

**U N I V E R Z I T A      K A R L O V A**

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**PEDAGOGICKÁ FAKULTA**  
*Podatelna*

**Pedagogická fakulta**

**2 8 -03- 2008**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTNÍCH  
SITUACÍ V MATEŘSKÉ ŠKOLE**

**Závěrečná bakalářská práce**

Autor:	MILENA MINÁŘOVÁ
Obor:	v Školský management
Vedoucí práce:	PhDr. JIŘÍ SVOBODA
Datum odevzdání práce:	26. března 2008

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Milena Minářová

### **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. Jiřímu Svobodovi za vedení bakalářské práce, cenné připomínky a spolupráci při jejím řešení.

## **Resumé:**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá strategií řešení konfliktních situací v mateřské škole. Cílem bylo zhodnotit jednotlivé typy konfliktních situací a doporučit postupy při jejich řešení a také zmapovat možná preventivní opatření, které vzniku konfliktů zabrání.

Vedení lidí, personální práce, příznivé klima školy vyžaduje u ředitelů škol odborné znalosti z řízení.

Úvodní část je zaměřena na dělení konfliktů, jejich třídění, způsoby řešení a také doporučení, jak jim je možné předcházet. Jsou zde použity různé teoretické zdroje. Řešení konfliktu není jednoduché a přímočaré. Je třeba zvolit strategii, vyvarovat se zavedených postupů, celou situaci podrobně naplánovat. A k tomu je potřeba mít teoretické znalosti.

Praktická část se zabývala názory ředitelů mateřských škol na konfliktní situace, s nimiž se setkávají při své práci. Sledovala existenci sporů v zařízení, jejich četnost a způsoby řešení.

Výzkum ukázal, že konflikty na pracovišti jsou běžnou situací. Nelze se mu vyhnout, je třeba tyto situace popsat, zvládnout a pokud je to možné předcházet jim. K tomu je potřeba neustále se teoreticky vzdělávat. Celoživotní vzdělávání je nezbytnou součástí každého vedoucího pracovníka.

## **Summary:**

This study is dwelling on the philosophy of the behavior strategy in the course of the conflictful situation in the kindergarten. There was object to evaluate various types of the conflictful situations and to recommend procedure of their resolution and also to chart possibly prevention of their rising.

Leadership post, work with human resources, favourable climate in the school, it all necessitates expertise of the management by headteachers.

The preamble is dwelling on the partition of the conflictful situations, the ways of their resolution and also of their prevention. There are various resources of the teoretical solution. The solution of the conflictful situation isn't simple and straight-lined. It is necessary to choose strategy, to avoid of the established procedures and to make programm of the situation. It isn't possible without any theoretical knowledges.

Practical part of study is based on the headteachers opinion of the conflictful situations in their profession. There was monitoring of the conflictful situations in some schools, their frequency and ways of the resolution. The research work demonstrates, that the coflictful situation on the workplace are actual. There is no way how it can be change. It is necessary to describe situation like this, to manage it and to anticipate it, when it is possible. This situation needs all the time theoretical education. Lifelong learning is the pre-requisite of every manager in the educational system.

**Klíčová slova:**

konflikt

konfliktní situace

typy konfliktů

příčiny vzniku konfliktů

styly řešení

kompromis

dosažení dohody

**předpoklad**

**předcházení konfliktům**

**komunikace**

strategie

taktika

## Obsah:

1	Úvod.....	6
2	Typy konfliktů a příčiny jejich vzniku.....	7
2.1	Základní rozdělení konfliktů.....	8
2.2	Jiné třídění konfliktů.....	8
2.3	Typy konfliktů.....	8
2.4	Základní druhy konfliktů.....	9
2.5	Příčiny vzniku konfliktů.....	10
2.6	Časté zdroje rozporů.....	10
2.7	Podstata konfliktu.....	11
3	Styly a postupy řešení konfliktních situací.....	12
3.1	Způsoby řešení konfliktů.....	12
3.2	Řešení konfliktu jednáním.....	12
3.3	Obecný postup řešení problémů.....	12
3.4	Vyjednávači styly.....	14
3.5	Nestabilní styly.....	14
3.6	Zvládání konfliktů.....	15
3.7	Základní typy chování v konfliktu.....	15
3.8	Obecné způsoby řešení konfliktu.....	16
3.9	Řešení problému.....	16
3.10	Řešení konfliktu účastníky.....	17
3.11	Řešení konfliktu další osobou.....	18
4	Předcházení konfliktům.....	19
5	Analýza oblasti konfliktů v konkrétních školských zařízeních.....	21
5.1	Stanovení hypotéz.....	21
5.2	Úvod ke zpracování dotazníkového šetření.....	21
5.3	Výsledky dotazníkového šetření - grafy.....	23
5.4	Výsledky dotazníkového šetření - hodnoty.....	31
6	Závěr.....	34
6.1	Konflikty patří k životu.....	35
7	Seznam použité literatury.....	36
8	Příloha - Dotazník.....	37

# 1 Úvod

V každém lidském společenství se objevují konflikty, jsou přirozenou součástí života.

Nejsou ničím záporným. Sehrávají pozitivní roli při překonávání problémů.

Člověk prožívá obavy, úzkost, nejistotu v situacích, které neumí dobře zvládat.

Konflikty jsou všude kolem nás. Život je nepřetržitá řada konfliktů.

Od dětství sledujeme a učíme se nápodobou řešit konflikty různým způsobem.

Znalosti se formovaly na základě zkušeností - od rodičů, učitelů, kamarádů, z medií, ze života.

Jeden od druhého se lišíme, ve stejných situacích nereagujeme stejně.

Problematika konfliktů je velmi rozsáhlá.

Každá změna znamená objevení konfliktu.

Schopnost řešit konflikty je jednou z klíčových dovedností úspěšného manažera.

Konflikty vznikají z nejrůznějších příčin v určitém sociálním prostředí - v rodině, na pracovišti, ve škole, firmě, průmyslovém podniku.

Lidé spolu komunikují, sdělují si informace.

V mezilidských vztazích je konflikt nevyhnutelný, není negativním jevem.

Život jako v bavlence nebo prostředí přeplněné mezilidskými konflikty ničemu a nikomu neprospívá.

Člověk celý život zápasí sám se sebou, se svými vlastnostmi, nedostatky, chybami, s vlastní povahou.

Jeden typ konfliktu podmiňuje druhý, vzájemně se ovlivňují.

Platí: „Kdo se nesrovná sám se sebou, bývá zdrojem problémů pro své okolí.“

## 2 Typy konfliktů a příčiny jejich vzniku

Konflikt - existují synonyma tohoto slova - rozpor, neshoda, nedorozumění, spor, rozdílný názor, problém nebo hádka.

Každý v životě zažil řadu konfliktů. Život je plný konfliktů.

Nedorozumění mezi lidmi má podstatu ve špatných mezilidských vztazích, vztahy mezi manžely, spolupracovníky, sousedy, přáteli a kamarády.

Ve vztahu k prožívání bývá spojeno s něčím nepříjemným - rozčilením, napětím, úzkostí, strachem, pocitem viny nebo křivdy, zlosti, agrese, jen občas se vyskytnou pocity příjemnější. Člověk prožívá při řešení konfliktů obavy, úzkost, nejistotu. Jsou různé možnosti zvládnání a řešení konfliktů.

Do konfliktu se dostávají potřeby, zájmy, cíle jedince, názory, hodnoty a také činnosti, které člověk realizuje.

Konflikt je střetnutím protichůdných sil na cestě k cíli. Znepřátelené strany vystupují přímo i nepřímo proti sobě, vědomě poškozují jeden druhého, snaží se o podrobení, usilují o vítězství nad soupeřem, překáží si v dosažení cíle, preferují své zájmy.

Konflikt má různou podobu a intenzitu, vzniká z nejrůznějších příčin v určitém sociálním prostředí.<sup>1</sup>

Slovo „konflikt“ je latinského původu (conflictus - srážka), skládá se ze dvou částí: předpony con a hlavní části slovesa fligo - udeřit, uhodit a od toho vzniklo podstatné jméno - fliktus - náraz, úder, odvozený význam je - někoho něčím zasáhnout. Předpona con naznačuje, že jde o vzájemné střetnutí dvou účastníků.

Konflikt vlastně znamená střetnutí dvou nebo více se navzájem vylučujících, protichůdných snah, sil. Slovo konflikt existuje ve všech evropských jazycích. Svým významem je blízké řeckému výrazu: antagonismus.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J.; a kol. Kapitoly se školského managementu. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998.  
ISBN 80-86039-49-8

<sup>2</sup> KŘIVOHLAVÝ, J.; Konflikty mezi lidmi: Praha: Academia, 1997  
ISBN 80-200-0625-7



## **2.1 Základní rozdělení konfliktů**

1. Intrapersonální: odehrávají se v psychice, uvnitř jednotlivce.
2. Interpersonální: probíhají mezi dvěma nebo více jedinci, skupinami, dvě či více osob na sebe vzájemně působí, jsou ve vzájemném vztahu, dostanou se do stavu, který vnímají jako situaci rozdílu, není možné se dohodnout na společných potřebách, hodnotách, účastník rozhoduje o tom, zda situaci vnímá jako konfliktní.

## **2.2 Jiné třídění konfliktů**

1. Podle převládající psychologické charakteristiky, protichůdně působících stránek: konflikt představ, názorů, postojů, zájmů.
2. Sociálně psychologické a sociologické hledisko: konflikt moci, prestiže, rolí, potřeb, motivů, cílů.
3. Dělení podle oblasti života a práce: konflikty manželské, rodinné, pracovní, politické, ekonomické, náboženské, rasové.
4. Další kritérium: věk - konflikty dětské, dospívajících, dospělých, generační.

**Tato klasifikace má ohraničenost, v reálné situaci se málokdy vyskytuje v ryzí podobě,** většinou jde o směsici, kde se uplatňují různé faktory psychického a sociálního života a prostředí. Mezi jednotlivými kategoriemi je možný přechod.

Ke konfliktům také může vést i duševní nevyrovnanost: popudlivost, přecitlivělost, vyčerpanost.<sup>3</sup>

## **2.3 Typy konfliktů<sup>4</sup>**

1. **Hodnotový konflikt:** Týká se otázek, které přímo zasahují druhou stranu z pohledu etiky, hodnot, norem, morálky.
2. **Přesunutý konflikt:** Problém, který je po ruce, je méně ohrožující než skutečný konflikt, nazýváme jej zástupný problém, místo řešení nějaké situace si najdeme jinou.

<sup>3</sup> BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J.; a kol: Kapitoly ze školského managementu. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998  
ISBN 80-86039-49-8

<sup>4</sup> RABIŇÁKOVÁ, D.: Slad'ování a řešení konfliktů mezi dospělými: funkce mediátora čili prostředníka mezi stranami: Praha: České centrum pro vyjednávání a řešení konfliktů, 1999 - listopad  
Vedení mateřské školy

3. **Latentní konflikt:** Zdánlivě nebo skutečně skrývaný konflikt, před ním utíká jedna nebo všechny strany, vzájemné vztahy jsou narušené.
4. **Pseudokonflikt (nereálný):** Situace se jeví jako konflikt, ale fakta tomu nenasvědčují.
5. **Konflikt chybně adresovaný:** Jsou do něj vtahovány nepravé strany (obětní beránek).
6. **Konflikt ega:** Potřeby sebeprosazení, některé ze stran jsou ohroženy nebo nejsou uspokojeny, okolí o skrytém vnitřním konfliktu jedince neví.
7. **Skutečný (obsahový) konflikt:** Existující rozpor, správně pochopený a interpretovaný, týká se dvou i více lidí.

## **2.4 Základní druhy konfliktů**

1. Rozdělení podle počtu osob, kterých se konflikt týká: intrapersonální, interpersonální, skupinové, meziskupinové (dělí se podle toho, jaká je skupina).
2. Podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí: kognitivní aspekt (poznávání), motivační aspekt (zájmy).
3. Konflikty podle dominance psychologické charakteristiky: konflikty představ, názorů, postojů, zájmů.

V praxi se setkáváme se smíšenými konflikty.

V každodenním životě lidí není možno všechno od sebe oddělit.

Každý konflikt mezi dvěma nebo více lidmi je také zároveň intrapersonálním konfliktem osob, které se ho účastní, zasahuje je a dotýká se jich. Vnitřní intrapersonální konflikty se promítají do mezilidských vztahů.

Konflikt má jasně vymezený obsah a rozsah. Je mnoho autorů, kteří se jím zabývají: Freud, Odler, Jung, Rogers, Braun.

Paleta osobních konfliktů je široká. Setkáváme se s nimi v běžném životě.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> KŘIVOHLAVÝ, J.; Konflikty mezi lidmi: Praha: Academia, 1997  
ISBN 80-200-0625-7

## **2.5 Příčiny vzniku konfliktů**

Příčiny vzniku konfliktů v určitém sociálním prostředí jsou různé:

1. Konflikty v rodině, na pracovišti, ve škole, průmyslovém podniku.
2. Psychogenní faktory.
3. Poruchy duševní vyrovnanosti a duševního zdraví.
4. Zkreslené sociální vnímání.
5. Asociální vzorce chování a vady charakteru.
6. Sociogenní faktory.
7. Nepřesné stanovení obsahu a rozsahu pracovní činnosti.
8. Zjevná nebo skrytá rozpornost organizačních norem.
9. Vady komunikačních systémů.
10. Nízká úroveň řídicí činnosti, špatná organizace práce, omezování samostatnosti, chaotické plánování, osobní nesnášenlivost, arogantní vystupování.
11. Střetnutí individuálních a skupinových cílů a zájmů.
12. Hluboká neshoda mezi očekávaným a skutečným jednáním jedince ve skupině.
13. Kolize individuálních a skupinových hodnot a norem.
14. Střetnutí snah k získání společenského postavení.

## **2.6 Časté zdroje rozporů**

Častými zdroji rozporů v oblasti řídicí činnosti jsou:

1. Chybně stanovená nebo prováděná hodnotící činnost, nejen nesprávné posuzování lidí, ale i podceňování pracovního přínosu, slovně i prakticky: například rozdělení odměn, neodůvodněné snížení platu.
2. Chybně prováděná personální práce vedoucím - protěžování pracovníků.<sup>6</sup> S konflikty se setkáváme při rozhodování, s intrapersonálními při individuálním rozhodování.

<sup>6</sup> BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J.; Kapitoly ze školského managementu. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998  
ISBN 80-86039-49-8

## **2.7 Podstata konfliktu**

Nejprve narazíme na lidskou složku konfliktu, ta obsahuje věcné jádro, které nám stojí v cestě, aby se jádro stalo viditelným.

Lidská dimenze pronikne do konfliktu, pokud máme zájem na řešení.

Bez konfliktů by nebyl možný vývoj. Jsou palivem do motoru vývoje.

System bez konfliktů stagnuje. System neřešící konflikty čeká revoluce, systém zvládající konflikty prodělává evoluci.<sup>7</sup>

Člověk prožívá obavy, úzkost, nejistotu v situacích, které neumí dobře zvládat.

Příčinou konfliktu jsou potřeby, zájmy, cíle jedince, názory, hodnoty a činnosti, které člověk realizuje.

V mezilidských vztazích je konflikt nevyhnutelný, základním východiskem je rozdíl.

Konflikt není negativním jevem, ale negativně působí nejistota, strach, agrese.<sup>8</sup>

Lidé se od sebe liší tím, o jaký cíl jim v životě jde, oč usilují a kam mají namířeno.

<sup>7</sup> PLAMÍNEK, J.; Vedení lidí a týmů a firem: Praha: Grada, 2002  
ISBN 80-247-0403-x

<sup>8</sup> BURIÁNEK, J.; GILLERNOVÁ, I.; Základy psychologie, sociologie: Praha: Fortuna 1998  
ISBN 80-7168 458-9

## 3 Styly a postupy řešení konfliktních situací

### 3.1 Způsoby řešení konfliktů

1. **Pasivita:** Účastníci konfliktu nemají na proces a výsledek řešení vliv, ani o to neusilují, vyčkávají, jak se situace vyvine.
2. **Náhodná volba:** Účastníci kontrolují proces řešení, výsledek svěří náhodě (např. losování).
3. **Násilí:** Aktéři používají, přijímají sílu nebo moc jako základní prostředek řešení, výsledek kontrolují každý úměrně své síle či moci (rodič - pohlavek, svět - válka).
4. **Delegace:** Protivníci nemají rozhodující vliv na proces ani na výsledek řešení - vliv přebírá vnější autorita (soud).
5. **Přímé jednání:** Soupeři konflikt řeší diskuzí a plně kontrolují výsledek i způsob, jakým je spor řešen
6. **Jednání za účasti věcně neutrálního odborníka (facilitátora, mediátora):** Osoby delegují kontrolu procesu a řešení, ale rozhodování je v rukou aktérů

### 3.2 Řešení konfliktu jednáním

1. **Vyjednávání:** Řešení sporu přímým jednáním účastníků.
2. **Mediace:** Řešení neshody jednáním za účasti neutrální osoby (mediátor), ten je odpovědný za procesní stránku.
3. **Projednávání:** Řešení sporu přímým jednáním účastníků.
4. **Facilitace:** jednání za účasti neutrální osoby - facilitátora - odpovědný za procesní stránku jednání.

### 3.3 Obecný postup řešení problémů

Důležitá je předřazená fáze - depersonifikace konfliktu (zvládnutí člověčiny).

Nejdříve prosakují varovné signály.

1. fáze: Nejsou-li řešeny, sílí a vyvíjí se odlišnosti.
2. fáze: Účastníci si začínají uvědomovat vztahovou rovinu konfliktu, do této fáze řeší jako problém, pak už lidské aspekty sílí. Řešení má charakter vyjednávání. Pokud není spor vyřešen, odlišnosti se vyvinou v polaritu.

3. fáze: Ta ovládá vztah a vyhrocuje jej, pokud emocionální bariéry odolají náporu rozumu, přeroste v separaci.

4. fáze: Dojde k přerušení kontaktů. Pokud není vyhledána pomoc mediátora přechází separace do únavového, v horším případě destruktivního (viz 6. fáze), chování.

5. fáze: Zde je každý zásah těžký. Brzy se objevují symptomy únavy a s nimi se opět objevuje prostor pro řešení konfliktu mediací, vyjednáváním či facilitací. Systém se může zhroutit, krize přejít v katastrofu.

6. fáze: V průběhu destrukce dojde k nevratným, těžce napravitelným jevům. Pokud systém projde destruktivní fází bez kolapsu, ale také bez následného vyřešení v únavové fázi, přechází únava ve vyčerpání.

7. fáze: Konflikt existuje, ale jeho účastníci volí pasivitu. Tento stav se může postupně ustálit a konflikt je ve stadiu latence a hrozí dalším nástupem, s rychlejším průběhem a vyšší intenzitou, jakmile účastníci naberou síly k novému střetu.

V kterémkoliv bodu průběhu řešení může být konflikt vyřešen. Situace pak přechází do dalšího **rovnovážného** stavu, nulté fáze budoucího konfliktu.

Účastníci si přinášejí do nového střetu pozitivní zkušenost, která jim říká, že je možné jejich konflikty zvládnout.

Nejčastěji jde o to, aby bylo řešením konfliktů dosaženo rovnováhy ve vztazích mezi lidmi. Rovnováha je předpokladem efektivity práce.

Manažer může řešení konfliktu vnímat v několika rovinách, podle toho, k jakému cíli mu proces řešení má posloužit - dosažení rovnováhy, která je předpokladem efektivity práce. Proces může směřovat ke stabilitě, konflikty jsou zdrojem dynamiky. Manažer nese vždy za konflikty odpovědnost. Vstupuje do vlastních sporů jako vyjednávač, ale může pomoci při řešení, jako mediátor. Pokud jde o spory mezi podřízenými, patří zásah mezi jeho povinnosti.

### 3.4 Vyjednávači styly

Vyjednávání je způsob řešení konfliktů, účastníci se pokouší vzájemnou komunikací prosadit své zájmy.

1. **Principiální vyjednávání:** (Pravda, objektivní spravedlnost) Jeho podstatou je „tah na branku“, ten vyvíjí protistrany, vyjednávání může jít k jádru věci, nebo řešit okrajové záležitosti, striktní oddělení nepodstatného od jádra problému.
2. **Kompetitivní vyjednávání:** (Výhra, vlastní vítězství) Vyjednávání se pohybuje v omezeném prostoru, vymezeném počátečními postoji protistran, vychází ze soupeření - soupeření formou diskuse, hledá se kompromis mezi postoji účastníků, ti nemají informace o zájmech a možnostech ostatních účastníků, uchylují se k taktice, aby byl kompromis, co nejbližší jejich zájmům (např. smlouva o cenu).  
Aby bylo vyjednávání efektivní, musí být vytvořeny limity vyjednávání.

**Nevýhody:** Je omezen okruh možných řešení, prostor je vymezen, získat lze pouze na úkor druhého, je obtížné uzavřít dohodu. Druhá strana často není ochotna vzdát se, proces bývá psychicky náročný a stresující. Mohou být ohroženy mezilidské vztahy, výměna informací je omezena, ty jsou neúplné a často i nesprávné, vzniká nedůvěra. Toto jednání je typické pro situace, kdy je pro účastníky věcná stránka konfliktu důležitější než vzájemné vztahy. Ale dohodu nevyklučuje, zejména jde-li o smlouvání.

3. **Kooperativní vyjednávání:** (Vztahy, oboustranná spokojenost) Toto vyjednávání se snaží nalézt cestu k uspokojení potřeb obou účastníků, je zde pochopení, že zisk se dá dosáhnout nejen na úkor druhého, dohody bývají stabilní v čase.

### 3.5 Nestabilní styly

1. **Virtuální vyjednávání:** Není zde „tah na branku“, nejde o neschopnost protistran, může jít o záměr, který oběma stranám vyhovuje, strany mají zájem nedohodnout se, ale zároveň předstírají, že na sjednání dohody tvrdě pracují, odehrává se často v politice, v manažérské praxi se s takovým vyjednáváním setkáváme u méně schopných nebo málo motivovaných lidí, je důležité rozlišovat, co je v daném sporu podstatné a co okrajové
2. **Destruktivní jednání:** Účastníci neprosazují své zájmy, ale obětují je ve snaze druhému ublížit (destruktivní jednání), prevencí je schopnost empatie, respektování

pocitů na druhé straně stolu a využívání vlastní převahy způsobem, který je co nejpříjemnější pro druhou stranu, nezraňuje a nevyvolává vzdor

3. **Obětavé jednání:** Někdy provází velmi zdvořilé vztahy (např. až po vás)<sup>9</sup>

### 3.6 Zvládání konfliktů

V některých sporech je obtížné rozeznat podstatu konfliktu.

Konfliktní situace má prvky - obsahové „věcné“ - racionální - emocionální - iracionální (nemůžeme vyloučit) nejistota, obava, strach, intenzivní prožívání - můžeme s nimi pracovat a využít je.

Každý konflikt provázejí emoce. Pokud lidé navzájem znají své emoce, mohou lépe rozpoznat podstatu sporu a snáze najít společné řešení. Optimální je, pokud emoce pojmenují, tím poněkud konflikt odtlumí.

### 3.7 Základní typy chování v konfliktu

1. **Konfrontace:** Jedna strana konfliktu útočí na stranu druhou, účastníci si navzájem nenaslouchají, nezajímá je, co si myslí a cítí druhá strana, cíl je „zvítězit“.
2. **Únik, popření:** Jde o popření konfliktu, jeho vytěsnění, snaha vyhnout se mu, můžeme načas uniknout, ale nic to neřeší, druhý vnímá, že není něco v pořádku. Pokud nevysvětlíme, v čem je problém, nic se nezmění, ale příště se jedinec zachová stejně. Kdo uniká, potlačované emoce i problémy „vyplavou“ na povrch někde jinde, pohádáme se s tím, kdo není nositelem příčiny našeho rozladění.
3. **Řešení (vyřešení) problému:** Účastníci se snaží hovořit o problému bez napadání a obviňování, hledají způsob řešení, který vyhovuje všem.

Pro úspěšné zvládnutí konfliktu je důležité hledat možné cesty řešení. Vytvářet co nejvíce nápadů řešení situace a vybírat optimální řešení.

Volné produkování nápadů - Brainstorming - čím více, čím tvořivěji, tím lépe.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> PLAMÍNEK, J.: Synergický management: Praha: Argo, 2000  
ISBN 80-7203-258-5

<sup>10</sup> BURIÁNEK, J.; GILLERNOVÁ, I.: Základy psychologie, sociologie: Praha: Fortuna 1998  
ISBN 80-7168-458-9



### 3.8 **Obecné způsoby řešení konfliktu**

1. **Únik:** Vyhnutí se, najdu si jiné téma, konflikt neřeším.
2. **Souboj:** Konfrontace s protivníkem, často agrese, prosazují svůj názor.
3. **Přizpůsobení se, ústup:** Podlehnu síle argumentů druhého, volím taktiku — moudřejší ustoupí.

### 3.9 **Řešení problému**

1. **Kompromis:** Častý způsob řešení, každý z účastníků se musí něčeho vzdát.
2. **Dosažení dohody:** Jiný způsob, nemá nevýhody kompromisu, kdo umí spolupracovat, pokouší se odhalit potřeby obou partnerů.
3. **Předpoklad:** Existuje řešení, oba účastníci sporu vyhrávají, úspěšná spolupráce, strany jsou motivovány začít spolu jednat.

Dobrá komunikace je pro řešení všech konfliktů nutná. Nikdy nemůžeme vyřešit konflikt, kterému dostatečně nerozumíme. Musíme mít dostatek potřebných informací, je nutné vědět fakta, znát pocity, zájmy, motivy, které vedly druhou stranu k chování, se kterým nesouhlasím. Také potřebujeme vědět, co chce druhá strana změnit, jak ona vidí možné řešení.

Špatná komunikace, podezření, nejasnosti, neprůhlednost komunikace, nepříjemný tón, nepřesné sdělení, to vše vede ke vzniku konfliktu, nedorozumění.

Jeden od druhého se lišíme, ve stejných situacích nereagujeme stejně.

Komunikaci lidí ovlivňují hodnoty, způsob vnímání a představy, předsudky a stereotypy, styl komunikace.

Komunikační dovednosti jsou klíč k úspěšnému životu.

Konflikty často vyústí v boj díky špatné komunikaci.

Se špatnou komunikací vyrůstají konflikty, s dobrou vyrůstají lidé.

Komunikaci pomáhá naslouchání, neverbální komunikace."

<sup>11</sup> RABIŇÁKOVÁ, D.: Sladování a řešení konfliktů mezi dospělými: Funkce mediátora čili prostředníka mezi stranami: Praha: České centrum pro vyjednávání a řešení konfliktů, 1999 - listopad  
Vedení mateřské školy

### **3.10 Řešení konfliktu účastníky.**

#### **Konflikt může být řešen různými cestami:**

1. Řešení je pro obě strany ztrátou (lose - lose).
2. Řešení přináší výhru pro jednu stranu, druhá strana ztrácí (win - lose).
3. Řešení konfliktu je přijatelné pro obě strany (win - win).

Při řešení se ptáme, o co se skutečně bojuje a co není příčinou konfliktu? (podle J.Bartona) Důležité je poznat a definovat potřeby a hodnoty, u nichž se nedaří dohoda (strach o vlastní bezpečnost, hněv).

Obtížné a zároveň důležité je navázání kontaktu zneprátelených stran.

Cílem je odstranit averzi, snížit napětí a dospět ke konstruktivnímu jednání.

#### **K tomu jsou potřeba tyto zásady:**

1. Obě strany by měly hovořit o problémech co nejotevřeněji.
2. Klidně a jasně vyjádřit cíle, názory, pocity.
3. Ujasnit podstatu konfliktu a podívat se na něj z nadhledu.
4. Hledat společné cíle.
5. Orientovat se na budoucnost, nezabývat se minulostí.
6. Vzájemně pozorně naslouchat stanoviskům a snažit se jim porozumět.
7. Vyvarovat se napadání.
8. Nezahánět protivníka do defenzivy.
9. Hledat způsoby řešení konfliktu, které by byly přijatelné pro obě strany.
10. Na závěr jednání formulovat dohodu obou stran, v níž jsou odhaleny a odstraněny příčiny konfliktní situace, navrhuje se v ní nejvhodnější řešení daného stavu a zavazuje obě strany ke spolupráci při realizaci přijatého řešení.

### **3.11 Řešení konfliktu další osobou.**

Jde o velmi obtížnou roli, zneprátelené strany touží po někom, kdo jim dá za pravdu, kdo pochopí a uzná jejich stanovisko. Je důležité nepodléhat nátlaku stran.

#### **Etapy řešení:**

1. Usilovat o to, aby interval mezi vznikem konfliktu a jeho zpozorováním byl co nejkratší nerozšiřoval se.
2. Řešitel analyzuje situaci (shromažďuje data).
3. Navrhuje řešení dané situace.
4. Důležité je posoudit výsledek řešení s časovým odstupem.

Za vyřešenou považujeme situaci tehdy, když ji všichni zúčastnění uznají za ukončenou, když jsou odhaleny a odstraněny skutečné příčiny neshod a srážek.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J.; a kol.::Kapitoly ze školského managementu. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998  
ISBN 80-86039-49-8

## 4 Předcházení konfliktům

Než řešit konfliktní situace, je výhodnější věnovat úsilí a energii na vytváření podmínek, které minimalizují vznik konfliktů.

### **Důležité je uvědomit si zásady:**

1. Mít zájem o kooperaci.
2. Vidět perspektivní cíl.
3. Nepodceňovat shodné názory a postoje.
4. Respektovat názor druhého a dát mu možnost a čas sdělit ho.
5. Být ochoten připustit, že se můžu mýlit.
6. V druhém účastníkovi nevidět nepřítele, vidět jeho kladné stránky.
7. Podívat se na problém ze stanoviska druhé strany.
8. Při kritizování a hodnocení postupovat věcně, takticky, se znalostí věci a se zřetelem k individuálním osobnostním kvalitám druhého.
9. Ukázat smysl pro humor a velkorysost.

Rozpory jsou nedílnou součástí života a svědčí o zaujetí pro danou věc. Jejich úplná absence svědčí o tom, že lidem v dané organizaci chybí zájem o dění v ní, odpovědnost za výsledky. Nepřemýšlí o tom, co, jak a kdy udělat lépe.<sup>13</sup>

Prevence konfliktů se týká hlavně předcházení těm malicherným, zbytečným a destruktivním. A těch je většina. Pokud chceme předcházet konfliktům, musíme se vyhýbat zbytečným sporům.

### **Kdo chce obstát v jednání s lidmi, musí se vyhnout střetům v oblastech:**

1. Základní životní hodnoty.
2. Víra a náboženské přesvědčení.
3. Národnostní cítění.
4. Ideové a politické přesvědčení.
5. Vlastnosti přiřítané určité sociální skupině.
6. Normy sociální skupiny.

<sup>13</sup> BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J.; a kol.: Kapitoly ze školského managementu: Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998  
ISBN 80-86039-49-8

### **Další důležitá zásada**

Vyhýbat se konfliktům s osobami konfliktotvornými, stěmi, které spory rády a často vyvolávají a nemůžou bez nich žít.

Do této skupiny patří agresivní jedinci, egocentrici a bezohlední egoisté, lidé náladoví a impulzivní, osoby labilní, neurotické, disharmonické osobnosti a psychopaté.

Klidný, vyrovnaný člověk je dost často terčem útoku pro svůj klid, mírnost a toleranci.

Řešme spory dřív než později.

Prevencí je také snaha zamezit vršení neřešených, malých konfliktů.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> ŠTĚPANÍK, J.:: Umění jednat s lidmi 3: Stres, frustrace a konflikty: Praha: Grada 2008  
ISBN 978-80-247-1527-8

## **5 Analýza oblasti konfliktů v konkrétních školských zařízeních**

### **5.1 Stanovení hypotéz**

#### **Hypotéza H1**

V práci ředitele mateřské školy jsou nejčtenější konflikty - vztahy mezi zaměstnanci, na druhém místě vztahy mezi školou a rodiči.

#### **Hypotéza H2**

Ředitelé škol řeší konflikty bez účasti nestranného odborníka.

### **5.2 Úvod ke zpracování dotazníkového šetření**

V následujícím textu dojde k vysvětlení a doplnění grafického zpracování výsledků dotazníkové ankety, jako nedílné součásti předložené bakalářské práce.

Z hlediska vymezení datové základny bylo rozesláno celkem 45 dotazníků.

Návratnost dosáhla 80% (36 dotazníků).

Tuto hranici hodnotím jako velmi úspěšnou a přínosnou pro celkovou kvalitu a vypovídací hodnotu zjištěných výsledků.

Z 36 prozkoumaných školských zařízení funguje absolutní většina jako samostatná MŠ. Pouze 3 z nich jako součást základní školy.

Informace v dotaznících byly nejvíce vyplňovány osobami zastávající ve školském zařízení vedoucí funkci. I to zkvalitňuje vypovídací schopnost odpovědí, protože právě tyto osoby mají největší přehled o tom, jak dané zařízení funguje jako celek a jaké vztahy v něm probíhají a to na různých úrovních a mezi různými osobami.

Konflikty byly potvrzeny velkou částí dotazovaných, ale jejich výskyt nebyl hodnocen jako častý, spíše jako občasný. Pokud došlo ke vzniku konfliktů v minulosti, jednalo se většinou o konflikty vznikající přímo uvnitř školského zařízení (mezi pedagogy a dětmi či přímo mezi pedagogickými pracovníky a provozními zaměstnanci). Dále následují konflikty zejména mezi pedagogy a rodiči nebo státními organizacemi.

Konflikty jsou řešeny v převážné většině dlouhodoběji a směřuje se ke konkrétnímu a záměrnému výsledku. Jako nejvíce využívaný prostředek k řešení konfliktů bylo stanoveno přímé jednání. Je řazeno k efektivnějšímu a kvalitnějšímu přístupu oproti ostatním.

Při řešení konfliktů je v naprosté většině užíváno vlastních názorů a metod a komunikačních dovedností osoby, která se konfliktu účastní. Upřednostňována je otevřenost řešení problémů.

Celé tři čtvrtiny dotázaných vyhodnotila při zpětném pohledu na vyřešené spory, vznik těchto problémů a konfliktů za naprosto zbytečný.

### 5.3 Výsledky dotazníkového šetření- grafy

i.

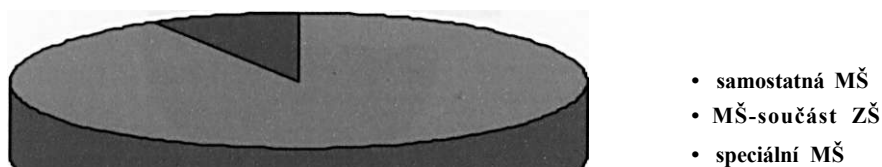
Při výzkumném šetření jsem se zaměřila na zhodnocení v jakém školském zařízení respondent pracuje. Převažovala odpověď-samostatná mateřská škola.

Školy jsou dvou, tří a více třídní. Všechny samostatné právní subjekty.

Dotazníky byly anonymní, rozdány v předškolních zařízeních krajů České republiky (středočeský, královehradecký, pardubický, jihočeský, Praha),

i

**Graf č.1: Typ školského zařízení**



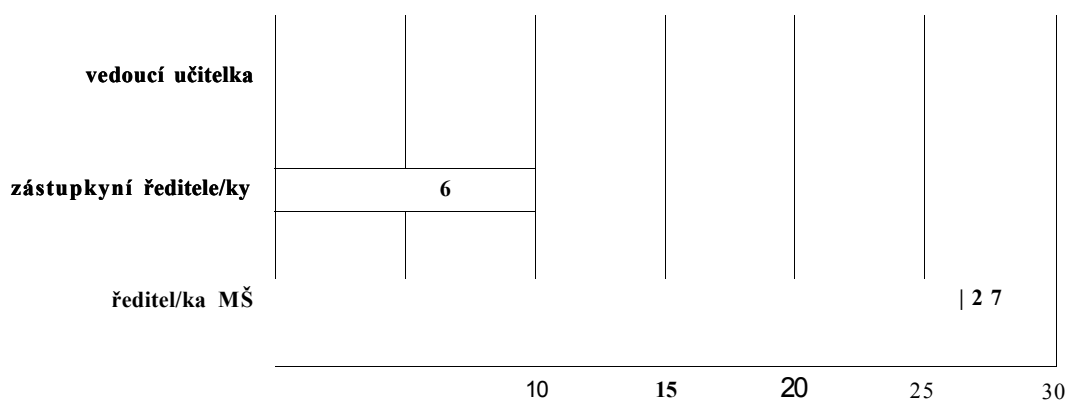
33

2.

Většina dotazovaných zastává funkci ředitelky mateřské školy.

Stejná úloha je také u zástupkyně ředitelky a vedoucí učitelky. Vždy se jedná o osobu, která má odpovědnost za řešení konfliktních situací a záleží na jejich schopnostech, znalostech v oblasti vedení lidí, na jejich manažérských dovednostech, jak vést tým k dokonalosti a spokojenosti. Tým se rozvíjí a pracuje na svém zlepšení.

**Graf č.2: Funkce ve školském zařízení**



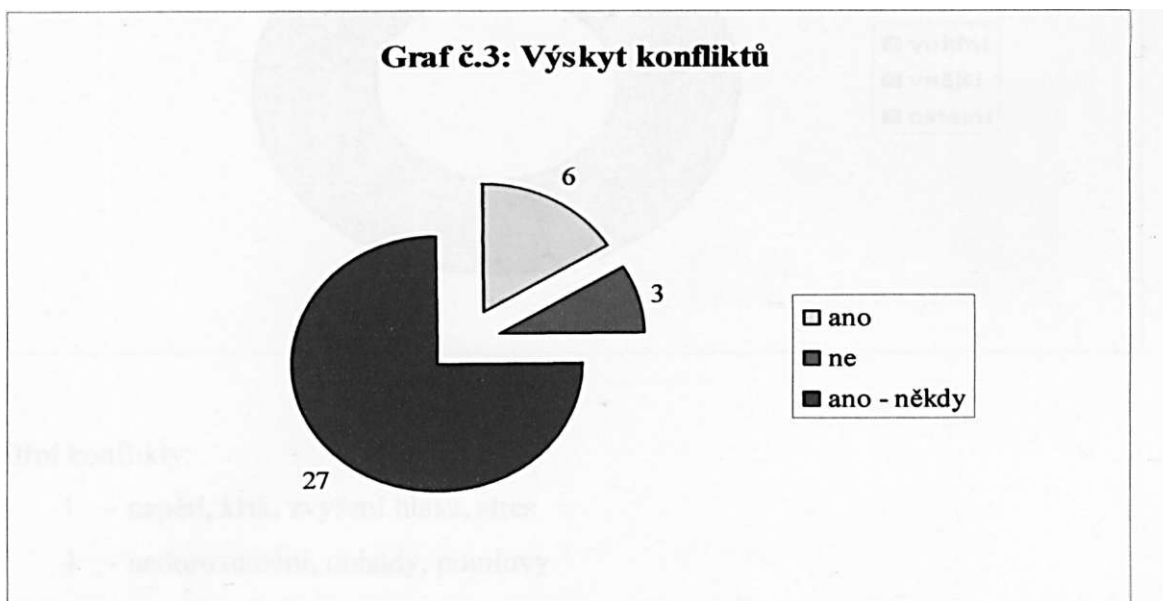


13.

V hodnocení výskytu konfliktů je nejčastější odpověď - ano, někdy.

Co je důvodem?

Mateřské školy nejsou tak velké pracovní kolektivy a tak se vzniku konfliktů dá předcházet a také řešení je snadnější.



4.

Co považujete za konflikt - tato otázka měla mnoho různých odpovědí a proto jsem je rozdělila do třech základních skupin.

Z vytvořeného hodnocení je patrné, že se nejvíce vyskytují vnitřní konflikty. Tedy uvnitř školy, nejčastěji mezi provozními zaměstnanci x pedagogy.

Proto je nutné zaměřit se na vytváření klimatu školy a rozvíjet týmovou spolupráci.

druhy konfliktů

**vnitřní** 6 (1,4,6,7,8,11)

vycházejí přímo z organizační struktury MŠ nebo vznikají přímo mezi pedagogy

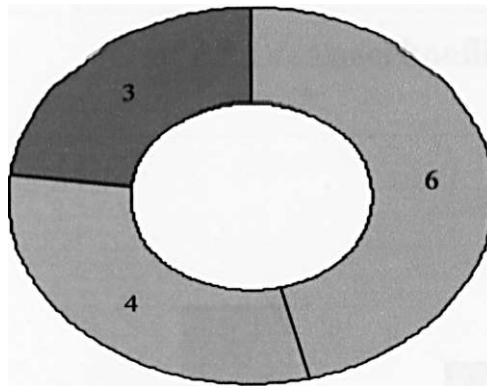
**vnější** 4 (3,5,12, 13)

vznikají mezi vnitřními a vnějšími subjekty MŠ jako mezi ředitelkou, učitelkou a rodiči, státními organizacemi

**ostatní** 3 (2,9,10)

nedají se zařadit ani mezi jednu předchozí skupinu nebo do obou

**Graf č.4 Drahy konfliktů**



**O vnitřní**  
**• vnější**  
**• ostatní**

**Vnitřní konflikty:**

- 1 - napětí, křik, zvýšení hlasu, stres
- 4 - nedorozumění, dohady, pomluvy
- 6 - názorová výměna týkající se týmové práce v MS
- 7 - neschopnost domluvit se na problému, nepochopení druhého
- 8 - dohady, neshody, pomluvy
- 11 - konflikty mezi zaměstnanci - provozní x pedagog

**Vnější konflikty:**

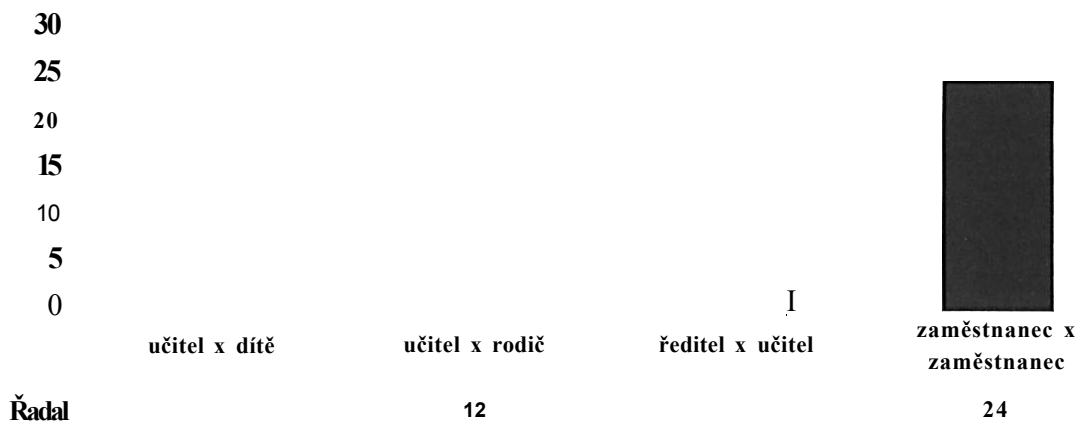
- 3 - spory ředitelka x ČMOS
- 5 - nevěle rodičů spolupracovat
- 12 - ředitelka x pracovnice odboru
- 13 - stížnosti rodičů

**Ostatní konflikty:**

- 2 - nedorozumění - každá strana trvá na svém a není ochotna ustoupit, dohodnout se
- 9 - rozdělení činností mezi kuchařkami
- 10 - používání hrubších výrazů

Nejčastěji se vyskytují konflikty mezi zaměstnanci a druhá uváděná možnost je učitel a rodič. Někteří respondenti uváděli více odpovědí a proto u tohoto hodnocení je výsledný počet 42.

**Graf č.5 Účastníci konfliktů**

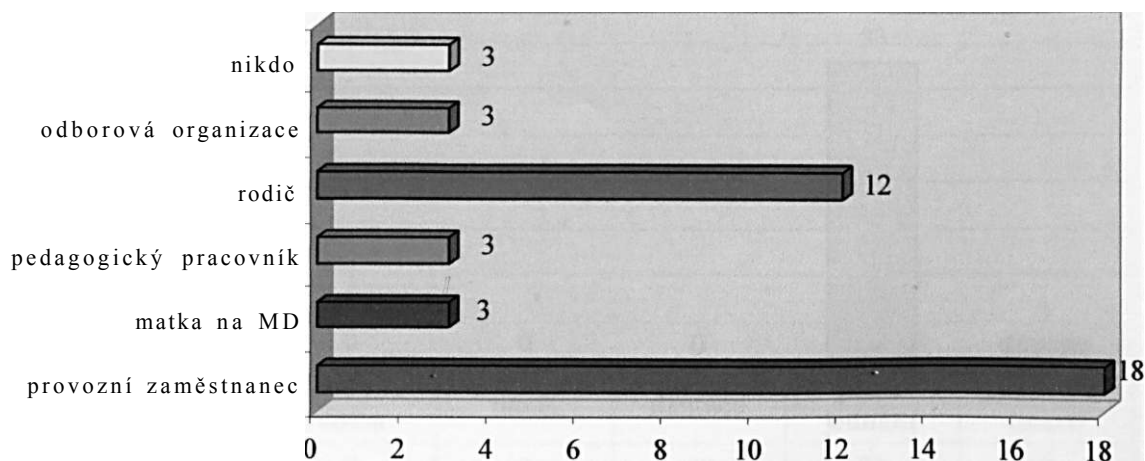


6.

**V mateřské škole jsou nejčastějšími účastníky provozní zaměstnanci.**

Je nutné zlepšovat vzájemnou komunikaci, klima školy, naslouchat, zapojovat do akcí školy, nechávat prostor všem pracovníkům i rodičům, využívat připomínky, náměty pro zlepšení. Rozdělovat kompetence jednotlivým pracovníkům, využívat nové poznatky získané dalším vzděláváním. Učit se a využívat nové metody ve vedení lidí.

**Graf č.6: Nejčastější účastník konfliktů**

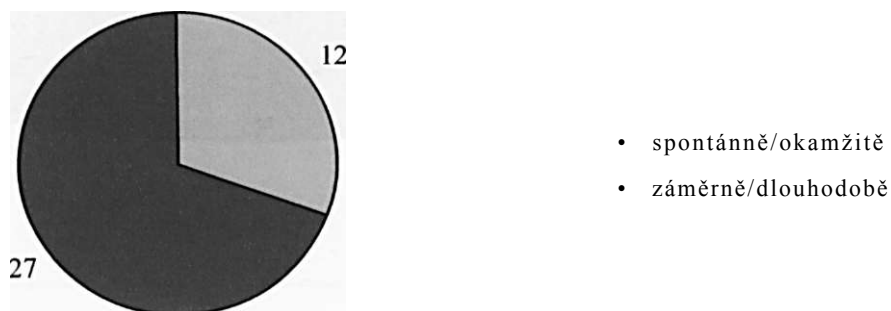


13.

Vedoucí pracovníci řeší konflikty záměrně, nechávají prostor pro seznámení se s konfliktem, vyslechnutí účastníka konfliktu. Řešení bez afektu, s rozvahou, bez násilí.

K okamžitému řešení dochází většinou při konfliktu s rodiči. Zde je nutné odstranit averzi a snažit se o kooperativní řešení problému.

**Graf č.7: Způsob řešení konfliktů**

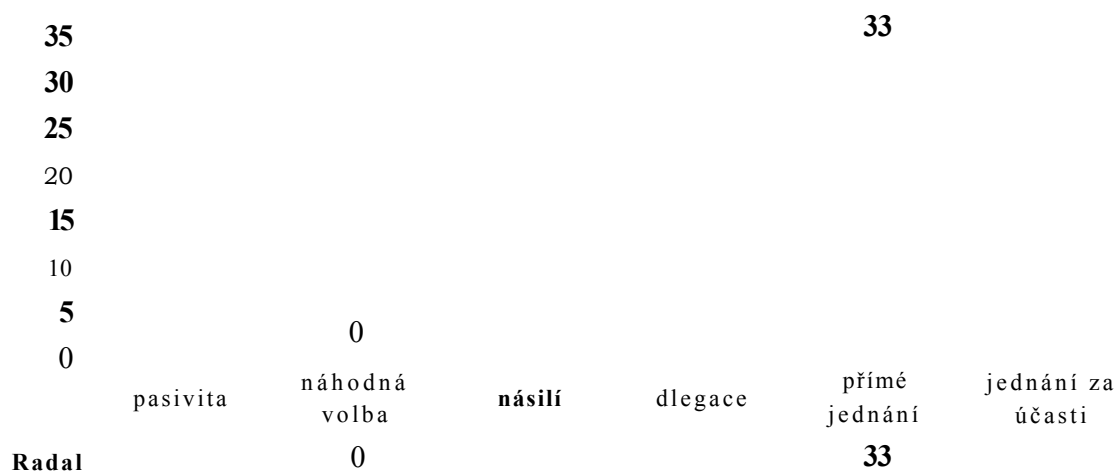


8.

Při řešení konfliktů je nejvíce používáno přímé jednání.

Je to kvalitní a efektivní způsob řešení konfliktních situací. Zabrání vzniku různých komunikačních nedostatků.

**Graf č.8: Nejvíce používané řešení konfliktů**

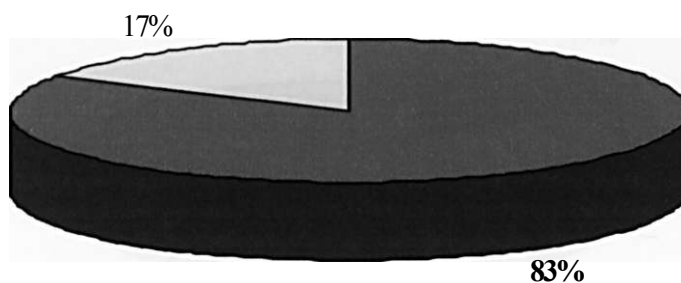


11.

Spokojena s vlastním řešením sporů je velká většina respondentů.

**Konfliktům se nevyhýbají, řeší je přímým jednáním. Snaží se dosáhnout dohody.**

**Graf č.9: Spokojenost s vlastním řešením**



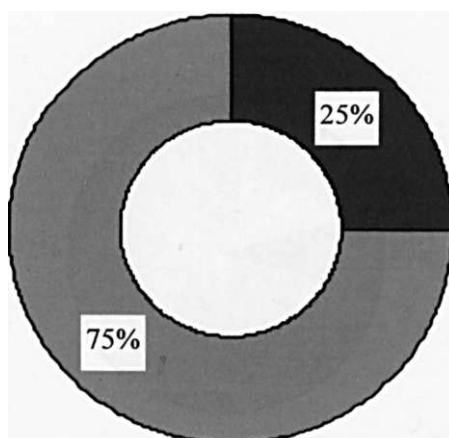
- ano
- někdy - ne

10.

Respondenti za zbytečné spory nepovažují.

Škola bez konfliktů stagnuje, nedochází k rozvoji, posunu dopředu.

**Graf č.10: Zbytečnost sporů**



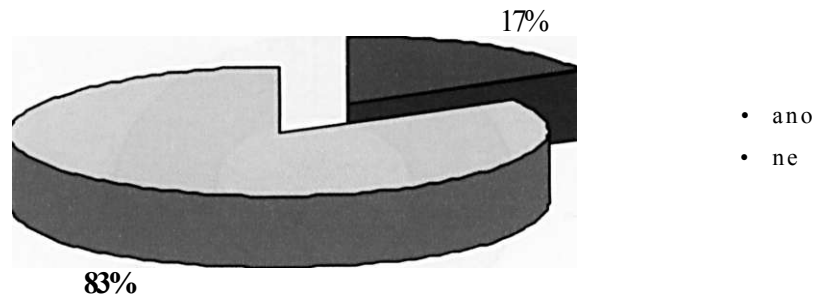
- ano
- ne

11.

V této otázce převažuje odpověď — ano.

Vedoucí pracovník konflikty řeší, snaží se dosáhnout dohody přijatelné pro obě strany.

**Graf č.11: Osobní podíl na konfliktech**



12.

Konflikty řeší většina respondentů otevřeně.

Není možné neřešit spory, vyhýbat se jim, přesunovat je na druhé.

**Graf č.12: Otevřené řešení konfliktů**

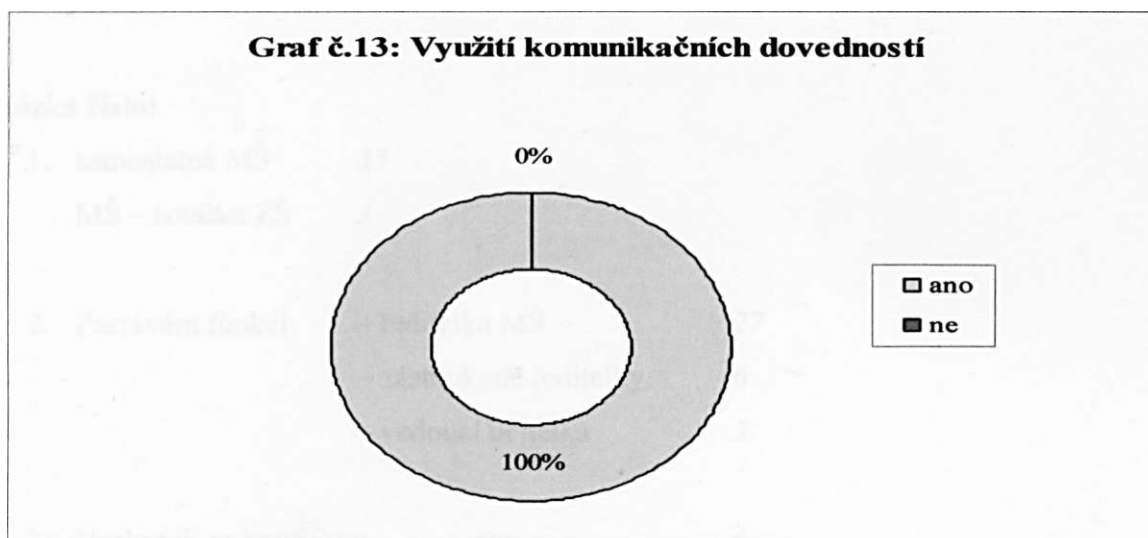


13.

Komunikační dovednosti využívají k řešení konfliktů všichni.

Nelze řešit spor bez komunikace, správného pochopení, vysvětlení.

Komunikační dovednosti jsou klíč k úspěšnému životu.



## 5.4 Výsledky dotazníkového šetření- hodnoty

Celkem rozesláno 45 - vráceno 36.

Celý dotazník a přesné znění otázek jsou obsahem přílohy.

### Otázka číslo:

- |   |    |
|---|----|
| 1. samostatná MŠ  | 33 |
| MŠ - součást ZŠ   | 3  |
| 2. Zastávám funkci:   |    |
| - ředitelka MŠ  | 27 |
| - zástupkyně ředitelky  | 6  |
| - vedoucí učitelka  | 3  |
| 3. Vyskytují se konflikty:  |    |
| - ano   | 6  |
| - ne  | 3  |
| - ano-někdy   | 27 |
| 4. Co považujete za konflikty?  |    |
| 1 - Napětí, křik, zvýšení hlasu, stres  |    |
| 2 - Nedorozumění - každá strana trvá na svém a není ochotna ustoupit, dohodnout |    |
| 3 - Spory ředitelka x ČMOS  |    |
| 4 - Nedorozumění, dohady, pomluvy   |    |
| 5 - Nevůle rodičů spolupracovat   |    |
| 6 - Názorová výměna týkající se týmové práce v MS                               |    |
| 7 - Neschopnost domluvit se na problému, nepochopení druhého                    |    |
| 8 - Dohady, neshody, pomluvy  |    |
| 9 - Rozdělení činností mezi kuchařkami  |    |
| 10- Používání hrubších výrazů   |    |
| 11 - Konflikty mezi zaměstnanci - provozní x pedagog                            |    |
| 12- Ředitelka x pracovnice odboru   |    |
| 13- Stížnosti rodičů  |    |



5. Jaké konflikty:	- učitel x dítě	0
	- učitel x rodič	12
	- ředitel x učitel	6
	- zaměstnanec x zaměstnanec	24
6. Kdo nejčastěji vyvolává konflikty:	- provozní zaměstnanci	18
	- matky na MD	3
	- nikdo	3
	- ped. pracovnice	3
	- rodiče	12
	- odborová organizace	3
7. Jak řešíte:	- spontánně (okamžité řešení)	12
	- záměrně (dlouhodobý problém)	27
8. Způsob řešení konfliktů:	- pasivita	0
	- náhodná volba	0
	- násilí	0
	- delegace	0
	-přímé jednání	<b>33</b>
	-jednání za účasti nestr.odborníka	3
9. Jste spokojena s vlastním řešením:	- ano	30
	- někdy ne	6
10. Zbytečné spory:	- ano	6
	— ne	27
11. Osobní podíl na konfliktech:	- ano	6
	- ne	30
12. Řešení konfliktů otevřeně:	- ano	33
	- ne	3



## **Závěr**

### **1. V práci ředitele mateřské školy jsou nejčtenější konflikty - vztahy mezi zaměstnanci, na druhém místě vztahy mezi školou a rodiči.**

Výzkumné šetření potvrdilo, že mezi nejčtenější konflikty v mateřské škole patří vztahy mezi zaměstnanci. Další šetření tuto skutečnost ještě specifikovalo.

V konfliktních situacích vystupují nejvíce provozní zaměstnanci.

Ptáme se proč?

Odpověď musíme hledat nejen u samotných pracovníků, ale také u sebe, osoby, která je zodpovědná za to, jak vypadá škola, jak se daří týmová práce, co nám říká otázka - klima školy, vize školy, další plány pro rozvoj, hodnocení, analýza, prognóza, budoucnost.

Otázek a také odpovědí je mnoho, jsou všechny z oblasti managementu.

Prevence spočívá v neustálém zlepšování týmové práce, zaměřit se na oblast vedení lidí, personální politiku, hodnocení práce kolektivu, strategické plánování a studovat a přijímat nové znalosti z oblasti vědy a výzkumu.

### **2. Ředitelé škol řeší konflikty bez účasti nestranného odborníka.**

Empirická sonda tuto teorii nepotvrdila. Vedoucí pracovníci škol používají při řešení konfliktních situací - přímé jednání.

Účast nestranného odborníka využívají minimálně.

O výběru této možnosti rozhoduje klasifikace problému. Jedná se o spor, který nelze vyřešit a kde ani jedna strana není ochotna vyjednávat, dohodnout se.

Doporučení, které vzešlo ze šetření, nevyhýbat se sporům, řešit bez násilí, náhodné volby, pasivity a používat přímé jednání. Tak předejdeme dalším možným konfliktům, pomluvám, dohadům.

## **6.1 Konflikty patří k životu.**

Pokud někdo tvrdí, že v jeho životě pracovním i osobním nejsou konflikty, nemluví pravdu.

Člověk celý život zápasí sám se sebou, se svými vlastnostmi, nedostatky, chybami, s vlastní povahou.

Konflikt je přímé střetnutí rozporných sil, vlivů, stránek, tendencí.

Existuje celá řada strategií při řešení konfliktu. Je třeba tyto situace popsat, zvládnout a také jim předcházet.

Při řešení sporu musíme začít od sebe. Musíme se snažit pochopit druhé, zvolit strategii, vyvarovat se zavedených klišé, celou situaci podrobně naplánovat a časově rozfázovat.

Při střetu bychom neměli odložit zásady etiky- pravidel slušného chování a vystupování.

Společenský takt při řešení konfliktů znamená respektování druhých.

K našemu jednání nepatří povýšenost, arogance a pohrdání.

V jednání s lidmi je třeba mít na paměti, že je lepší druhého pochopit, než se s ním hádat.

Doporučení na závěr:

**Cílem je snaha vyřešit problém, ne porážka druhého**

## Seznam použité literatury

1. BACÍK, F; KALOUS, J.; SVOBODA, J.; a kol. Kapitoly ze školského managementu.  
Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998.  
ISBN 80-86039-49-8
2. BURIÁNEK, J.; GILLERNOVÁ, I.; Základy psychologie, sociologie.  
Praha: Fortuna, 1998.  
ISBN 80-7168458-9
3. CARNEGIE, D.; Jak získávat přátele a působit na lidi.  
Bratislava: Bradlo, 1991.  
ISBN 80-7127-026-1
4. KŘIVOHLAVÝ, J.; Konflikty mezi lidmi.  
Praha: Academia, 1997.  
ISBN 80-200-0625-7
5. KNOLL, J.; Prevence stresu a pracovního vyhoření - pracovní listy.  
2006
6. PLAMÍNEK, J.; Synergický management.  
Praha: AFGO, 2000  
ISBN 80-7203-258-5
7. PLAMÍNEK, J.; Vedení lidí a týmů a firem.  
Praha: GRADA, 2002  
ISBN 80-247-0403-X.
8. RABIŇÁKOVÁ, D.; Slad'ování a řešení konfliktů mezi dospělými: funkce mediátora  
čili prostředníka mezi stranami, in: Vedení mateřské školy  
Praha: České centrum pro vyjednávání a řešení konfliktů, 1999 - listopad
9. ŠTĚPANÍK, J.; Umění jednat s lidmi 3: stres, frustrace a konflikty.  
Praha: GRADA, 2008  
ISBN 978-80-247-1527-8

## 8 Příloha - Dotazník

1. Pracuji ve školském zařízení - samostatná mateřská škola  
mateřská škola - součást ZŠ  
speciální mateřská škola /jaká?/
2. Zastávám funkci - ředitel/ka/ MŠ  
zástupkyně ředitel/ky/ MŠ  
vedoucí učitel/ka/
3. Vyskytují se v naší škole konflikty?  

Ano	ne	ano, někdy
-----	----	------------
4. Co považujete za konflikt ?
5. Jaké konflikty se vyskytují nejčastěji - učitel x dítě  
učitel x rodič  
ředitel x učitel  
zaměstnanec x zaměstnanec
6. Kdo nejčastěji vyvolává konflikty ?
7. Jak řešíte konflikty ?  

spontánně	záměrně
-----------	---------
8. Z různých způsobů řešení konfliktů vyberte ten, který nejvíce používáte. Vyhovuje Vám?  

Pasivita	náhodná volba	násilí	delegace/soud/	přímé jednání
jednání za účasti nestranného odborníka				
9. Jste spokojen/a/ s vlastním řešením konfliktů, který uplatňujete?
10. Stává se Vám často, že se dostanete do sporů, které považujete později za zbytečné?
11. Podílíte se osobně na konfliktech?
12. Máte sklon řešit konflikty otevřeně?
13. Využíváte komunikační dovednosti k řešení konfliktů?