1994, str. 17).

Aby se lidé mohli poučit ze svých chyb, je důležité znát i negativní aspekty konfliktu. Každý vztah, ať už partnerský nebo pracovní, má své hranice. Pokud v tomto vztahu jeden člověk druhému ublíží, přijdou negativní emoce. Může se stát, že se lidé vůči sobě uzavrou, těžko mezi nimi bude probíhat smysluplná komunikace a potřeba navzájem si důvěřovat se může obrátit k jiné osobě. Tyto jevy mohou vést k dalším konfliktům, v nichž bude docházet ke zraňování, nežádoucímu chování a odporu. Pro obě strany je to stav značně nevýhodný, protože přicházejí nejen o přátelství naplněné důvěrou a respektem, ale rovněž o příjem zisků ze vztahu. (DeVito, 2008)

1.7 Přístup ke konfliktům

Při řešení konfliktů dochází mezi stranami k procesu vyjednávání, ve kterém je stěžejní výběr stylu vyjednávání. Ten zásadně ovlivňuje celý průběh i výsledek řešení konfliktu. Chápeme-li účastníky střetu jako lidské bytosti, jež vnímají danou problematiku odlišně se subjektivními pocity, které se v konkrétní osobě odehrávají, pak celkový proces tohoto vnímání ovlivňuje každou osobu různými faktory – emočním rozpoložením, zkušeností, přístupem ke sporu atd. Je tedy zřejmé, že k vyřešení sporu se individualitám otevírá mnoho možností. Pokud konflikt projde procesem, v němž se objeví pochopení a jsou zvládnuta komunikační hlediska, dá se počítat s jeho racionálním vyřešením.

1.7.1 Možnosti řešení konfliktů

Plamínek (2012) uvádí čtyři běžná kritéria strategií vedoucích k úspěchu a další dvě rozsáhlejší strategie. Za běžná kritéria úspěchu považuje společné vítězství, společnou výhru, objektivní spravedlnost a permanentní dohodu. Výhra protistrany a společná prohra jsou brány spíše jako rozsáhlejší strategie cesty k cíli. Možnosti stylů k vyjednávání jsou popsány v Plamínkově literatuře takto:

Kompetitivní vyjednávání je jedním z nejnámějších stylů, jehož hlavním znakem je vyžadovat naplnění vlastních zájmů, a to i v případě, že to druhým způsobí jakoukoliv újmu. Toto jednání vytváří mezi stranami takový vztah, který umenšuje hodnotu jedné strany vůči druhé. Stěžejní pro tento druh vyjednávání je fakt, že dochází ke střetu, při němž je potřebné získávat a správně vyhodnocovat informace. Ne vždy totiž proudí mezi účastníky pravdivé informace, ale dochází mezi nimi k dezinformacím nebo lžím, jež si strany mohou špatně vyložit. Manažeři, kteří mají s kompetitivním vyjednáváním zkušenosti vědí, že je psychicky náročné, a proto ho nahrazují jiným, méně obtížným stylem vyjednávání.

Kooperativnímu stylu vyjednávání jde na rozdíl od kompetitivního o to, aby strany mezi sebou usilovaly o nové vytvoření hodnot. V tomto jednání je důležité důsledně vytvářet důvěru mezi účastníky a pracovat na ní, pečovat o ni, protože jejím narušením by snadno došlo k negativním dopadům na celou skupinu. V tomto stylu vyjednávání nemají účastníci tolik šancí se prosadit. Přesto má vysoký potenciál pro uzavírání pevných dohod. Vyjednávač se musí zamyslet nad tím, jak vyhovět požadavkům a zájmům druhého člena vyjednávání a nenarušit tak naplnění vlastních zájmů.

Principiální vyjednávání je rozdílné v tom, že se nezabývá mezilidskými vztahy, ale nabízí účastníkům možnost uniknout před psychickou zátěží. Tento vyjednávací styl zdůrazňuje profesionalitu vyjednávačů a objektivitu kritérií, která jsou přijatelná pro obě strany. Pokud dojde k jejich oboustrannému přijetí, umožní to řešit konflikt jako pouhý problém – právě prostřednictvím objektivních kritérií. Žádoucí je využití pravidel, která jsou přímo formulována pro daná odvětví profesními organizacemi. To současně posiluje profesionalitu i zkušenosti vyjednávačů, kteří řeší spory v rámci své příslušnosti k profesi.

Principiální vyjednávací styl lze aplikovat tehdy, není-li jádro konfliktu skryto v emočním vyjádření.

Virtuální vyjednávání patří do silných stylů vyjednávání, kdy vyjednačiči „předstírají“ zájem o usmíření, aby získali nějaký přínos. Virtuální vyjednačič se řídí dvěma instrukcemi:

„1. *nedohodnout se*, 2. *neprozradit se*.“ (Plamínek, 2012, str. 71)

Rozumí se tím neuzavření domluvy, při které se neochota nepřiznává. Vyjednačič se například zabývá zcela jinými problémy, taktizuje, svádí vše na slepá místa. Pokud by vyjednávání mířilo k domluvě, znovu se začne zabývat uzavřenými kapitolami a bude je vracet do předešlých fází. Stává se, že vyjednačič začne vinit účastníky konfliktu, že komplikují dosažení cíle, domluvy.

V **destruktivním jednání** jde stranám nebo i jednomu vyjednačiči pouze o to, jak nejvíce poškodit stranu druhou, přitom to nemusí vyjednačiči přinést žádné výhody. Raději se smíří s vlastními nevýhodami, než aby konkurent nebyl poškozen vůbec. V tomto případě se účastníci konfliktu mohou bránit pouze tak, že rozpoznají styl vyjednávání a rychle ho ukončí i s přijetím faktu, že jejich osobní požadavky nebudou uskutečněny. Pokud by se jednání neukončilo okamžitě, vystavují se účastníci konfliktu psychickému náporu a dalším úderům.

Obětavé vyjednávání, které bývá často plánovaným chováním v rámci dlouhodobého záměru. Vyjednačič vyjde vstříc druhé straně, které to v daný okamžik přinese krátkodobý užitek. Protože se ale cítí být „zavázaný“, plní protislužby tomu, kdo mu prokázal laskavost. Z dlouhodobého hlediska to vyjednačiči přinese ve finále spíše nevýhody. Komunikace zde probíhá na pocitové rovině, která bývá v tomto ohledu velmi intenzivní a určující.

Zásady úspěšného vyjednávání

Vedoucí pracovník by měl být vybaven komunikačními dovednostmi tak, aby dosáhl úspěšného vyjednávání, jež je základním vodítkem k dosažení žádoucího cíle. Vyjednávání je řízeno tak, aby výsledkem komunikace byla dohoda účastníků, kteří

přicházejí se společnými, ale i odlišnými zájmy. Existuje několik zásad vyjednávání, které vedou právě k tomuto společnému cíli.

Fischer (2004) ve své knize popisuje, jakých zásad je třeba se držet, aby vyjednávání bylo úspěšné. První zásadou je nevyjednávat z pozic. Pokud vyjednávač na protější stranu nenahlíží jako na soupeře, ale spíše jako na přítele, není pro něj cílem výhra, ale vzájemný kompromis, dosažení dohody. Je to vyjednávání hraniční - měkké. V pozičním vyjednávání leží proti sobě tvrdý a měkký styl vyjednávání, kdy ten tvrdý má převahu nad měkkým. Tvrdý vyjednávač používá hrozby, neustupuje, kdežto měkký vyjednávač ustupuje a snaží se nekonfrontovat. Pokud se tyto dva styly vyjednávání střetnou, výhodnější výsledek získá strana tvrdého vyjednávače. Zaujímání postojů při vyjednávání dává najevo druhé straně, oč vyjednávači jde a v nejasné situaci napomáhá udržet jakousi stabilitu, lze tak vytvořit podmínky pro uspokojivý pakt.

Fischer (2004) dále radí oddělit lidi od problému. Je toho názoru, že každý, kdo vyjednává, je zaměřen na dva aspekty vyjednávání – na podstatu problému a na vzájemné vztahy. Tyto dva aspekty se vzájemně prolínají. Problém mezi lidmi začíná právě tehdy, když při komunikaci mezi stranami vstupuje do diskuse i řešení vzájemných vztahů. Je tedy klíčové oddělit vzájemné vztahy od předmětu jednání. Pokud se vyjednávací strany rozhodnou řešit vztahové problémy samy, nebudou je zatahovat do předmětu jednání a respektovat, že podstata vzájemných vztahů nesouvisí s aktuálním problémem, je zde vysoká pravděpodobnost, že se vyjednávání nestane konfliktní situací. Každý člověk při svém vyjednávání zohledňuje zájmy, které definují problém. Své zájmy však neříká nahlas, pouze ho to motivuje k určitému jednání, z něhož vyplývají jeho postoje následované určitým chováním. Při vyjednávání patří k lidské povaze i víra v to, že zrovna my známe správnou odpověď.

Umění sebeobrany

Pöhm (2013) uvádí několik způsobů slovní sebeobrany, kterými se člověk může řídit při konfliktních situacích. Jednou z rad je přeformulovat útočnou větu agresora jako džentelmen, to znamená, že agresivní větu, kterou použil protivník, lze říci elegantní formou, suverénně ji interpretovat v naprostém klidu a bez agrese. Pokud tato reakce bude ještě doplněna otázkou, bude na útočníka účinkovat dokonale.

„Ten návrh je vyslovená blbost “, křičí kolega na kolegu. Ten zůstává klidný a odpoví: „Máte zjevně jinou představu, jak by se dal tento problém vyřešit. “ (Pöhm, 2013, str. 26)

1.7.2 Postup při řešení konfliktů

Podle Schranner (2011) nezáleží na tom, s jakým typem člověka zrovna vyjednáваме. Platí, že zákonitosti vyjednávání musí zůstat vždy stejné. Jak již bylo popsáno výše u stylů vyjednávání, konflikt sám o sobě není zásadním problémem - lze ho vyřešit jednáním. Problém nastává tehdy, pokud jedna ze stran působí komplikace v případě, že chce zvítězit, nebo nutí komunikačního kolegu k prohře. Zde nemůže dojít k vzájemné domluvě.

Během života člověk nastřádá mnoho zkušeností s vyjednáváním, ať už s partnerem, dětmi, rodiči nebo kolegy. Přirozeně si tak vytvoří v hlavě mnoho strategií a způsobů vyjednávání, které použije pro danou osobu. Dokáže si v hlavě přehrát různé komunikační situace a pak buď nevědomky vyjednávat, nebo si naplánovat postup, jak vyjednáváním dosáhnout cíle. Někdy je vyjednávání snadné, jindy je třeba se řádně připravit, avšak i příprava a ověřený způsob vyjednávání nemusí vždy fungovat.

Ve vedoucí pozici je dobré znát všechny strategie a taktiky vyjednávání, abychom si mohli sami zvolit, která z nich je vhodná pro vyjednávání s konkrétní osobou či skupinou. Zároveň tak můžeme předem vyvodit průběh komunikační situace a její důsledky. Výběr správné taktiky je v tomto ohledu zásadní.

Monster Career (2004) je nadnárodní společnost v online světě, která se řadí mezi světovou jedničku v poskytování rad a služeb ohledně pracovních a kariérních záležitostí. Ze zkušeností radí, jak by měl manažer postupovat při řešení konfliktu.

V první řadě je pro manažera důležité, **všimnout si konfliktu včas** a konfrontovat realitu, nespoléhat na to, že se konflikt vyřeší sám. Pokud si je manažer vědom, že konflikt bude vyžadovat jeho řešení, je na něm, aby vytvořil zaměstnancům **vhodné prostředí**. Než si začne zainteresované strany konfliktu zvat do své kanceláře, měl by jim vysvětlit, že důvod tohoto setkání je vyřešení konfliktu. Vysvětlit situaci stranám tak, aby pochopily, že vyřešený konflikt je nadále nebude obtěžovat v pracovním životě. Poté dává manažer za zavřenými dveřmi stranám konfliktu prostor se uklidnit, a v klidu sdělit, co mají na srdci.

Nastavení pravidel uvnitř organizace je jedním z předpokladů, jak předcházet vzniku konfliktů. Manažer sám sebe chrání před výčitkami zaměstnanců, pocitům nespravedlnosti, závisti. Jedná se nejen o organizační záležitosti (vybírání dovolené, pracovní doba, podmínky pro výkon práce), ale také o peníze. Pokud chce manažer ušetřit svou organizaci před vznikem mezilidských sporů a pocitů závisti ohledně odměňování, doporučuje se, sepsat se zaměstnanci doložku o mlčenlivosti ohledně finančních odměn. Dbát na to, aby každý zaměstnanec s pravidly souhlasil (možné formou podpisu) a při jejich porušení došlo ke stejným sankcím. **Setkávat se dohromady** dovolí protistranám shrnout vlastní hlediska a společně o nich debatovat. Manažer má jistotu, že vše potřebné si vyříkají na rovinu, může jim naslouchat a být empatický vůči oběma stranám. Dá jim prostor uvědomit si, že diskuse a přímé jednání je vhodné řešení. Získání fakt umožňuje správně pochopit vzniklý problém. Díky tomu může manažer správně pokládat stranám otázky, na které chce znát odpověď. Zjistí, jaké vznikly pracovní problémy, které je třeba řešit. Ty osobní může nechat prozatím stranou. Diskuze mezi všemi stranami pomůže **shodnout se na problému společně**. Navzájem si objasní vzniklé konflikty a společně najdou řešení. Jako vhodné cvičení uvádí společnost monster například cvičení, ve kterém se navzájem kolegové požádají o to, aby si řekli, s čím mají přestat a co naopak mají začít dělat. Po takovém procesu se budou nejlépe **hledat vhodná řešení**, tak aby se jedna ze stran necítila poražena. Radí se sepsat postupy řešení, na kterých se budou podílet obě strany. Každá strana musí toto **řešení odsouhlasit**, tak aby nebyl jeden vítěz a druhý poražený.

1.7.3 Řešení konfliktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem

Schranner (2011) popisuje 7 zásad pro jednání v mezních situacích. V návaznosti na postup při řešení konfliktů uvádím dvě nejdůležitější:

➤ **Analýza komunikačního partnera před vyjednáváním**

V první fázi zjišťujeme pozici komunikačního partnera a motivy jeho jednání, to znamená, jaké jsou jeho potřeby, a co je pro něj důležité. V této rovině je žádoucí formulovat spíše motivy než požadavky. Pokud účastník komunikace uslyší pouze požadavek, který ho bude nějakým způsobem omezovat, dá na zřetel více svou pozici a v případě řešení sporu s vedoucím pracovníkem se mu vymezí.

Každý z komunikačních partnerů má své potřeby, které se snaží uspokojit. Pokud se vedoucí pracovník před vyjednáváním řádně připraví, bude klást vhodné otázky a pozorně zaměstnance sledovat, může během rozhovoru zjistit jeho potřeby a motivy. Chce-li být vedoucí pracovník profesionálním vyjednavacem, je třeba, aby každému důležitému jednání předcházela intenzivní příprava. Podrobná příprava vyžaduje čas, energii a zájem o znalost komunikačního partnera. Dokazuje mu tím, že si ho váží a zajímá se o něj. (Schranner, 2011)

K dobrému výsledku vede také analytické naslouchání, v němž jde o pochopení komunikačního partnera a důvodů, proč předává právě tyto informace. Poslouchat je předpokladem toho, aby se výpověď dala znovu zopakovat. Cílem je odpověď chápat, rozumět jí.

Zajímavým aspektem komunikace je pozorování řeči těla. V této složité disciplíně neverbální komunikace se orientují hlavně zkušení řečníci. Základní znaky řeči těla může rozpoznat i laik. Často je důležitější, jak se člověk vyjadřuje pomocí svého těla, než to, co doopravdy říká. Mnoho na nás prozradí gesta, výrazy obličeje, podání ruky, oční kontakt. Žádoucí je, aby se člověk vyjadřoval tak, jak se cítí, podvědomě totiž vydává signály, které jsou v harmonii s jeho slovy. (Schranner, 2011)

Vedoucí pracovník komunikující se svými zaměstnanci se může zaměřit na jejich projevy řeči těla, reakce, prezentaci argumentů, změny postojů. Pokud manažer rozpozná některé neverbální projevy kolegů, je ve výhodné situaci. Tyto jevy může analyzovat a vysvětlit si tak, proč se zaměstnanec chová určitým způsobem, zda něco neskrývá. Zároveň si ověří, jaké jsou jeho komunikační schopnosti, a jakým způsobem může s konkrétním kolegou hovořit, aby diskuse byla přínosná. Předchází se tak nedorozuměním a sporům mezi vedoucím pracovníkem a každým jednotlivým zaměstnancem. Ve velkém kolektivu nemůže manažer všechny své zaměstnance znát takto podrobně, ale může si vytvořit okruh několika kolegů, se kterými je v nejčastějším kontaktu a využít tak při komunikaci s nimi znalosti, vztahující se ke konkrétním osobám. (CEMI, 2018)

➤ **Jít si za svým cílem s jasnou strategií**

Před vyjednáváním je důležité mít promyšleno, čeho chceme dosáhnout a stanovit si minimální hranici, které se vyjednáváním snažíme docílit. V souvislosti s cílem je potřeba vypracovat strategii k celému vyjednávacímu procesu tak, abychom jej co nejlépe dosáhli. Pomocí jednotlivých kroků, které během rozhovoru podnikáme, realizujeme cíl. Tento proces se nazývá taktika. Pro vyjednávání si můžeme zvolit čtyři druhy strategie, z nichž první je **vyvíjení tlaku**. V tomto případě se vyjednávač chce stát vítězem a v každém případě chce dosáhnout stanoveného cíle. Pokud vyjednávač nechce ustoupit, blokuje tak další účastníky. Může však vyvíjet tlak na oblast, která přímo vede k cíli a naopak ustoupí v jiných sférách. Dosáhne sice svého cíle, ale úspěch bude pouze částečný. Je také možné, že předem promyšlenou strategii mají oba účastníci. V tomto případě dochází ke konfliktu, ve kterém končí vyjednávání a začíná střet. (Schranner, 2011)

1.7.4 Řešení konfliktu mezi zaměstnanci

Ve výzkumné části bakalářské práce se hovoří o koučování. Jeden z dotazovaných respondentů prošel několika kurzy koučingu a následně popisuje, jak mu praktiky, které zná a ovládá, velice napomáhají při vedení rozhovoru se zaměstnanci. Rovněž uvádí způsob řešení problému zaměstnance, kdy stačí provést řízený rozhovor a konflikt sám vymizí, není třeba do něj zatahovat další účastníky. Nevztahuje se to na všechny případy, ale mnoho neshod lze tímto způsobem vyřešit. Zaměstnanci získají k řediteli školy důvěru a sami si tak přicházejí na řešení problémů bez zbytečného vyvolávání nepříjemné atmosféry a konfliktů na pracovišti.

Koučování

Tento pojem lze chápat jako spojení individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. V koučování jsou kladeny otázky na profesní stránku osobnosti klienta, jsou zaměřeny na osobní vývoj, pozici, vizi, vymezení rolí. Úkolem je jasně formulovat cíle a analyzovat vývoj našeho chování. Kouč hledá s klientem řešení, která budou korespondovat s prvotně stanovenými požadavky, kladenými na vymezenou roli a zároveň odpovídat dané osobnosti klienta.

„Jedná se o profesionální pomoc zaměřenou na reflexi a vývoj v profesní praxi.“
(Fischer M. , 2006, str. 18)

Proces koučování má jasně a předem stanovený postup, kterého se kouč drží a jímž s klientem postupuje. První ze tří základních fází je ujasnění zakázky - v této fázi dochází k přezkoumání toho, zda je reálné dosáhnout předem stanovených cílů a zvolit vhodné postupy pro jejich dosažení. V tento okamžik začínají první rozhovory s koučem, kdy je navázán kontakt. V druhé fázi se rozpracovává situace a stanovené cíle. Po ukončení rozhovorů se kouč s klientem domlouvají na vhodné době, kdy všechna opatření vycházející z rozhovoru budou aplikována do pracovního dne. Poslední, třetí fáze, slouží k řešení v praxi. (Fischer M. , 2006)

Mediace

Mediace patří k uznávané metodě při řešení konfliktů. Zvládá spory, ve kterých je přítomna emocionální složka, jíž jsou vyjednávací strany ovlivněny. Mediátor je neutrálním členem procesu, který má za úkol svým působením umožnit stranám prostor ke komunikaci a nalézat řešení; je zodpovědný za výsledek sporu. Žádným způsobem však neovlivňuje strany, nevyjadřuje svůj názor, je nestranný. Zkráceně řečeno, je to prostředník. (Plamínek, 2013)

Zákon č. (202/2012) definuje základní myšlenku mediace jako: možnost poskytnutí stranám sporu svobodné rozhodnutí o výběru neutrální a důvěrné eventuality řešení konfliktu. Zákazník má právo v průběhu procesu rozhodovat o své účasti/neúčasti. Mediace je taková metoda, kterou lze využít pro široký okruh sporů, aniž by tyto musely být řešeny soudní cestou. Jedná se zejména o spory občanské, spotřebitelské, obchodní.

Mediaci lze pokládat za úspěšnou tehdy, když je aplikováno řešení s úspěšným výsledkem a spor již neexistuje. V mediaci je spravedlnost až na druhém místě, na rozdíl od soudního sporu. Posláním této metody je pomoci klientům ke spokojenosti. (Plamínek, 2013)

2 Konflikty na pracovišti a jejich prevence

2.1.1 Management organizace

Vedoucí pracovník

V této bakalářské práci je vedoucím pracovníkem myšlen ředitel školy. Ředitel školy je kompetentní pracovník, který by měl být vybaven souborem kompetencí, potřebných pro výkon své funkce, ale zároveň je také lídrem, vůdcem, který určuje a naplňuje vizi, motivuje k jejímu cíli své zaměstnance, rozvíjí je.

„Leadership je srdeční záležitost, spojená s osobností a vizí. Management je mozkem spjatým s přesnými statistickými propočty a metodickými pokyny. Management je věda. Manažeři jsou důležití. Lídři jsou nepostradatelní.“ (Adair, 2009, str. 64)

V tomto kontextu je ředitel školy chápán spíše jako lídr, než manažer; pro řešení konfliktů je důležitější jeho osobnostní stránka, než statistické propočty a metodické pokyny. Pro vedoucího pracovníka je zásadní, v jakém prostředí vykonává své manažerské povinnosti. Je tedy zřejmé, že konflikty na pracovišti mohou narušit jak plnění těchto povinností, tak i celý chod organizace.

Bednář (2015) je toho názoru, že konflikty mohou na pracoviště přinést i pozitivní jevy. Přestože se konflikt objeví, dá se přepokládat vznik chaosu, znemožňování výkonu pracovních povinností, zvyšování rizik, nebo narušení výsledků práce. Je v zájmu vedoucího pracovníka předcházet vzniku konfliktů a usilovat o to, aby možné následky co nejméně zasahovaly do chodu organizace. Manažerovi pomůže, když bude mít jev pod kontrolou a bude umět s touto problematikou pracovat. Předpokladem jsou jeho analytické schopnosti a schopnosti řešit problémy. To znamená, umět analyzovat celkovou situaci (konfliktní), která v dané organizaci nastává, a při jejím řešení využít příležitosti.

„Manažer musí sledovat prostředí a racionálními postupy identifikovat faktory, které vytvářejí určité příležitosti.“ (Koontz & Weihrich, 1993, str. 360).

Nezbytné pro vedoucího pracovníka jsou komunikační dovednosti. Při řešení konfliktních situací by měl být schopný vžít se do pocitů svých zaměstnanců a vědomě s nimi empaticky komunikovat. Zvyšuje se tak efektivnost komunikace mezi vedoucím

pracovníkem a jeho podřízenými. Pokud mají zaměstnanci brát vedoucího pracovníka jako autoritu, ke které vzhlíží a již zároveň důvěřují, musí mít manažer vysoké morální hodnoty a být důvěryhodný. Manažer by měl nadřízeným poskytovat potřebné informace, lpět na pravdě, mít silný charakter a chovat se v souladu s etickými zásadami. (Koontz & Weihrich, 1993).

Typy manažerek

V praktické části bakalářské práce je veden rozhovor s ředitelkami škol; v tomto případě se práce dále zaměří na typologii osobnosti manažera - ženy. Žena v řídicí pozici má specifické postavení, které ovlivňuje atmosféru v pracovním kolektivu a současně i způsoby řešení konfliktů. Jaké vlastně mohou být ženy manažerky a jak jejich typologie ovlivní komunikaci v rámci organizace?

Autorky Glaser a B. S. Smalley (1995) popisují typy manažerek následovně: **Psycholožka** je taková manažerka, která oplývá soucitem, je ke svým zaměstnancům ochotná, vstřícná, empatická, vždy vřele naslouchá, ale i přes tuto lidskou stránku dokáže vykonat mnoho práce, spojené s její pracovní pozicí. Neklade však své potřeby nad potřeby ostatních lidí, což činí druhý typ manažerky, nazývané **sociální pracovnice**. Její jednání je povětšinou emocionální, má velmi intenzivní schopnost vcítit se do myšlení a jednání druhých osob. Potíže nastanou v okamžiku, kdy bude muset samostatně učinit rozhodnutí, protože často na tento čin potřebuje znát názory druhých lidí. Pokud se zaměstnanec střetne s manažerkou, která má neustálou potřebu do všeho zasahovat, vydávat mnoho rozkazů a rad, může říci, že pracuje pod tzv. **manažerkou - matkou**. Tyto manažerky, stejně jako matky, prahnou po pocitu, že jsou lidé na nich závislí a že jim důvěřují. Manažerka s názvem **díblík** je afektovaná, vždy má dobrou náladu, její energie směřuje především do organizace podnikových akcí, večírků. Ráda rozdává dobrou náladu a komplimenty, se zaměstnanci je „za dobře“. Oproti tomu **stará panna** je přísná a nekompromisní, její obličej je vážný, její soukromý život je zaměstnancům neznámý. Může být agresivní a chladná, je ale také ambiciózní, přesná a jde si za svým cílem. **Manažerka - dcera** dobře vychází se zaměstnanci, je otevřená spolupráci, může působit zranitelně, což ve školství může být pro ženu výhodou. Muži k ní zaujímají otcovský přístup a mají tendenci ji ochraňovat. Tím se může vyhnout agresi a konfliktům, bohužel ji

ale nebudou brát příliš vážně. **Manažerka - superžena** si stojí za tím, že si vše musí udělat sama; výsledky její práce jsou dokonalé, což vyžaduje i od ostatních. Přetěžuje sebe sama i své podřízené. Neustále přijímá nové výzvy a závazky. Dokáže ji rozzlobit, že jí nikdo pomoc nenabídne, ale sama o ni nepožádá.

2.1.2 Zaměstnanci organizace

Týmy

O týmu hovoří Mikuláščík (2007) jako o skupině spolupracovníků, kteří se podílejí v celém svém počtu na aktivitách, vedoucích k vykonání společného díla. Členové týmu mají svou roli, která udává všem spolupracujícím jednotkám jejich vlastní aktivity vyplývající z individuality člověka, z jeho charakteru a schopností (silných a slabých stránek). Účastníci týmu spolupracují a navzájem se doplňují, jeden se učí od druhého. Dobře vybraný tým, který má efektivně rozdělené pracovníky do správných rolí, dokáže organizaci pomoci vytvořit perfektní díla. Ale i v takovém týmu může docházet ke vzniku konfliktů, které je třeba řádně řešit, aby tým mohl jít za svým cílem a vykonávat určenou práci. (Mikuláščík, 2007)

Ve spolupráci s lidmi v týmu je příjemnější se soustředit na přátelské vztahy a společně jít za cílem tak, aby byli všichni spokojeni, a to bez hádek a s vřelou komunikací. Takový ideální stav může fungovat, pokud je cíl jednoduchý a k jeho splnění stačí řešit jednoduché úkoly. Atmosféra je z počátku přátelská a na cestě za cílem se nenaskytne žádné komplikace. V opačném případě, kdy tým plní těžší úkoly, situace je složitější a naše zájmy nekorespondují s daným cílem, je nutné pracovat s vlastními rozpory, komunikovat a rozebírat je. Musíme předpokládat, že tato komunikace se neobejde bez hádek a vypjatých situací. (Kahane, 2020)

2.1.3 Možnosti prevence

Společné podmínky organizace

Organizaci lze ochránit před chaosem nastavením zásad spolupracovníků. Vedoucí pracovník může předložit pravidla, kterým zaměstnanci budou rozumět a souhlasit s nimi. Pokud je zásady budou současně motivovat, dá se předpokládat, že atmosféra organizace

bude přívětivá pro všechny. Lze také podepsat smlouvu, ve které je všem zaměstnancům zakázáno dopouštět se mobbingu. Tedy šikaně na pracovišti. Zaměstnavatel i zaměstnanci se podpisem této smlouvy zavazují, že společnými silami budou proti lobbingu bojovat a zamezí tak jeho následkům. Do kolektivní smlouvy patří tyto body:

- *„Oblast působnosti (je třeba zahrnout všechny podnikové pracovníky, i učně a praktikanty.)“*
- *„Definice pojmu mobbing a objasnění rozdílu mezi mobbingem a občasnými konflikty.“*
- *„Zákaz mobbingu.“*
- *„Upozornění na možnost stěžovat si podle podnikové ústavy, včetně práva získávat informace o průběhu řízení.“*
- *„Jaká ochranná opatření proti mobbingu musejí v rámci urovnávání sporů, poradenství a školení zavést zaměstnavatel a podniková rada.“*
- *„Zřízení neutrálního podnikového centra pro boj proti mobbingu, včetně popisu jeho úkolů a kompetencí.“*
- *„Popis postupu v případě, že nějaký pracovník požádá centrum o pomoc.“*
- *„Výčet případných pracovně právních důsledků pro osoby dopouštějící se mobbingu.“ (Kratz, 2005, str. 46)*
- *„Závazek podniku pokusit se o urovnání případného konfliktu a závazek pracovníků, že se zúčastní smířčího řízení.“*
- *„Doba platnosti.“*

Teambuilding

Je prostředkem budování mezilidských vztahů, a to mimo pracovní prostředí. Využívá mnohé aktivity vedoucí k rozvoji týmu a týmové spolupráci. Nejde jen o to, aby se zlepšoval výkon týmu, ale společné aktivity také vedou k odhalení mezilidských problémů mezi členy skupiny. Účastníci trénují své týmové schopnosti a dovednosti, jimiž jsou (komunikace, společné plnění cílů, týmová hra, kooperace). Jeho hlavním významem je utužit vztahy mezi zaměstnanci tak, aby v pracovním životě součinně fungovali jako jeden celek - tým.

Cílem je, aby spolu kolegové správně komunikovali, byli k sobě empatictí a vzniklé problémy uměli efektivně a zároveň lidsky vyřešit. Předpokládá se, že na teambuildingu by měla panovat veselá nálada, příjemná atmosféra provázená kamarádkým chováním a hezkými zážitky. Výběr aktivit je individuální a záleží vždy na skupině, avšak by měli být takové, aby rozvíjely komunikaci v týmu, správně rozdělily týmové role, podpořili vzájemnou důvěru, naučily pracovat zaměstnance s časem.

3 Výzkumná část

3.1 Stanovení výzkumného problému

V této bakalářské práci se autorka zabývá problematikou řešení konfliktů na pracovišti. Teoretické poznatky se budou opírat o odbornou literaturu, tyto poznatky se stanou obsahem teoretické části bakalářské práce, které vedou ke komplexnímu obrazu ve zkoumané problematice řešení konfliktů ve školských zařízeních.

Teoretické poznatky budou ověřovány v praxi, a to konkrétně porovnáním vzniku a řešení konfliktů mezi malou základní školou (pouze první stupeň) a velkou základní školou ve stejném městě. Následně dojde k porovnání teorie se získanými poznatky v praxi a díky tomuto procesu bude zjištěno, jaké nejčastější příčiny konfliktů se na těchto pracovištích vyskytují, jaký vliv má velikost školy a její organizační struktura na vznik a způsoby řešení konfliktů.

3.2 Cíl práce

Cílem této práce je na základě komparace teorie s praxí určit, jaké nejčastější mezilidské konflikty v prostředí specifické školské organizace vznikají. Zjistit, jaké jsou jejich příčiny a čím jsou konflikty v daném prostředí charakteristické. Nalézt možná řešení a preventivní opatření, která pomohou managementu školy k jejich eliminaci.

Dílčí cíle:

- Analyzovat současnou situaci v řízení dvou od sebe odlišných organizací
- Zjistit, jaké rozdíly mají konflikty ve školských zařízeních, které jsou od sebe velikostně odlišné

- Porovnat četnost konfliktů ve zkoumaných organizacích
- Stanovit preferované způsoby řešení konfliktů ředitelem školy
- Zjistit využívaná preventivní opatření ve zkoumaných organizacích

3.3 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky jsou sestaveny tak, aby získaná odpověď vedla ke stanovenému cíli výzkumu. Výzkumná otázka by se měla ztotožňovat s problémem, který bude v praktické části zkoumán.

- Jaký mají respondenti pohled na řízení velké a malé školy?
- Jaké konkrétní typy konfliktů na obou školách vznikají?
- V čem jsou konflikty charakteristické ve zkoumaných organizacích?
- Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů na konkrétních školách?
- Na jaké škole je větší výskyt konfliktů?
- Jaké konkrétní nástroje využívá vedení školy při řešení konfliktů mezi pracovníky?
- Jaká preventivní opatření jsou preferována ředitelem školy?
- Jaký význam mají konflikty pro ředitele škol?

3.4 Metoda výzkumu

Jak je z teoretické části patrné, práce se zabývá tématem konfliktů v organizaci. Konkrétně je zaměřena na konflikty ve školách, a to mezi zaměstnanci a vedením. Cílem výzkumu bylo zjistit odlišnosti konfliktů v závislosti na velikosti školy, z čehož se odvíjí i způsob, jakým ředitel školy konflikty řeší. Vzhledem k tomu, že se autorka na danou problematiku chtěla podívat „očíma ředitele školy“, zvolila kvalitativní výzkum, který umožní zachytit osobní vnímání konfliktních situací respondentů a analyzovat tak jejich názory a zkušenosti, které povedou k cíli této bakalářské práce. V průběhu praktické části práce bude sbírán empirický materiál formou polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Následně dojde k analýze získaného materiálu. Tento materiál bude tříděn na základě kontextu s výzkumnými otázkami. (Zich, 2014)

3.4.1 Kvalitativní výzkum

Kvantitativní výzkum získává informace přímým pozorováním nebo dotazováním (pomocí dotazníků či rozhovorů.)

„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému.“ (Molnár, 2012, str. 44)

Výzkumník si vytváří souhrnný náhled, analyzuje a porovnává několik textů, získává názory účastníků výzkumu a provádí zkoumání v terénu. Pro začátek výzkumu je důležitý sběr dat, poté se zkoumající orientuje v datech, která posbíral, a pátrá po významu těchto dat a pravidelnostech, které se ve výzkumu nacházejí. Výzkumníka čeká formulování možných, budoucích závěrů, které vedou k vytvoření nových hypotéz, ten si tak vytvoří ucelený přehled o řešené problematice.

Průcha (1995) hovoří o empirickém výzkumu, jako o výzkumu, kde jsou kvantitativní data získána způsobem vědeckého zkoumání, kterým se dospívá ke konkrétním poznatkům. Pro tento druh výzkumu je nejdůležitější, že se zajímá o to, jak lidská osoba nahlíží na okolní svět, jak prožívá konkrétní situaci, jaký na ni má pohled.

3.4.2 Plán výzkumu

Autorka si ze začátku tvorby bakalářské práce stanovila plán výzkumu, který měl několik fází. První fáze byla zaměřena na stanovení výzkumného problému a volby zkoumaného prvku. Zkoumaným prvkem se staly základní školy, přičemž autorka chtěla pracovat s respondenty malé a velké základní školy. V této fázi se autorka dále informovala o možné spolupráci s těmito organizacemi. Druhou fází bylo studium odborné literatury, porovnávání a analýza bakalářských prací na obdobné téma a sumarizace informací z internetových zdrojů. Inspirací byly pro autorku závěrečné práce, které se zabývaly podobným tématem.

V předešlém roce se podobným tématem zabývala i autorka Cvejnová (2019), která problematiku konfliktů porovnávala v prostředí sloučené mateřské školy a základní školy. Autorka formou rozhovoru mapovala „nejčastější příčiny konfliktů ve školských organizacích typu sloučené základní a mateřské školy.“

Polostrukturovanými rozhovory stanovila, jaké způsoby řešení konfliktů preferují vybraní respondenti a na základě těchto zjištění vytvořila možnosti preventivních opatření, která se dají využít ve zkoumaných organizacích. Cvejnová zjistila, že na daných školách

jsou nejčastějšími příčinami konfliktů prodlevy ve „vzájemné informovanosti, jiný úhel pohledu nebo názoru na diskutovanou problematiku, rozdělování finančních prostředků nebo regulace počtu správních zaměstnanců na školách.“ (Cvejnová, 2019, str. 62) Respondenti v dotazníku uvedli, že je pro ně zásadní prevencí vzniku konfliktů vzájemná informovanost a prevence.

Výzkum byl následně realizován pomocí polostrukturovaného rozhovoru, jeho podstata spočívá v připraveném souboru dat, které se stávají předmětem výzkumu. Znění otázek lze různě modifikovat, měnit jejich pořadí, a dokonce lze některé otázky nepoužít a přidat jiné. Díky tomuto procesu polostrukturovaného rozhovoru nachází výzkumník a respondent mezi sebou přirozenější vztah a příjemnou atmosféru. (Reichel, 2009) V samotné realizaci autorka oslovila ředitelky malé a velké základní školy s žádostí o spolupráci na bakalářské práci s tématem „Konflikty na pracovišti a jejich řešení“. Se souhlasem od p. ředitelek autorka zaslala prostřednictvím e-mailu osnovu otázek, na které se dotazované mohly připravit, aby následně rozhovor mohl probíhat přirozeně s připraveností. Rozhovory se uskutečnily v ředitelnách škol, předcházela jim prohlídka školy, při níž autorka mohla pozorovat atmosféru a vybavení školy, žáky, zaměstnance, utvořit si tak přehled o škole a získané poznatky o prostředí škol pak mezi sebou porovnat. Rozhovory probíhaly dle osnovy okruhu otázek. Ke konci rozhovoru došlo k poděkování a rozloučení se.

3.5 Techniky sběru dat

3.5.1 Rozhovor

Rozhovor je výzkumná technika, které lze chápat jako soustavě verbální interakci tazatele a dotazovaného, jejímž účelem je vytěžit co nejpřínosnější informace pomocí otázek, které tazatel klade dotazovanému. Tazatel má také unikátní možnost v jeho průběhu zjišťovat, jaké má dotazovaný názory, postoje a způsob myšlení.

Účelem rozhovoru je získání informací potřebných k řešené problematice. Zvolila jsem si polostrukturovaný rozhovor, ve kterém budu využívat osnovu obsahující okruh

témat a základních otázek určených dotazovanému. Rozhovor bude probíhat na základě osobního kontaktu. V průběhu rozhovoru budu také pokládat dotazovanému doplňující otázky spontánně dle pocitu a zaujetí jeho odpovědí. Budu předpokládat, že je možné dostat se ke stejným informacím od různých skupin respondentů odlišně definovanými otázkami, pokládanými v odlišné posloupnosti. Při této technice rozhovoru mohou vzniknout problémy s kódováním, tím se liší od standardizovaného rozhovoru. Pro danou práci bude stěžejní si ověřit, zda se u dvou dotazovaných organizací bude jednat o stejné skutečnosti, ale budou vyjádřeny jiným způsobem. Zde je žádoucí zaručit shodu sledovaných charakteristik. (Zich, 2014)

Druh otázek

V rozhovoru bude autorka používat otevřené otázky, nechá tak dotazovanému prostor na formulaci jeho odpovědi. Při otevřených otázkách lze počítat s obsáhlejší odpovědí, než v otázce uzavřené. Je na dotazovaném, jakým způsobem odpoví a co bude obsahem jeho odpovědi, pokud bude něco nejasné, použijí se doplňující otázky. Kódový klíč má za úkol zpracovaným, otevřeným otázkám přiřadit význam odpovědi do kategorií. Tím se stane, že verbální odpověď obdrží tvar čísla, které je následně zpracováno počítačem. Otázky v rozhovoru budou kladeny od obecných ke konkrétním. První otázky budou zaměřeny na obecný přístup ke konfliktům, dále se zaměřím na konkrétní příklady. Budu to takto dělat zejména pro to, že chci nejprve zjistit, jaký má daný dotazovaný přístup ke konfliktům, a následně, jak to v jeho organizaci vypadá v praxi. Při kladení otázek se budu držet teorie Zicha (2014), že ty nejdůležitější otázky budou kladeny v první třetině rozhovoru, na začátek rozhovoru bude zařazena otázka, která vyvolává zájem dotazovaného.

„Tzv. identifikační otázky (věk, pohlaví, vzdělání apod.) mají být kladeny - s omluvou - až na konci rozhovoru.“ (Zich, 2014, str. 45)

3.5.2 Pozorování

Je procesem poznání, kdy musí mít pozorovatel teoretické znalosti o zkoumaném prostředí, aby mohl určovat jevy, které jsou pro výsledek výzkumu důležité. V problematice konfliktu se bude jednat zejména o chování vedoucího pracovníka, chování

zaměstnanců a o celkovou atmosféru školy. Pozorování nám může vysvětlit příčiny daných jevů a prohloubí naše porozumění celé problematice. (Zich, 2014)

Tuto formu si autorka zvolila pro doplnění informací ze dvou různých škol, zejména budou pozorovány tyto jevy: atmosféra školy, prostředí – zázemí, vztahy mezi pracovníky, řeč a chování dotazovaného.

„Porozumění je tedy v tomto pojetí charakteristické pro první fázi sociologických výzkumů, pro předvýzkum, zatímco další etapy, tedy poznání, předpokládají vysvětlení příčin, a prohloubení a potvrzení porozumění.“ (Zich, 2014, str. 35)

Aby bylo pozorování efektivní, je dle Průchy (1993) důležité zachovat řadu podmínek, a to aby pozorování bylo plánované, pozorovatel by si měl předem rozmyslet

- Co chce pozorovat
- Kdy to bude pozorovat
- Kde to bude pozorovat
- A jakým způsobem bude pozorovat

Pozorovatel by se měl zaměřit na vnímání vjemů, které jsou zásadní pro zkoumanou problematiku, nezaměřovat se tedy na pozorování jiných, pro výzkum nedůležitých. Další podmínkou je, aby pozorovatel co nejméně zasahoval do dění konkrétní situace a nezúčastněně zaznamenával své poznatky, které vypožoroval.

3.5.3 Návrh třídění rozhovorů

Rozhovory budou členěny dle okruhu otázek. Díky kódování bude možno analyzovat výsledky. Školy budou porovnány dle písmen abecedy, a to škola A a škola B. Jako formu třídění rozhovoru si autorka vybrala otevřené kódování, které je často využíváno v kvantitativním výzkumu. Toto kódování je nekomplikované a je efektivním způsobem, jak rozšifrovat text. Proces kódování spočívá v analýze dat získaných při rozhovoru a následovném kódování klíčových slov a jejich významů. Výsledkem se stávají jednotlivé kódy. Forma kódů se objeví ve větách, přímých citacích dotazovaných, jednotlivých slovech i slovních spojení. (Miovský, 2006)

3.6 Výzkumný vzorek šetření

Kritéria pro výzkumný vzorek byla stanovena následovně: Informanti museli být ředitelé základních škol, kteří jsou ochotni odpovídat na otázky týkající se problematiky konfliktů na pracovišti a pochopitelně také souhlasit s účastí na výzkumu. Dále se výzkumu účastnili pedagogové, kteří mají zkušenosti s konflikty ve škole a jsou ochotni o nich hovořit. Tito informantni jsou konkrétně dvě pedagožky působící na školách.

3.6.1 Charakteristika vybraných respondentů

V organizaci A figuruje jako vybraný respondent ředitelka základní školy společně s pedagožkou pro základní školu. Stejně tak figurují respondenti v organizaci B. Respondenti byli osloveni prostřednictvím e-mailu, ve kterém byl stručně popsán cíl bakalářské práce s žádostí o spolupráci při rozhovoru. Následně byla e-mailem odeslána osnova otázek, aby se mohli připravit na rozhovor. Otázky, které směřovaly na charakteristiku respondentů, byly pokládány v úvodu rozhovoru.

Ředitelka školy A Eliška

Paní ředitelka působí na škole ve funkci již 13 let. Je to mladá, aktivní žena, která je pro svou práci velice zapálená. Její cesta k této funkci byla postupná. Nejdříve paní Eliška působila na škole jako pedagožka matematiky, dále byla ve funkci zástupce ředitele, kde se učila ovládat management školy, k tomu jí napomohlo i dvouleté studium pro vedoucí pracovníky ve školství. *„Specielně jsem byla zástupce pro druhý stupeň, kde je kolektiv různorodější a logistické a organizační věci jsou daleko náročnější. A navíc to bylo v období, kdy začal narůstat počet dětí a počet tříd, bylo to období změny, kdy jsme museli začít řešit logisticky i družinu, výuku, rozvrhy, chození na obědy a v této době jsem nastoupila jako ředitelka, takže to dále pokračovalo. „* Po odchodu tehdejšího ředitele školy se paní Eliška přihlásila na konkurz pro ředitele této školy, ve kterém uspěla a od té doby je ve funkci jako ředitelka školy. *„Svou práci dělám ráda, baví mě to“.* Paní Eliška vždy působila na této konkrétní školy, ale v životě se aktivně věnovala „koučingu“ a absolvovala také několik ředitelských praxí v rámci projektů i na jiných školách. Může tedy porovnávat, jaké to je být ředitelem velké a malé školy. Zaměstnanci na paní ředitelku nahlízejí jako na „velice vstřícnou a profesionální ženu na svém místě“ a přesně tak na mě i paní Eliška působila.

Učitelka ve škole A Nikol

Nikol je absolventkou základní školy, zná tedy její ředitelku také jako žákyně. Následně nastoupila jako učitelka prvního stupně a na této pozici působí již 5 let. Práce učitelky jí velice baví a naplňuje, je ráda aktivní, podílí se na společných akcích. V odpovědích je otevřená, nevádí jí upřímně vyjádřit svůj názor, popsat situace, které se na škole dějí. Zná se s celým kolektivem školy, byla přítomna u vzniku konfliktů a sama ví, jak je paní ředitelka řeší. Může tak pravdivě popsat, co se na škole děje a jaká atmosféra tam panuje. *„Paní ředitelku znám řadu let, už jako žákyně. Věděla bych, kdyby se její chování změnilo. Můžu zcela s jistotou popsat jaká je a jak se k nám chová. Ona byla vždy velice hodná, i jako učitelka. Přesto, že je přátelská a vlídná, máme k ní respekt a moc si jí vážíme.“*

Ředitelka školy B

Ředitelka školy B je ve své funkci již 25 let. Ve školství působí 30 let, a tak je vybavena mnoha zkušenostmi v tomto oboru. Ředitelkou školy se stala v mladém věku a vše si vybudovala postupně sama. Začínala s vysokoškolským vzděláním - učitelství 2. stupně v pozdějším věku absolvovala studium vzdělání pro ředitele škol. Dokázala si vybudovat respekt, nejen rodičů i zaměstnanců, orientovat se v ekonomice a právu, ale především vytvořila dobré zázemí žákům a kvalitní vzdělávací podmínky. Metaforou popisuje, že škola je její dítě, o které pečovala od plenek až do teď. *„Je to srdeční záležitost.“* Ředitelka si za svou praxi prošla několika kurzy (vedení lidí, managementu, umění komunikace). Dále se účastnila několika ředitelských stáží v zahraničí. V době dlouhodobé nemoci ředitelky jiné základní školy si vyzkoušela, jaké to je být na půl roku ředitelkou velké základní školy. Má tedy možnost porovnat rozdíly mezi školami.

Učitelka ve škole B Eva

Eva je učitelkou druhého stupně působící ve škole sedmým rokem. Je to třetí zaměstnání ve školství, kterým prošla. V předchozích letech byla učitelkou v mateřské škole, poté si na jiné škole vyzkoušela roli asistenta pedagoga. Při asistenci pozorovala, jaké to je být učitelkou prvního stupně a práce se jí tak zalíbila, že si dodělala studium – učitelství prvního stupně a nastoupila do školy B jako třídní učitelka prvního stupně. *„Začínala jsem s prvňáčky, svou třídu jsem dovedla do 5. třídy a uvědomila jsem si, že jsem tady strašně*

šťastná.“ Eva často pomáhala ředitelce školy B s manažerskými povinnostmi. Bylo to z důvodu zaneprázdnění zástupce ředitele, několik jeho úkolů musel vykonat někdo jiný. Ředitelka si zvolila Evu jako pomocníka, byla schopná a aktivní. Ráda nahlédla „pod pokličku“ ředitelských záležitostí, díky tomu má větší přehled o vzniku konfliktů než ostatní zaměstnanci.

3.6.2 Identifikace vybraných škol

Organizace A

Organizace A byla vybrána z důvodu její velikosti v souvislosti s cílem praktické části bakalářské práce. Tato škola patří k jedné z největších škol v Plzeňském kraji a to nejen velikostí budovy, ale především vysokým počtem zaměstnanců a žáků. Poslední v Rejstříku škol bylo provedeno v roce 2010 pod názvem Základní škola Plzeň, příspěvková organizace. Organizace je školou s rozšířenou výukou tělesné výchovy (zaměření na badminton, basketbal a golf) a s rozšířenou výukou hudební a výtvarné výchovy. Školní vzdělávací program je sestaven tak, aby rozvíjel nadání, talent a zájmy všech žáků školy. Škola je zaměřena sportovně i umělecky.

Dle rozhodnutí o zařazení v Rejstříku škol a školských zařízení má základní škola kapacitu 940 žáků, dalšími pracovišti jsou školní družina s kapacitou 550 žáků, školní klub 50 žáků a do školní jídelny se vejde 1200 žáků. Současně základní vzdělávání navštěvuje 919 žáků ve 37 třídách. Specifikum této základní školy je rozšířená výuka o tělesnou výchovu, výtvarnou výchovu a hudební výchovu. Rozšířená výuka žáků probíhá celkem v 8 třídách základní školy.

Personální zabezpečení činnosti školy odpovídá počtu žáků plnící školní docházku, základní škola má tedy přirozeně vysoký počet zaměstnanců. V základní škole vyučuje 83 pedagogů, z toho odborně kvalifikovaných 77. Složku nepedagogických pracovníků tvoří 26 zaměstnanců. Pro téma konfliktů na pracovišti je podstatné vědět, že ve škole působí 11 pedagogů mužů, což značně ovlivňuje kolektiv dané školy.

Organizace B

Druhou organizací byla zvolena menší základní škola také v Karlovarském kraji. Poslední změna v rejstříku škol byla provedena v roce 2007 pod názvem Základní a mateřská škola, příspěvková organizace.

Specifikum této vybrané školy je výuka žáků pouze na prvním stupni, od páté třídy přecházejí děti na druhý stupeň do jiných škol. Je to rodinná škola na malém městě, ve které se všichni zaměstnanci dobře znají. Od organizace A se významně liší tato škola s počtem žáků vykonávajících povinnou školní docházku a také počtem zaměstnanců. Počet zaměstnanců základní školy B je 15.

Dle výroční zprávy poskytuje škola vzdělávání 69 žákům prvního stupně v pěti třídách. Ve škole vyučuje 6 pedagogů, dále dva asistenti pedagoga a dvě vychovatelky školní družiny. Součástí školy je i školní družina a školní jídelna. Ve školní jídelně pracují dále 2 kuchařky, které vaří zároveň pro cizí strážníky. Úklid budovy školy zajišťují 2 uklízečky, údržbu školy 1 školnice.

Ve škole jsou vyučovány děti s OMJ, kterým je přidělen asistent pedagoga. Škola také plní program environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty (EVVO). Program EVVO je zařazen do ŠVP a to v rámci výuky (integrace do předmětů – Prvouka, Přírodověda, Český jazyk, Pracovní činnosti, Výtvarná výchova). Škola vytváří pro žáky projekty, které obohacují výuku a žáci si při nich mohou osvojit znalosti a dovednosti potřebné v běžném životě. Tyto projekty vytváří společně pedagogové školy.

3.7 Průběh rozhovorů

Před samotným rozhovorem byla vytvořena osnova okruhu otázek, na které budou informanti odpovídat. První část rozhovoru byla zaměřena na ředitelky škol a jejich pohled na diskutovanou problematiku. S tím souvisela i jejich charakteristika vlastními slovy a slovy dalších respondentů. Dalšími respondenty byly zvoleny pedagožky základní školy, které mají povědomí o problematice konfliktů na pracovišti. Následující část rozhovoru (2. část) se týkala odpovědí na otázky ohledně řešení konfliktů na pracovišti. Autorka výzkumu se zajímala o výskyt konfliktů, jejich charakteristiku, odlišnosti a způsoby řešení.

Ve třetí fázi rozhovoru se diskutovalo o možných preventivních opatřeních, která se na školách aplikují.

Autorka vedla rozhovory s respondenty odděleně, a to jak v organizaci A, tak v organizaci B. Měla pocit, že respondentům poskytne příjemnější prostředí, aby se mohli k nepopulární problematice otevřeně vyjádřit. Je toho názoru, že získala upřímné odpovědi. Proběhly tedy 4 rozhovory odděleně. Nejprve své výpovědi poskytly ředitelky škol, dle odpovědí se autorka dodatečně ptala pedagogů na jejich názor a zkušenosti. Otázky byly stejné, jen položené s jiným oslovením. Rozhovory probíhaly vždy v ředitelně. Respondenti projevíli zájem o oddělené vedení rozhovorů.

Polostrukturované rozhovory s předem připravenou osnovou otázek pomohly respondentům vyjádřit se k problematice otevřeně a rozsáhle. Rozhovory měly přínos nejen pro autorku práce, ale sami respondenti si uvědomili pozitiva i negativa vzniku konfliktů. Zamysleli si nad dalšími možnými řešeními.

Osnova rozhovorů

Zkoumané jevy vyplynuly z teoretické části bakalářské práce a jsou obsaženy v těchto čtyřech okruzích:

- 1. Okruh – Pohled ředitele na řízení velké/malé školy
- 2. Okruh – Konflikty v organizaci
- 3. Okruh – Prevence konfliktů
- 4. Okruh – Pohled na význam konfliktů

3.7.1 Okruh č. 1 – Pohled ředitele školy na řízení velké/malé školy

Otázky prvního okruhu jsou zaměřeny pouze na ředitelky škol. Obě respondentky jsou ve funkci ředitelky školy více jak 10 let, žádná tuto roli nevykonávala na jiné škole (pouze dočasně, jako zástup). V rámci jejich působení ve školském systému, si respondentky prošly ředitelskou praxí i na jiných školách, které mají odlišnou kapacitu zaměstnanců i žáků, než jejich aktuálně řízené školy. Také se aktivně schází s dalšími řediteli a projednávají různá úskalí ředitelské práce. Mohou tedy srovnávat, rozdíly v řízení školy a výskytu konfliktů na velké a malé škole.

V úvodu bych se Vás ráda zeptala, jaké jsou Vaše zkušenosti s řízením velké/malé školy? Eliška byla ve svém životě ve vedoucí funkci pouze na aktuální základní škole. Zkušenost s řízením menší školy nemá, ale z praxe nabrala, jak informace, tak i zkušenosti s vedením menší školy. *„Z řízení velké nebo malé školy mám takový dojem, že pro ředitele jakékoliv školy bývá administrativní zátěž velice podobná, rozdíl je v tom, že ředitelé malých škol jsou na administrativní zátěž sami. Co je pro mě úplně nejlepší, tak to je to, že mám k sobě bezvadné tři zástupce, každý je specialista na svoji část, paní zástupkyně pro statutární věci je organizačně velice schopná a vyřizuje za mě mnoho administrativy.“* Obdobný pohled na rozdíl mezi řízením velké a malé školy má i ředitelka Jana, která uvádí, že zátěž administrativy, kterou musí sama zpracovat je velice náročná. Závidí kolegům, ředitelům, mající k dispozici zástupce, kteří jsou nepostradatelnou pomocí pro ředitele školy. *„Chtěla bych se také obrátit na někoho z vedení, ale není na koho. Paní zástupkyně má své práce dost (suplování, rozvrhy, kroužky atd.) a pedagogové přeci nemohou za mě řešit administrativu. Ale přiznám se, že jednu šikovnou pedagožku k těmto činnostem využívám.“* **V čem tedy konkrétně vidíte výhody a nevýhody řízení velké školy?** Eliška: *„Výhodu vidím především v organizační struktuře managementu školy. Od kolegů ředitelů vím, že jejich jeden zástupce nemůže časově zvládnout, to co moji tři a většinou k tomu nemají ani kompetence. Jako nevýhodu shledává, nemožnost poznat všechny své zaměstnance. Zná se s pedagogy, ale ne už tak dobře se zaměstnanci školní jídelny a údržby budovy. „Zaměstnanců je přes 100, nevidám se s nimi nijak pravidelně, není na to čas, nemám moc času ani na pedagogickou činnost. Trápí mě, že nemohu dělat tolik hospitací, vidat se častěji s pedagogy, řešit jejich výuku, podpořit je. Se stejným problémem, ohledně uskutečňování pedagogické činnosti, se potýká i Jana, která je zahlcena administrativou a nezbývá jí moc času na vyučování. Svými slovy potvrzuje, že v malém kolektivu zaměstnanců je pro ni výhodou bližší poznání všech zaměstnanců. Jany vyjádření: „To je zase výhoda naší školy, mám na zaměstnance více času, jako ředitelka vím o stylu výuky každého svého učitele dopodrobna, nemáme tolik společných akcí, ale povětšinou se sejde celá parta. Dovoluji si tvrdit, že znám jejich životy, vím, čím zrovna prochází, znám jejich chování, jejich hodnoty a postoje. Když s nimi něco řeším, mám eso v rukávu, protože dokážu předvídat, jak budou na má slova reagovat, můžu se na jejich*

reakci dopředu připravit, vím, jakým způsobem mám komunikovat s každým jedním zaměstnancem.“

Shrnutí okruhu č. 1

Respondenti mají podobný pohled na řízení velké a malé školy. Shodují se v administrativní zátěži, která ředitelům škol ubírá čas na další manažerské povinnosti. Respondenti vnímají, že ředitelé velkých základních škol mají výhodu ve výkonu jejich funkce právě v organizační struktuře. Uvádí, že ředitel velké základní školy, může administrativní záležitosti delegovat na své zástupce. Oproti tomu ředitel malé základní školy takovou výhodu nemá, protože má pouze jednoho zástupce, který má na starosti jiné záležitosti. Ředitelka velké základní školy shledává jako nevýhodu to, že nezná všechny své zaměstnance. Jana, ředitelka malé základní školy tuto nevýhodu nemá, protože všechny své zaměstnance zná velice dobře a potvrzuje, že je to pro ni velká výhoda.

3.7.2 Okruh č. 2 – Konflikty v organizaci

Cílem druhého okruhu bylo získání informací ohledně konfliktů, které se v organizaci vyskytují. Otázky byly pokládány v návaznosti na teoretickou část. Jednalo se o typy, výskyt a příčinu konfliktů. Řešil se také přístup ke konfliktům ze strany ředitele školy.

Můžete mi přiblížit, s jakými typy konfliktů se v této škole nejčastěji setkáváte? Eliška i Jana se shodují ve výskytu stejných typů konfliktů na školách. Jsou to konflikty interpersonální uvnitř řízené skupiny, kde dochází ke střetu dvou odlišných názorů. Eliška má zkušenost s konflikty tzv. generačními. Právě generační rozdíly jsou na této škole příčinou nejčastějších střetů. Eliška: *„Myslím si, že se u nás nejvíce vyskytují konflikty, které jsou způsobené věkovým rozdílem pedagogů. V jejich názoru na řešení situace, střet názorů. Nedokáží spolu komunikovat na stejné úrovni. Mnohdy ti mladší dokáží svými slovy a argumentacemi urazit starší kolegy. Ti na ně nahlíží jako na nepokorné a drzé kolegy. Tyto konflikty se ale často vyřeší samy, pedagogové si to vyřeší na místě a nepotřebují můj zásah.“* **Takže vy se ani nemusíte dozvědět, že nějaký konflikt vznikl?** *„Ano, já se o něm mnohdy ani nedozvím“*, říká Eliška. Ve škole Jany není problém s generačními konflikty, Jana naopak tvrdí, že mladší a starší kolegyně spolu fungují skvěle, ve škole nejvíce vznikají osobní konflikty mezi pedagožkami. Jsou hodně soutěživé a na malé škole je podle Jany znát jakákoliv práce navíc. **Jak to myslíte?** *„Tím myslím*

například situaci, kdy se dělá výzdoba třídy, každá paní učitelka má za úkol vyzdobit okna aktuální tematikou. Ale jedna paní učitelka se rozhodne, že z těch pěti tříd bude mít nejhezčí třídu právě ona, tak vyzdobí i dveře, stoly, chodbu. Toho se chytí druhá paní učitelka, která té první ukáže, že výzdobu udělá ještě lépe než ona, a v ten moment vzniká konflikt, protože další paní učitelky se cítí dotčeny.“ Eva potvrzuje, že pedagožky mezi sebou často soutěží, ona sama toto soutěžení nemá ráda, ale popisuje, že bývají situace, kdy se takovému soutěžení nelze vyhnout. Zejména pokud jsou do toho zapojeny děti ve třídě. „Minulý rok se stalo, že se každá třída chtěla co nejvíce předvést na vánočním vystoupení. Učitelky vymýšlely všechny možné rekvizity a převleky. Bylo mi dětí v mé třídě líto, že by jejich vystoupení bylo moc obyčejné a záviděly jiným třídám, tak jsem se nevědomky do soutěže mezi učitelky zapojila také a snažila se s dětmi nacvičit to nejlepší vánoční vystoupení.“ **Jaké konflikty tedy vyžadují Vaše řešení?** Na velké základní škole se vyskytují nejčastěji konflikty mezi třídními učiteli. Dle slov Elišky, si každý třídní učitel hájí svou třídu, a pokud jiný učitel má k jeho žákům připomínky, vznikají mnohá nedorozumění. Nikol, si vzpomíná za svou pedagogickou praxi na této škole pouze na jeden nebo dva případy, kdy paní ředitelka musela řešit konflikt a zároveň by o takové situaci věděl i pedagogický sbor. Eliška: „Ten problém je většinou ve způsobu, jak daný problém kolegyně řeší, jak své připomínky kolegům sdělují. Mladší kolegyně umějí být netaktní, přímé, impulzivní. Kdežto některé starší kolegyně jsou zásadové, přísné, nerady dělají změny. Při střetu těchto způsobů jednání vznikají třecí plochy, kolegyně nedokážou rozumně přemýšlet a komunikovat, v tento moment je potřeba můj zásah.“ Tento zásah vypadá v podání ředitelky Elišky tak, že si každou kolegyni v soukromí vyzpovídá, udělá si náhled na situaci, a poté to s nimi společně probere. Přiznává se, že většinou dává za pravdu starší kolegyni, protože má více zkušeností a zdá se jí, že se zachovala správněji, jen nedokázala lépe komunikovat s mladší kolegyní. Té mladší kolegyni dává radu, jak příště lépe situaci vyřešit a co udělat pro to, aby taková situace vůbec nemusela nastat. Malá základní škola se s generačními konflikty také setkává, ale podle ředitelky Jany nejsou zásadní. Jana se potýká nejčastěji s osobními konflikty mezi zaměstnanci, které ani tak nesouvisí s pedagogickou činností. Konflikty vznikají především díky soutěživosti mezi kolegyněmi, nechybí pomluvy a překrucování pravdy. Jana také tvrdí, že vzhledem k velikosti školy se o konfliktu většinou dozví, aniž by sama chtěla a ve většině případech

konflikt řešit musí, i když se jí nezdá důležitý. „Často řeším žabomyší války mezi učitelkami, minimálně jednou týdně za mnou přijde jedna z kolegyně a žádá po mně, abych vyřešila například to, že o ní druhá paní učitelka řekla něco nehezkého. V další okamžik přijde druhá paní učitelka, zaklepe na ředitelnu a sdělí mi, abych byla připravena na možnost, že zase jiná paní učitelka nebude mít splněny všechny úkoly, které jsem jí dala, protože viděla, jak se učitelka vybavuje s kuchařkami místo toho, aby plnila své úkoly, říká Jana.“ Dále znepokojeně popisuje, jak tyto jejich konflikty narušují atmosféru školy. Má pocit, že se díky malému prostředí školy a blízkému kontaktu se všemi zaměstnanci dozví o většině konfliktů, které na pracovišti vznikají. A především velká část těchto konfliktů vyžaduje její řešení, protože o něj zaměstnanci žádají. V porovnání se Eliška s takovými konflikty setkává zřídka a když takový konflikt vznikne, není tak zásadní, aby se dostal až k ředitelce školy. **Mezi kým konflikty nejčastěji vznikají? Jsou to jednotlivci či skupiny?** „U nás je to opravdu nejčastěji mezi třídními učiteli, vždy je to jeden proti jednomu, ještě se mi nestalo, abych musela řešit konflikt mezi dvěma skupinami zaměstnanců.“ Říká Eliška. S tímto tvrzením souhlasí i Nikol, která si není vědoma situace, ve které by se proti sobě postavily dvě nebo více skupin a řešili tak spolu konflikt. Oproti tomu ředitelka Jana má zkušenosti s konflikty meziskupinovými. „Je to sice dvoučlenná skupina většinou složená z hlavní iniciátorky a její přítakávačky, která se postaví proti stejně obsazené druhé skupině a řeší tak spolu problém.“ Tento vznik skupin při řešení konfliktů potvrdila i zaměstnankyně Eva, která popsala absurdní konfliktní situaci, díky které ve škole panovala napjatá atmosféra téměř půl roku. „S odstupem času vidím tuto situaci jako vtipnou záležitost, ale musím přiznat, že tyto dvě skupiny čtyř pedagožek rozdělily na půl roku všech 25 zaměstnanců na dva tábory. A to na tábor, který si domů nosí zbylé občerstvení z večírku a tábor, který to odsuzuje. Abych vysvětlila situaci, konal se vánoční večírek, na který každý zaměstnanec doma připravil nějaké občerstvení a přinesl ho na večírek. První odcházející si zbývající jídlo na stolech odnesli domu v krabičkách, to samé udělali i zaměstnanci, kteří zůstali na večírku do konce, ale už na ně nezbylo to nejlepší, tak si na truc nedonesli nic.“ Z vyprávění Evy je patrné, že konflikt vznikl především z pocitu nespravedlnosti zaměstnanců vůči kolegům, kteří z večírku odcházeli dříve a mohli si domů odnést lepší výslužku. Jana i Eva se shodují, že z počátku prvního návalu stížností nespokojené skupiny, vůbec nechápaly, jak je možné, že

chlebičky mohly vyvolat v zaměstnancích tak veliký pocit nespravedlnosti. Především Jana nevěděla, jak celou situaci uchopit a vyřešit. „*Sama jsem se ocitla v situaci, kdy po mně bylo očekáváno, k jaké skupině se přidám. Na takhle malé škole se dvě skupiny nespokojených zaměstnanců vytvoří velice snadno a v tu chvíli si uvědomíte, že další zaměstnance nemáte, že jste jediný nestranný člen konfliktu, po kterém je ale vyžadováno, ať dá za pravdu jedné nebo druhé skupině a konflikt vyřeší. V tu chvíli víte, že polovinu zaměstnanců prostě zklamete.*“ **V tuto chvíli mě v zajímá, jak jste tuto situaci vyřešila?**

Jana: *Vzhledem k tomu, že mi tato situace nedávala prostor si s každým promluvit a zjistit jeho pohled na věc a následně přijít s nejlepším řešením pro všechny*“. Dále přiznává, že nechtěla tomuto nesmyslnému problému věnovat více času a energie, než je potřeba, a tak předložila zaměstnancům bez emocí dvě varianty. „*Příště se buď žádný vánoční večírek konat nebude, nebo půjdeme do restaurace, kde si každý zaplatí svou útratu. Dále o tom už nechci slyšet a do příštího večírku se rozhodněte.*“ Pedagožka Eva si myslí, že toto řešení bylo od paní ředitelky nejrozmumnější, ovšem potvrzuje, že se následující měsíce prohluboval v zaměstnancích pocit nespravedlnosti a touha po uznání pravdy jedné či druhé skupiny. Skupinky problém už řešily jen mezi sebou a postupně napjatá atmosféra vyprchala. **Kdo konflikty nejčastěji vytváří? Jsou to konkrétní osoby?** Eliška: „*U nás konflikty nevytváří konkrétní osoby, ale nejčastěji vznikají konflikty mezi generacemi pedagogů. Tím myslím, že konflikty vytváří mladší vs. starší pedagogové.*“ Eliška shledává jako výhodu, přítomnost mužů pedagogů v organizaci. „*Naši muži pedagogové jsou pohodáři a pomáhají ženám se nad některými situacemi pousmát a vyřešit ji v klidu.*“ Jana: „*Ano, jsou to konkrétní osoby, které konflikty vytvářejí a k těmto osobám se přidávají ostatní zaměstnanci. Jednalo se o dvě pedagožky, jedna z nich u nás již nepracuje.*“ **Můžete mi popsat, jak se tyto konfliktní osoby chovají?**

Jana: „*Ano, u nás v kolektivu je problém v tom, že obě tyto paní učitelky mají sklony vyvolávat konflikty (jedna z nich je vyvolávala spíše než ta druhá) a ještě ke všemu se nemají rády a soutěží mezi sebou. Jsou to ale silné osobnosti, takže na svou stranu dokážou zmanipulovat další kolegyně a utváří nepříjemnou atmosféru, jdou proti sobě. V minulém roce to bohužel vyvrcholilo do takového stavu, kdy si tato konfliktní pedagožka proti sobě poštvala všechny, respektive se nikomu její chování nelíbilo a sám personál celé školy*

oznámil pedagožce, že se jim nelíbí její chování, že narušuje kolektiv a přály by si, zda by nezhodila přechod na jinou školu, kde by jí bylo lépe. Odešla.“

Vznikají konflikty mezi Vámi, jako ředitelkou školy a zaměstnanci? Eliška i Jana se shodují v tvrzení, že konflikty mezi úrovněmi řízení na škole nevznikají. Matně si vzpomněly na jeden nebo dva případy z minulosti, ale už by nedokázaly popsat, o co se jednalo. **Jakým způsobem řešíte konflikty na pracovišti?** Eliška v minulosti prošla několika kurzy koučování, nepovažuje se za kouče, ale k řešení konfliktů využívá techniky koučingu. Popisuje, že při vzniku konfliktu, vyžadující její řešení se chová k zaměstnancům neutrálně s nadhledem, snaží se, aby se na celou situaci podívali jako nezávislá osoba. Paní ředitelka Eliška si obě strany konfliktu zavolá samostatně do ředitelny, kde nechá člena konfliktu mluvit o daném problému, otázkami se ho ptá na souvislosti a snaží se ho samotného přivést k vhodnému řešení. Poté se strany sejdou společně v ředitelně a komunikují o problému. Eliška: *„Nechám je si to vyříkat, ale snažím se vést konverzaci, předat jim nějaký nadhled. Mým cílem je, aby byl problém na místě vyřešen.“* **A jak toto řešení funguje?** Eliška: *„Zatím jsme vše vyřešili a neslyšela jsem, že by konflikt nadále pokračoval“* Nikol potvrzuje Eliščina slova. *„Paní ředitelka s námi vždy problém projedná o samotě, ale dbá na to, abychom si s kolegyněmi vše vyříkaly. Ukáže nám, že to, co zrovna řešíme, nemusí být takový problém, stačí spolu správně komunikovat.“* Jana zná techniky koučovacího rozhovoru pouze teoreticky, a tak je nevyužívá, i když přiznává, že by se je ráda naučila. Ve svém postoji se ale odlišuje. Jejím hlavním nástrojem pro řešení konfliktů je asertivní až přísné jednání se zaměstnanci a jasné nastavení pravidel. Trvá na tom, že malá škola, ve které se konflikty vyskytují častěji, potřebuje řád a pevné vedení. Chce tím docílit respektu zaměstnanců vůči řediteli školy. Jana: *„Na mé zaměstnance často platí přísná ruka. S kamarádským a vřelým přístupem jsem byla spokojena jako ředitelka řadu let. Teď je kolektiv jiný a musím se podle toho chovat. Jsme tady jako rodina, víme o sobě všechno, pokud bych dovolila, aby mě považovali za kamarádku, měli by ze mě akorát dobrý den.“* Eva popisuje, jak vypadá situace, kdy přijdou za paní ředitelkou zaměstnanci s žádostí o vyřešení konfliktu. *„Jednou se mi stalo, že jsem začínající kolegyni zapomněla říci, aby vytvořila písemné hodnocení měsíce, (co děti dělaly, jak se jim vedlo) a poslala to na web školy. Rodiče si stěžovali, že hodnocení není, já se bránila, že ho měla vyhotovit kolegyně, která ale o ničem neviděla.“*

Mé kolegyni se toto jednání nelíbilo, a tak jsme šli za ředitelkou. A ta řekla: Evo, je to tak, že jste Magdě tuto skutečnost neoznámila, i když to byla vaše povinnost? Eva: Ano je to tak. Jana: No tak v tom případě máte práci navíc, teď ho spolu napíšete, ukážete jí, jak se to dělá a společně odešlete. Běžte do třídy, sepiště a do 15 hod.odešlete. Magdo souhlasíte? Magda souhlasila. Evo, přebíráte zodpovědnost? Ano, chápu to. Tak nashledanou, ukončila rozhovor Jana. Jana také každým začátkem nového školního roku objasňuje zaměstnancům pravidla. Nejsou tím myšleny směrnice školy, ale spíše mezilidská pravidla. Opakuje tuto činnost nejen pro to, že přicházejí noví zaměstnanci, ale chce mít jistotu, že všichni s pravidly souhlasí. Každý zaměstnanec má možnost se k pravidlům vyjádřit, a pokud se mu něco nezamlouvá, společně nacházejí eventuelní varianty. Ředitelka je toho názoru, že vyjasnění pravidel mezilidského chování předchází vzniku nedorozumění v kolektivu. **Můžete popsat, jaká to jsou pravidla?** *„Rok zpátky jsem se rozhodla, že už mě nebaví řešit pomluvy mezi kolegyněmi, tak jsem oznámila, že mi do dveří nepřijde nikdo si stěžovat s tím, co kdo o kom řekl. Dále si nesmí kolegyně říkat, jak byly finančně odměněny, máme od nich i podepsanou mlčenlivost. Pak třeba společně musí kolegyně vytvořit jednou ročně projekt, aby spolupracovaly, prolomily ledy. **Mají nějaké sankce?** „V případě porušení mlčenlivosti ano. V ostatních pravidlech spoléhám na to, že si mě nechtějí rozzlobit.“* Ředitelka také odhaluje případ, který se stal v minulém roce. Pedagožka, která byla viníkem většiny konfliktů ve škole, byla ke konci školního roku všemi kolegy požádána o přestup na jiné pracoviště. Ředitelka si je vědoma, že to nebyla standartní situace a sama na toto řešení nevzpomíná ráda. Nakonec je ale ráda, klima školy se vyčistilo, kolegyně přestoupila na jinou školu s „čistým štítem“ a všem se ulevilo. Je nutné podotknout, že nedostala výpověď, pouze byla požádána celým personálem a odchod z pracoviště. Dle slov Jany to bylo nepříjemné řešení, které ale mělo úspěch na všechny strany. *„V tu chvíli, jsem si musela uvědomit, jestli budu kamarádská a přihlížet, jak se mi hroutí kolektiv, nebo udělám razantní řešení.“* **To byl váš nápad?** *„Nene, napadlo to kolegyně a já souhlasila.“* **Jaké změny přinesla tato řešení?** *„V první řadě, se mi ulevilo. Kolegyně opravdu přestaly chodit do ředitelny s každou prkotinou. Věděly, že u mě nepochodí.“* Eva potvrzuje slova Jany, po odchodu pedagožky, která vyvolávala konflikty je atmosféra školy příznivější, konflikty tolik nevznikají. Stále mezi sebou kolegyně diskutují o nedůležitých problémech, které nijak nemusí souviset

s pracovní náplní, ale už nemají vůdce, který by konflikt vyvolal, a tak ani nevzniká. Jana i Eva jsou toho názoru, že u nich na škole je větší touha zabývat se životy ostatních kolegů, než na škole velké. A to už jen z důvodu, že ve škole jsou samé ženy a takové chování jim bývá často blízké. Potvrzují, že díky tomu vznikají konflikty interpersonální, a tam dochází ke střetu dvou odlišných názorů na danou věc. Může se to týkat vzdělávání dětí, ale i porovnávání výchovy vlastních dětí v osobním životě. Eva také odpovídá na otázku, jak ovlivnila Janina řešení chod školy. *„Paní ředitelka nám nekompromisně oznámila, že pokud je potřeba si něco vyříkat, ať si to vyřikáme mezi sebou, jako dospělé ženy, ale nechodíme s tím za ní. Spousta z nás si uvědomila, že se často hádáme zbytečně a vlastně se chováme jako děti, které potřebují paní učitelku k tomu, aby vyřešila jejich problém. Do té doby, než se paní ředitelka takto rozhodla, bylo pro nás jednodušší, jít do ředitelny a očekávat její energii vynaloženou k tomu, aby mezi námi spor vyřešila.“* Pedagožka Eva přiznala, že k paní ředitelce Janě má od té doby větší respekt, který je poháněn strachem z odsouzení. Přiznává, že i kdyby s ní potřebovala řešit vážný konflikt na pracovišti, raději by to zkusila sama. Bála by se odmítnutí a odsouzení. Nebylo vyjasněno, s jakými potížemi mohou zaměstnanci přijít a s jakými ne. Proto nyní panuje ve škole takový stav, kdy konflikty zcela nevymizely, ale nedostávají se za dveře ředitelny. Soutěživosti mezi zaměstnanci Jana předchází tím, že direktivně stanovuje úkoly, při jejich splnění se nedá porovnat, kdo byl lepší. Zaměstnance za jejich splnění pochválí a diskutují o dalších krocích v plnění úkolu. Jana: *„Popíšeš konkrétní situaci. Když jsem hovořila o soutěživosti, zmínila jsem výzdobu oken. Opatření jsem zavedla takové, že výzdoba se vytvořila společnými silami úplně nová, stálá. Tuto výzdobu má za úkol rozvěsit vždy jedna paní učitelka, které je přiřazeno aktuální roční období. Společně se střídají a žádná třída není lepší nebo horší.“* **Můžete charakterizovat, jaká atmosféra panuje mezi zaměstnanci z hlediska muži vs. Ženy?** Eliška i Nikol se shodují v názoru, že muži mají výhodu ve vztahu k dětem. Mají přirozenou autoritu, používají jiné způsoby řešení, jsou racionálnější někdy až příliš striktní a logičtí. A to v komunikaci s rodiči, dětmi a právě i se ženami kolegyňami. Pedagožky mají potom pocit, že jsou příliš neadekvátní, neuctiví, nevychovaní. Pedagogů mužů je osm, patří k nim i preventista a výchovný poradce, který dokáže velice racionálně a s nadhledem vést rozhovor. Když se ve škole řeší nějaký konflikt mezi třídními učitelkami a rodiči, využívají učitelky pomoci preventisty.

Uvědomují si jeho předností, váží si jeho názorů a rad. Nikol se o mužích v kolektivu vyjadřuje velice pozitivně. Je ráda, že mají nadhled nad nepříznivou situací, dokážou poradit a dát směr ostatním kolegyním. Také doplňuje, že muži v kolektivu často vytváří legrační prostředí plné nadsázek, vtipů a odlehčeného humoru. *„Někdy je potřeba se chlapsky zasmát nad problémem, než do toho zatahovat emoce, jako to my ženy děláme. Já jsem moc ráda, že je máme.“* Říká s úsměvem Nikol. Eliška se k mužům vyjádřila takto: *„S preventistou se dobře doplňujeme, já ho využívám při jednání s rodiči, protože má větší respekt než já jako žena. Nevyužívám ho ke konfliktům mezi kolegy, to si řeším sama, ale pomáhá mi v tom, že se ho zeptám na jeho názor a on má na danou situaci pohled bez emocí.“* Jana s Evou mají odlišný názor na muže v kolektivu. Jana je toho názoru, že by se muž v jejich malém kolektivu obklopený ženami necítil dobře a jeho přítomnost by mohla vyvolávat neshody. (Ve stylu komunikace, přístupu k vyučování atd.) Dle Jany by museli být muži v kolektivu alespoň tři, aby ženy nebyli v takové převaze. Eva si myslí, že i jeden muž by pomohl kolektivu ožít, že by ženy více kontrolovaly své chování a mohly se od něj učit vyjednávat i jiným způsobem. **Kolik konfliktů musíte za školní rok řešit mezi zaměstnanci?** Eliška odpovídá: *„Za školní rok řeším tak 4 konflikty a tam zapadají konflikty mezi zaměstnanci i konflikty mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem. Více mě zatěžují konflikty mezi rodiči a pedagogy, těch je v počtu o mnoho více, často je potřeba můj zásah.“* Jana odpovídá takto: *Vážné konflikty mezi zaměstnanci bývají okolo třech za rok, těch dalších méně závažných, které se ke mně dostaly a musela jsem je vyřešit, mohlo být kolem patnácti. A co konflikty mezi pedagogy a rodiči?* *„Těch je málo. Za celý školní rok jsem řešila jen jeden konflikt, ostatní nedorozumění si dokáží učitelky vyřešit samy.“*

Jaký jste typ manažera? Eliška si o sobě myslí, že je benevolentní. Stejně ji popisuje i Nikol. Autokratická je zástupkyně ředitele, vyplývá to z její funkce, stanovuje rozvrh, má jasné úkoly. Co se týká ind. Rozhovorů se zaměstnanci má Eliška nějaké vzdělání v koučování, necítí se být koučem a ani nemá tolik času využít koučovací přístup, ale snaží se být k lidem empatická, vede své zaměstnance k nějakému cíli a nechá řešení přijít učitele. Když řeší konflikty se zaměstnanci, snaží se situaci popsat objektivně a stručně. Nesděluje direktivní řešení, ale snaží se, aby se zaměstnanci vyjádřili sami. Někdy se vyjádří, někdy trvají na svém a pak přechází na rozhodnutí a doporučení ředitelky, jak příště situaci řešit lépe a na co si dát pozor. Jana přiznává, že první roky ve funkci ředitelky

školy byla spíše benevolentní. V posledních letech (vzhledem ke kolektivu) změnila přístup a je spíše autokratická. Preferuje příkazy, jasná pravidla a jejich dodržování. Podřízení nemají takový podíl na rozhodování nebo navrhování způsobů řešení. V rozhovoru si poslechne obě dvě strany, ale spíše vyjádří svůj názor a rozhodne, jaká budou nastavena opatření, než aby si na to zaměstnanci přišli sami. To až v případě, že kolegové řeší něco bez její přítomnosti. V ten moment ať si sami přijdou na správná řešení. Pokud jej vyžadují po ní, měli by počítat s tím, že sama přijde s řešením, které budou muset přijmout a aplikovat jej.

Shrnutí okruhu č. 2

Respondenti uvádí, že ve zkoumaných školách nejčastěji vznikají typy konfliktů interpersonální - uvnitř řízené skupiny, tedy konflikty, kde dochází ke střetu dvou odlišných názorů. Typy konfliktů jsou povětšinou stejné, a však rozdíl mezi těmito konflikty je v tom, mezi kým konflikt vzniká. Respondenti souhlasně tvrdí, že ke konfliktům mezi úrovněmi řízení nedochází. Na velké základní škole se vyskytují převážně konflikty mezi kolegy způsobené věkovým rozdílem. Mají odlišný náhled na řešení situace, a tak dochází ke střetu názorů. Zásadní příčina konfliktů na konkrétní velké základní škole spočívá v nevhodné komunikaci a nedorozuměními mezi kolegy. Na malé základní škole se nejčastěji vyskytují konflikty mezi zaměstnanci, které se týkají soutěživosti mezi sebou, pomluv a osobním střetům. Oproti velké základní škole má ta menší zkušenost se skupinovými konflikty, vyvolávají je konkrétní zaměstnanci. Příčinami těchto konfliktů je také nevhodná komunikace, ale i strach a nejistota ze selhání, které jsou zapříčiněny soutěživostí mezi zaměstnanci. Respondentka Eliška řeší pouze zásadní konflikty, kterých není moc, o ostatních neví, nebo se o nich dozví až zpětně od zástupců, kteří je úspěšně vyřešili. Všechny konflikty byly řešitelné. Tato respondentka také uvádí, že na velké základní škole je pro ní větší zátěží řešení konfliktů mezi rodiči a pedagogy. V počtu je takových konfliktů více, nelze je nechat plynout, její zásah bývá v mnoha případech nutný. Respondentka Jana naopak řeší více konfliktů mezi zaměstnanci, než konfliktů mezi pedagogy a rodiči. Z rozhovoru vyplynulo, že ředitelka konkrétní malé školy je konflikty zahlcena více než ředitelka velké základní školy. Rozdílný je i přístup ředitele školy ke konfliktům. Ředitelka Eliška je ke svým zaměstnancům benevolentní,

snaží se s nimi vést rozhovory tak, aby si sami přišli na řešení. Je kamarádká a působí spíše jako rádce. Využívá techniky koučovacího rozhovoru, ráda se zeptá na názor k problematice jednoho ze zástupců. Při řešení jí pomáhá i pohled na danou situaci preventistou školy. Ten jí často dá nadhled nad situací, poradí, jak ke konfliktu přistoupit. Má výhodu v tom, že mnoho konfliktů se k ní často nedostane. Řešení vypadá tak, že si odděleně vyslechne obě strany a následně probíhá rozhovor mezi všemi stranami. V t Vyřeší je za ní zástupci ředitele nebo jí může pomoci preventista. Jana má odlišné podmínky. Konflikty jsou výslovně její záležitost, nemá k dispozici zástupce, který by uměl konflikt vyřešit a preventista ve škole nepůsobí. Je na tuto problematiku sama. Jako ředitelka je v posledních letech spíše autokratická. Při řešení konfliktu mezi zaměstnanci si poslechne obě dvě strany, ale spíše vyjádří svůj názor a rozhodne, jak mezi sebou zaměstnanci konflikt vyřeší, vyžaduje, aby jejich jednání korespondovalo s jejím vyjádřením. Pokud zaměstnanci řeší konflikt pouze mezi sebou, dává jim prostor, aby si sami přišli na správné řešení. Stanovuje podmínky a předkládá pravidla chování, vyžaduje, aby byla dodržována.

3.7.3 Okruh č. 3 – Prevence konfliktů

Jaká používáte preventivní opatření, která předchází vzniku konfliktů?

Prvním opatření, které Eliška shledává nejúčinnějším je zařazení pedagogů do kabinetů. Předchází tak konfliktům mezi kolegy. Kabinety nejsou striktně rozděleny dle vyučujících předmětů. Ale dle sympatií si každý pedagog může vybrat, s kým mu je příjemné sdílet kabinet. Při výběru se zaměstnanci zatím vždy shodli a nenastal problém. Nikol tvrdí, že ona i ostatní zaměstnanci se pak v prostředí školy cítí příjemně, jejich zázemí je jim blízké a rádi se vrací za svými přáteli pedagogy. Zároveň, ten kdo se cítí lépe být sám, má k dispozici malý kabinet, ve kterém může být. Jedna pedagožka této možnosti využila, v dalším školním roce si sama řekla, že půjde ráda zpátky za ostatními kolegy do kabinetu. Dalším opatřením jsou koučovací rozhovory, kterými může chránit nejen sebe sama, ale také díky nim zaměstnanci přicházejí sami na možná řešení konfliktů. Poskytuje jim individuální poradenství, osobní zpětné vazby i praktický trénink. Ve škole Jany je pro pedagogy k dispozici pouze jeden kabinet. Všichni se v něm shromažďují, kromě ředitelky. Tam vzniká nejvíce konfliktů. Ředitelka z důvodů nedostatku prostoru, nemůže zřídit více

kabinetů. Řešení, které má Eliška je pro ni momentálně nereálné. Jana zvolila jiné východisko, a to stanovení pravidel. Chrání tak sama sebe před výčitkami zaměstnanců, pocitům nespravedlnosti a závisti. Jedná se nejen o organizační záležitosti (vybírání dovolené, pracovní doba, podmínky pro výkon práce), ale také o peníze. Tyto záležitosti jsou podepsané zaměstnanci. Prozatím funguje slovní domluva nad pravidly věnovanými mezilidskému chování. **Máte i nějaká preventivní opatření, která zaměstnance motivují?** „Pro své kolegyně se snažím vymýšlet různá témata projektů, do kterých chci, aby se společně zapojily. Třeba i s kuchařkami. Máme projekt „zdravá výživa“, který mají na starost dvě nebo tři paní učitelky, společně ho plánují a realizují. Musí se také domluvit s jídelnou na možných variantách zdravých obědů. Kuchařky v rámci projektu připravují jídelníčky a týden vaří dle jejich domluvy. Je fajn, že vzájemná spolupráce není jen mezi pedagogy, ale i s provozními zaměstnanci.“ Říká Jana. Týmové spolupráce jsou dle jejích slov zásadním předpokladem, jak konfliktům předcházet. Zaměstnanci se od sebe učí navzájem, doplňují se. Jdou za společným cílem a nemají potřebu soutěžit. Jana si chválí, že při takových spolupráci se kolegyně navzájem podporují, komunikují, tvoří mezi sebou pevnější vazby a vždy vytvoří úspěšný projekt. Eva ze své zkušenosti vypovídá, že práce nad projekty baví všechny kolegyně. Přiznává, že některé se zapojují více a některé méně, ale většinou se shodnou a vznikne hezký projekt. „Ani nám nevádí, že při tvorbě projektu zůstáváme ve škole trochu déle, pak společně jdeme s holkama na pivo a mám pocit, že jsme si zase o něco blíží.“ **Konají se u vás na škole společné akce, jako jsou třeba teambuildingy?** „Ano konají“, potvrzuje Eliška. Jednou ročně se koná výlet na lodích, potom sedíme u táboráku, zpíváme. Oblíbená je také portovní sobota konající se ke konci září. Je věnována především novým zaměstnancům, aby měli možnost seznámit se s kolegy i jinak, než ve sborovnách. Dále se koná vánoční večírek a další společné akce, na těch už jsou ale přítomni i žáci. **Kdo tyto akce organizuje?** „Já a pomáhají mi s tím zástupci. Posílám i google dotazník, abych věděla, kdo chce přijít, kdo potřebuje odvoz domů a další praktické věci.“ **Jak k tomu zaměstnanci přistupují?** „Za tu dobu mého působení na škole, bylo vždy pevné jádro, prvního stupně a pár kolegů z druhého. Starší kolegyně se tolik neúčastní, ale vytvořil se dobrý kolektiv, který se účastní každé akce. Lidé, kteří se akcí neúčastní, se ale normálně zapojují v kolektivu. Jsou nekonfliktní, berou to tak, že tohle je jejich povolání a svůj volný čas tráví podle sebe.“ Eliška si chválí

společné akce, které škola koná. Tvrdí, že utužují vztahy a vytváří se přátelská pouta mezi zaměstnanci. **Vyjádření Nikol potvrzuje, že teambuildingy opravdu utužují vztahy mezi zaměstnanci.** „*J sme škola plná sportovců, na vodu se vždycky moc těšíme, užijeme si to, jedeme jako parta kamarádů, zablbneme si, ale zároveň se relaxujeme a přijdeme na jiné myšlenky.*“ Nikol také vyjadřuje poklonu mířící k managementu školy a hlavně paní ředitelce. „*Na každé takové akci je zařízen odvoz, občerstvení, program do posledního detailu. Každý se může předem vyjádřit, jaké by měl přání. Nechápu, jak při tom shonu mohou vždycky perfektně naplánovat společnou akci, kterou si absolutně užijeme.*“ S lítostí, ale také popisuje situaci, kdy na jednu ze závěrečných akcí nepřišel plný počet potvrzených zaměstnanců. Ředitelku toto jednání mrzelo, a tak diplomaticky napsala e-mail věnovaný těmto zaměstnancům, že se jí takové jednání nelíbí a příště se nebude opakovat. Dle slov si dotyční uvědomili svou chybu a příště se to neopakovalo. Jana vyloženě teambuildingy nepořádá. Pouze společné akce, jako je vánoční večírek. S těmito akcemi, ale nemá dobrou zkušenost. Jak již bylo uvedeno, kolegyně se pohádaly a vznikl tam jeden z největších konfliktů. Od té doby je ředitelka ke společným akcím skeptická a tvrdí, že se budou konat, jen pokud sami zaměstnanci přijdou s plánem akce.

Shrnutí okruhu č. 3

V tomto okruhu otázek respondentka za velkou základní školu bez rozmýšlení uvedla, jaká preventivní opatření nejlépe fungují. Bylo to pro to, že nedávno o této problematice přemýšlela a sama si uvědomila, že popsané možnosti škole nejvíce prospívají. Odpověďmi se ve svém tvrzení ujistila, a tak se stalo i s Respondentkou Nikol, která vše doplnila a potvrdila. V prostředí školy přechází konfliktům uspořádání kolegů v kabinetu. Mají možnost zvolit si, s kým v kabinetu budou trávit čas, vybírají si tak blízké osoby a předpokládá se, že mezi nimi nebudou vznikat konfliktní situace. Pokud by zaměstnanec chtěl být v kabinetu sám, bude mu poskytnuta i tato možnost. Respondetka vystupující za velkou školu také uvádí, že velice prospěšné jsou teambuildingy, které se svými zástupci vytváří. Jedná se o několik společných akcí se zajištěnými aktivitami a programem. Nikol tvrzení zpečetuje svými pozitivními zkušenostmi s účastí na těchto akcích a vyjadřuje tím ředitelce poklonu. Na malé základní škole se naopak žádné teambuildingy nekonají. Se společnými akcemi nemá kolektiv dobré zkušenosti, a tak se ani neví, jestli se nadále

budou konat. Respondentka Jana chrání kolektiv před vznikem konfliktů stanovenými pravidly. Některé jsou zaměstnanci podepsané, některé ne. Místo společných akcí, které mají pozitivní ohlasy na velké škole, vymýšlí ředitelka společné projekty, na kterých zaměstnanci pracují. Ředitelka i zaměstnanci je shledávají jako prospěšné v rámci utužení mezilidských vztahů na pracovišti.

3.7.4 Okruh č. 4 – Pohled na význam konfliktů na pracovišti

Autorka: „Eliško, děkuji Vám za Váš čas věnovaný tomuto rozhovoru. Děkuji také za Vaše upřímné odpovědi a otevřenost ke zkoumané problematice. Z našeho rozhovoru mám takový dojem, že Vaše škola je ukázkovým případem toho, jak by měl kolektiv fungovat.“

„Dokážete říci, jaký význam pro vás mají konflikty na pracovišti?“ Eliška: „Myslím, že každé vyřešení konfliktu může posunout vztah mezi zaměstnanci k lepšímu. Věřím, že při další situaci spolu dokáží lépe komunikovat a nalézat řešení. Musí je k tomu, ale někdo vést. Pokud vše proběhne správně, konflikty mohou přispívat i k utužení vztahů. Každý může pracovat na svém seberozvoji a posouvat tak své hranice.“

Autorka: „Jano, děkuji Vám za poskytnutí odpovědi k mým otázkám rozhovoru. Děkuji také za Vaši otevřenost ke zkoumané problematice. Je vidět, že konflikty jsou u vás na pracovišti jedním z hlavních témat. Věnujete jim mnoho času a sama jste musela změnit svůj přístup k zaměstnancům.“

***Dokážete zhodnotit, jaký význam pro vás konflikty na pracovišti mají?** „Pokud to shrnu v negativním slova smyslu, tak díky konfliktům u nás dochází k nepříjemné atmosféře a nepříznivým mezilidským vztahům. Zasahují do mé práce a ubírají mi mnoho času. Význam mohou mít v případě, že se díky nim budeme všichni společně učit, lépe komunikovat, chovat se více lidsky a snažit se spolupracovat. Jakákoliv zkušenost s konfliktem nás může ovlivnit. Můžeme se uzavřít, chovat se nepřátelsky, nebo pracovat na svých chybách a pracovat na svém lepším já.“*

Shrnutí okruhu č.4

Respondenti souhlasně tvrdí, že konflikt má pozitivní význam v případě, kdy se účastníci konfliktu dokáží poučit ze svých chyb. Pracovat na lepší komunikaci v následujících situacích umět konflikt vhodněji vyřešit. Respondentka Jana dodává, že konflikty na pracovišti mohou zapříčinit uzavřenost zaměstnanců a nepřátelské chování. V tomto

ohledu je význam konfliktu pro organizaci negativní a je potřeba s celou problematikou lépe pracovat.

4 Závěr

V bakalářské práci bylo stanoveno několik cílů, kterých se mělo dosáhnout pomocí výzkumného šetření. Aby došlo k potvrzení či vyvrácení hypotéz, bylo nutné teoreticky se orientovat v problematice a znalosti použít při komparaci s realitou. Poznatky z reálného prostředí základních škol byly získávány prostřednictvím výzkumné techniky rozhovoru a pozorování.

Hlavním cílem bylo zjistit, jaké nejčastější mezilidské konflikty vznikají v prostředí specifické školské organizace. Určit, jaké jsou jejich příčiny a čím jsou pro dané prostředí charakteristické. Práce směřovala také k tomu, aby uvedla, jaké priority mají ředitelé škol v problematice konfliktů a to, jaká využívají řešení a preventivní opatření, která managementu školy pomáhají k eliminaci vzniku konfliktů.

Na základě analýzy situace ve dvou odlišných školách a celkového porovnání odpovědí v rozhovorech autorka dospěla k následujícím závěrům. Respondenti mají podobný pohled na řízení velké a malé školy. Shodují se v administrativní zátěži, která ředitelům škol ubírá čas na další manažerské povinnosti. Také vnímají, že ředitelé velkých základních škol mají výhodu v rozmanitosti organizační struktury. Zejména v delegování činností. Ředitelé malých základních škol mívají pouze jednoho zástupce, delegování činností na zaměstnance není možné, a tak mnoho administrativní zátěže spočívá na nich. Respondentka za velkou základní školu shledává jako nevýhodu fakt, že nezná všechny své zaměstnance. S tímto problémem se respondentka malé základní školy neseťkává, naopak všechny své zaměstnance důvěrně zná a pomáhá jí to při vzájemné komunikaci.

Druhý okruh otázek byl zaměřen již na celou problematiku konfliktů v organizaci. Z analýzy rozhovorů vyplývá několik příčin konfliktů. Na velké základní škole vznikají mezilidské konflikty díky nesprávné komunikaci mezi pedagogy, a to mezi kolegy jiné generace. Eliška tvrdí, že ke střetům dochází z důvodu odlišného pohledu na situaci a následné nevhodné komunikaci. Starší kolegové mají pocit, že ti mladší bývají drzí a nechovají se s pokorou. Mladší zaměstnanci, ještě nemají tolik zkušeností, jak se staršími komunikovat a používají nemístná slova a argumentace, která starším kolegům vadí. Na

malé základní škole je nejčastější příčinou konfliktů soutěživost mezi zaměstnanci, dále pomluvy a osobní střety. Na obou školách vznikají stejné typy konfliktů, a to konflikty interpersonální. Rozdíl je v tom, jak a mezi kým konflikt vzniká. Respondenti souhlasně tvrdí, že ke konfliktům mezi úrovněmi řízení nedochází. Malá základní škola má od té velké zkušenosti i se skupinovými typy konfliktů, které byly pro školu velice zatěžující. Přístup ředitelů škol v řešení konfliktů se od sebe liší. Ředitelka Eliška je ke svým zaměstnancům benevolentní, snaží se s nimi vést rozhovory tak, aby si sami přišli na řešení. Je kamarádká a působí spíše jako rádce. Využívá techniky koučovacího rozhovoru. Mnoho konfliktů za ní vyřeší i její zástupci, nebo si nechá poradit od preventisty školy. Na druhé škole jsou konflikty záležitostí pouze ředitelky Jany. Jako ředitelka je v posledních letech spíše autokratická, sama rozhoduje, dává úkoly, rozkazy, předkládá podmínky.

Třetí okruh zaměřený na prevenci konfliktů vyhodnotil tyto závěry. Velká základní škola předchází nejlépe konfliktům tak, že na pracovišti umožňuje zaměstnancům volbu kabinetu. Zvolením si, s kým v kabinetu budou trávit čas, předcházejí možným střetům s kolegy, se kterými si nejsou sympatičtí. Tento předpoklad zatím na škole funguje, v kabinetech se stýkají přátelé, panuje v nich dobrá atmosféra. Mimo pracoviště školy se konají společné akce a teambuildingy, které utužují kolektiv. V rámci relaxace, odpočinku, sportu nebo týmových her, tam vznikají přátelství a pevná pouta mezi kolegy. Na malé škole se konfliktům předchází prostřednictvím odsouhlasení předem stanovených podmínek. Podmínky se týkají jak organizačních záležitostí, tak mezilidských vztahů. Místo společných akcí, vymýšlí ředitelka společné projekty, na kterých zaměstnanci pracují. Kolektiv je shledává jako prospěšné pro utužení mezilidských vztahů na pracovišti.

Význam konfliktů je pro respondenty stejný. Díky uvědomění si vlastních chyb, je možné posouvat se v seberealizaci, v dalších situacích jednat lépe, vhodně komunikovat, používat správná řešení.

Autorka předpokládala, že vzhledem k většímu počtu zaměstnanců organizace a také početnějšímu osazenstvu managementu školy, bude docházet i k četnějšímu množství vzniku konfliktů. Myslela si, že vedoucí pracovník bude používat rozmanitější metody, jak

konflikty řešit. Z rozhovorů ale vyplynulo, že na konkrétní menší základní škole je naopak výskyt konfliktů častější. Konflikty jsou složitější, agresivnější, vyžadují řešení managementu. Díky vlastnostem těchto sporů byla ředitelka nucena změnit i svůj přístup k zaměstnancům a zvolit razantnější opatření. Autorka práce si myslí, že důvodem je problematický kolektiv, jež byl narušován konfliktními osobami. Také se autorka domnívá, že díky blízkému kontaktu se lidé ve škole více zajímají i o osobní životy svých kolegů. Více si závidí, chtějí soutěžit. Mají na řešení životů ostatních větší prostor, než lidé působící ve velké škole.

Seznam použitých informačních zdrojů

Literatura

ADAIR, John Eric a Peter J. REED. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: . Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2447-5.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DUPUY, Ernest. *Úspěšný dialog*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-666-7.

FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

GLASER, Connie Brown a Barbara Steinberg SMALLEY. *Vylepšete své postavení*. Přeložil Karin LEDNICKÁ. Frýdek-Místek: Alpress, [1995]. ISBN 80-85975-15-7.

KAHANE, Adam. *Spolupráce s nepřítelem: jak vyjít s lidmi, s nimiž nesouhlasíme*. Přeložil Hana ANTONÍNOVÁ. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1563-9.

KONEČNÁ, Zdeňka. *Základy komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3891-0.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 8072611275.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 9788073674076.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

PLAMÍNEK, Jiří. Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.

PLAMÍNEK, Jiří. Mediace: nejúčinnější lék na konflikty. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-5031-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Řešení konfliktů a umění rozhodovat. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.

PLAMÍNEK, Jiří. Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2437-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1591-0.

PÖHM, Matthias. Umění slovní sebeobrany: nejlepší techniky všech dob. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4795-8.

PRŮCHA, Jan. Pedagogický výzkum: uvedení do teorie a praxe. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-132-3.

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

SCHRANNER, Matthias. *Umění vyjednat a přesvědčit v obtížných situacích: strategie a taktiky pro složité případy*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3609-9.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing školy. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.

TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0591-3.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. aktualizované. Praha:

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605457.

Jiné zdroje

CVEJNOVÁ, Jaroslava. *Prevence vzniku konfliktů v prostředí sloučené mateřské a základní školy*. Děčín, 2019. Bakalářská práce. Karlova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Bc. Zuzana Svobodová, Ph. D.

ČR. Zákon o mediaci. In: 2012. Praha: *Zákony pro lidi*, 2012, ročník 2012, částka 70, číslo 202. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-202>

KALENDOVI, Vratislav a Martin. *Imagelab: Vedení lidí*. 1. Praha, 2017. Dostupné také z: www.imagelab.cz

KALINA, Aleš. Osobní růst: Jak vyřešit stagnaci. *Www.aleskalina.cz* [online]. 2019, 2019 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://ales-kalina.cz/blog/osobni-rust/vyresit-stagnaci/>

KOHOUTEK, Rudolf. Slovník cizích slov: Stagnace. *Slovníkcizichslov.abz.cz* [online]. Praha [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/stagnovat>

MladýPodnikatel. *Www.mladypodnikatel.cz* [online]. Praha: mladypodnikatel.cz, 2015, 11.1.2015 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/inzerce-co-je-to-teambuilding-t15552>

Monster Career Cz: *Jak řešit konflikty* [online]. Alma Media Corporation a Monster Worldwide, 2004 [cit. 2020-06-05]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/cz/nabor/clanky/management/vykon-zamestnancu/jak-vyresit-konflikt/>

Portál. *Www.nakladatelstvi.portal.cz* [online]. Praha: Portál, 2005, 09 [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: <https://nakladatelstvi.portal.cz/nakladatelstvi/aktuality/80506>

Seznam příloh

Příloha 1 – Schéma organizační struktury organizace A

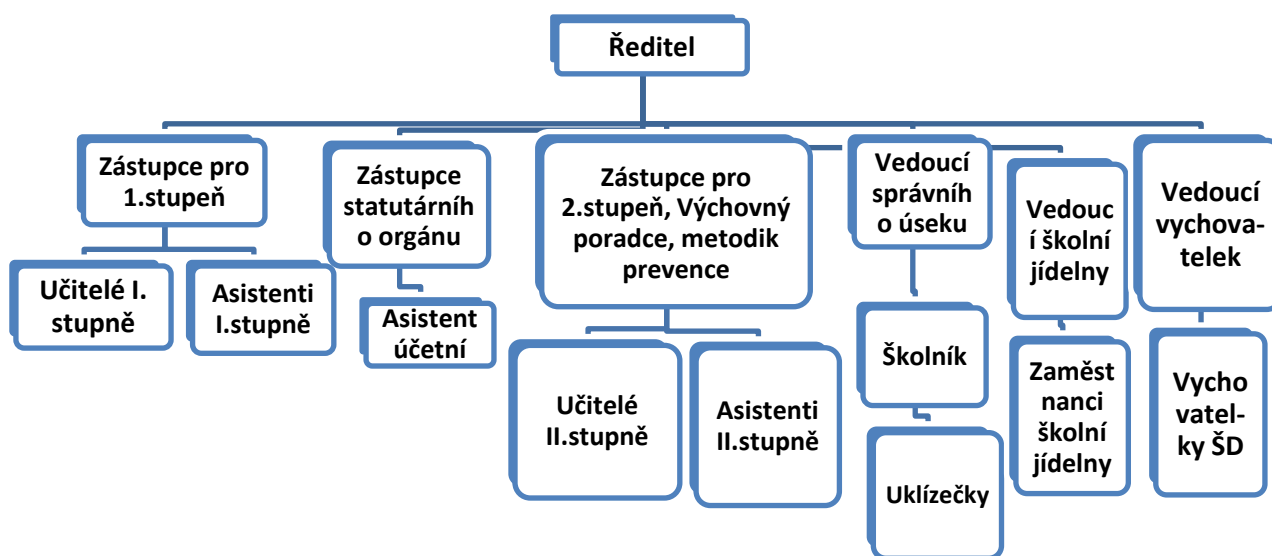
Příloha 2 - Schéma organizační struktury organizace B

Příloha 3 - Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Příloha 4 - Informovaný souhlas

Příloha č. 1

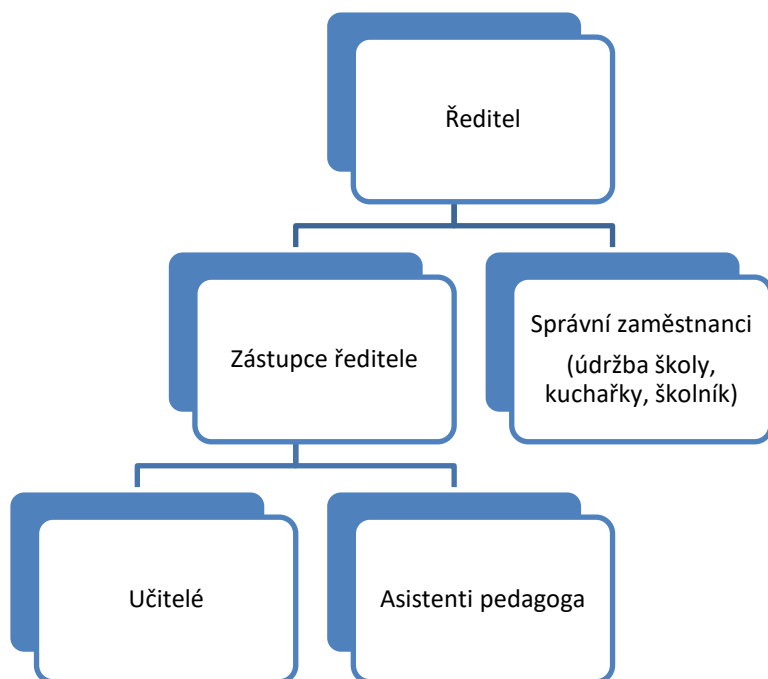
Obrázek č. 1: Schéma organizační struktury organizace A



Zdroj: autor

Příloha č. 2

Obrázek č. 2 – Schéma organizační struktury organizace B



Zdroj: autor

Příloha č. 3 – Polostrukturovaný rozhovor

Struktura rozhovoru byla tvořena dle okruhů otázek korespondujícími s výzkumnými otázkami. V průběhu rozhovoru byly doplňovány dodatečné otázky.

Otázky rozhovoru

1. Okruh – Pohled ředitele na řízení velké školy
 - Jaké jsou vaše zkušenosti s řízením velké školy? V čem je řízení takto velké školy specifické?
 - Máte zkušenost s řízením malé školy, vidíte vy konkrétně nějaké rozdíly?
 - V čem vidíte výhody či nevýhody?

2. Okruh – Konflikty v organizaci
 - Můžete mi přiblížit s jakými konflikty se nejčastěji setkáváte?
 - Jaké jsou jejich příčiny?
 - Jaké to jsou typy konfliktů?
 - Mezi kým konflikty nejčastěji vznikají? Jsou to jednotlivci či skupiny.
 - Kdo konflikty nejčastěji vytváří? Jsou to konkrétní osoby?
 - Vyžadují po Vás zaměstnanci, aby jste za ně konflikt vyřešila?
 - Kolik konfliktů musíte řešit?
 - Jakým způsobem řešíte konflikty?

3. Okruh – Prevence konfliktů v organizaci
 - Používáte nějaká preventivní opatření před vznikem konfliktů?
 - Myslíte, že se jim dá nějakým způsobem předcházet?
 - Jaké nejlepší preventivní opatření před vznikem konfliktů shledáváte jako vhodné pro velkou školu s tolika zaměstnanci?

4. Okruh - Význam konfliktů na pracovišti
 - Jaký je Váš pohled na význam konfliktů na pracovišti?

Příloha č. 4 – Informovaný souhlas

Informovaný souhlas pro účastníky rozhovoru

Název práce:

„Konflikty na pracovišti a jejich řešení“.

Hlavní řešitel a tazatel: Sabina Salačová

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová, Ph. D. (Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta)

Prohlášení:

Já, níže podepsaná/ý jsem byl seznámen/a s podmínkami, cílem a obsahem výzkumného projektu bakalářské práce na výše uvedené téma a rozumím jim. Dávám svůj souhlas s účastí v tomto výzkumném šetření a rozhovor poskytnu za účelem sepsání bakalářské práce na výše uvedené téma. Souhlasím s audionahrávkou rozhovoru, jeho následným přepisem, analýzou a s případnou citací částí rozhovoru v bakalářské práci. Rozumím tomu, že mohu odmítnout odpovědět na otázky, které by mi byly nepříjemné, mohu rozhovor kdykoliv ukončit a také mám právo od své účasti v projektu odstoupit. Vzhledem k poskytnutým údajům bude věnována zvýšená pozornost etické oblasti práce, tedy bude zachována anonymita respondenta, identifikující informace nebudou uváděny ani během výzkumu ani po jeho skončení, ke všem informacím bude přístupováno jako k informacím důvěrným a s poskytnutými údaji bude pracovat pouze výše uvedená řešitelka. Informovaný souhlas je zhotoven ve dvou kopiích, jednou pro respondenta a jednou jako součást dokumentace řešeného výzkumu tazatele. Děkuji za pozornost věnovanou těmto informacím a žádám Vás tímto o poskytnutí souhlasu s Vaší účastí ve výzkumu.

Sabina Salačová Podpis:

Udělují souhlas s účastí v uvedeném výzkumném projektu a s poskytnutím výzkumného materiálu.

Dne 28. 1. 2019 Podpis: