

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

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**EFEKTIVNÍ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ
NA PRACOVÍŠTI - ÚLOHA VEDOUCÍHO
PRACOVNÍKA ORGANIZACE**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Iva Bartošková
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Hamerníková
Datum odevzdání práce:	10. 4. 2010

Čestné prohlášení

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

Iva Bartošková

Poděkování

Děkuji tímto paní PhDr. Daně Hamerníkové za vedení mé bakalářské práce.

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá analýzou konfliktů v organizaci a jejich řešení ze strany vedoucích pracovníků ve školství. Vychází z předpokladu, že vedoucí pracovníci se často stávají účastníky nebo zprostředkovateli konfliktů na svém pracovišti. Tato práce přináší poznatky o možné míře ovlivnění vedoucích pracovníků těmito konflikty. Ukazuje nejčastější zdroje konfliktů, styly řešení konfliktních situací a prevenci vzniku konfliktů ze strany vedoucích pracovníků ve školství. Dává návod ředitelům, jak efektivně zvládat konflikty ve své organizaci.

Summary:

The aim of this bachelor work is to analyse the conflicts in an establishment and to show their possible solutions from the part of the managers at the education system. It works on the assumption that these managers often become the participants or the mediators in the conflicts at their workplace. This work brings some findings about the extent of possible influences of these conflicts on the managers. It shows the most common conflict sources, various styles of solving conflict situations and the prevention of the conflict rising applied by the managers at the education system as well. It brings the managers a know-how for an effective dealing with conflicts in their establishments.

Klíčová slova:

- **efektivita**
- **konflikt**
- **konfliktní situace**
- **manažer**
- **prevence**
- **strategie**
- **vliv**
- **zdroj**

Motto:

„Buď příjemný a milý ve tváři, vlídný a zdvořilý ve způsobech, přívětivý a pravdomluvný ústy, vroucí a upřímný srdcem. Miluj a tak milován budeš.“

Komenský, J. A.

Obsah:

číslo stránky:

Úvod	8
1 Základní pojmy	9
1.1 Charakteristika konfliktu.....	9
1.2 Druhy konfliktů.....	11
1.3 Příčiny konfliktu.....	13
2 Konflikty na pracovišti	15
2.1 Složky konfliktu.....	15
2.2 Typy pracovních konfliktů.....	16
2.3 Fáze konfliktu.....	17
2.4 Důsledek pracovního konfliktu.....	19
2.4.1 Důsledek konfliktu pro jedince.....	19
2.4.2 Důsledek konfliktu pro organizaci.....	19
2.5 Pozitiva konfliktu.....	20
2.6 Typy jednání v konfliktu.....	21
3 Úloha manažera v konfliktu	23
3.1 Profil manažera.....	23
3.2 Přístupy ke konfliktu.....	24
3.3 Zásady zvládání konfliktu.....	28
3.4 Vyřešení konfliktu.....	31
4 Prevence konfliktu	32
EMPIRICKÁ ČÁST	34
5 Metodologická hlediska výzkumného šetření	34
5.1 Cíl výzkumného šetření.....	34
5.2 Stanovení výzkumných otázek.....	35
5.3 Charakteristika výzkumného vzorku.....	35
5.4 Metody výzkumu a jejich popis.....	36
5.5 Pilotní výzkum.....	37
5.6 Metodika výzkumného šetření.....	38
5.6.1 Kartografická část.....	38
5.6.2 Položky O (ovlivňování).....	39

5.6.3 Položky Z (zdroje).....	42
5.6.4 Položky Př (přístup).....	45
5.6.5 Položky P (prevence).....	45
6 Výsledky výzkumného šetření.....	48
6.1 Výsledky: Kartografické údaje.....	48
6.2 Výsledky: Položky O (ovlivňování).....	49
6.3 Výsledky: Položky Z (zdroje).....	55
6.4 Výsledky: Položky Př (přístup).....	59
6.5 Výsledky: Položky P (prevence).....	62
7 Závěry výzkumného šetření.....	69
Závěr.....	73
Seznam použité literatury.....	75
Přílohy.....	76

Úvod

Každý člověk, který žije na naší planetě, je jedinečný. Liší se od druhých svým vzhledem, národností, charakterem, hodnotami, které uznává, chováním, názory, schopnostmi, zájmy... Tyto odlišnosti jsou základem pro vznik konfliktu. Konflikt je jednak hnací silou pokroku, ale zároveň způsobují v našem světě rozpory. Konflikt je přirozenou a nevyhnutelnou součástí života. „Řešení konfliktů je totiž podstatou vývoje.“¹

Konflikt je třeba studovat, pochopit a umět řídit. Schopnost zvládat konflikty je jednou z klíčových dovedností úspěšného manažera.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma efektivního řešení konfliktů na pracovišti z pohledu vedoucího pracovníka - školského manažera. Vycházela jsem z předpokladu, že vedoucí pracovníci ve školství se často setkávají při své práci s konfliktními situacemi. Stávají se přímými účastníky nebo zprostředkovateli v konfliktu.

Cílem této práce je zjistit, do jaké míry konflikty na pracovišti ovlivňují činnost vedoucích pracovníků ve školství a jak se s nimi pracovníci vyrovnávají.

V teoretické části jsem se snažila objasnit, z dostupných odborných publikací, co je konflikt, jaké jsou jeho příčiny, vývoj, důsledky. Jaký způsob a přístup mohou vedoucí pracovníci uplatňovat při řešení konfliktů a jak se dá konfliktním situacím předcházet.

Součástí mé práce je i výzkumná část. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jak často a s jakými konflikty se vedoucí pracovníci setkávají při své práci. Zda pro ně konflikty představují psychickou i fyzickou zátěž, jestli ovlivňují jejich pracovní aktivitu a spokojenost na pracovišti. Dále byly zjišťovány nejčastější zdroje a účastníci konfliktů z pohledu vedoucího pracovníka. Výzkumná část je dále zaměřena na zvládání konfliktních situací a na přístup, který vedoucí pracovníci nejčastěji používají při řešení konfliktů, na možnost využití pomoci nezávislé instituce nebo odborníka, při řešení složité konfliktní situace a na prevenci konfliktů. Výzkumné šetření proběhlo mezi posluchači a absolventy oboru Školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze a mezi vedoucími pedagogickými pracovníky mateřských a základních škol, náhodně vybraných, ve všech krajích České republiky.

¹ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualizované vydání. Praha : GRADA, 2009. s. 7. ISBN 978-80-247-2944-2

1 Základní pojmy

1.1 Charakteristika konfliktu

„Konflikt² (z lat. *confligó, conflictum*) je srážka či střet dvou nebo několika neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran, které se nechtějí nebo nemohou dohodnout. Je to střetnutí dvou nebo vícerych, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí.“

Čákr³ definuje, že „slovo *conflictus* je latinského původu a znamená srážku. Má předponu *con*, znamenající spolu, s něčím, a kořen odvozený od slovesa *fligo*, udeřit, uhodit, odvozeně pak někoho něčím zasáhnout. Předpona naznačuje, že nejde o jednostrannou záležitost, ale že k tomu musí být nejméně dva. Slovo lze tedy chápat jako vzájemné zasahování, utkání se s někým, srážku s někým ve vzájemném zápolení.“ Samotný konflikt chápe „jako proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů.“

Plamínek⁴ považuje „za konflikt to, co do jinak pokojných systémů (rodin, firem, společností, přírody) vnáší nerovnováhu nebo nestabilitu.“

„Každý z nás má své vlastní „okno“, kterým se dívá na svět, a toto okno je utvářeno naším postavením ve společnosti a místem v dějinách. Každý z nás má své

2 Konflikt. *Wikipedie* : otevřená encyklopedie [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikimedia Foundation, 2001, strana naposledy edit. 2009-12-24. Česká verze. Dostupný z WWW
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Konflikt>>.

3 ČÁKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000. s. 11- 12. ISBN 80-85943-81-6.

4 PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualizované vydání. Praha : GRADA, 2009. s. 14. ISBN 978-80-247-2944-2.

potřeby, které určují naše hodnoty a názory. Když nejsou tyto potřeby uspokojeny nebo když nám jsou odepírány, dostáváme se do konfliktu.“⁵, tak vidí konflikt

McConnon, S.; M.

Medlíková⁶ chápe „konflikt jako proces, který je všudypřítomný, přirozený a potřebný. Systém bez konfliktů - ať už vztah, firma nebo státní zřízení - by byl mrtvý nebo stagnující, nevyvíjel by se. Konflikty patří k běžnému životu a většinou jsou dány různorodostí. Růzností názorů, charakterů, preferencí a motivů. Různou znalostí věcí, rozdílnou mírou informovanosti, rozdíly ve vnímání mužů a žen, starší a mladší generace, rozdíly v postojích věřících a nevěřících...“

Podle **Štěpaníka**⁷ je „konflikt střetem motivů, názorů, hodnot, zkrátka soubojem protichůdných tendencí. Ty se mohou odehrávat uvnitř jedince a nebo na otevřené scéně v podobě konfliktů s jinými lidmi.“

Lze tedy říct, že konflikt je střetnutím něčeho s něčím, někoho s někým, něčeho s někým nebo někoho s něčím. Toto střetnutí je doprovázeno napětím a úsilím uspokojit potřeby, dosáhnout cíle, změny. Konflikt se vyskytuje celkem často, je přirozený a někdy bývá i potřebný.

5. McCONNON, S.; M. *Jak řešit konflikty na pracovišti: Umění řešit spory a vytvářet důvěru a porozumění*. Praha : GRADA, 2009. předmluva. ISBN 978-80-247-3003-5.

6 MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : GRADA, 2007. s. 23. ISBN 978-80-247-1732-6

7 ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3: Stres, frustrace a konflikty*. Praha : GRADA, 2008. s. 106. ISBN 978-80-247-1527-8.

1.2 Druhy a typy konfliktů

Konflikty vznikají z různých příčin, za různých podmínek, působí odlišně na své účastníky. Proto také jejich rozdělení na jednotlivé druhy je omezené, neboť ve skutečných konfliktech dochází k mísení jednotlivých druhů. Jeden typ konfliktu podmiňuje druhý, oba se vzájemně ovlivňují a přelévají.

Nejčastěji se konflikty dělí na **intrapersonální a interpersonální**.

Intrapersonální (vnitřní) konflikty se odehrávají v psychickém životě jednotlivce.

Interpersonální (vnější) konflikty probíhají mezi lidmi, jednotlivci nebo skupinami. Mezi těmito konflikty najdeme dva odlišné typy a to spory a problémy. „**Spory**“⁸ jsou konflikty, do kterých jde alespoň jeden účastník s cílem prosadit svoje řešení. **Problémy** jsou takové konflikty, kdy žádný ze zúčastněných neusiluje striktně o prosazení svého stanoviska, ale snaží se nalézt řešení přijatelné pro všechny zúčastněné strany.“

Štěpaník ve své knize zmiňuje⁹ některé časté **typy konfliktů**:

- „**Ti proti oněm.**“ Zde jde o konflikty mezi skupinami, kdy jejich vedoucí nejsou ochotni spolupracovat s druhou stranou a vnímají ji jako protivníka.
- „**Jeden proti všem.**“ Je takový typ konfliktu, pro který je charakteristické, že jedinec stojí proti celé skupině a hájí „svou“ pravdu, i když je zřejmé, že tomu tak není.
- „**Já versus ty.**“ Jde o takový typ konfliktu, kdy každá strana se snaží prosazovat jen své vlastní zájmy a přitom se dostává do konfliktu s jiným účastníkem, který sleduje také své cíle.

8 PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualizované vydání. Praha : GRADA, 2009. s. 19. ISBN 978-80-247-2944-2.

9 ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3: Stres, frustrace a konflikty*. Praha : GRADA, 2008. s. 116. ISBN 978-80-247-1527-8.

Jiným tříděním¹⁰ „je klasifikace podle převládající psychologické charakteristiky protichůdně působících stránek. Pak jde o konflikty **představ, názorů, postojů a zájmů**. Použije-li se sociálně psychologické a sociologické hledisko dělení konfliktních situací, rozlišujeme typy konfliktů **moci, prestiže, rolí, potřeb, motivů a cílů**. Někdy může být kritériem třídění konfliktů oblast života a práce, v níž se odehrávají, hovoříme o **manželských, rodinných, pracovních konfliktech**, které se ještě dělí na osobní a meziskupinové. Jindy je tímto kritériem předmět sváru, potom jde o konflikty **politické, ekonomické, náboženské, rasové**. Kritériem může být i věk zúčastněných osob, jsou to konflikty **dětské, dospívajících, dospělých, generační**.“

Dále se konflikty mohou dělit podle jejich účelnosti na **mobilizující a destruktivní**. Mobilizující jsou takové, které mají za důsledek změnu, činnost, která je prospěšná všem zúčastněným. Naproti tomu konflikty destruktivní jsou pro strany ničivé, demotivující.

Vedoucí pracovník ve školství, podle mé zkušenosti, nejčastěji řeší interpersonální (vnější) konflikty. Je to dáno tím, že právě práce s lidmi (učitelé, žáci, rodiče, zřizovatel, veřejnost...) je hlavní podstatou naší profese. Osobně se manažer také dostává do konfliktu intrapersonálních, které si, myslím, mají stejný dopad na jeho psychiku, spokojenost, pracovní aktivitu, jako již zmíněné vnější konflikty.

Z hlediska školského manažera bych ještě rozdělila vnější konflikty na **přímé**. To jsou takové, ve kterých je manažer osobním účastníkem, týkají se ho přímo. Druhou skupinu by mohly tvořit konflikty **zprostředkované**, kterých je, podle mého názoru více. Jde o konflikt jiných stran, který manažer musí řešit z titulu svého vedoucího postavení v organizaci.

10 BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. et al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha : KAROLINUM, 1995. s.136. ISBN 80-7184-010-6

1.3 Příčiny konfliktu

Při řešení konfliktů, je velmi důležité poznat příčinu jeho vzniku. Pokud je známá příčina vzniku konfliktu napomáhá to nejen k jeho úspěšnému zvládnutí, ale i ke korigování, kontrole a vyřešení podobného konfliktu v budoucnosti.

Příčin konfliktů může být mnoho.

Fehlau¹¹ považuje za hlavní příčiny konfliktu:

- „Rozdíly ve vnímání problémů a pracovního hodnocení.“
- „Rozdíly v motivech a cílech.“
- „Neslučitelnost různých rolí.“
- „Zápas o uznání a zdroje.“
- „Obtížné mezilidské vztahy.“
- „Události, které mění život v podniku.“

Podle Plamínka¹² je příčinou konfliktů :

- Ze 45 % střet věcných zájmů.
- Z 35 % mezilidské vztahy.
- Z 20 % mezilidská komunikace.

Medlíková¹³ říká, že příčinou konfliktů mohou být:

- Aktuální situace člověka, jeho fyzická stránka.
- Informace, jejich nedostatek nebo nadbytek.
- Vztahy s ostatními lidmi.
- Osobnostní nastavení každého jedince. Rozdílné osobní tempo,

11 FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha : GRADA, 2003. s. 20-23. ISBN 80-247-0533-8.

12 PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualizované vydání. Praha : GRADA, 2009. s. 66. ISBN 978-80-247-2944-2.

13 MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : GRADA, 2007. s. 25. ISBN 978-80-247-1732-6

temperament, míra připravenosti na změny.

- Dovednosti v jednání s lidmi. Malé zkušenosti nebo podceňování ostatních.
- Prostředí, ve kterém se lidé pohybují, nedostatek nebo nadbytek podnětů.
- Emoce, zejména strach.

Podle těchto teorií lze obecně shrnout, že hlavními příčinami vzniku konfliktů tedy obvykle bývají rozdílné cíle, jiná stupnice hodnot, snaha o uspokojování vlastních potřeb, jiné zájmy, zkušenosti, jiné role, ale zejména neprofesionální komunikace.

Z pohledu manažera ve školství se mi jeví jako hlavní příčina a zdroj vzniku konfliktů nedostatečná, formální **komunikace**, kdy chybí snaha o pochopení toho, co říká a požaduje druhá strana. Dále jsou to zhoršující se vztahy mezi lidmi, rozvíjí se arogantní jednání, přeceňování nebo podceňování vlastního výkonu, rivalita, závist.

U lidí existuje rozdílná stupnice uznávaných hodnot, objevují se jiné zkušenosti, obavy ze změn. Na vznik konfliktů v oblasti školství mají také vliv špatné pracovní podmínky a v neposlední řadě také velké pracovní vypětí, únava pracovníků.

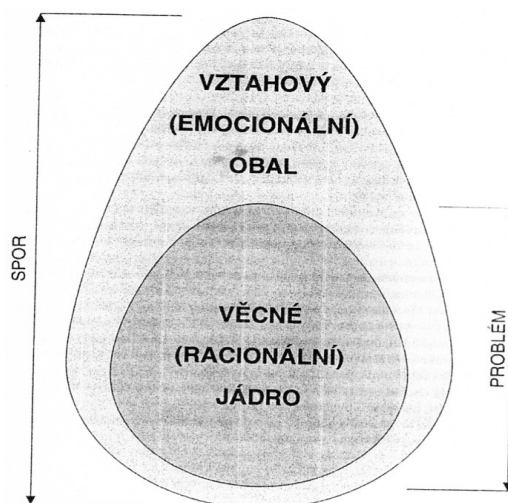
2 Konflikty na pracovišti

Tato kapitola se bude zabývat především interpersonálními a pracovními konflikty.

2.1 Složky konfliktu

Konflikty, jež se vyvíjí mezi lidmi mají svou **věcnou a lidskou složku**.

Mezi interpersonálními konflikty najdeme dva odlišné typy: spory a problémy. „**Spory**“¹⁴ jsou konflikty, do kterých jde alespoň jeden účastník s cílem prosadit svoje řešení a právě tímto prosazováním se obaluje věčné jádro sporu lidskými, vztahovými faktory, tedy „člověčinou“. Druhým typem konfliktu jsou **problémy**. Problémy jsou takové konflikty, kdy žádný ze zúčastněných neusiluje striktně o prosazení svého stanoviska, ale snaží se nalézt řešení přijatelné pro všechny zúčastněné strany.“ „Ve sporech“¹⁵ bude daleko více pocitů, emocí, lidského faktoru. Emoce obvykle kryjí racionální podstatu sporu jako obal, který znesnadňuje přístup k problému, který je jeho jádrem (obrázek č.1). Problémy je možno řešit racionálně, spory nikoliv. Abychom mohli racionálně jednat ve sporu, musíme z něho nejdříve odstranit emocionální obal, vyloupnout z něj věcnou podstatu.“



Obrázek č.1 Rozdíl mezi sporem a problémem

¹⁴ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualizované vydání. Praha : GRADA, 2009. s. 19. ISBN 978-80-247-2944-2.

¹⁵ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : GRADA, 2002. s.124. ISBN 80-247-0403-X.

Konflikty mají také složku **zjevnou a skrytou**.

„Při řešení konfliktů je důležité naslouchat tomu, co lidé říkají a hlavně pochopit proč to říkají. Tomu, co lidé vyjadřují, říkáme **postoje**. Příčinám postojů, důvodům toho, proč lidé své postoje vyjadřují, říkáme **zájmy**. Na úrovni zájmů se hledá řešení konfliktu daleko lépe než na úrovni postojů. Je důležité naučit se rozpoznávat zájmy skryté za postoji.“¹⁶

Z mé sedmileté praxe ředitelky mohu říct, že se objevuje stále více konfliktů na bázi sporu. Lidé do konfliktu vnášejí emoce, nálady a tím komplikují jeho řešení. Nezamýšlí se více nad věcnou stránkou konfliktu.

2.2 Typy pracovních konfliktů

Pracovní konflikty se odehrávají na pracovišti. Rozdělují se na **osobní a meziskupinové**.

Osobní (mezilidské) konflikty se odehrávají nejméně mezi dvěma jedinci, kteří mezi sebou soupeří o tytéž cíle. Osobní konflikty mají v sobě věcnou i emocionální (lidskou) složku. Každý mezilidský konflikt má nějakou příčinu. K nejčastějším podle Čakrty¹⁷ „patří:

- Nedorozumění.
- Lhaní (neupřímnost).
- Nedbalost.
- Záměr.
- Bezvýhradná investice do vlastního postoje nebo přesvědčení.
- Nejasné hranice „osobního“ prostoru.
- Strach.
- Postranní úmysly.

16 PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : GRADA, 2002. s.124. ISBN 80-247-0403-X.

17 ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řešení konfliktů*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000. s. 39-46. ISBN 80-85943-81-6.

Meziskupinové konflikty potřebují ke svému vzniku tři složky:

- Skupinovou identifikaci. Jedinci musí být příslušníky jednoznačně identifikované skupiny.
- Pozorovatelné rozdíly mezi skupinami. Rozdíl musí být jasně pozorovatelný.
- Frustrace. Předpokládá takový vztah, kdy jedna skupina má dojem, že když dosáhne svého cíle, druhá ho dosáhnout nemůže, a naopak. Její úsilí je zablokováno. Podmínky pro frustrace jsou dány, když jedna skupina dosahuje svých cílů na účet jiné skupiny.“

Ve školství dochází, myslím, více k **osobním**, konfliktním situacím. Konflikty se odehrávají spíše mezi jedinci, než mezi skupinami. Nejčastěji vznikají, alespoň v mateřských školách, mezi dětmi, učitelem a rodičem dítěte, pedagogy a provozními zaměstnanci, učiteli, ředitelem a zřizovatelem. Nesetkala jsem se ještě s meziskupinovými konflikty na pracovišti. Je to dáno asi tím, že zatím jsem působila vždy na malých mateřských školách, kde pracovalo nejvýše pět zaměstnanců.

2.3 Fáze konfliktu

Každý konflikt se vyvíjí, narůstá, sílí, vrcholí. Vývoj konfliktů mezi lidmi má určité fáze.

Podle Plamínka¹⁸ existuje šest fází vývoje konfliktu:

- **0. fáze** je obdobím klidu, na pracovišti je vše, jako obvykle.
- V **1. fázi** se začínají objevovat **varovné příznaky**, které pokud se neřeší, mohou se vyvinout do další fáze.
- **2. fáze** se projevuje **odlišností**. Konflikt v této fázi se ještě chová jako problém. Nemá v sobě lidskou složku, je ho možno úspěšně řešit.
- **3. fáze** nastupuje, není-li konflikt řešen, tím, že odlišnosti se vyvinou

¹⁸ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualizované vydání. Praha : GRADA, 2009. s. 31-32. ISBN 978-80-247-2944-2.

v **polaritu**. Problém se rychle obaluje lidskou složkou a stává se sporem.

„Polarita má tendenci přerůst v separaci.“

- **4. fáze** je **separace**. Strany v konfliktu spolu přestávají komunikovat. Pokud musí spolupracovat, něco vytvářet, konflikt se může vyvinout do další fáze.
- **5. fáze** je nazývána **destrukcí**. Tato fáze může mít pro organizaci katastrofální důsledky. „Nezpůsobí-li kolaps systému, může postupně přejít přes rozvoj únavových symptomů do 6. fáze.“
- **6. fáze** je **vyčerpání**.

Neřešený konflikt, pokud nezpůsobí zhroucení systému, pak přechází do fáze **latence- 7. fáze**, která se může pod léčivým účinkem času vrátit do stavu klidu a stability, do **0. fáze**."

Fehlau¹⁹ rozlišuje pět fází vývoje konfliktu.

- **1. fáze** je charakterizována jako fáze, kde probíhají debaty a diskuze. Účastníci začínají zastávat odlišná stanoviska, komunikace začíná být obtížná.
- V **2. fázi** je jasné, že každá strana zaujímá jiné pozice. Jsou zdůrazňovány odlišnost cílů, které působí „negativní emoce.“ Ještě stále existuje možnost konflikt zvládnout tak, aby dál nesílil.
- „Ve **3. fázi** nastupuje podrážděnost, netaktnost. Stanoviska se stávají nesmiřitelná. Zintenzivňuje se hledání spojenců. Vyhlašují se požadavky, ultimáta.“
- Pro **4. fázi** je podstatné, že chybí naděje, že konflikt se dá úspěšně řešit, naopak se prohlubuje.
- Následuje **5. fáze**, která se nazývá bojová. Dochází k destruktivnímu chování mezi účastníky konfliktu.

Z těchto studií je patrné, že konflikt má svůj vývoj, ale že je možné na úrovni některých nižších fází jej odvrátit.

¹⁹ FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha : GRADA, 2003. s. 43. ISBN 80-247-0533-8.

Z pozice vedoucího pracovníka je nutné nepodceňovat hlavně prvotní, varovné příznaky vznikajícího konfliktu. Nenechat jej narůstat, sílit až do jeho vrcholných fází. V mateřské škole, z mé vlastní zkušenosti, se konflikty dostávají pouze do 2. nebo 3. fáze, které uvádí Plamínek, a dál nesílí. Je ale třeba neustále komunikovat, naslouchat a znát potřeby druhých lidí na pracovišti.

2.4 Důsledek pracovního konfliktu

Pracovní konflikty mají dopad nejen na jednotlivce, ale i na celou organizaci.

2.4.1 Důsledek konfliktu pro jedince.

U lidí je vžitá představa, že konflikty, kterých se účastní, musí mít své vítěze a poražené, kde někdo něco získá na úkor druhého. Ve skutečnosti existují konflikty, kde nemusí být jen vítězové a poražení.

Důsledky konfliktů dělí Čakrt²⁰ následovně:

- **Vítěz a poražený**, výhra- prohra. Některé konflikty se, bohužel, musí řešit tak, že jedna strana ztrácí.
- **Oba vyhrávají**, výhra- výhra. Důsledkem konfliktu je pocit, že žádná ze zúčastněných stran o nic významného nepřišla.
- **Oba ztratí**, prohra- prohra. Výsledek konfliktu je nepřijatelný pro zúčastněné strany, protože žádná z nich konfliktem nezískala.

2.4.2 Důsledek konfliktu pro organizaci.

Manažer každé organizace, i školské, se snaží, aby byla úspěšná, prosperovala. Vážné pracovní konflikty proto pro ni představují velký problém. Překážejí vlastní práci, zhoršují vztahy na pracovišti. Jejich důsledkem je pokles výkonnosti pracovníků,

20 ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000. s. 59-64. ISBN 80-85943-81-6.

ale hlavně jejich spokojenost v zaměstnání. „Mezi²¹ další důsledky konfliktu se řadí například ztráta koncentrace, pocity zmaru, stres, nedostatečná komunikace, osočování, zesměšňování a další. Tyto jevy jsou nepříjemné nejenom těm, kteří se konfliktu přímo účastní, ale i ostatním pracovníkům organizace. Mají na ně negativní dopad. Negativně rovněž působí na jedince, kteří stojí mimo organizaci - na zákazníky, dodavatele... Závažným, negativním důsledkem konfliktu je to, že pro svou existenci nepotřebuje další podněty, trvá dál a naopak získává dynamiku.“

Konflikt ale nemá jen negativa. Důležitá je i jeho pozitivní stránka.

2.5 Pozitiva konfliktu

Plamínek uvádí, že ²² „**díky konfliktům, které neustále narušují rovnováhu systémů, byly učiněny všechny objevy v historii lidstva. Bez konfliktů, které nás daleko přesahují by nevznikl pozemský život, my lidé, ani náš kulatý modrý domov.**“

Zde myslí Plamínek „velké“ konflikty. Ale i naše „všední“, méně složité konflikty, mají svou pozitivní stránku, kterou ale musíme hledat. Je třeba se důkladně zamyslet nad příčinami, vývojem a důsledky konfliktu. Myslím si, že každý konflikt nám něco dává. A pokud nepřináší více pozitiv, tak alespoň to, že v podobném konfliktu budeme příště postupovat obezřetněji, jinak. Domnívám se, že při konfliktu může dojít k posílení vztahu, lepšímu vzájemnému porozumění zúčastněných osob, důvěře, získání širšího pohledu na problém. Může přinést nové nápady, přístupy, lidé si vyjasní svoje názory, stanoviska, budou spokojenější, zvýší se jejich pracovní výkonnost.

21 ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000. s. 65. ISBN 80-85943-81-6.

22 PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualizované vydání. Praha : GRADA, 2009. s. 11. ISBN 978-80-247-2944-2.

2.6 Typy jednání v konfliktu

Každý člověk reaguje v konfliktu odlišně. Jeho chování je ovlivňováno hlavně vžitými způsoby reakce na problém. Řeší konflikty skoro stejným způsobem i tam, kde by bylo třeba použít jiného chování.

Způsoby reagování lidí v interpersonálních konfliktech mohou být²³:

1. **Agrese.** Jedná se o slovní, někdy i fyzické napadání, zaměřené na osoby, předměty, i na samotného jedince.
2. **Identifikace.** Projevuje se vychloubáním se svými známostmi, styky, které mohou jedinci v danou chvíli pomoci, a tím se snaží konflikt ovlivnit ve svůj prospěch.
3. **Obsese.** Je reakce na lidi nebo situace opakovaným, stejným způsobem, i když by bylo třeba jiného chování.
4. **Regrese.** „Zde se jedná o návrat k postupům, které se osvědčily v dětství a dospívání. Jde hlavně o pláč, křik, výbuchy zlosti a hněvu... Jde o taktiku k oblomení nepřítele.“
5. **Rezignace.** Jedinec se podrobuje situaci, nic neřeší, je ke všemu apatický.
6. **Izolace.** Jedinec se naprosto oddálí od společnosti, vyhýbá se lidem, nekomunikuje.
7. **Negace.** Jde o způsob, kdy jedinec utíká od konfliktu, odchází.

Podle S. a M. McConnon²⁴ lidé uplatňují v konfliktu tři modely chování:

1. **Útěk.** Tento způsob znamená přijmout protivníkovu řešení, vyhnout se konfliktu.
2. **Útok.** Jde o použití agrese.
3. **Kompromis.** Při tomto způsobu se uspokojují potřeby všech zúčastněných.

23 BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. et al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.* Praha : KAROLINUM, 1995. s.137. ISBN 80-7184-010-6

24 McCONNON, S.a M. *Jak řešit konflikty na pracovišti: Umění řešit spory a vytvářet důvěru a porozumění.* Praha : GRADA, 2009. s. 70-71. ISBN 978-80-247-3003-5.

Z osobní zkušenosti vím, že lidé se chovají v konfliktu zvykově. Jedinec, který jedná vždy agresivně, bude i na menší problém, který by šel vyřešit vzájemnou komunikací, reagovat agresivně. Myslím si, že pokud chce vedoucí pracovník efektivně řešit konflikty na pracovišti, musí vědět, jak jeho podřízení jednají v konfliktu a připravit se na jejich reakci. Je nutné znát také svůj vlastní způsob reakce na konflikt. Snažit se změnit nebo přizpůsobit své jednání vzhledem k okolnostem konfliktu.

3 Úloha manažera v konfliktu

3.1 Profil manažera

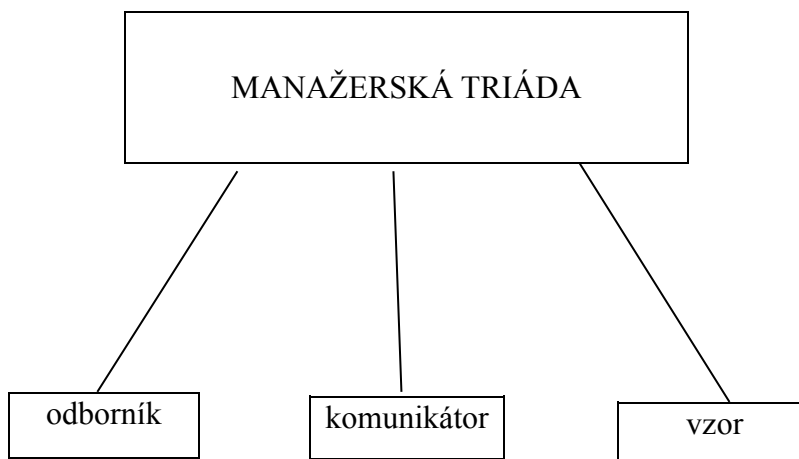
Manažer v dnešní době vykonává nejenom klasické funkce managementu, jako je plánování, kontrola, organizování, personalistika, vedení lidí, ale ve své činnosti musí být zaměřen do budoucnosti. Být otevřený změnám, neustále zvyšovat výkonnost, produktivitu organizace. Aby byl na svém postu úspěšný je třeba si prohlubovat svoje znalosti.

Podle Bělohlávka²⁵ má „každý manažer svou individuální stránku osobnosti, která se nazývá rysem jeho osobnosti. Dobrého manažera charakterizují:

- **Schopnosti.** Jde hlavně o rozumové schopnosti jako je strategické, operační, pružné myšlení.
- **Znalosti,** jak odborné, tak znalosti v otázkách managementu.
- **Dovednosti,** jako je organizace práce a řízení času, vedení lidí, motivování, delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání.
- **Vlastnosti osobnosti.** Jedná se o asertivitu, citovou stabilitu, komunikativnost, schopnost ovlivňovat ostatní, empatie, odpovědnost, vytrvalost, důslednost, pružnost.
- **Postoje.** Především se oceňuje orientace na výkon, na výsledek práce, na zákazníka, na tým, oddanost vůči firmě, čestnost, uznávání morálních hodnot.“

25 BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vydání. Praha : COMPUTER PRESS, 2005. s. 14-15. ISBN 80-251-0505-9

Zaujalo mě určení jednotlivých rolí manažera podle Medlíkové²⁶, která uvádí, že manažer zastává v organizaci tři významné role tzv. Manažerskou triádu - manažer jako odborník, manažer jako komunikátor a manažer jako vzor.



Myslím si, že toto rozdělení je sice na první pohled jednoduché, ale vystihuje podstatu úspěšného manažera.

3.2 Přístupy ke konfliktu

Konflikt patří k životu, setkáváme se s ním ve všech oblastech. Jde o proces přirozený a potřebný. Každý manažer, který chce efektivně řešit konflikty na pracovišti, musí důkladně znát „své“ lidi, jejich potřeby, potřeby organizace, být dobrým komunikátorem, člověkem. Měl by poznat podstatu konfliktu, možnosti jednotlivých přístupů jeho řešení a hlavně mít schopnost konfliktům předcházet.

V odborné literatuře se uvádí existence pěti základních přístupů k řešení konfliktu. Jedná se o **konfrontaci, kooperaci, vyhýbání, ústup a kompromis**.

26 MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : GRADA, 2007. s. 20-21. ISBN 978-80-247-1732-6

Konfrontace je takový přístup ke konfliktu, kdy jedna strana sleduje jenom své zájmy, cíle a za každou cenu se snaží těchto cílů dosáhnout. Nebere ohled na potřeby dalších zúčastněných skupin. Jedná nadřazeně, dominantně. Tento přístup vede ke vzniku nepřátelství a k touze se „pomstít“.

Při **kooperativním přístupu** se jedná o spolupráci. Všichni zúčastnění v konfliktu berou ohled na cíle, potřeby druhých stran. Snaží se najít takové řešení, se kterým by byly spokojeny všechny strany. Tento styl je zaměřen na řešení problémů.

Vyhýbáním se nazývá takový přístup, při kterém jedna strana nerespektuje ani své vlastní zájmy, potřeby a ani cíle druhé strany. Vychází z přesvědčení, že konflikt je škodlivý a je lépe se mu vyhnout. Problémy při uplatňování tohoto přístupu se neřeší, ale obchází. Důsledkem je vznik frustrace u ostatních.

Ústup je takový přístup k řešení konfliktu, kdy jedna strana nerespektuje své potřeby a snaží se všemi prostředky uspokojit potřeby druhé strany, ve všem jí ustoupit. Tento přístup vede ke snižování toho, kdo se neumí prosadit, k nízkému sebevědomí ustupujícího člověka.

Znakem **kompromisu** je vzdání se části svých zájmů oběma stranami, které se účastní konfliktu, ve prospěch dohody. Jde o obětování něčeho ve prospěch společného cíle. Důsledkem stálého používání kompromisů mohou být velké požadavky ze strany některých skupin.

Žádný z pěti přístupů ke konfliktům není ani správný ani špatný. Každý problém vyžaduje použití jiného stylu, nebo více stylů dohromady.

O srovnání těchto přístupů se pokusil Whetten, D. A, kterého cituje Čakrt²⁷. Ten uvádí jeho tabulku: „**Srovnání pěti přístupů ke konfliktům**“, kde jsou popsány cíle, postoje, zdůvodnění a pravděpodobný výsledek použití jednotlivých stylů jednání v konfliktní situaci.

27 ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000. s. 73. ISBN 80-85943-81-6.

Přístup	Váš cíl	Váš postoj	Zdůvodnění	Pravděpodobný výsledek
Konfrontace	Prosadit svou.	„Já vím, co je nejlepší a správné. Opovažte se to zpochybnit.“	Je lepší někomu šlápnout na kuří oko než se vzdávat našich velkých cílů.	Máte pocit vítězství a zadostiučinění, avšak druhá strana je poražena a ponížena
Spolupráce	Vyřešit problém spolu.	„Toto je moje stanovisko, jaké je vaše?“ „Jsem odhodlán/a hledat s vámi optimální řešení.“ „Co říkají fakta?“	Názory obou stran mají stejnou důležitost (ne však nutně platnost). Je třeba klást stejný důraz na kvalitu řešení i na spravedlivý postup.	Problém se s největší pravděpodobností uspokojivě vyřeší.
Vyhýbání	Nemít s tím nic společného.	„Jsem neutrální.“ „Musím si to rozmyslet.“ „To není moje věc.“ „Ať se starají jiní!“	Nesouhlas je sám o sobě špatný a nežádoucí, protože vyvolává napětí.	Problémy se zpravidla nevyřeší, což působí dlouhodobou frustraci.
Ústup	Jenom nikoho nenaštvat, nikoho se nedotknout.	„Já tu vlastně nejsem důležitý.“	Udržování harmonických vztahů je vůbec nejdůležitější.	Druhá strana vás patrně začne zneužívat.
Kompromis	Rychle nalézt řešení, s nímž bychom mohli žít.	„Skončeme to, abychom se co nejdříve mohli vrátit k práci.“	Protahované konflikty odvádějí lidi od práce a zbytečně otravují atmosféru.	Účastníci budou napodmiňováni hledat příště oportunní, přijatelná a účelová, spíše než účinná a trvalá řešení.

Manažer, který se snaží efektivně řešit konflikty na svém pracovišti, by měl využívat všech pěti přístupů k řešení konfliktů, podle konkrétní situace. Tím, kdy použít jaký přístup se zabýval Thomas, K. W., který vytvořil tabulku „**Situační dimenze orientací zvládání konfliktu**“, kterou do své knihy zařadil i Čákrť.²⁸

²⁸ ČÁKRŤ, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000. s. 74-75. ISBN 80-85943-81-6.

Orientace zvládání konfliktu	Přiměřené situace
Konfrontace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Když je nutná rychlá a rozhodná akce. 2. V nutných záležitostech, když je třeba prosadit nepopulární opatření. 3. V záležitostech obecného zájmu, pokud jste si naprosto jisti, že vaše řešení je správné (máte více informací apod.) 4. Tam, kde by jiný postup byl vykládán jako vaše slabost.
Spolupráce	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nalezení integrativního řešení tam, kde zájmy obou stran jsou příliš důležité a citlivé na to, aby z nich bylo možno slevovat kompromisem. 2. Když vaším cílem je něco se naučit, dozvědět apod. 3. Sladění pohledů z různých perspektiv. 4. K získání a podpoře výsledného řešení tím, že se na jeho tvorbě všichni zúčastní. 5. Analyzovat pocity, sentimenty a nálady, které vedly k narušení vztahu.
Vyhýbání se	<ol style="list-style-type: none"> 1. Když jde o maličkost a jiné záležitosti jsou naléhavější. 2. Když nevidíte žádnou šanci uspokojit své zájmy. 3. Když ztráty z potenciálního rozjitření zúčastněných jsou větší než přínosy z vyřešení konfliktu. 4. Když je třeba nechat vychladnout vášně a získat odstup. 5. Když je třeba získat dodatečné informace před další akcí. 6. Když konflikt mohou lépe vyřešit jiní. 7. Když je konflikt jen okrajový nebo jen zástupný.
Ústup	<ol style="list-style-type: none"> 1. Když zjevně nemáte pravdu nebo nejste v právu. 2. Pokud máte zájem slyšet názor jiných, poučit se, popř. prokázat, jak jste rozumní. 3. Pokud je předmět sporu výrazně významnější pro ostatní než pro vás - uspokojením ostatních si udržíte dobré vztahy a spolupráci. 4. Vybudování si kreditu do budoucna. 5. Minimalizování ztrát, jsou - li vaše šance v nerovnováze a prohráváte. 6. Když je důležitější harmonie a udržení stability. 7. Když chcete, aby se podřízení sami poučili z chyb.

Orientace zvládání konfliktu	Přiměřené situace
Kompromis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Když cíle a zájmy jsou sice důležité, avšak nikoliv tak, aby stály za námahu nebo narušení vztahů při použití více asertivních metod. 2. Pokud oponenti se zhruba vyrovnanými silami usilují o vzájemně se vylučující cíle. 3. Dosažení dočasných urovnání ve složitějších záležitostech. 4. Dosažení přijatelných a vyhovujících řešení pod časovým tlakem. 5. Jako ústupový prostředek.

Myslím si, že s touto tabulkou by se měl seznámit každý manažer, neboť mu může posloužit jako pomůcka při zvládání konfliktů, dát odpověď na otázku, jaký přístup ke konfliktu má v dané situaci použít.

3. 3 Zásady zvládání konfliktu

Existuje mnoho zásad, strategií na způsob řešení konfliktů. Je důležité tyto zásady nejen znát, ale hlavně umět podle nich jednat.

Podle Plamínka²⁹ je důležité dodržování čtyř základních strategických pravidel jednání v konfliktní situaci.

- 1) Hned od začátku konfliktu **nabízet** druhé straně **spolupráci**, zjistit, co požaduje.
- 2) Pokud protihráč v konfliktu nepřistoupí na spolupráci, je nutné ukázat, že **„umíte soutěžit“**.
- 3) Pokud se druhá strana po zjištění, že umíte soutěžit, snaží o nastolení spolupráce, **„ukážete, že umíte odpustit“**.
- 4) Aby došlo k vzájemnému pochopení potřeb, cílů, je důležité **„být srozumitelní“**.

²⁹ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualizované vydání. Praha : GRADA, 2009. s. 112. ISBN 978-80-247-2944-2

Autoři knihy³⁰ **Úvod do teorie a praxe školského managementu I.** uvádí, že nejdůležitější je otevřená komunikace, klidné vyjádření cílů, názorů, ujasnění si podstaty konfliktu, hledání společných cílů, orientování se do budoucna, pozorné naslouchání a porozumění stanovisku druhé strany. Je nežádoucí používat napadání, výčitky, jednat z pozice nadřízeného. Výsledkem je nalezení takového způsobu řešení konfliktu, který by byl přijatelný pro všechny zúčastněné strany.

Zásady „**bez nichž se neobejdeme**“ při řešení konfliktu, popisuje Štěpaník³¹ takto:

- 1) Neprosazovat jen své stanovisko, nechat prostor druhé straně, pozorně naslouchat.
- 2) Snažit se nevyhrotit konflikt do krajnosti.
- 3) Pokud se strany nemohou domluvit, je lépe konflikt neutrálně ukončit.
- 4) Dívat se na problém z pozice druhého.
- 5) Při řešení se snažit o klid a rozvahu, nehádat se.
- 6) Hlavně nepřestávat komunikovat.
- 7) Dodržovat etiku i etiketu.

Další pohled na zásady řešení konfliktů uvádí McConnon, S.; M.³² Podle nich je žádoucí nejprve „**zjistit, co vidí druzí svým oknem do světa**“. To znamená najít důvod, proč lidé vstupují do konfliktu. Poté musí probíhat konstruktivní hovor, kde každý řekne své stanovisko, následuje řešení konfliktu ku prospěchu obou stran.

30 BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. et al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.* Praha : KAROLINUM, 1995. s.140. ISBN 80-7184-010-6

31 ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3: Stres, frustrace a konflikty.* Praha : GRADA, 2008. s. 135-137. ISBN 978-80-247-1527-8.

32 McCONNON, S.;M. *Jak řešit konflikty na pracovišti: Umění řešit spory a vytvářet důvěru a porozumění.* Praha : GRADA, 2009. 73-93. ISBN 978-80-247-3003-5.

Fehlau³³ „uvádí 10 kroků, po kterých je třeba vystoupat při řešení konfliktní situace.



Při porovnání zásad řešení konfliktů, ze strany různých odborníků, je zřejmé, že mají mnoho společného. Lze z nich vyvodit obecné závěry pro efektní řešení konfliktů.

Je důležité poznat zájmy, cíle, názory druhé strany a dát najevo, že je uznáváte. Společně řešit a vyřešit problém, být ochotni přijmout i řešení druhé strany. Stále spolu komunikovat a naslouchat, dodržovat zásady slušného chování. Snažit se najít takové řešení, při kterém by se všechny zúčastněné strany konfliktu cítily vítězi.

33 FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha : GRADA, 2003. s. 48-58. ISBN 80-247-0533-8.

3. 4 Vyřešení konfliktu

Manažer vystupuje při řešení konfliktu jednak jako jeho přímý účastník, nebo jako zprostředkovatel konfliktu mezi jinými stranami. Pokud jedná v konfliktu jako „třetí“ strana má podle Čakrty³⁴ tři možnosti, jak konflikt vyřešit.

Prvním z nich je uplatnění **arbitráže**. Jde o takový způsob vyřešení konfliktu, kdy je zřejmé, že jedna strana porušila jasná pravidla. Manažer zaujímá pozici „soudce“. Druhý přístup zvládání konfliktů je **delegační**. Vedoucí pracovník převede řešení konfliktu na zainteresované strany. Třetím způsobem vyřešení konfliktu je **mediace**, zprostředkování. Účastníci konfliktu se sejdou v přítomnosti nestranného zprostředkovatele a za jeho pomoci dochází k postupnému řešení konfliktní situaci.

Ať je konflikt řešen jakýmkoliv způsobem, je třeba si uvědomit,³⁵ **„že konfliktní situace je vyřešena pouze tehdy, když jí všichni zúčastnění uznají za ukončenou, když jsou odhaleny a odstraněny skutečné příčiny neshod a srážek“.**

34 ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000. s. 88-89. ISBN 80-85943-81-6.

35 BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. et al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha : KAROLINUM, 1995. s.141. ISBN 80-7184-010-6

4 Prevence konfliktu

Snem mnoha manažerů je prožít alespoň jeden den bez řešení konfliktních situací, které neprospívají lidem ani organizaci. Aby se takový sen mohl stát realitou, je třeba vědět nejen vše o konfliktech, jejich vzniku, zdrojích, způsobu řešení, **ale nejdůležitější je znát, jak vést lidi, firmu tak, aby konflikt vůbec nevznikl.** Je třeba věnovat pozornost vztahům i v době, kdy se relativně nic neděje, vše je v pořádku. Manažer musí mít takové schopnosti, které by uplatnil při předcházení konfliktů. Musí umět rozpoznat problém už ve stadiu jeho vzniku, aby proti němu mohl včas zasáhnout, řešit jej.

Ziskové, ale již i některé neziskové organizace, mají vypracován tzv. **Etický kodex firmy**, podle kterého manažeři i zaměstnanci jednají. Jde vlastně o psanou formu etických zásad a pravidel, které pracovníci ve firmě dodržují. Tento dokument, myslím, významně přispívá k prevenci vzniku konfliktů v organizaci.

V odborné literatuře je popsána řada zásad, které napomáhají k prevenci vzniku konfliktu.

Pro manažery ve školství je, podle mého názoru, nejbližší teorie autorů knihy „**Úvod do teorie a praxe školského managementu I.**“, kteří říkají, že je důležité si v prevenci konfliktních situací uvědomit tyto zásady:³⁶

- „Mít skutečný zájem o kooperaci.“
- „Vidět nikoli bezprostřední, ale perspektivní cíl.“
- „Nepodceňovat shodné názory a postoje.“
- „Respektovat názor druhého a dát mu možnost a čas ho sdělit.“
- „Být ochoten připustit, že se můžeme mýlit.“
- „Nevidět v druhém účastníkovi konfliktu nepřítele, připomenout si jeho kladné stránky.“
- „Umět se podívat na problém i ze stanoviska protivníka.“

36 BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. et al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.* Praha : KAROLINUM, 1995. s.141. ISBN 80-7184-010-6

- „Při kritizování nebo hodnocení postupovat věcně, takticky, se znalostí věci a se zřetelem k individuálním osobnostním kvalitám druhého.
- „Ukázat smysl pro humor a velkorysost.“

McConnon, S.; M³⁷, považuje za prvotní v prevenci vzniku konfliktu

komunikaci s lidmi:

- „Pohovořit si o vztahu.“
- „Promluvit o tom, co je a není v pořádku.“
- „Projednat vzájemné priority.“
- „Najít si vhodnou dobu ke komunikování.“
- „Jednat s lidmi, kteří jsou nám na první pohled nesympatičtí, nepředpojatě.“
- „Nevytahovat minulost.“
- „Nepoužívat hrubá slova a urážky.“
- „Snažit se naslouchat a pochopit potřeby druhého.“

Důležité je rovněž **vcítit se do situace druhé strany, myslet na řešení problému,** než si stěžovat, **nepředvádět se před ostatními, nestavět se do role oběti.**

Vedoucí pracovník ve školství se často na svém pracovišti setkává s konfliktní situací, kterou musí řešit. Vstupuje do konfliktu jako přímý účastník nebo zprostředkovatel. Je pro něj důležité, aby se v této situaci dobře orientoval. Musí znát **teoretické základy** vzniku konfliktu, vědět, jaké jsou příčiny, zdroje, průběh konfliktní situace, jaké přístupy může uplatňovat při jejich řešení, jak konfliktům předcházet.

Myslím si, že stejně důležité, je i to, jaký je manažer člověk, jaké má vlastnosti, schopnosti. Zda má dar empatie, uznává morální hodnoty a řídí se jimi, jestli je ochotný přijímat nové názory, zda umí nejenom mluvit, ale hlavně naslouchat, a toto vše uplatňuje při řešení konfliktních situací.

37 McCONNON, S.; M. *Jak řešit konflikty na pracovišti: Umění řešit spory a vytvářet důvěru a porozumění.* Praha : GRADA, 2009. 114-119. ISBN 978-80-247-3003-5.

EMPIRICKÁ ČÁST

5 Metodologická hlediska výzkumného šetření

5.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo získat relevantní poznatky o tom, zda a jak jsou vedoucí pracovníci ve školství ovlivňováni konflikty na pracovišti a jakým způsobem se s nimi vyrovnávají.

Výzkum byl cíleně orientován do oblasti managementu mateřských a základních škol, se zaměřením na konflikty a jejich zvládání.

Dílčí cíle výzkumného šetření:

- Zjistit, jak často se vedoucí pracovníci setkávají s konflikty.
- Porovnat četnost věnování se řešení konfliktních situací ze strany vedoucího pracovníka.
- Zjistit, jaké druhy konfliktů řeší nejčastěji vedoucí pracovník na svém pracovišti.
- Analyzovat zátěž, kterou představují konflikty pro vedoucího pracovníka.
- Zjistit, jaké jsou nejčastější zdroje konfliktu.
- Zjistit, jaké strany vyvolávají nejčastěji konflikty.
- Zjistit, zda vedoucí pracovník vyhledává pomoc jiné osoby při řešení konfliktů.
- Analyzovat přístupy, které vedoucí pracovníci používají při řešení konfliktní situace.
- Zjistit, jak pracovníci předcházejí vzniku konfliktu.
- Zjistit, zda jsou ředitelé mateřských a základních škol stejně ovlivňováni konflikty a zda je řeší podobným způsobem.

5.2 Stanovení výzkumných otázek

S ohledem na uvedený cíl výzkumného šetření, byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

1. Jsou vedoucí pracovníci ve školství ovlivňováni konflikty, které vznikají na jejich pracovišti a jaká je míra tohoto ovlivnění?
2. Jaké jsou nejčastější zdroje, druhy a účastníci konfliktu z pohledu vedoucího pracovníka?
3. Uplatňují vedoucí pracovníci jeden přístup, podle kterého zvládají konflikty?
4. Jakým způsobem vedoucí pracovníci předchází konfliktům ve své organizaci?
5. Existují rozdíly v řešení konfliktů mezi vedoucími pracovníky mateřských a základních škol?

5.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Sběr výzkumných dat proběhl v únoru roku 2010. Šetření bylo zaměřeno na ředitele a vedoucí pracovníky mateřských a základních škol.

Rozesláno bylo celkem 110 dotazníků, po 55 dotaznících do mateřských a základních škol. Vrátilo se zpět celkem 69 dotazníků, 27 ze základních škol a 42 od vedoucích pracovníků mateřských škol. 2 dotazníky ze základních škol byly neúplné a nebyly zařazeny do výzkumu. Celkem při výzkumném šetření bylo zpracováno 67 dotazníků (25 - ZŠ a 42 - MŠ). Dotazníky byly rozeslány elektronickou poštou do základních a mateřských škol všech krajů naší republiky. Adresy byly získané

z internetových stránek mateřských a základních škol, na elektronické konferenci Centra školského managementu. Dotazníky byly rozeslány dle náhodného výběru.

Počty zařazených a nezařazených odpovědí respondentů jsou uvedeny v tabulce. Do šetření byly zařazeny pouze správně vyplněné dotazníky.

	ředitelé					
	Počet- základní škola	Počet- mateřská škola	Celkem	základní škola %	mateřská škola %	Celkem %
Rozesláno	55	55	110	100	100	100
Odpovědělo	27	42	69	49,09	76,36	62,72
Chybné	2	0	2	3,63	0	1,81
Zařazeno	25	42	67	45,45	76,36	60,90

Pro lepší orientaci byl ve výsledcích používán pojem ředitel, který zahrnoval také ředitelky mateřských škol a ostatní vedoucí pracovníky, například vedoucí učitelky mateřských škol, vedoucí vychovatelky apod.

5.4 Metody výzkumu a jejich popis

Pro výzkumné šetření byla použita metoda dotazování. Šlo o písemné pokládání otázek, položek a získání písemných odpovědí. Tato metoda umožňovala v krátkém časovém úseku získat větší počet odpovědí od respondentů.

Byl sestaven nestandardizovaný dotazník pro ředitele mateřských a základních škol. Dotazník obsahoval mimo obecné charakteristiky, 28 položek. Využito bylo položek uzavřených, polouzavřených i položek škálových. Polouzavřené položky nabízely nejprve alternativní odpovědi, a pak dávaly respondentům možnost popisu vlastní alternativy. Uzavřené položky nevyžadovaly velké soustředění, šlo o jednoznačné vyjádření. Důležité byly i škálové položky. Snažila jsem se zjistit míru,

intenzitu sledovaného jevu přiřazováním čísel od nejmenšího k největšímu. Nejmenší číslo způsobovalo respondentům velké potíže. Položky byly formulovány tak, aby respondenti byli ochotni odpovídat.

Získané údaje z dotazníku byly statisticky zpracovány pomocí počítačového programu OpenOffice.org Writer. Jednotlivé položky byly hodnoceny podle počtu četností a výsledky byly vyjádřeny v procentech, pořadí, průměru. Každá položka byla rozdělena na odpovědi ředitelů mateřských a základních škol a na celkové vyjádření respondentů za položku.

5.5. Pilotní výzkum

Po vypracování dotazníku a jeho položek byl v měsíci lednu 2010 proveden pilotní výzkum se záměrem ověřit, zda formulace jednotlivých položek dotazníku bude respondentům srozumitelná.

Dotazník byl dán do dvou mateřských a dvou základních škol. Respondenti byli požádáni, aby sdělili, kolik času věnovali vyplnění dotazníku, zda dobře rozuměli formulaci položek a jestli nenašli nějaké eventuální nepřesnosti.

Z pilotního výzkumu vyplynulo:

1. Vyplnění dotazníku respondentům trvalo pouze 15 minut.
2. Respondenti mě informovali, že by bylo dobré zařadit ještě další položky, které by zjišťovaly, zda konflikty nezpůsobují vedoucím pracovníkům i fyzickou zátěž, jestli konflikty ovlivňují pracovní aktivitu a spokojenost v zaměstnání.

Na základě pilotního výzkumu jsem do dotazníku zařadila ještě položky č.8, 16 a 17. Další úpravy dotazníku nebyly nutné.

5.6 Metodika výzkumného šetření

Do kartografické části byla zařazeno pouze jedna položka. Další položky dotazníku byly rozděleny do čtyř oblastí, podle toho, na jakou výzkumnou otázku měly dát odpověď.

Rozdělení položek:

1. Položky označené **O** (ovlivňování) - položky č.2, 3, 6, 7, 8, 11, 16, 17, 24
2. Položky s písmenem **Z** (zdroje...) - položky č.4, 5, 9, 10.
3. Položky s názvem **Př** (přístup) - položky č.25, 26, 27, 28, 29.
4. Položky s označením **P** (prevence) - položky č.12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21., 22, 23.

5.6.1 Kartografická část

V kartografické části dotazníkového šetření respondenti odpovídali pouze na jednu položku. Vyplňovaly křížkem skutečnost.

Položka č. 1:

1.Jste vedoucím pracovníkem na:	
Mateřské škole.	<input type="checkbox"/>
Základní škole.	<input type="checkbox"/>
Základní škole a Mateřské škole.	<input type="checkbox"/>
Jiná organizace, napište, prosím, jaká.	<input type="text"/>

Tato položka posloužila k identifikaci typu školy, který respondenti řídí, nebo kde zastávají vedoucí místo. Byla zařazena pro možnost srovnání odpovědí na další položky.

5.6.2 Položky O (ovlivňování).

Položka č.2:

2.Jak často se na svém pracovišti setkáváte s konfliktní situací?	
Několikrát za den, prosím, napište kolikrát.	
1x denně.	
1x týdně.	
1x měsíčně.	
Méně než 1x měsíčně.	
Nikdy.	

Cílem této položky bylo zjistit, zda respondenti vstupují do konfliktních situací a pokud ano, jak často se setkávají s konflikty na pracovišti. Vypočtena byla relativní četnost.

Položka č. 3:

3.Odhadněte, prosím, kolik času průměrně věnujete řešení konfliktů?	Min.	Hod.
Denně.		
Týdně.		
Měsíčně		

Tato položka navazuje na předcházející. Měla pomoci zjistit, kolik času respondenti věnují řešení konfliktu. Byl vypočten průměrně vynaložený čas v jednotlivých bodech položky a průměrně vynaložený čas na řešení konfliktů měsíčně na jednoho respondenta.

Položka č.6, č. 8:

6.Jak velkou psychickou zátěž, z celé činnosti vedoucího pracovníka, pro Vás představují konflikty a jejich řešení? Prosím, vyberte ze škály 1-7, kdy 1 je pro Vás nejmenší a 7 největší psychická zátěž.	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	

8.Představují konflikty a jejich řešení pro Vás i nějakou fyzickou zátěž- například zvýšený krevní tlak, bolest hlavy, tiky apod. Prosím, vyberte ze škály 1-7, kdy 1 je nejmenší a 7 největší fyzická zátěž.	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	

V těchto položkách se respondenti vyjadřovali pomocí škály čísel, podle instrukce vybírali, pro ně přijatelné, číslo od 1 do 7. Položky směřovaly k ověření, zda řešení konfliktů pro ně představuje psychickou a fyzickou zátěž. Vypočítána byla relativní četnost a průměrnost- střední hodnota.

Položka č. 7:

7.Které konflikty pro Vás představují větší psychickou zátěž?	
Ty, ve kterých jste osobně zainteresováni / vaše osobní konflikty/.	
Ty, které řešíte zprostředkovaně / z pozice vedoucího pracovníka/.	
Obojí představují stejnou psychickou zátěž.	

Tato položka souvisí s položkou č. 6. Respondenti se měli rozhodnout, jaký druh konfliktu jim způsobuje větší psychickou zátěž. Tato položka měla ukázat, které konflikty respondenti hůře psychicky zvládají. Vypočítána byla relativní četnost.

Položka č.11:

11.Vyhledáváte při řešení složitého konfliktu pomoc nezávislé osoby, instituce?	
Ano.	
Ne.	
Pokud ano, koho nejčastěji oslovíte:	
Vedoucího pracovníka jiné školské organizace.	
Odborného pracovníka- například psychologa.	
Právníka.	
Kontrolní orgán.	
Zřizovatele.	
Krajský orgán.	
Jiné, prosím napište.	

Pomocí této položky se mělo zjistit, zda respondenti, pokud nemohou konfliktní situaci úspěšně zvládnout, přizvou si k řešení nezávislou osobu, instituci a jakou. Výsledkem byla relativní četnost na první část položky a výpis pořadí četnosti v odpovědích na druhou část položky.

Položka č. 16:

					Velmi
	Nikdy	Zřídka	Občas	Často	často

16.Ovlivňují konflikty Vaši pracovní aktivitu?					
---	--	--	--	--	--

Položka č. 17:

17. Mají konflikty a jejich řešení vliv na Vaši spokojenost na pracovišti?					

Tyto položky měly ověřit, zda je možné, aby konflikt a jeho řešení ovlivňoval pracovní aktivitu a spokojenost na pracovišti z pohledu vedoucího pracovníka. Respondenti vybírali odpověď zaškrtnutím jedné z možností. Vypočítána byla relativní četnost.

Položka 24:

					Velmi
	Nikdy	Zřídka	Občas	Často	často

24. Myslíte si, že konflikt může být pro Vás i pozitivní?				
--	--	--	--	--

Cílem této položky bylo zjistit, zda se respondenti domnívají, že je konflikt může ovlivnit i pozitivně. Vypočtena byla relativní četnost.

5.6.3 Položky Z (zdroje..).

Položka č. 4:

4. Prosím, odhadněte, jaké druhy konfliktů řešíte na svém pracovišti častěji.	
Ty, ve kterých jste osobně zainteresováni / vaše osobní konflikty/.	
Ty, které řešíte zprostředkovaně / z pozice vedoucího pracovníka, jde o konflikt mezi dvěma jinými stranami/- např. Váš podřízený versus rodič žáka.	

Cílem bylo zjistit, do jakého druhu konfliktu vstupují respondenti častěji. Výsledkem byla relativní četnost.

Položka č. 5:

5. Jaké jsou nejčastější zdroje konfliktů ve Vaší organizaci?	
Vztahy mezi lidmi.	
Odlišné názory na vzdělávání.	
Špatná komunikace.	
Rivalita.	
Pracovní podmínky.	
Závist.	
Arogantní jednání.	
Rozdílná stupnice uznávaných hodnot.	
Rozdílné zkušenosti.	
Pracovní vypětí, únava.	
Obavy ze změn.	
Nepochopení řešeného problému.	
Přeceňování nebo podceňování vlastní práce u pracovníků.	
Jiný zdroj-prosím, napište jaký.	

V této položce respondenti vybírali nejčastější zdroje konfliktu, měli možnost označit i více odpovědí, nebo uvést jinou variantu. Tato položka zjišťovala zdroj konfliktu. Vypočítána byla relativní četnost a určeno pořadí zdrojů konfliktů.

Položka č. 9:

9.S kým se Vy sám nejčastěji dostáváte na pracovišti do konfliktu?	
Pedagogové.	
Provozní pracovníci.	
Žáci.	
Zřizovatel.	
Rodiče žáků.	
Kontrolní orgán.	
Veřejnost.	
Jiné, prosím vypište.	

Položka č. 10:

10.Mezi kterými stranami nejčastěji řešíte konflikt ve Vaší organizaci?	
Pedagog- pedagog.	
Pedagog- provozní pracovník.	
Provozní – provozní pracovník.	
Pedagog- žák.	
Pedagog- rodič žáka.	
Žák- žák.	
Jiné, prosím vypište.	

Cílem obou položek bylo zjistit, s kým vstupují respondenti nejčastěji, jak do přímého, tak i zprostředkovaného konfliktu. Výsledkem byla relativní četnost a určení pořadí četnosti zdrojů.

5.6.4 Položky Př (přístup).

Položka 25, 26, 27, 28, 29:

					Velmi
	Nikdy	Zřídka	Občas	Často	často
25.Snažíte se prosadit svoje stanovisko?					
26.Necháte druhé, aby prosadili svoje stanovisko?					
27.Při řešení problému spolupracujete s ostatními?					
28.Vyhýbáte se konfliktním situacím?					
29.Nacházíte kompromis mezi oběma stranami?					

Ve všech pěti položkách respondenti vyjadřovali, jaký přístup k řešení konfliktů je jim nejbližší, který preferují. Zda jde o konfrontaci, ústup, kooperaci, vyhýbání nebo kompromis. Vypočítána byla relativní četnost odpovědí a porovnání četnosti použití jednotlivých stylů.

5.6.5 Položky P (prevence).

Všechny položky v této části byly hodnoceny respondenty tak, že vybírali z pěti možností: nikdy - zřídka - občas - často - velmi často. (jako u položek v podkapitole 5.6.4)

Rovněž u všech byla vypočtena relativní četnost.

Položka č. 12:

12.Komunikujete pravidelně se svými podřízenými?					
--	--	--	--	--	--

Cílem této položky bylo zjistit, zda jako prevenci vzniku konfliktu, respondenti využívají pravidelnou komunikaci. Vypočítána byla relativní četnost.

Položka č.13:

13.Máte dostatek času k naslouchání a k hovoru					
se spolupracovníky?					

Tato položka byla zařazena proto, aby se zjistilo, zda respondenti mají dostatek času ke komunikaci, která přispívá k předcházení konfliktům.

Položka č.14:

14.Snažíte se na vznikající problém podívat i ze stanoviska					
druhé strany?					

Tato položka nám pomůže zjistit, nakolik jsou respondenti ochotni zamýšlet se nad potřebami druhé strany v rámci prevence vzniku konfliktní situace.

Položka č. 15:

15.Při kritice nebo hodnocení postupujete takticky ,					
se zřetelem k osobním kvalitám druhého?					

Cílem bylo zjistit, zda respondenti využívají taktického jednání, jako jednoho z možných přístupů k předcházení konfliktům.

Položka č.18 a 20:

18.Ověřujete si, že jste pochopili správně, co druhá strana					
požaduje?					
20.Snažíte se pochopit potřeby druhé strany?					

Cílem těchto položek bylo zjistit, zda při předcházení konfliktům, respondenti dobře znají a chápou, o co jde druhé straně, uspokojování jakých potřeb se skrývá za jejich jednáním.

Položka č.19:

19.Dáváte najevo, že názory druhé strany považujete					
za důležité, i když s nimi nemusíte souhlasit?					

Touto položkou se mělo zjistit, zda v rámci předcházení konfliktům, jsou respondenti ochotni připustit názor druhé strany, přemýšlet o něm a snažit se uznat jeho důležitost pro protistránu.

Položka č.21 a 22:

21.Umožníte druhé straně, aby sama navrhla řešení					
vzniklé situace?					
22.Snažíte se, aspoň částečně, přijmout,					
co Vám druhá strana navrhuje?					

Cílem těchto položek bylo zjištění, zda se respondenti při prevenci konfliktů snaží o spolupráci s druhou stranou, zda postupují společně, jsou ochotni přijmout jiné řešení vznikající konfliktní situace.

Položka č.23:

23.Dohodnete se s druhou stranou na řešení konfliktu?				
--	--	--	--	--

Tato položka měla zjistit, jestli jsou respondenti ochotni dohodnout se s druhou stranou na řešení začínající konfliktní situaci, zda se snaží, aby se nedostala do vyšších fází, tak, jak je popsáno v teoretické části

6 Výsledky výzkumného šetření

6.1 Výsledky: kartografické údaje

Do kartografických údajů byla zařazena pouze jedna položka na určení typu školy, kterou respondenti řídí.

Tabulka č.1

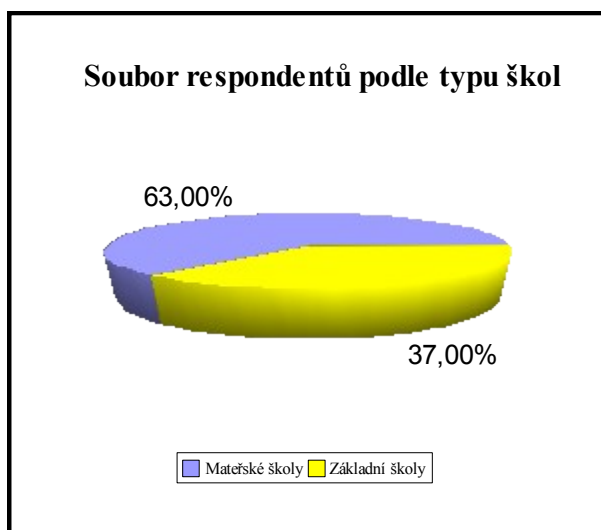
Souhrn všech respondentů podle typu zařízení

typ zařízení	mateřská škola	základní škola	celkem
počet respondentů	42	25	67
%	62,68	37,32	100

Nejvíce zastoupeni jsou respondenti z mateřských škol.

Graf č.1

Grafické zpracování účastníků výzkumu



6.2 Výsledky: Položky O (ovlivňování)

Výsledky ukáží, zda jsou respondenti ovlivňováni konflikty.

Tabulka č.2

Jak často se na svém pracovišti setkáváte s konfliktní situací?

Položka 2.

	mateřská škola	základní škola	celkem	
	počet	počet	počet	%
několikrát za den	0	3	3	4,48
1x denně	3	3	6	8,96
1x týdně	7	4	11	16,42
1x měsíčně	13	12	25	37,31
méně než 1x měsíčně	19	3	22	32,83
nikdy	0	0	0	0
celkem	42	25	67	100

Z tabulky je patrné, že respondenti se na svém pracovišti setkávají s konflikty, neboť žádný neuvedl, že se s konflikty nikdy nesetkal. Zajímavé je, že četnost konfliktních situací, které řeší, je menší než by se dalo očekávat. Téměř 70 % respondentů uvedlo, že se dostává do konfliktní situace jedenkrát nebo méně než jedenkrát měsíčně. V dnešní době, kdy se neustále hovoří o stresu, profesionálním vyhoření, špatných vztazích na pracovišti je toto, myslím, velmi pozitivní zjištění. Respondenti z mateřských škol se s konflikty setkávají, podle výzkumného šetření, méně často, než respondenti ze základních škol.

Tabulka č.3

Odhadněte, kolik času průměrně věnujete řešení konfliktů?

Položka 3.

	mateřská škola		základní škola		
	počet minut	průměr 1 respondent	počet minut	průměr 1 respondent	celkem počet minut
denně	180	4,3	180	7,2	360
týdně	360	8,6	1080	43	1440
měsíčně	900	21,4	2400	96	330

Tato tabulka vypovídá o tom, že respondenti základních škol vynakládají v průměru denně, týdně i měsíčně daleko více času na řešení konfliktních situací. Jelikož v této otázce neodpovídali respondenti na všechny body, pouze na jeden, (příklad: denně - 30 minut), čas, který každý respondent věnuje v průměru řešení konfliktů za měsíc, se musí dopočítat.

Tabulka č.4.

Průměrně vynaložený čas respondentů za měsíc

Položka 3.

	celkem minut	za 20 dnů	za 4 týdny	za 1 měsíc	celkem počet minut	celkem na 1 respondenta měsíčně- počet minut
denně	360	7200	---	---	7200	107
týdně	1440	---	5760	---	5760	86
měsíčně	3300	---	---	3300	3300	49
	---	---	---	---	16260	242

Z této tabulky vyplývá, že vedoucí pracovník, respondent, věnuje měsíčně na řešení konfliktů průměrně 4 hodiny. Pokud počítáme, že měsíčně pracuje 160 hodin, pak čas věnovaný řešení konfliktů zabírá 2,5% ze všech jeho pracovních aktivit, což je velmi malá část. Myslím si, že k tomu významně přispívá další vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti vedení lidí, komunikace, správného využívání času.

Tabulka č.5

Jak velkou psychickou zátěž z celé činnosti vedoucího pracovníka pro Vás představují konflikty a jejich řešení? Představují konflikty i nějakou fyzickou zátěž? Vyberte ze škály 1-7, kdy 1 je pro Vás nejmenší a 7 největší zátěž.

Položka 6, 8.

Vysvětlivky: psych. - psychická

fyz. - fyzická

škála	mateřská škola počet respondentů		základní škola počet respondentů		celkem počet respondentů	
	psych. zátěž	fyz. zátěž	psych. zátěž	fyz. zátěž	psych. zátěž	fyz. zátěž
1.	3	15	0	3	3	18
2.	1	10	1	3	2	13
3.	8	7	5	3	13	10
4.	13	1	4	6	17	7
5.	11	6	6	6	17	12
6.	4	3	6	4	10	7
7.	2	0	3	0	5	0
celkem	42	42	25	25	67	67

střední hodnota	4,14	2,57	4,8	3,84	4,39	3,04
------------------------	-------------	-------------	------------	-------------	-------------	-------------

Domnívám se, že z tabulky lze vyvodit závěr, že konflikty představují psychickou i fyzickou zátěž pro respondenty. Větší ovlivnění zátěží je u respondentů ze základních škol, kteří vykazují vyšší střední hodnoty v obou sledovaných bodech. Pokud se podíváme na celkové výsledky a víme, že respondenti odpovídali na otázku, jak velká je zátěž konflikty, **z celé jejich činnosti**, pak musíme konstatovat, že je velmi vysoká. U psychické zátěže představuje 62% a u fyzické zátěže 43% z celkového pracovního vypětí vedoucího pracovníka. Myslím si, na základě těchto výsledků, že konflikty významně ovlivňují psychiku i fyzickou stránku respondentů.

Tabulka č.6

Které konflikty pro Vás představují větší psychickou zátěž?

Položka 7.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
osobní konflikty	5	11,90	6	24	11	16,42
zprostředkované	6	14,28	6	24	12	17,91
obojí	31	73,82	13	52	44	65,67
celkem	42	100	25	100	67	100

Z tabulky je patrné, že pro respondenty představují, jak jejich osobní, tak i zprostředkované konflikty stejnou psychickou zátěž. Oba druhy konfliktů je stejně ovlivňují. Z vlastní zkušenosti jsem se domnívala, že větší psychickou zátěž budou činit konflikty, ve kterých je respondent sám zainteresován. Naopak tyto konflikty zatěžují respondenty psychicky nejméně.

Tabulka č.7

Vyhledáváte při řešení složitého konfliktu pomoc nezávislé osoby, instituce? Pokud ano, koho nejčastěji oslovíte?

Položka 11.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
ano	13	30,95	12	48	25	37,31
ne	29	69,05	13	52	42	62,69
celkem	42	100	25	100	67	100

Respondenti nejčastěji oslovují, seřazeno podle četnosti:

- 1) Vedoucího pracovníka jiné školské organizace.
- 2) Odborného pracovníka- například psychologa.
- 3) Právníka.
- 4) Kontrolní orgán.
- 5) Zřizovatele.
- 6) Krajský orgán.

Tabulka vypovídá o tom, že respondenti z obou typů škol se snaží zvládat konfliktní situace sami. Nejsou jimi ovlivňováni do té míry, aby se museli obracet na nezávislou instituci při jejich řešení.

V teoretické části je popsán způsob řešení konfliktů pomocí arbitráže, delegace a mediace. Domnívám se, že respondenti podle výzkumu, používají zejména arbitráže a delegace. Využití mediátora není ve školství tak časté. Respondenti sice uvedli, na koho se nejčastěji obracejí, ale zde jde hlavně, myslím, o radu, o získání dalších poznatků, než o pomoc při řešení konfliktní situace.

Je zářející, že se respondenti častěji obracejí o pomoc na jiné školské instituce, než na svého zřizovatele, který by jim měl být hlavní oporou v řešení konfliktů na pracovišti.

Tabulka č.8

Ovlivňují konflikty Vaši pracovní aktivitu?

Položka 16.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	6	14,29	3	12	9	13,43
občas	15	35,72	8	32	23	34,33
často	19	45,24	8	32	27	40,30
velmi často	2	4,75	6	24	8	11,94
celkem	42	100	25	100	67	100

Z tabulky vyplývá, že konflikty ovlivňují pracovní aktivitu respondentů, neboť nikdo z nich neuvedl, že konflikty nikdy neovlivňují jeho pracovní aktivitu. Pokud porovnám odpovědi podle typu školy, je patrné, že u mateřských i základních škol je ovlivnění pracovní aktivity konflikty skoro stejná. Respondenti jsou ovlivňováni občas a často. Toto zjištění není pozitivní z hlediska pracovních výsledků.

Tabulka č. 9

Mají konflikty a jejich řešení vliv na Vaši spokojenost na pracovišti? Spokojeností je myšlena Vaše „radost z práce, dobré vztahy, těšení se do práce...“

Položka 17.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	4	9,52	0	0	4	5,97
občas	5	11,90	12	48	17	25,37
často	20	47,62	5	20	25	37,31
velmi často	13	30,96	8	32	21	31,35
celkem	42	100	25	100	67	100

Je patrné, že konflikty a jejich řešení respondentům způsobují potíže i v oblasti jejich spokojenosti na pracovišti. Podle výzkumného šetření lze konstatovat, že vyskytující se konflikty a jejich řešení výrazně ovlivňují spokojenost respondentů. Pokud porovnáme výsledky u typů škol, je míra ovlivnění trochu vyšší u respondentů z mateřských škol. Na celkovém výsledku je alarmující, že více než dvě třetiny respondentů uvedly, že konflikty ohrožují jejich spokojenost v práci často a velmi často.

Tabulka č.10

Myslíte si, že konflikt může být pro Vás i pozitivní?

Položka 24.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	0	0	0	0	0	0
občas	19	45,24	15	60	34	50,75
často	22	52,38	6	24	28	41,79
velmi často	1	2,38	4	16	5	7,46
celkem	42	100	25	100	67	100

Konflikt je pro polovinu respondentů občas pozitivní a pro druhou polovinu je často a velmi často pozitivní. Zjištění z této tabulky je velmi dobré. Ukazuje, že konflikty neovlivňují respondenty jen negativně, ale že jsou pro ně i přínosem, hledají v nich dobrou stránku. V teoretické části je zmiňováno, že konflikty jsou hybnou silou vývoje, jsou potřebné. Je patrné, že respondenti si toto uvědomují a přistupují ke konfliktu aktivně, pozitivně. Potvrzuje to i mou domněnku, kterou uvádím v teoretické části, že konflikt má pro vedoucího pracovníka i pozitivní stránku, která se ale musí hledat.

6.3 Výsledky: Položky Z (zdroje)

Výsledky ukáží nejčastější zdroje, druhy a účastníky konfliktu.

Tabulka č.11

Prosím, odhadněte, jaké druhy konfliktů řešíte na svém pracovišti častěji?

Položka 4.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
osobní konflikty	0	0	0	0	0	0
zprostředkované	42	100	25	100	67	100
celkem	42	100	25	100	67	100

Častěji řeší respondenti tzv. zprostředkované konflikty, kde vystupují z pozice vedoucího pracovníka a řeší konflikty mezi druhými stranami. Je zajímavé, že všichni respondenti odpověděli shodně. V teoretické části zmiňuji svůj názor, že zprostředkovaných konfliktů řeší vedoucí pracovníci více než osobních. Výzkum mi toto potvrdil.

Tabulka č.12

Jaké jsou nejčastější zdroje konfliktů na Vaší organizaci?

Položka 5.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	pořadí	počet	pořadí	počet	pořadí
vztahy mezi lidmi	21	1.	6	4.	27	3.
odlišné názory na vzdělání	2	10.	4	6.	6	9.
špatná komunikace	17	3.	20	1.	37	2.
rivalita	1	11.	0	---	1	12.
pracovní podmínky	4	8.	0	---	4	11.
závist	5	7.	0	---	5	10.
arogantní jednání	3	9.	6	4.	9	8.
Rozdílná stupnice hodnot	15	5.	2	7.	17	5.
rozdílné zkušenosti	9	6.	5	5.	14	6.
pracovní vypětí, únava	20	2.	18	2.	38	1.
obavy ze změn	5	7.	6	4.	11	7.
nepochopení řešeného problému	16	4.	7	3.	23	4.
přeceňování, podceňování své práce	1	11.	4	6.	5	10.

Respondenti mohli vybírat více možností, takže součet jednotlivých zdrojů neodpovídá počtu respondentů. Z tabulky je patrné, že největší zdroje konfliktů na pracovišti jsou u respondentů pracovní únava, vypětí, špatná komunikace, vztahy mezi lidmi a nepochopení řešeného problému. Respondenti mateřských a základních škol odpovídali celkem shodně.

První „místo“ patří pracovní únavě, vypětí. Je zarážející, že konflikty ovlivňují pracovní aktivitu respondentů, způsobují jejich nespokojenost, jak bylo zjištěno v předchozích otázkách, a toto pracovní vypětí je zároveň největším zdrojem konfliktů. **Důsledek konfliktu je zdrojem dalšího konfliktu.** Jde o začarovaný kruh, z kterého, myslím, vedoucím pracovníkům může pomoci velmi dobrá znalost všech svých podřízených, neustálá komunikace nebo i pomoc odborníka na mezilidské vztahy.

Je zajímavé, že na předních místech jsou zdroje související s „člověčinou“, než zdroje mající vztah k vlastní práci respondentů. Potvrdily se tak mé předpoklady, které zmiňuji v teoretické části, že hlavní příčinou vzniku konfliktů je nedostatečná

komunikace. Naopak jsem se domnívala, že častým zdrojem konfliktů na pracovišti jsou nevyhovující pracovní podmínky. Toto se nepotvrdilo. Pracovní podmínky, jako zdroj konfliktů na pracovišti, respondenti zařadili až na 11. místo.

Tabulka č.13

S kým se, Vy, sám, nejčastěji dostáváte na pracovišti do konfliktu?

Položka 9.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	pořadí	počet	pořadí	počet	pořadí
pedagogové	10	3.	12	1.	22	1.
provozní pracovníci	16	2.	6	3.	22	1.
žáci	2	6.	4	4.	6	3.
zřizovatel	9	4.	10	2.	19	2.
rodiče žáků	19	1.	0	---	19	2.
kontrolní orgán	4	5.	0	---	4	4.
veřejnost	1	7.	0	---	1	5.

Respondenti uváděli konflikty, ve kterých jsou osobně zainteresováni. Mohli vybírat i více možností. Z tabulky vyplývá, že existují velké rozdíly mezi respondenty z mateřských a základních škol. V mateřských školách nejčastěji řeší konflikty s rodiči žáků a v základních školách je respondenti vůbec neuvedli. Je to dáno asi tím, že do mateřské školy dochází rodiče denně. Zajímavé je zjištění, že vedoucí pracovníci základních škol na druhém místě uvedli, že se dostávají do konfliktu se zřizovatelem. Podobné výsledky jsou u konfliktů s pracovníky škol.

Pokud se podíváme na odpovědi všech respondentů, je zřejmé, že se dostáváme ke stejnému zjištění, jako v předcházející tabulce. Nejvíce osobních konfliktů, které řeší vedoucí pracovníci, jsou konflikty s lidmi v organizaci. Pozitivní je zjištění, že do konfliktu se žáky se respondenti dostávají velice zřídka.

Tabulka č. 14

Mezi kterými stranami nejčastěji řešíte konflikt na vaší organizaci?

Položka 10.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	pořadí	počet	pořadí	počet	pořadí
pedagog-pedagog	9	3.	2	5.	11	4.
pedagog-provozní pracovník	14	2.	4	4.	18	2.
provozní-provozní pracovník	4	5.	0	---	4	6.
pedagog- žák	1	6.	6	2.	7	5.
pedagog-rodíč žáka	21	1.	7	1.	28	1.
žák-žák	7	4.	5	3.	12	3.

Z tabulky je patrná shoda respondentů u obou typů škol. Nejvíce, skoro polovina respondentů, řeší konflikty, které vzniknou mezi pedagogem a rodičem žáka. Je zajímavé, že respondenti základních škol v předchozí otázce uvedli, že sami se do konfliktu s rodiči žáků nedostávají, ale z pozice vedoucího pracovníka řeší nejčastěji konflikty mezi rodiči žáků a pedagogy.

Je třeba se více věnovat u obou typů škol otázce spolupráce s rodiči. Snažit se seznámit a hlavně zapojit rodiče do dění ve školách. Myslím si, že by docházelo méně často ke konfliktům mezi pedagogy a rodiči, kdyby rodiče dobře znali prostředí školy, seznámili se s činnostmi, které tam probíhají a kdyby pedagogové lépe poznali rodiče při neformálních setkáních.

6.4 Výsledky: Položky Př (přístup)

Výsledky ukáží, jaký přístup nejčastěji uplatňují vedoucí pracovníci při zvládání konfliktů.

Tabulka č.15

Snažíte se prosadit svoje stanovisko?

Přístup konfrontace.

Položka 25.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	4	9,51	3	12	7	10,45
občas	13	30,95	10	40	23	34,33
často	24	57,15	8	32	32	47,76
velmi často	1	2,39	4	16	5	7,46
celkem	42	100	25	100	67	100

V tabulce se uvádí, že většina respondentů z mateřských škol se často snaží prosadit svoje stanovisko, respondenti základních škol jen občas. Celkově skoro polovina všech respondentů prosazuje svoje stanovisko často. Jak se uvádí v teoretické části, prosazování přístupu konfrontace někdy může vést k nepřátelství, touze se „pomstít“.

Tabulka č.16*Necháte druhé, aby prosadili svoje stanovisko?**Přístup ústupu.**Položka 26.*

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	5	11,90	4	16	9	13,43
občas	29	69,05	13	52	42	62,69
často	8	19,05	8	32	16	23,88
velmi často	0	0	0	0	0	0
celkem	42	100	25	100	67	100

Z tabulky je patrné, že většina respondentů z obou typů škol nechá druhé prosadit jejich stanovisko občas. Užívá tedy přístup ústupu pouze někdy.

Tabulka č.17*Při řešení problému spolupracujete s ostatními?**Přístup kooperace.**Položka 27.*

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	1	2,38	6	24	7	10,45
občas	4	9,52	0	0	4	5,97
často	21	50	13	52	34	50,74
velmi často	16	38,10	6	24	22	32,84
celkem	42	100	25	100	67	100

Při řešení problému spolupracuje s druhou stranou, podle výsledků výzkumu, často a velmi často přes 88% všech respondentů. Nejsou rozdíly mezi respondenty mateřských a základních škol. Je patrné, že přístup kooperace využívají respondenti často.

Tabulka č. 18*Vyhýbáte se konfliktním situacím?**Přístup vyhýbání.**Položka 28.*

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	2	8	2	2,99
zřídka	11	26,19	6	24	17	25,37
občas	23	54,77	8	32	31	46,26
často	4	9,52	6	24	10	14,92
velmi často	4	9,52	3	12	7	10,46
celkem	42	100	25	100	67	100

Z celkové tabulky je patrné, že se respondenti vyhýbají konfliktům jenom občas nebo zřídka. U respondentů ze základních škol ukazují výsledky, že 36% z nich se snaží konfliktu také vyhnout často nebo velmi často.

Tabulka č. 19.*Nacházíte kompromis mezi oběma stranami?**Přístup kompromisu.**Položka 29.*

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	0	0	0	0	0	0
občas	10	23,81	6	24	16	23,88
často	30	71,43	16	64	46	68,66
velmi často	2	4,76	3	12	5	7,46
celkem	42	100	25	100	67	100

Z tabulky jasně vyplývá, že respondenti obou typů škol nachází často kompromis mezi oběma stranami.

Pokud porovnáme výsledky odpovědí na položky P_ř (přístup), je patrné, že všechny přístupy respondenti užívají přiměřeně stejně. Žádný z přístupů řešení konfliktních situací, jako je konfrontace, ústup, kooperace, vyhýbání, kompromis, nepoužívají respondenti častěji než ostatní přístupy..

Potvrdila se tak myšlenka, která je uvedena v teoretické části, že žádný z těchto pěti přístupů ke konfliktům není ani správný ani špatný. Každý konflikt potřebuje jiný přístup řešení

V úvodní části uvádím, že by se měl každý vedoucí pracovník ve školství seznámit s tabulkou „**Situační dimenze orientací zvládání konfliktu**“, kterou uvádím na straně 25. Velmi pozitivní je zjištění, že vedoucí pracovníci, aniž by tuto tabulku možná poznali, umí sami zvládat konflikty přístupem, který daná situace vyžaduje.

6.5 Výsledky: Položky P (prevence)

Výsledky ukáží, jakým způsobem předchází vedoucí pracovníci konfliktům

Tabulka č.20

Komunikujete pravidelně se svými podřízenými?

Položka 12.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	0	0	0	0	0	0
občas	1	2,38	0	0	1	1,49
často	12	28,57	12	48	24	35,82
velmi často	29	69,05	13	52	42	62,69
celkem	42	100	25	100	67	100

Výsledky v tabulce jsou velmi optimistické, neboť vypovídají o tom, že všichni respondenti z obou typů škol často a velmi často komunikují se svými spolupracovníky.

Je to důkaz toho, že komunikaci využívají v prevenci vzniku konfliktů. V teoretické části je na několika místech zmiňována síla komunikace při řešení konfliktů, ale i jejich předcházení. Je dobré, že ředitelé si tuto sílu komunikace uvědomují a hojně ji využívají.

Tabulka č.21

Máte dostatek času k naslouchání a k hovoru se spolupracovníky?

Položka 13.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	2	4,77	0	0	2	2,99
občas	10	23,81	11	44	21	31,34
často	23	54,76	14	56	37	55,22
velmi často	7	16,66	0	0	7	10,45
celkem	42	100	25	100	67	100

Z tabulky je patrné, že také další zásadu, kterou zmiňují odborníci, při předcházení konfliktů, využívají respondenti hlavně občas a často. Domnívala jsem se, že vedoucí pracovníci nemají dostatek času k hovorům, hlavně pro svou administrativní vytíženost, ale není tomu tak. I při shonu si najdou čas k rozhovorům se svými spolupracovníky. Pokud porovnáme odpovědi respondentů podle typu škol, není zde rozdíl.

Tabulka č.22

Snažíte se na vznikající problém podívat i ze stanoviska druhé strany?

Položka 14.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	0	0	0	0	0	0
občas	4	9,52	0	0	4	5,97
často	24	57,15	16	64	40	59,70
velmi často	14	33,33	9	36	23	34,33
celkem	42	100	25	100	67	100

Z tabulky vyplývá, že respondentům nejsou lhostejné názory kolegů, snaží se poznat a podívat se na problém i z jejich stanoviska. Je potěšující, že 94 % ředitelů chápe a zamýšlí se často a velmi často nad tím, co vede spolupracovníky k jejich jednání. Byla potvrzena další zásada předcházení konfliktním situacím, kterou uplatňují shodně respondenti z obou typů škol.

Tabulka č.23

Při kritice nebo hodnocení postupujete takticky, se zřetelem k osobním kvalitám druhého?

Položka 15.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	10	0	0	0	0	0
občas	0	0	0	0	0	0
často	27	64,28	10	40	37	55,22
velmi často	15	35,72	15	60	30	44,78
celkem	42	100	25	100	67	100

Tabulka vypovídá, že respondenti mateřských i základních škol postupují, často a velmi často při kritice a hodnocení takticky, dalo by se říct lidsky, což má velký vliv

na zvládání konfliktů, ale hlavně na prevenci jejich vzniku. V teoretické části uvádím, že důležitá, při konfliktech a jejich řešení, je u vedoucích pracovníků schopnost empatie, vcítění se. Tyto výsledky mi potvrdily, že ředitelé se snaží tak postupovat.

Tabulka č. 24

Ověřujete si, že jste správně pochopili, co druhá strana požaduje a snažíte se pochopit potřeby druhé strany?

Položka 18, 20.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	1	2,38	0	0	1	1,49
občas	2	4,77	0	0	2	2,98
často	24	57,14	18	72	42	62,68
velmi často	15	35,71	7	28	22	32,85
celkem	42	100	25	100	67	100

Tato tabulka obsahuje odpovědi na 2 položky, neboť spolu souvisejí. Výsledky byly vypočítány aritmetickým průměrem odpovědí na jednotlivé části položek. Na tyto velmi důležité zásady předcházení konfliktním situacím nezapomíná 98% respondentů, což je velmi dobré. Bez pochopení toho, co druhá strana žádá a co se skrývá za jejími požadavky, není možno efektivně řešit konfliktní situace. Respondenti obou typů škol odpovídali ve shodě.

Tabulka č. 25

Dáváte najevo, že názory druhé strany považujete za důležité, i když s nimi nemusíte souhlasit?

Položka 19.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	4	9,52	0	0	4	5,97
občas	3	7,14	5	20	8	11,94
často	23	54,76	14	56	37	55,22
velmi často	12	28,58	6	24	18	26,87
celkem	42	100	25	100	67	100

Více než 80% respondentů dává často a velmi často najevo, že názory druhé strany považuje za důležité, i když s nimi nemusí souhlasit. Malá odchylka je u respondentů mateřských škol, kde 10% jenom zřídka uznává názor druhé strany za důležitý. Pokud tyto výsledky posuzují jako vedoucí pracovník, musím říct, že mi nekorespondují s mou praxí. Jde asi o to, jaký konflikt měli respondenti na mysli. Zdá se mi, že jsem tuto otázku měla formulovat trochu jinak.

Pokud ale výsledky odpovídají realitě, jsou vedoucí pracovníci na dobré cestě efektivně zvládat konflikty a hlavně se učit jim předcházet.

Tabulka č. 26

Umožníte druhé straně, aby sama navrhla řešení vzniklé situace a snažíte se, aspoň částečně přijmout, co Vám druhá strana navrhuje?

Položka 21, 22.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	2	4,76	0	0	2	2,99
občas	10	23,82	5	20	15	22,39
často	22	52,38	15	60	37	55,22
velmi často	8	19,04	5	20	13	19,40
celkem	42	100	25	100	67	100

Položky byly opět zpracovány najednou, aritmetickým průměrem, do jedné tabulky. Výsledky jsou shodné u respondentů obou typů škol. Při předcházení konfliktům je důležité, aby obě strany spolu hovořily otevřeně, aby se společně podílely na řešení problémové situace. Je nutné, aby se respektovaly. Respondenti si, jak vyplývá z výsledků uvědomují nutnost spolupráce a společného zvládání konfliktů.

Tabulka č. 27

Dohodnete se s druhou stranou na řešení konfliktu?

Položka 23.

	mateřská škola		základní škola		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0
zřídka	0	0	0	0	0	0
občas	0	0	0	0	0	0
často	30	71,43	7	28	37	55,22
velmi často	12	28,57	18	72	30	44,78
celkem	42	100	25	100	67	100

Výsledky z této tabulky jsou velmi pozitivní. Respondenti mateřských i základních škol se často a velmi často dohodnou na řešení vzniklé problémové situace. Z tabulky vyplývá, že vedoucí pracovníci si uvědomují riziko konfliktu a snaží se o dohodu s druhou stranou.

7 Závěry výzkumného šetření

Odpovědi na výzkumné otázky.

1) Jsou vedoucí pracovníci ve školství ovlivňováni konflikty, které vznikají na jejich pracovišti a jaká je míra tohoto ovlivnění?

Z výsledků výzkumného šetření lze vyvodit, že vedoucí pracovníci jsou **částečně** ovlivňováni konfliktními situacemi, které řeší.

Podle odpovědí vedoucích pracovníků **nejsou** konflikty a jejich řešení **časově náročné**. Konflikty pro ně představují **velkou psychickou i fyzickou zátěž**, významně je ovlivňují. Osobní i zprostředkované konflikty **ovlivňují jejich psychiku stejnou měrou**. Řešení konfliktů **neovlivňuje vedoucí pracovníky tak, aby je sami nezvládali** a museli použít mediačního odborníka. Konflikty a jejich řešení výrazně **ovlivňují pracovní aktivitu a spokojenost** vedoucích pracovníků na pracovišti. Někdy **pozitivně** ovlivňují manažery ve školství.

2) Jaké jsou nejčastější zdroje, druhy a účastníci konfliktu z pohledu vedoucího pracovníka?

Výzkumné šetření ukázalo, že vedoucí pracovníci **častěji řeší konflikty zprostředkované**. Nejsou jejich přímými účastníky, ale musí je zvládat z pozice své funkce. Jde o konflikty mezi druhými stranami. Za největší zdroje konfliktu označili vedoucí pracovníci ve školství **pracovní vypětí, únavu, špatnou komunikaci a vztahy mezi lidmi**. Nejčastěji se do konfliktní situace dostávají manažeri ve školství

s pedagogickými a provozními pracovníky organizace. Nejčastěji řeší konflikty mezi rodiči žáků a pedagogy.

3) Uplatňují vedoucí pracovníci jeden přístup, podle kterého zvládají konflikty?

Výzkumné šetření ukázalo, že vedoucí pracovníci **nemají vyhraněný jeden přístup**, podle kterého řeší konfliktní situace. Využívají stejně konfrontaci, ústup, kooperaci, vyhýbání i kompromis podle dané situace.

4) Jakým způsobem vedoucí pracovníci předchází konfliktům na své organizaci?

Podle výsledků výzkumného šetření je zřejmé, že vedoucí pracovníci ve školství na svých pracovištích **předchází vzniku konfliktů**. Uplatňují při tom důležité zásady, které jsou uvedeny v teoretické části, jako jsou:

- Pravidelná a častá komunikace .
- Naslouchání.
- Posuzování problému z pohledu druhé strany.
- Uplatňování taktu a lidskosti.
- Správné pochopení toho, co druhá strana požaduje.
- Přijímání návrhů druhé strany.
- Společné řešení situace.
- Vnímání důležitosti názoru druhé strany.
- Empatie.

5) Existují rozdíly v řešení konfliktů mezi vedoucími pracovníky mateřských a základních škol?

V míře ovlivnění vedoucích pracovníků konflikty výzkum naznačil, že ředitelé mateřských škol se setkávají častěji s konflikty, ale ředitelé základních škol věnují více času jejich řešení. Větší psychickou i fyzickou zátěž způsobují konflikty ředitelům základních škol. Konflikty ovlivňují spokojenost v práci více u ředitelů mateřských škol. V ostatních oblastech výzkumného šetření jsou podobné hodnoty u obou typů škol. Vedoucí pracovníci odpovídali celkem shodně v otázkách zdrojů a druhů konfliktů. Výraznější rozdíl byl v odpovědích na otázky účastníků konfliktu. Ředitelé mateřských škol označili za toho, s kým se sami dostávají nejčastěji do konfliktu rodiče žáků. Ředitelé základních škol zase označili pedagogy a zřizovatele. V oblasti preference určitého přístupu zvládání konfliktních situací odpovídali respondenti obou typů škol celkem shodně. Malá odchylka se objevila u přístupu vyhýbání, kdy respondenti základních škol častěji označili užívání tohoto přístupu, než respondenti škol mateřských. Výzkumné šetření ukázalo, že respondenti mateřských a základních škol uplatňují shodné zásady při předcházení konfliktním situacím.

Závěrečné shrnutí:

- 1) Lze konstatovat, podle výsledků výzkumu, že vedoucí pracovníci jsou částečně ovlivňováni konflikty na pracovišti.**
- 2) Jsou známy, podle výzkumného šetření u vedoucích pracovníků, nejčastější zdroje konfliktů na pracovišti a skupiny, které vyvolávají často konfliktní situace.**
- 3) Vedoucí pracovníci nemají vyhraněný jen jeden přístup ke zvládnutí konfliktů.**
- 4) Podle výzkumného šetření vedoucí pracovníci ve školství ve velké míře využívají prostředků pro předcházení konfliktním situacím.**
- 5) Nejsou větší rozdíly v oblasti konfliktů a jejich zvládnutí u vedoucích pracovníků mateřských a základních škol.**

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit do jaké míry konflikty na pracovišti ovlivňují vedoucí pracovníky ve školství a jak se s nimi vedoucí pracovníci vyrovnávají.

Bakalářská práce dává odpovědi na otázky, které souvisí s dosažením cíle práce. Lze říct, že stanoveného cíle práce bylo dosaženo.

Tato práce v teoretické části nabízí vedoucím pracovníkům ve školství všeobecný pohled na konflikt, rozebírá možné druhy, zdroje konfliktů a ukazuje možné přístupy zvládání konfliktů a postupy při předcházení konfliktním situacím na pracovišti. Ve výzkumné části předkládá možnou míru ovlivnění vedoucích pracovníků konflikty, dokumentuje nejčastější zdroje a druhy konfliktů, s kterými se vedoucí pracovníci ve školství setkávají. Dává návod na možné postupy při předcházení konfliktům.

Bakalářská práce by se mohla stát manuálem, příručkou pro vedoucí pracovníky ve školství. Pomocí tohoto manuálu vedoucí pracovníci poznají teoretické základy konfliktu, neboť je všeobecně známo, že pokud neznáme podstatu jakéhokoliv jevu, nemůžeme ho pochopit, ani se s ním vypořádat. Platí tady anglické přísloví, že „chce-li učitel naučit Johna latině, musí znát dobře nejen latinu, ale i Johna.“

Významná pro vedoucí pracovníky je i výzkumná část bakalářské práce, která, pomocí praktických zkušeností vedoucích pracovníků různých typů škol v České republice, mapuje problematiku konfliktů na pracovišti a přináší důležité závěry, které se dají využít při práci ředitelů ve školství. Z poznatků v této práci mohou vedoucí pracovníci omezit riziko zdrojů konfliktů, více pracovat se skupinami, které způsobují nejčastější konflikty na pracovištích, zamýšlet se nad možnou mírou psychické zátěže konfliktů a umět tuto zátěž vyvažovat vhodnou relaxací. Přínosem pro vedoucí pracovníky ve školství by mohly být i praktické zkušenosti oslovených ředitelů na zvládání a předcházení konfliktů.

Bakalářská práce by mohla přispět k efektivnímu řešení konfliktů na pracovišti.

Osobně bych vedoucím pracovníkům doporučila, při zvládání konfliktních situací na pracovišti, neustále, vstřícně komunikovat s lidmi, snažit se vytvářet s nimi dobré vztahy a nebát se chybovat.

„To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.“- P.F. Drucker

„Pokud neděláte chyby, pravděpodobně spíte.“- B. Hermansson

„Vést druhé je záležitost srdce , ne hlavy.“- J.C. Maxwell

„Dobře vybudovaný tým může dosáhnout takového úspěchu, o kterém jste nikdy nesnili.“- J.C. Maxwell.

Seznam použité literatury

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem.* Praha : GRADA, 2002. ISBN 80-247-0403-X

...

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál.*

2., aktualizované vydání. Praha : GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2944-2

...

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů.* Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000. ISBN 80-85943-81-6.

...

McCONNON, S.; M. *Jak řešit konflikty na pracovišti: Umění řešit spory a vytvářet důvěru a porozumění.* Praha : GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.

...

MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými.* Praha : GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1732-6.

...

ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3: Stres frustrace a konflikty.* Praha : GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-1527-8.

...

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. et al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.* Praha : KAROLINUM, 1995. ISBN 80-7184-010-6.

...

FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi.* Praha : GRADA, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

...

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi.* 4. vydání. Praha : COMPUTER PRESS, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

...

Wikipedie : otevřená encyklopedie [online]. St. Petesburg (Florida) : Wikimedia Foundation, 2001.

Přílohy

Příloha č.1

Průvodní dopis pro vedení škol

Vážená paní ředitelko, pane řediteli, vedoucí pracovníku,
jmenuji se Iva Bartošková, jsem učitelkou v mateřské škole a studuji na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy, obor Školský management.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit, jak se vedoucí pracovníci ve školství vypořádávají s konflikty na svém pracovišti a jak je konflikty ovlivňují.

Výsledky dotazníku budou anonymně zpracovány pro výzkum mé bakalářské práce s názvem

„Efektivní řešení konfliktů na pracovišti- úloha vedoucího pracovníka organizace.“

Pokud budete mít zájem o výsledky, ráda Vás s nimi seznámím.

Děkuji za spolupráci a za Váš čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

**Vyplněný dotazník, prosím, zašlete zpět na e-mailovou adresu:
ivadomu@seznam.cz**

Příloha č. 2

Dotazník pro vedoucí pracovníky ve školství

Prosím, označujte písmenem X

1. Jste vedoucím pracovníkem na:

Mateřské škole.

Základní škole.

Základní škole a Mateřské škole.

Jiná organizace, napište, prosím, jaká.

2. Jak často se na svém pracovišti setkáváte s konfliktní situací?

Několikrát za den, prosím, napište kolikrát.

1x denně.

1x týdně.

1x měsíčně.

Méně než 1x měsíčně.

Nikdy.

3. Odhadněte, prosím, kolik času průměrně věnujete řešení konfliktů?

Denně.

Týdně.

Měsíčně

Min.	Hod.

4. Prosím, odhadněte, jaké druhy konfliktů řešíte na svém pracovišti častěji.

Ty, ve kterých jste osobně zainteresováni / vaše osobní konflikty/.

--

Ty, které řešíte zprostředkovaně / z pozice vedoucího pracovníka,

jde o konflikt mezi dvěma jinými stranami/- např. Váš podřízený versus rodič žáka.

--

5. Jaké jsou nejčastější zdroje konfliktů ve Vaší organizaci?

Vztahy mezi lidmi.

Odlišné názory na vzdělávání.

Špatná komunikace.

Rivalita.

Pracovní podmínky.

Závist.

Arogantní jednání.

Rozdílná stupnice uznávaných hodnot.

Rozdílné zkušenosti.

Pracovní vypětí, únava.

Obavy ze změn.

Nepochopení řešeného problému.

Přeceňování nebo podceňování vlastní práce u pracovníků.

Jiný zdroj-prosím, napište jaký.

--

6. Jak velkou psychickou zátěž, z celé činnosti vedoucího pracovníka, pro Vás představují konflikty a jejich řešení? Prosím, vyberte ze škály 1-7, kdy 1 je pro Vás nejmenší a 7 největší psychická zátěž.

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

7. Které konflikty pro Vás představují větší psychickou zátěž?

Ty, ve kterých jste osobně zainteresováni / vaše osobní konflikty/.

Ty, které řešíte zprostředkovaně / z pozice vedoucího pracovníka/.

Obojí představují stejnou psychickou zátěž.

8. Představují konflikty a jejich řešení pro Vás i nějakou fyzickou zátěž- například zvýšený krevní tlak, bolest hlavy, tíky apod. Prosím, vyberte ze škály 1-7, kdy 1 je nejmenší a 7 největší fyzická zátěž.

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

9. S kým se Vy sám nejčastěji dostáváte na pracovišti do konfliktu?

Pedagogové.

Provozní pracovníci.

Žáci.

Zřizovatel.

Rodiče žáků.

Kontrolní orgán.

Veřejnost.

Jiné, prosím vypišete.

10. Mezi kterými stranami nejčastěji řešíte konflikt ve Vaší organizaci?

Pedagog- pedagog.

Pedagog- provozní pracovník.

Provozní – provozní pracovník.

Pedagog- žák.

Pedagog- rodič žáka.

Žák- žák.

Jiné, prosím vypišete.

11. Vyhledáváte při řešení složitého konfliktu pomoc nezávislé osoby, instituce?

Ano.

--

Ne.

--

Pokud ano, koho nejčastěji oslovíte:

Vedoucího pracovníka jiné školské organizace.

--

Odborného pracovníka- například psychologa.

--

Právníka.

--

Kontrolní orgán.

--

Zřizovatele.

--

Krajský orgán.

--

Jiné, prosím vyplňte.

--

				Velmi
Nikdy	Zřídka	Občas	Často	často

12. Komunikujete pravidelně se svými podřízenými?

13. Máte dostatek času k naslouchání a k hovoru

se spolupracovníky?

--	--	--	--	--

14. Snažíte se na vznikající problém podívat i ze stanoviska druhé strany?

--	--	--	--	--

15. Při kritice nebo hodnocení postupujete takticky, se zřetelem k osobním kvalitám druhého?

--	--	--	--	--

16. Ovlivňují konflikty Vaši pracovní aktivitu?

--	--	--	--	--

17. Mají konflikty a jejich řešení vliv na Vaši spokojenost na pracovišti?

--	--	--	--	--

Představte si, že jste se dostali do konfliktní situace:

				Velmi
Nikdy	Zřídka	Občas	Často	často

18.Ověřujete si, že jste pochopili správně, co druhá strana

požaduje?

--	--	--	--	--

19.Dáváte najevo, že názory druhé strany považujete

za důležité, i když s nimi nemusíte souhlasit?

--	--	--	--	--

20.Snažíte se pochopit potřeby druhé strany?

--	--	--	--	--

21.Umožníte druhé straně, aby sama navrhla řešení

vzniklé situace?

--	--	--	--	--

22.Snažíte se, aspoň částečně, přijmout,

co Vám druhá strana navrhuje?

--	--	--	--	--

23.Dohodnete se s druhou stranou na řešení

konfliktu?

--	--	--	--	--

24.Myslíte si, že konflikt může být pro Vás

pozitivní?

--	--	--	--	--

25.Snažíte se prosadit svoje stanovisko?

--	--	--	--	--

26.Necháte druhé, aby prosadili svoje stanovisko?

--	--	--	--	--

27.Při řešení problému spolupracujete s ostatními?

--	--	--	--	--

28.Vyhýbáte se konfliktním situacím?

--	--	--	--	--