

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

**Jana Dvořáková**

**Řešení skupinových konfliktů v mateřské škole  
(z pohledu ředitelky, ředitele mateřských škol Středočeského kraje)**

**Solving of Group Conflicts in Kindergarten  
(from the point of view of headmistresses and headmasters of the  
Central Bohemian Region kindergartens)**

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

Rok 2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložení elektronické verze své práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 29. 04. 2013

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádila poděkování Mgr. Ireně Lhotkové, Ph. D. za její cenné rady a trpělivost při vedení mé diplomové práce.

í í í í í í í í í í í í í í í í  
podpis

## **ABSTRAKT:**

Diplomová práce se zabývá problematikou řešení skupinových konfliktů v mateřské škole, předkládá názory, citaci a komparaci českých i zahraničních autorů, čerpá z domácích i zahraničních pramenů.

V teoretické části přináší poznatky z dané oblasti, definuje termín škola, vymezuje základní druhy konfliktů, vztahuje se skupinovým konfliktům v souvislosti s vlivem osobnosti jedince na vznik konfliktu. V druhé polovině teoretické části se zaměřuje na řešení a předcházení konfliktů.

V tomto smyslu je též orientován výzkum, který vychází z cíle výzkumného úkolu. Výzkumná část předkládá výsledky výzkumného úkolu, kdy popisuje a analyzuje příčiny a řešení skupinových konfliktů v praxi. Vyhodnocení pak vede k zodpovězení výzkumných otázek.

Práce je stylizována tak, aby ji mohla využít co nejširší skupina učitelů a řídicích pracovníků v mateřských školách.

## **KLÍČOVÁ SLOVA:**

Konflikt, interpersonální konflikt, skupinové konflikty, příčiny, řešení, strategie, prevence, vyjednávání

**ABSTRACT:**

This dissertation inquires into the issue of solving group conflicts in kindergartens, presents opinions, quotations and comparison of Czech and foreign authors, derives from both local and foreign sources.

In the theoretical part it brings forth findings from the stated area, defines the term "conflict", delineates the basic types of conflicts, deals with group conflicts in the context of the influence of an individual on the inception of a conflict. In the second half of the theoretical part it focuses on the settlement and prevention of conflicts.

The research, coming from the goal of the inquiry, is directed in the same spirit. The research part presents the results of the inquiry, describing and analysing the causes and solutions of group conflicts in practice. The evaluation then leads to answering the research questions.

The work is designed so the broadest range of headmasters and administrators of kindergartens could make use of it.

**KEY WORDS:**

Conflict, interpersonal conflict, group conflicts, course, solution, strategy, prevention, negotiation



<b>6</b>	<b>METODOLOGICKÁ HLEDISKA VÝZKUMNÉHO VĚTĚNÍ.....</b>	<b>43</b>
6.1	Cíl výzkumného vĚtĚnÍ.....	43
6.1.1	Proces vĚzkumu .....	44
6.1.2	VĚzkumnĚ nástroje (dotaznÍk, rozhovor).....	44
6.1.3	VĚzkum 0 a pilotnÍ vĚzkum .....	46
6.2	CÍlová skupina .....	47
6.2.1	SlovenÍ respondent .....	47
6.3	Metodika vĚzkumnĚho vĚtĚnÍ.....	50
<b>7</b>	<b>VÝSLEDKY VĚZKUMNĚHO VĚTĚNÍ.....</b>	<b>53</b>
7.1	VĚsledky o kartografickĚ údaje .....	53
7.2	VĚsledky o popisnĚ údaje.....	54
7.3	VĚsledky o p í ina .....	59
7.4	VĚsledky o e-enÍ.....	66
7.5	VĚsledky o zm na.....	74
<b>8</b>	<b>ZÁV RY VĚZKUMNĚHO VĚTĚNÍ.....</b>	<b>76</b>
8.1	Zodpov zenÍ vĚzkumnĚch otázek.....	76
8.2	Návrh vyuffitÍ vĚzkumnĚho vĚtĚnÍ v praxi.....	79
	<b>ZÁV R.....</b>	<b>80</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>83</b>
	<b>P ÍLOHY.....</b>	<b>86</b>

## Motto: Konflikt? Pro ne?

### ÚVOD

**Konflikt** je přirozenou součástí života. Pro něho je jeho řešení výzvou, pro druhého stresem. *Šlovo škonfliktō existuje v tém stejné podob skoro ve v-ech evropských jazycích. V totofném pravopisném tvaru existuje nejen v e-tin , ale i ve sloven-tin , pol-tin , bulhar-tin , ukrajin-tin , ru-tin , n m in , -véd-tin , dán-tin , nor-tin atd. P vodnímu latinskému tvaru jsou blízke i výrazy v jiných jazycích: anglicky, rumunsky, holandsky - conflict, francouzsky ó conflit, špan lsky ó conflictio, portugalsky ó conflito, italsky ó conflitto, ma arsky ó konfliktus atp.ō* (Křivohlavý, 2008, s. 18) Jih samotné slovo konflikt má v sob negativní přízvuk. A jaká jsou česká synonyma pro dané slovo? Srážka, nesvár, boj, konfrontace, rozpor aj. a i tato slova mají negativní zabarvení. Konflikt nám však umožní uje uv domít si vlastní odlišnosti nebo to, co nás spojuje s ostatními lidmi. Není naším cílem vylou it konflikt ze života, ale nau it se v as rozpoznat jeho příznaky, ur it jeho vývoj a zákonitosti. Získané informace, poznatky i energii aplikovat v praxi k dosažení nového souladu ve skupinových vztazích i v osobnostním rozvoji.

Řešení konfliktů patří mezi nejnárovnější činnosti, které musí editel (manafler, vedoucí pracovník) na pracovišti řešit. Lidé jsou různí, liší se názory, představy, postoji, zájmy, v kem, pohlavím, vzděláním, aj. A právě tyto uvedené odlišnosti vedou ke vzniku konfliktů v pracovním i soukromém životě. *ŠPodle provedených výzkum se manafler i 20 ó 40% svého času v nují konflikt m a jejich řešení.ō* (Doleřal; Máchal; Lacko, aj. 2009, s. 360) O uvedené činnosti mají tak editelé méně času na produktivní, řídicí i pedagogickou práci. Odborníci zabývající se praktickým managementem, psychologové, manafler i doma i ve sv t si uv domují, že mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti výrazně ovlivují (pozitivně i negativně) pracovní výkony i zdravotní stav zaměstnanců. Uvedenou skutečnost znají a jsou si uv domují i editelé škol a školských zařízení v České republice. I editelé mateřských škol si uv domují, že základním stavebním kamenem organizační kultury školy jsou sociální vztahy na pracovišti, které podstatně ovlivují pracovní výkon a chování pracovníků na pracovišti.



A právě konflikty dovedou podstatným způsobem sobě atmosféru na pracovišti změnit, konstruktivně posílit i destruktivně narušit.

Tématem diplomové práce je řešení skupinových konfliktů v mateřské škole. Struktura diplomové práce je rozdělena na dvě základní části: teoretickou část a část vztahující se výzkumnému řešení. Teoretická část vychází ze studia a poznatků manažerské, pedagogické a odborné literatury. První kapitola se zaměřuje na **jasnou a zřetelnou formulaci tématu a cíle práce**. Druhá kapitola **definuje pojem konflikt** z pohledu několika autorů, popíše klíčová pozitiva a negativa konfliktů a zaměřuje se na postoje ke konfliktům, které mohou hrát podstatnou roli při jejich řešení. Třetí kapitola plynule navazuje na předchozí teorii a popíše **základní dělení konfliktů** podle podstatných ústředních v konfliktu a psychologické charakteristiky konfliktu. Následná část **analyzuje skupinové konflikty**, uvádí vliv různých stylů vedení na uspokojování potřeb zaměstnanců. Zaměřuje se na spolupráci a možné příčiny konfliktů u jednotlivých motivací lidí. Popisuje typy osobností a jejich vzájemné řešení konfliktů, upozorňuje na nejčastější příčiny konfliktů. Kapitola zakončuje část, která je věnována prvkům komunikace podporujícím vznik konfliktu. Kapitola pátá je věnována **řešení konfliktů**, popisuje průběh, fáze, způsob řešení konfliktu a analyzuje jednotlivé fáze a konkrétní styly vyjednávání. Závěr kapitoly je věnován stylům řešení konfliktu a možnostem jejich předcházení.

Cílem výzkumného řešení bylo **zjistit**, mezi kterými pracovníky nejčastěji vznikají konflikty a **určit** jejich četnost. Na základě zpracovaných výsledků **zmapovat** situace a příčiny, které se na vzniku konfliktu nejvíce podílejí a **porovnat** je v závislosti na pohledu pracovníků v mateřské škole. **Určit** druhy skupinových konfliktů a **získat** poznatky o způsobu jejich řešení v praxi. Závěr výzkumného řešení je věnován **zodpovězení výzkumných otázek, jejich závěrečnému shrnutí a návrhu vyřízení výzkumného řešení v praxi**.

**Závěr** diplomové práce je věnován **strukturnímu zhodnocení teoretické části a shrnutí výsledků dotazníkového řešení**, které vychází z praxe editel mateřských škol ve Středočeském kraji.

# 1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je stanovení postupu řešení skupinových konfliktů v mateřské škole. Hlavní cíl je zpracován do čtyř dílčích cílů.

Dílčí cíle:

- teoreticky vymezit termín konflikt
- stanovit nejúčastnější skupinové konflikty a určit postup jejich řešení
- zjistit vliv motivačního typu lidí na vznik a řešení konfliktu
- na základě analýzy výsledků výzkumu provést rozbor nejúčastnějších skupinových konfliktů v mateřské škole

**Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma z modulu personálního řízení řešení skupinových konfliktů v mateřské škole.** Vycházím z předpokladu, že konflikty jsou nedílnou součástí života každé organizace. Porozumění vedoucí pracovníkovi vzniku, průběhu a příčinám konfliktu, dokáže mu předcházet a tvořit její řešení. Dlouhodobé neřešení a protahování konfliktů vede k narušení vztahů mezi pracovníky celé mateřské školy, rodinami, silně působí na kulturu školy a ovlivňuje výsledky vzdělávání. Naopak vhodné řešení konfliktů posouvá školu vpřed, vedou ke vzájemné komunikaci, spolupráci a dosažení lepších výsledků ve vzdělávací a výchovné práci, následně k rozvoji kultury školy.

## **Přínos pro školský management**

Přínosem pro školský management bude **teoretický materiál určující nejúčastnější skupinové konflikty v mateřských školách s doporučením postupu jejich řešení.** V mateřských školách může být diplomová práce využita jak v teoretické rovině, tak v praxi. **Teoretická část pro teorii řešení skupinových konfliktů, v praktické části bude využitelná pro ředitelky a vedoucí učitelky v mateřských školách v oblasti vedení lidí při řešení skupinových konfliktů v mateřské škole,** součástí se může stát podíl na posunu školy vpřed, vést ke vzájemné komunikaci, spolupráci a k dosažení kvalitnějších výsledků ve vzdělávání.

## 2 ZÁKLADNÍ POJMY

Konflikty patří k prvořadým jevům mezilidských vztahů. Objevují se v každé organizaci, v každém pracovním prostředí. A záleží zpravidla na ústředních konfliktech, zda jim přinesou pozitivní i negativní změny a jakým směrem posune změny v organizaci.

### 2.1 Konflikt

V odborné literatuře se setkáváme s celou řadou definic konfliktu, výsledný závěr cíleného vyhledávání nejvýstižnější charakterizuje Owens (2001, s. 306). *„V celém obrovském množství vdecké literatury není možné nalézt shodu ohledně specifické definice konfliktu. Nicméně existuje shoda, že dvě věci jsou nezbytné v jakémkoli konfliktu: (1) odlišné (či zřejmě odlišné) názory a (2) neslučitelnost těchto názorů.“*

Uvedenou definici potvrzuje Plamínek (2006, s. 12), který konflikt charakterizuje velmi stručně. *„Konflikt bývá obvykle vnímán jako střet nebo sním. Takováto charakteristika je ovšem spíše příkladem než definicí (latinské conflictus zhruba odpovídá českému střet, srážka)“.*

Trápaník (2008, s. 106) podrobněji rozpracovává předcházející definici střetu nebo sním. *„Konflikt je střetem motivů, postojů, názorů, hodnot, zkrátka soubojem protichůdných tendencí. Ty se mohou odehrávat uvnitř jedince (vnitřní konflikt) anebo na otevřené scéně v podobě konfliktu s jinými lidmi.“*

Křivohlavý (2008, s. 17) se ve své definici více zaměřuje na strany stojící v konfliktu. *„V podstatě jde o vyjádření současněho simultánního nároku dvou až zcela na opačných stranách stojících a diametrálně rozdílných zájmových o tužeb a s tím spojený boj. Konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.“*

Eggert a Falzon (2005, s. 8) definují konflikt se zaměřením na ústřední strany s upozorněním na nerovnováhu sil jednotlivých stran konfliktu. *„Konflikt vzniká, když dvě nebo více stran, z nichž jedna je obvykle silnější, tvrdí, že mají právo na omezené zdroje nebo na jistý způsob jednání a jejich jednání má zmařit touhy ostatních.“*

akrt (2000, s. 12) konkrétně udává, že se jedná o v domě úsilí jedné strany o prosazení svých zájmů na úkor strany druhé. **šKonflikt je proces, v něm jedna strana vynakládá v domě úsilí ve formě blokačních in na zma ení snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich zájmů nebo sledování jejich zájmů.**

Nejpodrobněji definují pojem konflikt Eger, Válová a Malach (1998, s. 138), kteří konkrétně definují možnosti a varianty situace, ale jsou asi i nepřímo předkládají negativa a pozitiva konfliktu. *šPojem konflikt vznikl z latinského šconflictō, což znamená šst etnout se, utkat se v bojiō. Konflikt je tedy psychický stav, kdy se jedinec ocitá ve situaci dvou nebo více vzájemně se vylučujících variant motivů, potřeb, názorů, cílů, hodnot apod. Jako synonyma k pojmu škonfliktō jsou nejčastěji uváděna slova: rozpor, neshoda, spor, rozdílný názor, nedorozumění, problém, hádka. Ve vztahu k protívání bývá spojován konflikt s nějakým nepříjemným, jako je napětí, rozílání, strach, úzkost, pocit viny nebo křivdy, zlost, agrese atd. Jen málokdo si uvědomí, že se slovem škonfliktō také mohou souviset pojmy jako napětí, uvolnění, radost, uspokojení, což jsou pocity, které se dostaví po úspěšném vyřešení konfliktu.*

## 2.2 Negativa a pozitiva konfliktu

Uvedené definice vyvolávají negativní pocity. Může být konflikt pozitivní? Může přinést něco nového a kladného do vztahů mezi lidmi? Literatura uvádí, že při správném řešení má konflikt pozitivní a konstruktivní význam. Konflikt sám o sobě není negativním jevem, negativní v něm přináší nejistota, strach, agrese.

### Negativa konfliktu:

Konflikt může přinést destruktivní, dává prostor emocím a afektům, často reagujeme bez uvážení. Slova vyřčená v konfliktu mohou zraovat, poškozovat nácity, mohou vést ke ztrátě vřady mezi lidmi. Při dlouhotrvající neřešené konfliktní situaci se vytváří stres, který má velký vliv na naše zdraví, osobní i pracovní pohodu. Lidé jsou rozmrzelí, uzavírají se do sebe, vzniká prostor pro nepřátelství, intriky a rozbroje. Konflikt poškozuje i celou firmu i organizaci, znamená ztrátu peněz, času na produktivní práci, ale i ztrátu spokojených zaměstnanců, protože jejich potřeby stanou neupokojeny.

**Stinné stránky konfliktu** uvádí Eggert; Falzon (2005, s. 11).

- Zvýšené napětí mezi účastníky konfliktu.

- Snížená produktivita vykonané práce, účastníci se zaměřují na konflikt, ne na úlohu.
- Nízká mezilidská soudržnost, jednotliví účastníci se staví na jednu i druhou stranu a začínají ostatní posuzovat schematicky.
- Hledání řešení konfliktu je často velmi náročné a v praxi pak může chybět čas na řešení jiných a důležitějších záležitostí.
- V případě podpory jednotlivých stran se často přijímají nesprávná řešení.
- Emoce a síla (postavení) mohou být preferovány před rozumem.
- V případě vyřízení mediace, facilitace a hlavně soudních sporů je třeba počítat s finanční zátěží pro zúčastněné strany.

**Konflikty provází negativní pocity:** rozčilení, agrese, zlost, napětí, úzkost, strach, lítost, pocit viny, pocit křivdy, bezmoc, aj.

### **Pozitiva konfliktu ó názor autor**

Známý autor v oblasti manažerského vzdělávání a poradenství Jiří Plamínek se netají svým pozitivním přístupem ke konfliktu. *ŠKdyž jsem v roce 1994 napsal, že konflikty jsou palivem do motoru vývoje, připadal jsem si jako extrémista. Od té doby jsem mnohé prožil a přeládal, a tak dnes mohu tvrdit, že konflikty jsou je-t o chloupěk významnější a jsou samotným základem života.* (Plamínek, 2006, s. 9) S pozitivním přístupem ke konfliktu přichází i konzultant a lektor rozvoje managementu Michal Škrtek. *ŠNení ovšem nutné, aby se manažer pokoušel zmírovat jakýkoliv konflikt. V praxi i při cvičení v manažerském kurzu lze dokázat, že konflikty jsou do jisté míry i užitečné, ba i nezbytné pro úspěšný výkon zadaného úkolu a v každém případě jsou normálním průvodním jevem života.* (Škrtek, 2000, s. 8)

### **Pozitiva konfliktu:**

Výše uvedený konflikt odstraňuje zdroj budoucího konfliktu, obsahuje konstruktivní prvky rozvoje a spolupráce, je zdrojem změn a tím jsou odstraněny stagnace. Přispívá k vytvoření širšího pohledu na problém, podněcuje lidi k vyřešení problému, stimuluje jejich zájem. V průběhu dobře řízeného konfliktu se objevují a zhodnocují vztahy, uvolňuje napětí, zlepšuje vzájemné porozumění, posiluje se tolik potřebná

d v ra mezi zam stnanci. Lidé mají v t-í ochotu splnit pot eby druhého lov ka, komunikovat s ním a spolupracovat.

Eggert; Falzon (2005, s. 10) uvádí p ínosy konfliktu:

- Konflikt u í zam stnance p ekonávat p ekáfky ve spolupráci s druhými lidmi, podporuje týmovou práci.
- Rozvíjí tvo ivost, nápaditost, vede k hledání nových e-ení.
- U í um ní jednat s lidmi, nutí nás komunikovat, spolupracovat a e-ít konflikt s lidmi, kte í mají odli-ný názor.
- Podporuje vzájemné pochopení r zných hodnot, snah a kultur.
- Podílí se na spole enských zm nách a pokroku.
- Podporuje rozvoj.
- Vede k sebereflexi.

**Pozitivní pocity p í š ízenémõ konfliktu:** uspokojení, aktivizace sil, radost, uvoln ní.

### 2.3 Postoj ke konfliktu

*šSchopnosti manaflera p í e-ení konflikt jsou velkou m rou ovlivn ny postojem ke konflikt m. Pokud manafler v í, fe konflikty jsou n co nepat i ného, bude je e-ít jinak, nevl kdyfl konflikty vítá jako výbornou p íležitost pro dal-í rozvoj a r st.õ (Doleflal; Máchal; Lacko, aj. 2009, s. 362) Postoj ke konfliktu má podstatný vliv na zp sob jeho e-ení. Kaflký lov k je jedine ný a kaflký má sv j p ístup a postoj ke konflikt m (postoj se formuje jifl v d tství a dospívání). Dal-í vliv na jeho vytvá ení má míra sebev domí daného jedince, flivotní optimismus, p edchozí zku-enosti, profitky, flivotní situace, prost edí, aj.*

#### **Pozitivní postoj**

*šLidé s tímto postojem ke konflikt m v t-inou vnímají pozitivn pojmy jako výzva, e-ení nap tí.õ (Baum, 2009, s. 26) Manafler í s tímto postojem ke konfliktu jsou zdrav sebev domí, mají rádi nové a t ílké úkoly, výzvy, které nemají snadná e-ení. Uv domují si, fe kafldá zm na se rodí z rozdílu, a nikoli z poklidu a stagnace. Pro produktivní e-ení konfliktu je tento postoj ideální ó manafler se nebojí zm n, podporuje rozvoj, p ekovává p ekáfky, podporuje spole enské zm ny a pokrok. Negativem m fe*

být extrém, kdy člověk s pozitivním postojem ke konfliktům za nezájemně vyvolávat střety nebo vyhledávat zbytečné i ostřejší konfliktní situace.

### **Negativní postoj**

*š Kdo zaujímá tento postoj, spojuje s konflikty spíše jejich negativní aspekty jako je rozčilení, prohru, nesvár, zášť nebo násilí.š (Baum, 2009, s. 27) Uvedení lidé konflikty nevyhledávají, naopak se konflikty se straní, obávají se zvýšeného napětí, možné destrukce a případných změn v organizaci. Konflikty odmítají, nevnímají, fládně si nepřipouštjí, bagatelizují je i dlouhodobě. Roli v postoji ke konfliktu hraje osobnostní typ, motivační typ a úroveň sebevdomí konkrétních jedinců. Je třeba si uvědomit, že konflikty jsou v organizacích na denním pořádku a nepředstavují známku špatné kvality vedení.*

### **Neutrální postoj**

*š Zde se ukazuje spíše vyvážený obraz pozitivních, negativních a neutrálních asociací. Charakteristickými pojmy zde jsou rozdílnost, vyjasnění v cí, diskuse, protikladnost, řešení problémů nebo rozhovor a zápolení.š (Baum, 2009, s. 27) Lidé s tímto postojem ke konfliktům je nevyhledávají, ale souhlasně se jim nebrání. Mají zkušenosti s řešením konfliktů, a to jak s jeho negativní, tak i pozitivní stránkou. Jsou realističtější a přistupují ke konfliktním situacím konstruktivně s přesvědčením, že řešení konfliktu není soutěží kdo s koho, ale přiležitostí ke spolupráci.*

### 3 ZÁKLADNÍ DRUHY KONFLIKT

Konflikty lze dle různých hledisek rozdělit na **mezilidské** (např. ideologické, kulturní, náboženské), **mezinárodní** (např. studená válka, boj proti terorismu), **národní** (např. majetkové spory, občanské války), **organizační** (např. odbory a zaměstnavatelé, rivalita v rámci firmy a mezi firmami, soupeření vedoucích pracovníků o zdroje a vrcholové pozice). (Eggert; Falzon, 2005, s. 14) Konflikty můžeme dle i na **informační, vztahové, hodnotové, strukturální, zájmové i podle počtu lidí zapojených do konfliktu, obsahu, podle podmínek sporu, podle věkové skupiny, fázové etapy, aj.**

#### 3.1 Konflikty podle počtu lidí zapojených do konfliktu

Egger; Váňová; Malach (1998) rozlišují dva základní druhy konfliktu **podle počtu lidí zapojených v konfliktu.**

- a) **Intrapersonální** - vnitřní, osobní konflikt jedince (např. konflikt morálky, hodnot, postoj)
- b) **Interpersonální** - vnější, mezilidský, konflikt mezi jednotlivci, uvnitř uzavřené skupiny, mezi skupinami

Plamínek (2006) rozděluje konflikty:

- a) **Extrapersonální** - probíhají ve svobodě, tedy mimo oblast působení lidí
- b) **Intrapersonální** - odehrávají se v nitru jednotlivého člověka, nejsou odtrženy od vnějšího světa a často se prolínají s konflikty mezilidskými
- c) **Interpersonální** - konflikt mezi lidmi, zde nalezneme dva odlišné typy - spory a problémy

Spory jsou konflikty, ve kterých je zájem prosazován. Minimálně jeden účastník konfliktu chce prosadit svůj zájem, svůj názor, své zájmy. Zájem o sporu je velmi náročný a je ovlivněn silnými emocemi, pokud-li se emoce ve sporu odstraní, vznikne problém, který je řešitelný.

Problémy jsou spory, které neobsahují emoce, dají se řešit racionálně. V účastníci konfliktu mají zájem o nalezení správného a konstruktivního řešení. Řešení je snadnější, výsledky kvalitnější, účastníci spokojeni.



Kivohlavý (2008) rozděluje konflikty podle základních osob do čtyř typů.

- a) **Intrapersonální konflikty** – vnitřní, osobní konflikty jedné osoby
- b) **Interpersonální konflikty** – konflikty mezi dvěma lidmi
- c) **Skupinové konflikty** – konflikty, které existují uvnitř dané skupiny
- d) **Meziskupinové konflikty** – konflikty mezi dvěma skupinami lidí

Šposlední dvě skupiny konfliktů se někdy dle toho, jde-li o **malé nebo velké skupiny lidí**. Malá skupina je přitom definována jako skupina lidí vídajících se tváří v tvář. **Konflikt jedince se skupinou** zde budeme považovat za zvláštní druh skupinového konfliktu. (Kivohlavý, 2008, s. 20)

### 3.2 Konflikty podle psychologické charakteristiky

Konflikt je velké množství, pro usnadnění poznávání jejich příčin a hledání vhodných řešení je vhodné využívat jejich podrobnější typy (např. podle typu, složitosti, druhu, aj.) Kivohlavý (2008, s. 22) uvádí následující rozdělení konfliktu podle psychologické charakteristiky.

- a) Konflikty představ
- b) Konflikty názor
- c) Konflikty postoje
- d) Konflikty zájmů

**Konflikty představ** vycházejí z podstaty, že každý člověk je jiný, má **svou představu** na konkrétní situaci, která se však zpravidla od představy druhého člověka liší. Představy vycházejí z našeho zájmu, motivace, očekávání a předpokladů. V pracovním prostředí se může představa vedoucího pracovníka a podřízeného pracovníka též lišit na kvalitu provedené práce, chování na pracovišti i spolupráci s kolegy. Nemusí se zde jednat o závažné vytváření konfliktní situace, ale jen o neznalost představy druhého, jiný úhel pohledu na věci situaci. **Řešení nabízí společná komunikace** (vysvětlení své představy a vyslechnutí představy druhého účastníka konfliktu), **jasn stanovená pravidla a vzájemná tolerance**.

**Konflikty názor** se liší od konfliktů představ tím, že jsou jeť **spojeny s hodnotícím soudem**. Konflikt může vznikat již rozdílnostmi hledisek, podle kterých je konkrétní člověk, situace, věc posuzována. V pracovním procesu se například mohou

li-ít názory vedoucích pracovníků na kvalitu prováděné práce konkrétního pracovníka, protože ji hodnotí podle zcela odlišných hledisek (kvalita, kvantita, tvořivost, přístup, spolupráce, aj.). Hodnocení se provádí podle několika názorů na výkonnost pracovníka. **V praxi se nabízí řešení o např. tvorba norem, předpisů, směrnic, spolupráce s expertem a vytvoření hodnotících škály.**

**Konflikty postojů** Kivohlavý (2008, s. 29) popisuje jako *šnázor zabarvený osobním citovým vztahem*. Odlišnosti postojů pramení z odlišnosti představ, názorů, hodnot a sociálního prostředí. Postoje jsou tendence jedince reagovat ustáleným způsobem na osoby, předem ty ve svém okolí a dle je. **Jsou založeny na základních jejich zkušenostech a dají se tudíž i předvídat.** Změna postojů je dlouhodobý proces a silně závisí na vlastnostech jedince, hloubce zařizovaného postoje, nových informacích, motivací ke změně i určitých nových zkušenostech. V případě konfliktu postojů účastníci se společnými hodnotami dochází ke řešení konfliktu dříve a snadněji, než je tomu v ostatních případech. Postoje v sobě také zahrnují silné emoce a je třeba ke řešení uvedených konfliktů postupovat velmi opatrně a dávat si pozor na neverbální projevy. Pro jedince v konfliktní situaci nejsou přínosné prvky neverbální komunikace o např. zvedání očí, vzdychání, vnování se jinými činnostmi, aj., právě naopak.

**Konflikty zájmů** patří mezi nejzávažnější skupinu skupinových konfliktů a mají nejvážnější a nejhorší dopady na mezilidské vztahy. Prosazování konfliktu zájmů v zaměstnání může být velmi tvrdé i bolestivé. Pracovník může mít zájem např. získat vedoucí postavení, vedoucí místo je však pouze jedno a tím se s ostatními zájemci dostává do konfliktu zájmů.

**Plamínek (2006, s. 20) zastává názor, že zájmy jsou příčinami postojů.** Lidé si sice vyjednávají na úrovni postojů, ale s určitým zájmem, který druhí neznají. Zde je důležité poukázat na otázku šproč. Na tuto otázku se neptáme ani tak druhých, ale hlavně sami sebe. V případě objevení správné příčiny (zájmu účastníka), hledání řešení snadněji.

**Konflikty v teoretické rovině můžeme sice rozlišit, ale v praxi se velmi často setkáváme spíše s konflikty smíšenými, vzájemně propojenými, je-li máj o to náročnější řešení.**

## 4 SKUPINOVÉ KONFLIKTY A OSOBNOST JEDINCE

Skupinové konflikty jsou konflikty, které existují **uvnitř** dané skupiny. Skupina lidí, která společně fluje i pracuje (i t eba jen krat-í dobu), si vzájemn vytvá í ur íté **cíle, kterých chce dosáhnout**. Shoda skupiny v základních cílech funkci a spolupráci skupiny rozvíjí, nesoulad i velká rozdílnost cíl podporuje vznik konflikt .

### 4.1 Skupinové konflikty

Skupinové konflikty vznikají v malých, ale i ve velkých sociálních skupinách (pracovních kolektivech). Jsou sou ástí p írozeného procesu posunu vp ed, hledání nových e-ení, vzájemné spolupráce, vedou k pochopení rozdílných hodnot, snah a cíl ostatních len skupiny (pracovního týmu). Sociální pohoda na pracovi-ti a dobré vztahy mezi spolupracovníky se zásadn podílejí na pracovní spokojenosti zam stnanc . V p ípad ne e-eného i -patn ízeného konfliktu asto dochází ke zvý-ení nap tí ve skupin , snížené produktivit práce, níží mezilidské soudrřnosti aj. Auto i Eger; Vá ová; Malach (1998, s. 141) uvádí: *š výsledky psychologických výzkum ukázaly, že pouze 15% p í in konflikt na pracovi-ti je materiáln technické povahy, nap . poruchy telefon , po úta ové síť , nedostatky v psychohygien prost edí apod. Plných 85% p í in vzniku konflikt mají aspekty sociáln psychologické, tj. nevhodné mezilidské vztahy a konfliktotvorné osobnosti.õ*

Výrost, Slam ník (2008, s. 303 ó 307) specifikují konfliktní situace skupinových konflikt :

- *š Jedinec ( len skupiny) a skupina.*
- *Jedinec (ne len skupiny) a skupina.*
- *Dva lenové skupiny.*
- *Více len skupiny ó v tomto p ípad mohou vystupovat jako samotní akté i nebo mohou vytvá et mikrokoalice.õ*

Odli-ným zp sobem zpracovává skupinové konflikty Hospodá ová (2008, s. 120 - 122):

- *šKonfliktní skupina ó okolní sv t.*
- *Konflikt skupina ó vedení.*
- *Konflikt mezi leny skupiny navzájem.*
- *Konflikt mezi manaflerem a jednotlivcem.õ*

**Konfliktní skupina a okolní sv t.** K v t-ím i men-ím konflikt m mezi skupinou a okolním sv tem dochází ásto. V krizové situaci velmi ásto dochází k semknutí kolektivu a společné obran .

**Konflikt skupina ó vedení.** Daný konflikt velmi ásto vzniká p i zm n vedení, kdy nový manafer kritizuje v-echny innosti, postupy a dosavadní aktivity svých p edch dc . I v mate ských -kolách m fle situace nastat nap íklad p i zm n editel po konkurzním ízení, a to v situaci, kdy stávající editel odchází ze své v le, ale nový editel nezvládne ízení zm ny. K následným konflikt m m fle dojít i v p ípad , kdy stávající editel projde neúsp -n konkurzním ízením a na jeho místo je **jmenován nový editel, se kterým skupina nesouhlasí.**

**Konflikt mezi leny skupiny navzájem.** Jedná se o prosazování pot eb a zájm jednotlivých len , které jsou v ur itých fázích rozvoje skupiny p írozené a musí se s nimi po ítat. V mate ských -kolách se m fleme s danou situací nap íklad setkat v období ízení zm ny, p íjetí nového zam stnance, zm na editel, tvorba -kolního vzd lávacího programu, aj.

**Konflikt mezi manaferem a jednotlivcem.** V dané variant je t eba zjistit, zda se jedná o konflikt skupinový (probíhá ve skupinovém kontextu) i osobní.

<b>Skupinový konflikt v mate ské -kole</b>	<b>P íklady ú astník konfliktu v mate ské -kole:</b>
Konfliktní skupina - okolní sv t	rodi e, z izovatel, dodavatelské firmy, spolupracující firmy,í
Konfliktní skupina ó vedení	editel - pedagogi tí pracovníci, editel - provozní pracovníci, editel - sou asn pedagogi tí i provozní pracovníci,í
Konflikt mezi leny skupiny navzájem	pedagogický pracovník ó pedagogický pracovník, pedagogický pracovník ó provozní pracovník, provozní pracovník ó provozní pracovník, mikrokoalice jednotlivých pracovník ,í
Konflikt mezi manaferem a jednotlivcem	editel- pedagogický pracovník, editel ó provozní pracovník,í

Eger; Válová; Malach (1998, 140 a 142) dělení typů konfliktů obvykle na **vnitřní** a **vnější**.

### **Vnitřní příčiny**

- **Konfliktotvorné osobnosti** – o nevhodný temperament a povaha jedinců (např. cholerici – o vznešlost, impulzivnost), nemorální charakterové vlastnosti (např. závistivost, nedostatek tolerance, egoismus), i jedinci s nedostatky v seberegulačních vlastnostech (např. snížené sebeovládání, kariérismus, arogance). Psychologové často rozdělují lidi do tří skupin – pesimisté, chroničtí nespokojenci, optimisté. **V pracovním procesu je nejvýhodnější se obklopit právě optimisty.**
- **Nepříznivý aktuální psychický a tělesný stav** – únava, nemoci, stres, negativní emoce.

### **Vnější příčiny konfliktů**

- **Chybné hodnocení situace** vyplývající z nedostatku informací, zkresleného vnímání i nedorozumění.
- **Přirozená rozdílnost lidí** – o v potřebách, postojích, názorech, zájmech, hodnotách, cílech, i
- **Nepřijemná realita** – o skutečnosti, která je nám nepřijemná (např. provokující chování, oblečení, aj.)

**V oblasti –kolství je zásadní se na vnitřní příčiny interpersonálních konfliktů zaměřit již v prvních příznacích.**

## **4.2 Styl vedení a konflikty**

Každá skupina je nějak rozdělena, má jiný počet členů, odlišnou strukturu vedení, jiného veditele. Osobnost veditele, **jeho styl vedení lidí**<sup>1</sup> a řízení organizace má vliv na vnitřní klima – koly, její kulturu, atmosféru mezi zaměstnanci, ale i na uspokojování lidských potřeb pracovníků. Naopak **neuspokojování lidských potřeb vede ke vzniku konfliktů**. V uvedené podkapitole jsou **sledovanou skupinou pedagogů tří pracovníci**.

<sup>1</sup> Dělení stylů vedení je odlišné. V novější literatuře se můžeme setkat i s těmi psychologové, organičtí psychologové, teoretické vedení, konkrétně R. Likert, R. Blake, J. Moutonová, H. Gardner, R. Tannenbaum, W. H. Schmidt, z českých autorů například L. Vodáček a O. Vodáčková a mnoho dalších. Často máme tendenci k určitému stylu, ale v nich jsme schopni přepínat styly vedení podle kontextu, s ohledem na konkrétní situaci.

Zam íme-li se na styl vedení opírající se o **pravomoc, vliv a chování v dc** , získáme klasické styly šautokrat ó demokrat ó volná uzda.õ

➤ **Autokratický styl** (muřský styl ó p ísn j-í)

editel rozhoduje hlavn sám, bez spolupráce s ostatními, vyuffívá formu p íkaz a vyřaduje jednozna né pln ní svých úkol . P i kontrole se zam uje na chyby a nedostatky. Uvedený styl vedení je **v ýhodný v krizovém managementu**, kdy se musí hledat rychlé e-ení.

➤ **Demokratický styl** (šparticipativní stylõ)

editel naslouchá názor m pedagogických pracovník , p íjímá jejich nápady a e-ení. P i kontrole se zam uje na pochvalu, chyby bere jako p íleřitost k u ení. Pracovníci se nebojí p ícházet s novými nápady a e-ením, protoře cítí uspokojení a odpov dnost za výsledky své práce. Demokratický styl vedení vede **k vysoké efektivit práce**.

➤ **Styl švolná uzdaõ**

editel je pasívni, odpov dnost p enechává druhým, protoře se domnívá, ře to zvládnou. Pedagogi tí pracovníci neznají své hranice, ti, co pot ebují vedení, se –patn realizují. Efektivita práce **má klesající tendenci**.

*šZatímco teoretická literatura o zvládání konřiktu siln doporu uje kontingen ní p ístup ó tj. výb r t ch nejvhodn j-ích technik, e-ení konřiktu by m lo záviset na povaze situace ó n které d kazы nasv d ují tomu, ře vedoucí pracovníci mají tendenci být ovlivn ni p i výb ru metody e-ení konřiktu spí-e svými povahami neř jinými faktory. Nap íklad u autoritativního lov ka se zdá pravd podobn j-í, ře by zvolil ke zvládnutí konřiktu jednostrannou metodu zalořenou na moci, kdeřto lov k orientovaný na lidi a spolupráci by spí-e bral sdrufenou metodu e-ení problému. (Je t eba zd raznit, ře výzkum vztahu mezi povahou a e-ením konřiktu je limitovaný a nálezy pouze p edb řné. (Gorton; Alston; Snowden, 2007, s. 130).*

**Likert v systém rozvíjí klasické styly, ale více zd raz uje orientaci v dc na pod ízené.**

➤ **Systém explorativn autoritativní**

editel vyřaduje p řsnou disciplínu, svá rozhodnutí oznamuje ve form p řkaz a o ekává, fe budou okamžit spln na. **Aktivita a spolupráce s pod řzenými není akceptována.**

➤ **Systém benevolentn ř autoritativní**

editel rozhoduje sám, ale je ochoten o problémech s ur řitými kolegy komunikovat. **V p řpad delegování ur řitých pravomocí na pod řzené pracovníky provádí p řsnou kontrolu.**

➤ **Konzultativní styl**

Jedná se spí-e o demokratický styl, kdy **editel problém konzultuje se svými pracovníky, deleguje úkoly, p ř hodnocení nepouřívá pouze kritiku**, ale vyuffívá řir-ř-kály.

➤ **Participativn ř skupinový styl**

editel jedná s pedagogickými pracovníky na partnerské úrovni, respektuje je. Pracovníci se podřlejí na e-ení problém , ú astní se ho a vzájemn spolupracují.

**Záv re né shrnutí.**

**Porovnáme-li klasické styly ř Likert v systém s Maslowovou pyramidou lidských pot eb** (fyziologické pot eby, pot eba bezpe ř, pot eba lásky, pot eba úcty, pot eba seberealizace), uv domíme si, fe styl autokratický, exploativn ř autoritativní, benevolentn ř autoritativní a v n kterých p řpadech ř styl řvolná uzdař neuspokojuje pedagogické pracovníky ve vy-řích stupních pyramidy a **řákonit tak dochází ke vzniku konflikt pot eb**. Pedagog m chybí pot eba úcty, uznání a hlavn pot eba seberealizace, která tvo ř vrchol pomyslné pyramidy. Naopak demokratický, konzultativní a participativn ř skupinový styl vedení lidí v sob řahrnuje uspokojení v-ech uvedených pot eb. **e-ení uvedených konflikt není snadné, proto fe vyřaduje od editel alespo řáste nou zm nu stylu vedení lidí sm řem k demokratickému, konzultativnímu ř participativn ř skupinovému stylu, ale p řiná-ř pozitivní zm ny, které mohou mít velký vliv na vzr řtající efektivitu práce, rozvoj spolupráce mezi editel a pedagogickými pracovníky, sou řasn ř mohou mít vliv na zm nu kultury řkoly a spokojenost pracovník .**

### 4.3 Motivační typy lidí a konflikty

Základním stavebním kamenem vedení lidí, předcházení a řešení konfliktů je **znalost zaměstnanců**. Zde je důležitým faktorem **velikost organizace**, zda se jedná o malou organizaci (kde se vidají tváře i v tváři například malé mateřské školy, malotřídní školy, aj.), či velkou skupinu zaměstnanců, pracujících na jednom pracovišti nebo na několika oddělených pracovištích (například sloučené mateřské školy na oddělených pracovištích, velké základní a střední školy, univerzity, aj.). Uffite ným nástrojem poznávání lidí je využití teorie motivačního založení Plamínka (2010, s. 34-41). Autor v uvedené teorii rozděluje lidi do čtyř typů podle jejich motivačního založení, podle toho, jak osobně preferují jednotlivé základní vitální znaky systému (uffite nost, efektivitu, stabilitu, dynamiku).

**Stručná charakteristika čtyř motivačních typů lidí** - sledovanou skupinou jsou především **pedagogičtí pracovníci**, teorie se dá však využít i pro provozní pracovníky a ostatní zaměstnance mateřských škol.

**Usměrňovatelé** jsou dynamičtí, nebrání se riskantním aktivitám, zaměřují se na **efektivitu**, přitahuje je možnost mít vliv na jiné lidi, jsou korektní a loajální, rádi jsou středem pozornosti, snadno přesvědčí jiné, často bývají v čele velkých skupin,

**Slušňovatelé** jsou zaměřeni na **stabilitu a efektivitu**, včetně jejich snahy se točit kolem lidí, rádi se ptají a povídají si, jsou velmi empatictí, velmi dobře chápou druhého, bývají oporou sociální skupiny, jejich nevýhodou je například předávání zkreslovaných informací,

**Zpěsňovatelé** jsou zaměřeni na **uffite nost a stabilitu**, jsou spolehliví, pečliví, přísni a točí sami na sebe, mají rádi dobrou organizaci práce a pořádek, vyžadují jasná zadání, která plní precizně, důležití jsou pro normy a pravidla, často skrývají emoce, vystupují racionálně,

**Objevňvatelé** rádi překonávají **překážky a přijímají výzvy**, při zadávání úkolů je třeba od nich požadovat něco nového a předložit jim výzvu, jsou nezávislí a samostatní, při své práci potřebují jen znát výsledek své práce a sami si volí postup, důležitá je pro ně volnost,



Plamínek (2006, s. 86 ó 87) zpracovává i konflikty mezi jednotlivými motivačními typy. Uvádí - konflikty mezi zaměstnanci usm r ovatel ó usm r ovatel jsou velmi časté. Příčiny jejich konfliktu často nejsou ve věcném problému, ale v jejich vzájemném vztahu. **V mateřských kolech není vhodné, aby byli dva usm r ovatelé (pedagogičtí pracovníci) společně na starostech, protože by ke sporům docházelo velmi často.** Vzniklý spor se pak dá řešit pomocí třetí osoby (např. v mateřské kole editel, zástupcem editel). **Vhodným řešením je rozdělení pracovních pravomocí a kompetencí** uvedených pracovníků (např. jeden pracovník bude mít na starosti organizaci výtvarných činností, druhý se zaměří na organizaci zájmových aktivit).

Ve vztahu **objevovatel ó objevovatel** nedochází ke konfliktům tak často. Při vzájemné spolupráci však mohou narážet na svou nezávislost, kterou při práci potřebují. Postaví-li editel před nimi konflikt jako výzvu, často jej vyřeší sami. **Rozdělením pracovních povinností a dleby práce však editel konfliktům předchází.**

Spolupráce **usm r ovatele a objevovatele** je velmi náročná, protože obě strany jsou dynamické, nebojí se předekafek a rizik. V případě jejich sporu odborníci doporučují **pracovat s nimi individuálně**, situaci jim vysvětlit a objasnit potřebu druhého partnera. Společná **dohoda však nebývá stabilní** a potřebuje častou konzultaci.

Ideální kombinace pedagogických pracovníků na starostech je **usm r ovatel a zp es ovatel**. Spolupráce výborně funguje i je-li usm r ovatel nadřízený zp es ovateli. V opačném případě (zp es ovatel nadřízený usm r ovateli) je situace pro zp es ovatele velmi náročná. Plamínek uvádí, **že se pomocí určitých rituálů vztah nebo ukončení vzájemné spolupráce.**

**Zp es ovatel - zp es ovatel a sla ovatel ó sla ovatel**, mezi těmito pracovníky se jedná o symetrické vztahy, které nebývají nijak výbušné. Zp es ovatelé se často zaměřují na nějakou práci a konflikty mezi nimi nejsou moc viditelné. Mezi sla ovateli občas mohou vzniknout pomluvy. Určí-li vedoucí pracovník jistě dříve lidi podle motivačního zalожení, může tímto situacím **vhodně a včas předcházet.**

Spolupráce mezi **sla ovatelem a objevovatelem** je bez výrazných konfliktních situací, které vznikají spíše z nedorozumění. Po vzájemném pochopení může mezi nimi vznikat stabilní pásmo. Vzájemné kombinace ostatních motivačních typů bývá pokojná a konflikty motivačního zalожení nevznikají.

#### 4.4 Typy osobností a konflikty

Názory Eggerta; Falzona (2005, s. 52 -58) a Akarta (2000, s. 175 -178), kteří se ve svém díle zaměřují na typy osobnosti v konfliktu, se shodují (sledovanou skupinou jsou **pedagogi a pracovníci**, teorii je však možné využít i pro práci s provozními pracovníky a ostatními zaměstnanci):

##### **Extrovert a introvert a konflikt**

**Extrovert** otevírá energii z vnějšího světa, myšlenky si ujasňuje při komunikaci, rozhovoru i diskusi s jinými lidmi. **Introvert** hledá energii v sobě. O problému nejprve v klidu přemýšlí, pak teprve komunikuje. Vzájemné neshody mohou vzniknout zejména v situaci konfliktu. Extrovert chce konflikt rozebírat, hodnotit o něm, introvert potřebuje klid na přemýšlení a hledání řešení.

##### **Smyslov a intuitivně založené osobnosti a konflikt**

**Smyslově** založení lidé vnímají, prožívají a hodnotí svět i své okolí na základě smyslového vnímání. Rozhodují se na základě faktů a úsudků. **Intuitivně** založení lidé mají schopnost komplexního pohledu na problém, rozhodují se na základě nepřímých souvislostí (intuice). Ke konfliktu dochází na základě jiného pohledu na problém.

##### **Rozumově a citově založené osobnosti a konflikt**

**Rozumově** založené osobnosti se rozhodují na základě logiky a analýz, **pocitově** lidé na základě osobních hodnot. Při řešení konfliktu se budou rozumově založení lidé rozhodovat logicky, citově založeným jedincům půjde o harmonický výsledek.

##### **Muži, ženy a konflikt**

Spolupráce mužů v konfliktních situacích je jednoznačně na vyšší úrovni než u žen (Křivohlavý, 2008, 84), muži volí spíše formu spolupráce nežli soupeření, u žen tomu bývá právě naopak. Muži často ženy z konfliktu ustupují, ženy o něm chtějí mluvit a řešit je. DeVito (2008 s. 228 a 230) zdrazňuje, že ženy přistupují k hádce emocionálněji (důležitou úlohu hrají city), muži spíše logicky. Přesuneme-li situaci do oblasti kolektivů, kde je nedostatek mužů (hlavně v mateřských kolech), můžeme vidět například konflikty i ve složení pracovních kolektivů, ve **feminizaci** učitelské profese a feminizaci provozních pracovníků.

## Genera ní rozdíl

P í inou konfliktu m fle být **v kové slofení skupiny**. Star-í ú astníci mají zpravidla více zku-eností, nadhled, vyzrálost, ale asto mají vytvo ený sv j styl práce, necht jí nic m nit, ke zm nám nenají dostatek zájmu ani elánu. Mlad-í generace je nápadit j-í, kriti t j-í, plná energie, její nevýhodou je nezku-enost, p ehnané sebev domí a naivita. V ková skladba pracovního kolektivu ve kolství m fle p edkládat r zné varianty spolupráce, ale i p í in konflikt . **Ideální variantou je r zné v kové slofení zam stnanc , kde panuje týmová spolupráce, p átelská atmosféra a vzájemn se respektují mezigenera ní vztahy** (zku-en j-í pomáhají mlad-ím poznatky z praxe, mlad-í p edávají elán, kreativitu, nad-ení). Opa nou variantou je, kdyfl mlad-í podce ují odbornou práci star-ích, neuznávají jejich zku-enosti a naopak, star-í zam stnanci nespolupracují s mlad-ími, protofe jim chybí zku-enosti. Vytvá í se nap tí, vztahy nad azenosti a pocity nedocen nosti. Nedochází k napl ování pot eb seberealizace, úcty, uznání, spolupat i nosti, p íjetí a n kdy dokonce i pot eba bezpe í a jistoty.

### 4.5 Nej ast j-í p í iny osobních konflikt

Sledovanou skupinou jsou **pedagogi tí pracovníci**, teorie se v-ak dá **aplikovat** u provozních pracovník a ostatních zam stnanc mate ské -koly. akrt (2000, s. 41 ó 44) uvádí, fle mezi nej ast j-í p í iny osobních konflikt pat í **nedorozum ní**, kdy jedna strana pochopí zám r druhé stany odli-n , jinak nefl bylo my-leno. V t-inou se jedná o neúmyslné jednání, které **bývá vysv tlující komunikací objasn no**.

**Lhaní (neup ímnost)** ó lefl bývá vfdy zdrojem konfliktu, n kdy sta í k jeho vyvolání neúplná, áste ná nebo (v dom í nev dom ) zaml ená ást informace. **Lhaní vede ke snífení i ztrát d v ry mezi spolupracovníky**.

**Nedbalost** ó nespln ní toho, co od nás druhý o ekává. V pracovním prost edí se nejvíce hodnotí nedbalost **ze strany zam stnavatele k zam stnanci**. Ke konfliktu v-ak m fle nastat i mezi spolupracovníky navzájem, kdy dojde k **nepln ní slib í vyhýbání se odpov dnosti**.

**Zám r** ó m fle **sloufít k vy e-ení konfliktu, ale i k jeho vyvolání**. Nap íklad v p ípad nedorozum ní bude ná- zájem situaci pochopit a nedorozum ní vy e-ít, nebo ukázat druhé stran svoji pozici a konflikt vyvolat.

**Bezvýhradná investice do vlastního postoje nebo p esv d ení** ó jedná se o st et p esv d ení. V pracovním flivot se jedná o spojení s ur itým názorem, filozofií k pracovnímu procesu, stylu, metod , postupu.

**Nejasné hranice š osobního prostoru** ó kdy ostatní neví, kam afl mohou zajít, jaké jsou p edstavy, p ání, názory spolupracovník , co jsou a co nejsou schopni respektovat a tolerovat, co naopak je spou-t em konfliktu.

**Strach** ó vyvolává pocit nejistoty a ohrofení, naru-uje základní pot ebu jistoty a bezpe í. Negativní pocity tak vyvolávají v kolektivu neup ímnost, popírání fakt , nespokojenost v pracovním procesu, stres, aj.

**Postranní úmysly** ó m fleme rozli-ovat na v domé a nev domé, oboje jsou -kodlivé. V domé postraní úmysly m fleme p edstavovat na p íkladu vlastní úsp -nosti na úkor druhé osoby (za ú elem zni ení konkurence), o nev domých úmyslech nemusí v d t ani jejich nositel. Jedná se o situace, kdy je nám ur itá osoba i situace nep íjemná a my nevíme pro (nap . prvky výchovy, v-típené názory, profité krizové situaceí ).

#### **4.6 Prvky komunikace podporující vznik konflikt**

Nesouhlas s názorem druhého i druhých nemusí znamenat vznik konfliktu. Záleflí na prvcích komunikace, které dovedou problém p em nit ve spor (vloflit do problému emoce), na neverbální komunikaci ú astník konfliktu i na okolnostech, které mohou konflikt vystup ovat. Sledovanou skupinou jsou p eváfln **pedagogi tí pracovníci**, teorie je **vyuffitelná** i p i práci s provozními pracovníky i ostatními zam stnanci mate šké -koly.

**Prvky komunikace, které se negativn podílejí na stup ování konfliktu:**  
(McConnon, 2006, s. 39).

- *š Vy ítání*
- *Obvi ování*
- *Skákání do e i*
- *Pový-ené chování*
- *Odporování*
- *P ehán ní*

- *Osobní urážky*
- *Volba slov vyjad ujících nepřátelství*
- *Vytahování starých v cí*
- *Vyjad ování vlastních domněnek*
- *Nálepkování a pohrdavé vyjad ování o partnerovi*
- *Odmítání toho, co partner říká*
- *Používání slovy nikdy, šty vřdycky, šty musí-í, šty*

**Komunika ní zlozvyky uvádí Bukovská (2006, s. 7 - 8).**

- **Nep ímé vyjad ování** ó jedinec nedokáže konkrétn vyjad it svá p ání, pocity, p edstavy, myšlenky druhé stran a sou asn o ekává, že její druhá strana chápe a rozumí mu, z d vodu vzájemného nepochopení vznikají negativní emoce a konflikty.
- **Neup ímné vyjad ování** ó nekonkrétní vyjad ení za ú elem dosažení výhody ve sv j prosp ch.
- **P ehán ní a nadm rné zobec ování** ó zkreslené popisování situací, p ehán ní, zobec ování (pojmy šnikdy, vřdycky, nicš) vede ke stup ování konfliktu.
- **Zna kování** ó hodnocení lov ka jednou negativní charakteristikou, která konkrétn neuvádí, co nám na druhém vadí, naopak vytvá í negativní emoce, v n kterých p ípadech í útok.
- **Nesoulad slovního a mimoslovního vyjad ování** ó slova a e vyjad ují opa nou komunikaci než neverbální komunikace jedince.
- **Únik od tématu** ó rychlá zm na témat, snaha jedince uniknout od blížícího se konfliktu, í naopak zvít ít v konfliktu a ublížit druhé stran .

**Prvky komunikace podporující vznik konfliktu a komunika ní zlozvyky mají velmi ásto vliv na vznik a následnou eskalaci konfliktu hlavn v kolektivu žen.**

## 5 ETAPY KONFLIKTU

### 5.1 Průběh konfliktu

Teorii řešení konfliktu je možné aplikovat při řešení skupinových konfliktů **pedagogických pracovníků, provozních pracovníků, ale i ostatních zaměstnanců mateřské školy. Konflikt je proces, který má svůj zákonitý vývoj.** Škrt (2000) rozděluje vývoj konfliktu na čtyři fáze.

- Potencionální opozice
- Vnímání a personifikace
- Jednání
- Výsledky

**Potencionální opozice** se jedná se o počáteční stádium, kdy konflikt nemusí ani nastat. Záleží na splnění výchozích podmínek. První podmínkou je **komunikace**, kde prvotní problémy mohou být nedorozumění, chyby, nedostatečná komunikace, či naopak příliš mnoho informací. Další výchozí podmínkou je **struktura** skupiny či organizace, jak je velká pracovní skupina, kdo a jaké má kompetence a odpovědnost, jaké je složení pracovního týmu z pohledu vzdělání, kvalifikace, odlišnosti práce, aj. Další podmínkou jsou **osobnostní proměnné** účastníků konfliktu, jaké mají představy, názory, postoje, zájmy a **okolí** (vliv prostředí).

**Vnímání a personifikace** nastává, když předchozí podmínky dosáhnou takové intenzity, že vyvolávají stres, pak dochází k aktualizaci konfliktu a k osobní emocionální zaangażovanosti.

Ve třetí fázi **jednání** se konflikt již stává zjevný a otevřený. Jedna strana se cítí ohrožena, záměrně a cílevědomě riskuje konflikt, aby zmařila snahy druhé strany, její cíle a záměry. V závěrečné fázi **výsledky** se již formují závěry a výsledky konfliktu, které mohou být pozitivní a konstruktivní či negativní a destruktivní.

Škrtová (2012, s. 62) uvádí rozdělení vývoje konfliktu **do čtyř fází**.

- Odlišné signály
- Podstatné odlišnosti
- Vnímání polarity

- Izolace
- Destrukce
- Vyerpání, únava

Konflikt vzniká jifi ve chvíli, kdy si uvdomujeme urité odli-nosti. **Odli-né signály** m freme vnímat p i rozhovoru, diskusi, pracovním postupu i vlastní práci a zanechávají v nás nep íjemné pocity, nap tí, negaci. e-ení situace v této fázi je snadné, bez destruktivních d sledk .

Ve fázi **podstatné odli-nosti** naráfiíme na odli-nosti v názorech, zájmech a postojích. Sv j nesouhlas vyjad ujeme nahlas, zloba a negativní emoce se hromadí.

Nap tí ve skupin stoupá, nastává fáze **vnímání polarity**. Ob stany se drfií svých názor a argument , nikdo nechce ustoupit. Ani jedna strana nehledá spole né e-ení.

Nastává fáze **izolace**. Velký vliv mají emoce, s druhou stranou je nám nep íjemné komunikovat, dochází k p eru-ení komunikace. Ú astníci konfliktu necht jí být ani ve spole ném prostoru. V uvedené fázi je k e-ení konfliktu t eba t etí osoba ó prost edník (mediátor, facilitátor).

P i ne e-ení dané situace, dochází k p edposlední fázi ó **destrukci**. Konflikt a emoce vrcholí, ú astníci konfliktu ni í druhou stranu, ale i samy sebe. Poslední fází je **vyerpání a únava**.

Plamínek (2006, s. 30) rozd luje vývoj konfliktu **do sedmi fází, ale zároveň p edkládá vhodné formy e-ení konfliktu v daných fázích**.

- Varovné signály - projednávání, vyjednávání, facilitace, mediace
- Rozvoj odli-ností ó projednávání (jifi omezen ), vyjednávání, facilitace, mediace
- Polarity ó vyjednávání (jifi omezen ), facilitace, mediace
- Separace ó facilitace (jifi omezen ), mediace
- Destrukce ó mediace (jifi omezen )
- Vyerpání ó vyjednávání, facilitace, mediace
- Latence nebo šhomeostázyõ ó projednávání (je-t omezen ), vyjednávání (omezen ), facilitace, mediace

## Fáze vývoje konfliktu - porovnání

akrt (2000)	TMková (2012)	Plamínek (2006)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Potencionální opozice</u></li> <li>➤ <u>Vnímání a personifikace</u></li> <li>➤ <u>Jednání</u></li> <li>➤ <u>Výsledky</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Odli-né signály</u></li> <li>➤ <u>Podstatné odli-nosti</u></li> <li>➤ <u>Vnímání polarity</u></li> <li>➤ <u>Izolace</u></li> <li>➤ <u>Destrukce</u></li> <li>➤ <u>Vy erpání, únava</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Varovné signály</u></li> <li>➤ <u>Rozvoj odli-ností</u></li> <li>➤ <u>Polarity</u></li> <li>➤ <u>Separace</u></li> <li>➤ <u>Destrukce</u></li> <li>➤ <u>Vy erpání</u></li> <li>➤ <u>Latence nebo šhomeostázyř</u></li> </ul>

### 5.2 Fáze ideálního e-ení konfliktu

V **úvodní fázi** doporu ují Eger; Vá ová; Malach (1998, s. 142) domluvit si as a místo, kde se bude konflikt e-it. e-it konflikt ihned (v dob , kdy je lov k plný emocí) není vhodné, lov k pot ebuje as. V praxi se n kdy stane, fle v dob dohodnutého termínu k e-ení konfliktu jifí není co e-it, konflikt zanikl nebo ztratí na d lefitosti. Druhý extrém ó posunovat e-ení konfliktu do vzdáleného horizontu také není ideální, konflikt se m fle je-t více roz-í it a eskalovat.

Ve druhé fázi, která je **hlavní**, mohou ú astníci konfliktu kritizovat, vysv tlovat, obhajovat svá tvrzení, vyjád it své p edstavy, zájmy, p ání a cíle, odborníci sou asn doporu ují provést analýzy pocit , motiv a specifických p ání v-ech ú astník konfliktu. N kdy se skute né zájmy i cíle skrývají za postoji. Je vhodné odd lit postoje a zjistit skute né zájmy ú astník konfliktu.

T etí fáze je **záv re ná**. Ú astníci by m li dojít k vypracování spole ného návrhu e-ení, oboustrann p ijatelnému kompromisu. Dobré e-ení je zpravidla takové, které p iná-í zisk ob ma stranám. **e-ení konfliktu není sout fí kdo s koho, ale p ílefitostí ke spolupráci.**



### 5.3 Zp soby e-ení konfliktu

I p es zna né úsilí odborník nebyl vytvo en a ani neexistuje jeden univerzální zp sob e-ení konflikt . Kapitola t i nám p edlofíla p íklady druh konflikt , následná ást nabízí p íklady technik a styl aplikovatelných p í jejich e-ení.

Plamínek (2006, s. 26) uvádí následující techniky.

- **Pasivita** ó princip metody je založen na neinnosti. Vychází z praxe, fle co je dnes d lefité, asem ztrácí na významu a není co e-it. P í tomto postupu nem fleme ovliv ovat proces e-ení konfliktu ani jeho výsledek.
- **Delegace** ó nep íjemný konflikt m fleme delegovat (nap . soud, expert), ale ani zde neovlivníme proces ani výsledek. P í soudním procesu m fle být jeho výhodou dodržení zákonného e-ení.
- **Náhoda** ó technika je rychlá, spravedliv nenapadnutelná. M fleme kontrolovat proces e-ení ó nap . volba losem, ale výsledek neovlivníme.
- **Mediace<sup>2</sup> a facilitace<sup>3</sup>** ó jedná se o p ímé jednání se zapojením neutrálních odborník na procesy e-ení konflikt . šPokud má e-ený konflikt povahu sporu, mluvíme o medializaci, jde-li o problém, p íslu-ný proces bývá ozna ován jako facilitace. Mediátor, vzhledem k p ítomnosti lov iny (emocí) v konfliktu, mívá v t-í práva ur ovat proces e-ení, kdefto facilitátor ásto vhodný postup spí-e jen nabízí a usnad uje.š (Plamínek, 2006, s. 28)
- **Vyjednávání a projednávání** - z pohledu odborník , výzkum a praxe se jedná o ideální e-ení konfliktu. Ob strany zapojené do konfliktu mají kontrolu nad procesem a sou asn í nad jeho e-ením. Pojem vyjednávání pouflíváme ve spojitosti s e-ením spor , termín projednávání aplikujeme p í e-ení problém .
- **Násilí** ó konflikt e-ený silou nebo autoritativn z pozice moci, která nerespektuje zájmy druhé strany, nep ínese uflitek ob ma stranám, ale jen uspokojení siln j-í stran . Fyzické i psychické násilí je nelegitimní, ú astníci mají jen áste ný podíl na rozhodování o procesu a omezený vliv na výsledek.

---

<sup>2</sup> Mediace. Metoda, p í nífl profesionální prost edník/mediátor pomáhá lidem obnovit nebo zlep-it vzájemnou komunikaci a společn nalézt zp sob, jak vy e-it vzniklé problémy. Mediace probíhá jako společná sch zka obou stran a nestranného mediátora, p í nífl si strany vyjas ují svá stanoviska a s p ísp ním mediátora hledají takové e-ení dané situace, které bude proveditelné a oboustrann p íjatelné. Cílem mediace je rozumná, vyvážená a prakticky proveditelná dohoda, která odráfí možnosti a p íání obou stran. (Třčková, 2012, s. 197)

<sup>3</sup> Facilitace. Z anglického *facilitation* - usnadnit, zjednodu-it. Technika efektivního vedení porad í e-ení konfliktu ve skupin za pomoci prost edníka /facilitátora. Prost edník je odpov dný za proces, nikoli za e-ení í jinou nápl skupinových cíl , ty vytvá ejí ú astníci sami s jeho pomocí. (Třčková, 2012, s. 196)

Techniky a styly řešení konfliktu aplikovaných v praxi, jejich výhody a nevýhody jsou uvedené v příloze - tabulka 1.

Metodické menu řešení konfliktu (Plamínek, 2006, s. 27)

ANO	Kontrolují účastníci proces řešení konfliktu?	NÁHODA NÁSILÍ	VYJEDNÁVÁNÍ PROJEDNÁVÁNÍ
		DELEGACE PASIVITA	MEDIACE FACILITACE
NE		NE	ANO

*Kontrolují účastníci výsledek řešení konfliktu?*

Eggert; Falzon (2005, s. 20) uvádí je-t další metody urovnání konfliktu. N které se s předchozími metodami **prolínají**, jako je například nadvláda (násilí), vyjednávání (vyjednávání, projednávání), pasivita (odkládání), ale předkládá je-t metodu **kapitulace a spolupráce**.

### 5.3.1 Vyjednávání a fáze vyjednávání

Vyjednávání je z pohledu odborníků a praxe **nejefektivnější způsob řešení konfliktu**. V průběhu vyjednávání se sejdou účastníci konfliktu k jeho řešení. Cílem vyjednávání je vytvořit **kompromis**, ve kterém obě strany něco získávají, ale nic i ztrácí. Je-t lepší variantou by bylo zformovat **konsenzus**. Podstatou konsenzu je uspokojit základní a hlavní potřeby všech účastníků konfliktu s nenarušením jejich vzájemných vztahů (tzv. oboustranná výhra).

Fáze vyjednávání uvádí Eger; Váňová; Malach, (1998, 152 a 155).

- **P íprava.** Je jednou z nejd ležit jích fází celého procesu. Pro efektivní ízení dané fáze je třeba získat co nejvíce informací, podklad a materiál . Ujasnit si, jaký máme cíl, co chceme získat a eho jsme ochotni se vzdát. Provést podobnou analýzu druhé strany, stanovit dal í postup vyjednávání.
- **Zahájení jednání.** D ležitým faktorem úspěšného vyjednávání je vytvoření atmosféry pohody, důvěry a sebevědomí.
- **Argumenta ní fáze.** Fáze je založena na vzájemném naslouchání obou stran, s následným shrnutím získaných informací, které vede ke zjištění, zda byla uvedená situace správně pochopena.
- **Fáze navrhování.** V dané fázi dochází k předkládání návrh ešení. Přínosem vyjednávání je vložit do návrhu výhodu pro druhou stranu, která tak poskytne důvěru a spolupráci ostatním účastníkům konfliktu.
- Ve fázi **smlouvání** dochází k vytváření návrh přijatelného ešení, velmi důležitou podmínkou je odstranění emocí z vyjednávání, eší se problém, ne spor.
- Poslední fází je **formulování přijatelného závěru se souhlasem**, který je pro obě strany jasný a výhodný.
- Závěrečnou fází je **vyvození poučení**, kdy účastníci konfliktu s odstupem času a nadhledem vyhodnotí situaci a získané zkušenosti pak mohou použít a aplikovat v budoucích konfliktních situacích.

Nejd ležitým prvkem argumenta ní fáze je **naslouchání**, jedná se o poslouchání a vnímání druhé strany bez přerušování, hádání či oponování. Cílem je maximálně porozumět a pochopit, co nám druhá strana chce sdělit. *šNaslouchání vede k pochopení a pochopení je základem dohody. Když nenasloucháte druhému, konflikt se stupuje.* (McConnon, 2009, s. 67) Přírodnosti pozorného naslouchání shrnuje Kanitz (2005, s. 31–33) Pozorné naslouchání informuje o **zájmu, stupni respektu a spolupráci**. Druhou stranou bývá velmi kladně přijímáno, dává jí signál, že si jí vážíte a je pro vás důležitá. Při pozorném naslouchání poznáme, co je pro druhou stranu zásadní, jaké mají argumenty a vytváří prostor, na vypracování protipřímých i nových argumentů, které bude druhá strana chápat a respektovat.

Specifickým pojmem vyjednávání je *šbatnao š ešení, které má strana konfliktu při jednání v záloze pro případ nedohody.* (Plamínek, 2006, s. 125) Při grafickém znázornění se jedná o prostor, kde končí varianty šdohoda není možná a začínají

varianty šdohoda je moflnáõ. Prostor mezi jednotlivými batnami obou stran se nazývá švyjednávací prostorõ, ve kterém se rodí spole ná i vzájemná e-ení.

### 5.3.2 Vyjednávací styly

Vyjednávací styly p edkládá Plamínek (2006, s. 41 ó 56). Sám je definuje kritérii úsp chu, doporu uje jejich zvládnutí s následnou aplikací v praxi.

**Kompetitivní vyjednávání** je základní styl. Hlavní my-lenkou je získat p evahu, prosadit se, uspokojit a **naplnit hlavn vlastní zájmy, pot eby, a to i na úkor ostatních**. Podstatou je souboj, kde je t eba získané informace ov ovat, protofe bývají asto nep esné, neúplné i polopravdivé. Ú astníci konfliktu se zam ují na slova, na své argumenty a opomíjí se dívat na lidi a pozorovat neverbální komunikaci svého prot j-ku. Schopnost íst mimoslovní sd lení nám m fe poskytnout velmi cenné informace. Prost ednictvím neverbální komunikace p edáváme i p íjímáme informace o sympatiích i nesympatiích k druhému ú astníku konfliktu, poznáme míru jeho roz ílení, nervozitu, pohodu, agresivitu, aj. Mezi signály, které nám poskytují informace o druhém ú astníkovi konfliktu, mohou být: rozt kanost, manipulace s p edm ty, dotýkání se obli eje, pohledy o í, za até p sti, pohyby celého t la, postoje a pozice celého t la, o ní kontakt, vzdálenost mezi jedinci, í

**Kooperativní vyjednávání** spo ívá ve vytvá ení hodnot. Ú astníci konfliktu usilují o spolupráci, **vytvá ení nových hodnot a zaji-t ní oboustranných výhod**, jedná se o vzájemn výhodné e-ení. Velmi d lefitou podmínkou kooperativního vyjednávání je d v ra a zájem obou stran, jinak výsledky vyjednávání nebudou dlouhodobé a stabilní.

**Principiální vyjednávání** je styl vyjednávání, který se hodí hlavn **do sv ta obchodu**. Nezabývá se mezilidskými vztahy, ale hledá objektivní spravedlnost. Základem je depersonifikace, cofl znamená, fe ve vyjednávání nejsou emoce, ne e-í se spor, ale problém. Principiální vyjednávání se ztotofl uje s heslem švlídn ve zp sobu, tvrd ve v ciõ.

P i **virtuálním vyjednávání** jedna ze stran simuluje zájem, zpracování vlastní dohody oddaluje, posouvá, protofe **eká na výsledek jiného jednání**, nebo o dohodu **nemá v bec zájem a snaffí se pouze získat informace**. asto vná-í do jednání nep ehlednost a zmatek, nejvýhodn j-í metodou je vytvo ení ádu a po ádku v jednání.

**Destruktivní jednání** představuje takovou variantu, kde jedna strana konfliktu (v t-inou strana siln j-í) i za cenu vlastní ztráty p ivodí maximální ztrátu i likvidaci strana druhé. **Ob tavé jednání** je chování, kdy za svou slufbu nebo innost ú astník jednání nepofladuje fládnou odm nu i výhodu.

### 5.3.3 Pravidla správné komunikace

P i vzájemné komunikaci, vyjednávání i e-ení konfliktu, kdy ú astníci mají zájem o efektivní komunikaci a konstruktivní e-ení konfliktu, je velmi pozitivním p ínosem dodrřování pravidel dobré komunikace. Bukovská (2006, s. 8 - 9) p edkládá:

#### Prvky dobré komunikace na stran sd lujícího:

- **soulad** slovního a mimoslovního vyjad ování (soulad verbální a neverbální komunikace mezi slovem a gesty)
- snaha o **srozumitelnost a zp tnou vazbu**, zda poslucha chápe, stejn jako my, co sd lujeme (skute né pochopení zájmu druhé strany)
- **otev enost** a snaha vyjad ovat se sám za sebe (nepouffivat zobec ování)
- **jasnost a konkrétnost** vyjad ovaného (p esná formulace, ne ekat, fle druhý sám pochopí i to, co si my jen myslíme, i si p ejeme)
- **omezení** negativní verbální i neverbální komunikace, s prostorem pro **naslouchání** a s cílem dojít prost ednictvím hovoru k n emu **konstruktivnímu**, ne pouze k osobnímu vít zství.

#### Prvky dobré komunikace na stran naslouchajícího:

- aktivní a pozorné **naslouchání** (um ní naslouchání je p ínosem pro mluv ího ó signalizuje mu zájem a respekt druhé strany, ale i pro poslucha e, proto fle p edkládá dostatek neverbálních informací o druhé stran )
- **snaha o otev enost** a nep edjímání i p edvídání jiných význam sd lovaného textu nebo jeho obsahu
- pozorné vnímání se **zp tnou vazbou**
- **nebrat** si v-e sly-ené p íli-osobn .

#### Formy komunikace p i e-ení konfliktu

Dobrá komunikace je v organizacích základem pro silnou organiza ní kulturu, ale i naopak. O to d leflit j-í je p i e-ení konkrétního skupinového konfliktu **zvolit**

**nejvhodnější formu komunikace** (zvážit její přínosy, ale i možné negativa). Uveďte několik příkladů.

**Osobní sdělení.** Cílem je přinést informace, které jsou relevantní k danému problému. Výhodou uvedené formy komunikace je **okamžitá zpětná vazba**, součástí sdělení je i neverbální komunikace (výraz obličeje, gesta, modulace hlasu, aj.). Velký důraz je zde kladen na aplikaci principů **dobré komunikace** se snahou **o eliminaci prvků negativně se podílejících na stupňování konfliktu i komunikačních zlovyků** (podkapitola 4.6), které mohou konflikt posunout do neřádné fáze.

**Pochopení.** Klíčovým požadavkem je vnímat sdělení jako celek, včetně pocitů. *Empatie je výhodná i z velmi pragmatických důvodů. Ve svém důsledku nám pomáhá se sdělováním: víme-li, co se děje uvnitř našeho komunikačního partnera, můžeme formulovat s ohledem na tyto děje a efektivněji mu pomáhat, případně jej ovlivnit.* (Plamínek, 2012, s. 71). V dané formě komunikace je vhodné dodržovat určitou hranici empatie, aby nenarušila potřeby a zájmy jiné strany.

**Prosbu.** žádost, aby partner změnil své chování. Při aktivním a pozorném naslouchání lze podle postoje, výrazu obličeje i hlasu určit, zda někdo o něco žádá, prosí, naléhá či se snaží rozkazovat. Prosbu bývá zpravidla pozitivní forma komunikace, nesní být však nátlaková i omezující.

**Kritika.** Reakce pracovníků i třeba na oprávněnou kritiku bývá velmi často spojena s negativními emocemi a pocity, proto je zapotřebí při volbě uvedené formy komunikace věnovat pozornost **i způsobu sdělování kritických soudů**. Kritiku je vhodné vyjadřovat **taktně** (nejlépe mezi dvěma ořezky) a hned v začátku rozhovoru zdůraznit, že se jedná o formu komunikace **vhodnou v zájmu obou stran**. Kritika nemusí mít pouze negativní nádech, ale může posunovat lidi vpřed, i jen navést správným směrem.

**Hodnocení.** Vyhodnocení i evaluace minulého jednání účastníka, s poskytnutím zpětné vazby svého chování v souladu s daným cílem.

**Nadmírné zobecňování.** Jeden z komunikačních zlovyků, zobecňování s vyufňováním pojmu šikmý, vřelý, v jednom kuse, nic, atd.

## 5.4 Styly řešení konfliktu

Každý editel –koly, –kolského za řízení i vedoucí pracovník má svou individuální stránku osobnosti, konkrétní rysy osobnosti (schopnosti, znalosti, dovednosti, vlastnosti osobnosti, postoje (B lohlávek, 2005, s. 14 ó 15), které ovliv ují jeho postoj ke konflikt m, p ístup, zp sob a styl jejich e–ení.

**akrt** (2000, s. 69 ó 73) uvádí, že styl řešení konfliktu volíme podle **ochoty ke spolupráci** (snaze vyjít druhé stran vst íc) a **asertivit** (prosazení a uspokojení vlastních zájm ). Dle uvedené filozofie popisuje p t základních p ístup k e–ení konfliktu:

**Konfrontace** ó snaha prosadit svou na úkor zájm druhé stany. Konflikt je e–en z pozice síly a moci, dá se charakterizovat slovy ó **výhra/prohra**. P íná–í s sebou negativní prvky jako je manipulace, intriky a nep átelství.

**Vyhýbání** ó vychází z negativního postoje i p ístupu manaflera k e–ení konflikt . Konflikt není e–en, dochází k jeho kumulaci, naru–ení mezilidských vztah na pracovi–ti a k dlouhodobé frustraci.

**Ústup** ó preferuje jedinec, jehoí hlavním cílem je pocit klidu. Opakovan volený p ístup k e–ení konfliktu vede k neufívání situace a chybným rozhodnutím.

**Kompromis** ó vede ob strany sníílení svých pofladavk v prosp ch společného cíle. e–ení bývá rychlé, p í asté aplikaci v–ak vede k posunování cíle a vytvá ení nerealistických pofladavk .

**Spolupráce** ó vzniká mezi ú astníky, kte í berou ohled na zájmy druhých a na výsledném e–ení pracují společn na základ prozkoumaných variant a diskusí.

*š Ani jeden z t chto p ístup , shrnutých v krátkosti do tab. 3, není sám o sob správný nebo –patný. K p íznivému výsledku mohou vést v–echny. Stejn dob e nás v–ak mohou doprovodit ke krachu.õ ( akrt, 2000, s. 72) Autorem uvedená tabulka je uvedena v p íloze ó tabulka . 2.*

P í volb nejvhodn j–ího stylu řešení je t eba se zamyslet a poloíit si otázky: **Jaký máme vztah k ú astníkovi konfliktu? Snaffíme se o spolupráci, bojujeme spolu, setkáme se s ním je–t n kdy, vídáme se denn , je m j nad řízený, i**

**podízený?** Po provedené analýze volíme adekvátní styl řešení konfliktu. **Trčková** (2012, s. 50) pop edkládá následující styly řešení.

**Přizpůsobení se a adaptace.** Jedinec se vzdává svých zájmů ve prospěch druhých, snaží se zachovávat velmi dobré mezilidské vztahy a záleží mu na pohodlí druhých. Uvedená strategie je vhodná v situaci, kdy **vztah je důležitější nežli výsledek.**

**Prosazení se a autoritativní řešení.** Účastník konfliktu autoritativně prosazuje své vlastní zájmy bez ohledu na zájmy druhé strany. **V prospěch zájmu je výsledek,** nikoli vztahy a spolupráce s ostatními lidmi.

**Únik.** Odkládání řešení konfliktu, jedinec si konflikt nepřipouští, vyhýbá se mu. Konflikt se neřeší, nejsou uspokojeny potřeby ani jedné strany. Zvláštní formou úniku je delegace řešení konfliktu do rukou třetí strany (např. soud). Strategie je vhodná v situacích, kdy osob **nezáleží na vztahu ani na výsledku.**

**Kompromis.** Trčková (2012, s. 51) uvádí *„Kompromis bývá pokládán za nejlepší možné řešení.“* Každá strana v něm ustoupí a zároveň něco získá. Je třeba upozornit i na možná rizika (vznik nerealistických požadavků a stanovisek). Kompromis je vhodný, pokud se jedna strana nemusí vzdát něčeho pro ni velmi důležitého, v opačném případě může dojít k prohloubení konfliktu. Uvedený styl řešení konfliktu **udržuje vztahy a částečně uspokojuje** potřeby účastníků.

**Dohoda.** Dle odborníků se jedná o nejefektivnější, ale zároveň nejnáročnější styl řešení. Základním smyslem dohody je **naplnění nejdůležitějších zájmů, cílů a potřeb všech účastníků se zachováním vztahů a další spolupráce** mezi nimi. Důležitým předpokladem úspěšné dohody je pochopení potřeb druhého. Rozdíl mezi dohodou a kompromisem spoívá:

- Kompromis o částečné uspokojení potřeb a zájmů obou stran
- Dohoda o uspokojení nejdůležitějších potřeb a zájmů obou stran

**Eger; Václavá; Malach** (1998, s. 145 - 147) pop edkládají pro tento styl řešení konfliktu podle způsobu chování lidí v konfliktu i orientace účastníků – na sebe, na výkon nebo na vztahy.

**Útok (hrátek)** o konfrontaci (konkurenční), agresivní o jde pouze o vítězství



**Útok (medvídek)** ó p ízp sobivý, adapta ní styl ó zam ěno na vztahy

**Nulové e-ení (felva)** ó únikový styl, pop ení konfliktu

**Kompromis (li-ka)** ó kompromisní styl, ustupují ob strany

**Kooperativní e-ení (sova)** ó integra ní styl, výhodn j-í nefi kompromis

P ehled výhod a nevýhod vý-e uvedených styl e-ení konflikt :

<i>Styl e-ení</i>	<i>VÝHODY</i>	<i>NEVÝHODY</i>
<i>fialok</i>	<i>rychlé e-ení, dobrý výkon, lze jej pouít p í e-ení malých a velkých konflikt (problém )</i>	<i>velký výdej energie, nelze dlouho vydrít, m íe p íít samota, problémy ve vztazích</i>
<i>medv d</i>	<i>dobré vztahy s lidmi</i>	<i>potla ení sebe, nízké výsledky</i>
<i>felva</i>	<i>klid, pohoda, nevnímá konflikty, získává se as, -et í energii</i>	<i>pod ōkruný emō to v e, konflikty se ne e-í</i>
<i>li-ka</i>	<i>nej ast j-í zp sob, zejména kdyflje málo asu na vyjednávání</i>	<i>bohufel se více vnímá jako prohra (50 % ztráta)</i>
<i>sova</i>	<i>maximální zisky, dlouhodob se vyplácí, je nejlep-ím stylem</i>	<i>více asu, více práce, námahy, e-ení bývá n kdy hodn složitě</i>

(Eger; Vá ová; Malach 1998, s. 147)

**Styl e-ení konfliktu ó porovnání**

<b>akrt (2000)</b>	<b>Trnková (2012)</b>	<b>Eger; Vá ová; Malach (1998)</b>
➤ konfrontace	➤ prosazení se	➤ fialok
➤ vyhýbání	➤ únik	➤ felva
➤ ústup	➤ adaptace	➤ medv d
➤ kompromis	➤ kompromis	➤ li-ka
➤ spolupráce	➤ dohoda	➤ sova

V p ípad porovnání jsou uvedené styly e-ení konfliktu podobné, místy i shodné.

**Zahrani ní prameny p edkládají nap íklad následující styly e-ení konfliktu.** šBarker, Tjosvold a Andrews nap íklad popisují ty i mofnosti, jak p ístupovat ke zvládání konfliktu: kooperativní, potvrzující, sout fivý a vyhýbavý. **Kooperativní** p ístup zd raz uje sdílené cíle skupiny, pochopení názor úhl pohledu ostatních a uzavírání kompromis za ú elem vzájemn prosp -ného e-ení. **Potvrzující** p ístup klade d raz na d lefítost vyslovení respektu ke kompetentnosti len skupiny, zatímco **sout fivý** p ístup vidí konflikt jako zálefitost výhry-prohry, bitvu, ve které ostatní musí být p esv d eni, nebo donuceni se pod ídit. **Kone n , vyhýbavý** p ístup je ten, kdy se lidé stáhnou z diskuse o problémech nebo uhladí t ecí plochy bez toho, aby je doopravdy vy e-ili.õ Výsledky výzkumu provedeného Barkerem a jeho kolegy potvrzují, fle ídící pracovníci, kte í poufívají kombinaci kooperativního a potvrzujícího p ístupu vykazují mnohem v t-í úsp ch ve zvládání konflikt nefl ti, kte í poufívají sout fivý a vyhýbavý p ístup.(Gorton; Alston; Snowden, 2007, s. 130).

## **5.5 P edcházení konfliktu**

Z dlouhodobého, efektivního a ekonomického hlediska, ale i z pohledu sociálních vztah uvnit organizace se vyplatí investovat as i energii do inností, které napomáhají p edcházet konflikt m (p edejít konflikt m p ed jejich vznikem). Každý vedoucí pracovník, který pracuje s lidmi, by se m l **orientovat v problematice e-ení konflikt . Rozpoznat problém ve stádiu jeho vzniku, u it jeho p í inu, znát proces, styl i mofnosti e-ení.**

Dal-ím ze základních postup p edcházení skupinovým konflikt m na pracovi-ti (v mate ských -kolách) je **jasné, jednozna né a srozumitelné stanovení kompetencí jednotlivých pracovník , nápln jejich práce** (pedagogických pracovník , provozních pracovník í ostatních zam stnanc mate ské -koly) **a organiza níh sm rnic a pravidel.** Jasn stanovené kompetence ur ují rozsah pravomocí, vedou ke snílení individualismu a prosazování osobních pot eb jedinc na úkor ostatních. Konkrétní pracovní nápl ur uje pracovníkovi rozsah pracovních inností, organiza ní sm rnice a pravidla specifikují organiza ní pravidla a postupy konkrétních mate ských -kol.

Pravidelné **pracovní sch zky, ve -kolství pedagogické a provozní rady,** napomáhají vzájemné konzultaci, e-ení pr b flných pedagogických, metodických i provozních problém . Vedou ke spolupráci a společnému hledání nejvýhodn j-ích

*e-ení. šKde jsou informace správně předávány, kde vládne otevřenost, kde je cílem  
důvěra a pro všechny platí stejná pravidla hry, tam už je dopředu málo fivně pedy pro  
konflikty.ō (Fehlau, 2003, s. 87)*

V posledních letech se aplikuje i ve školství Teambuilding (šteamō = tým a  
šbuildingō = budování), jedná se o metodu, při níž prostřednictvím zážitkového  
vzdělávání dochází **k budování týmové spolupráce**. Metoda vede k rozvoji důvěry  
mezi spolupracovníky, respektování odlišností jedinců a vzájemné úcty.

Mezi další prvky, které se podílejí na předcházení konfliktu, patří: **vzájemná  
spolupráce, přítomná sebejistota, umění naslouchání, kvalita vyjadřovacích  
schopností, kontrola emocí, jasné vyjádření nesouhlasu, vcítění se do postavení  
druhé strany, pozorování neverbální komunikace druhé strany, porozumění  
motivům a zájmům ostatních, aj.** Naopak je třeba se vyvarovat: hrubých slov,  
neetického jednání, soupeření, arogantnosti, přezíravosti, reakcím v afektu, negativních  
projevů neverbální komunikace, aj.

## 6 METODOLOGICKÁ HLEDISKA VÝZKUMNÉHO ZET ENÍ

Výzkum byl cílen orientován do oblasti managementu mateřských škol. Předmětem výzkumu bylo zjistit nejčastější příčiny skupinových konfliktů v mateřských školách ve Středočeském kraji a získání relevantních poznatků o nejčastěji využívaných metodách v průběhu jejich řešení.

### 6.1 Cíl výzkumného zet ení

Zjistit nejčastější příčiny a druhy skupinových konfliktů v mateřských školách a získat poznatky o způsobu jejich řešení.

Výzkumné zet ení vychází z cíle práce s přihlédnutím k dílčím cílům diplomové práce.

#### Dílčí cíle výzkumného zet ení:

- Zjistit, mezi kterými pracovníky v mateřských školách dochází nejčastěji ke skupinovému konfliktům.
- Porovnat, se kterými pracovníky (pedagogickými i provozními) se ředitel mateřské školy dostává častěji do konfliktů.
- Zmapovat situace, které se nejvíce podílejí na vzniku skupinových konfliktů.
- Zjistit, jaké strategie a styly řešení skupinových konfliktů preferují ředitelé mateřských škol v praxi nejčastěji.
- Určit, jaké formy a strategie komunikace se v průběhu řešení skupinových konfliktů v mateřských školách nejčastěji aplikují.

#### Stanovení výzkumných otázek

Se zřetel na stanovený cíl výzkumného zet ení bylo stanoveno pět výzkumných otázek:

- Mezi kterými pracovníky v mateřské škole vznikají nejčastěji konflikty?
- S jakými pracovníky se nejčastěji ředitel školy dostává do konfliktu?
- Jaké situace se nejvíce podílejí na vzniku skupinových konfliktů v mateřské škole?

- **Jaké strategie a styly řešení skupinových konfliktů editelé v mateřských kolech v praxi nejvíce preferují?**
- **Jaké formy a strategie komunikace při řešení skupinových konfliktů se na mateřských kolech nejvíce aplikují?**

### **6.1.1 Proces výzkumu**

**Plán výzkumu:** zformulovat cíl výzkumného řešení a dílčí cíle výzkumného řešení, stanovit výzkumné otázky, zvolit výzkumný nástroj, určit cílovou skupinu respondentů, na základě prostudované literatury a cíle práce zpracovat dotazník, realizovat výzkum 0 a pilotní výzkum, na základě společné diskuse a písemných připomínek zpracovat konečnou verzi dotazníku, stanovit respondentem vhodný harmonogram zpracování dotazníku, zpracovat vyhodnocující tabulky v programu EXCEL, zajistit sběr dat, zpracovat a analyzovat informace z dotazníku, interpretovat výsledky, využít výsledky pro splnění cíle práce.

#### **časový harmonogram:**

31. 10. 2012	Předložit návrh prováděcího projektu
01. 11. - 30. 11. 2012	Provést úpravy prováděcího projektu, studium literatury
01. 11. - 10. 11. 2012	Návrh dotazníku o metoda 0, úpravy otázek, studium
11. 11. - 25. 11. 2012	Pilotní výzkum, konečné úpravy dotazníku, studium
26. 11. - 30. 11. 2012	Určení cílové skupiny respondentů
30. 11. 2012	Schválení prováděcího projektu vedoucím práce
01. 12. 2012 - 22. 03. 2013	Vypracování první verze závěrečné práce
01. 12. - 31. 12. 2012	Rozeslání dotazníku, sběr dat
01. 01. - 22. 03. 2013	Tisk, zpracování, analýzy výsledků, použití ICT
23. 03. - 30. 04. 2013	Úpravy závěrečné práce
03. 05. 2013	Odevzdání finální verze diplomové práce

### **6.1.2 Výzkumné nástroje (dotazník, rozhovor)**

#### **Dotazník - struktura**

**Úvodní část** o prvním vodní dopis, jméno autora dotazníku, cíle dotazníku, význam respondentových odpovědí při řešení dané problematiky (příloha číslo 3).

**První část** o identifikaci částí metod pedagogických a provozních pracovníků pracujících v dané mateřské škole, délka řídicí praxe ředitele mateřské školy. Obě polovky jsou uzavřené. Pokyny k vyplnění jsou u každé polovky.

**Druhá část** o vlastní dotazník, nelogicky se azené otázky, zpočátku lehčí a zajímavější, později těžší a méně zajímavé, na konci otázky důvornějšího charakteru. Dotazník obsahuje 2 polovky uzavřené a 11 polovek položených, které respondentům dávají možnost se k dané problematice konkrétně vyjádřit, konkretizovat ji i rozšířit. Práce s položenými otázkami je pracnější a její zpracování náročnější, ale pro výsledky výzkumu jsou získaná data velmi přínosná. Pokyny k vyplnění jsou u každé polovky, zároveň jsou polovky se azeny vždy podle metody vyplnění, aby práce s dotazníkem byla pro respondenty snadnější. Varianty v daných polovkách jsou zároveň se azeny podle abecedy, aby vedly respondenty k většímu zamýšlení.

**Závěr dotazníku** o podkování (výzkumný dotazník příloha číslo 4).

#### **Vnitřní struktura dotazníku:**

**Struktura má několik okruhů (podproblémů)** o polovky kartografické, polovky zaměřené na popis, příčinu, řešení a změnu, celkový počet polovek o 15.

#### **Polovky:**

**kartografické - polovka . 1, 2**

**popis - polovka . 3, 4, 5, 6**

**příčina o polovka . 7, 8, 9**

**řešení o polovky . 10, 11, 12, 13, 14**

**změna o polovka . 15**

**Rozhovor o výzkumu 0 a pilotní výzkum.**

### 6.1.3 Výzkum 0 a pilotní výzkum

Do výzkumu 0 byly vybrány tři editelky z mateřských škol ze Slaného a okolí za účelem zjištění nejasností v zadání a doplnění dotazníku. Po prostudování dotazníku jim v průběhu rozhovoru byly předloženy následující otázky:

- **Rozumíte zadaným otázkám?**
- **Co je vám nejasné a proč?**

Respondentky zadání otázek rozuměly. Pouze v otázce *„Jaké skupinové konflikty ve Vaší praxi editelky mateřské školy nejvíce řešíte?“* měly zájem o podrobnější vysvětlení pojmů konflikty názor, postoj, představa, zájem. Vysvětlení pojmů bylo vloženo i do konečné verze dotazníku.

- **Nemáte problém s hodnocením jednotlivých položek?**

Při hodnocení jednotlivých otázek respondenti neměli problém s hodnocením u vyznačení pouze jedné alternativy z nabízených variant a u varianty „kálování pomocí ano, spíše ano, spíše ne, ne. Problém se vyskytl u „kálování stupnicí“ šel v rozmezí po tu variant s vyústěním šelné hodnoty pouze jednou, to se respondent m zdálo příliš náročné. Daný problém byl následně řešen i v pilotním výzkumu.

- **Co byste v dotazníku změnily a doplnily?**

Respondentky navrhly doplnit otázku *„Vyzna te prosím, jaké situace jsou nejvíce nebezpečné vzhledem k vzniku skupinových konfliktů na Vaší mateřské škole?“* o další varianty: *„tvoření skupinek a nový spolupracovník.“*

Do pilotního výzkumu bylo zvoleno šest editelk mateřských škol (bývalé studentky Centra školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze). Formou elektronického rozeslání dotazníku byly pořízeny o spolupráci a odpovědi na následující otázky (konzultace probíhala elektronickou formou a telefonickými konzultacemi):

- **Je vám srozumitelné zadání otázek?**
- **Je vám srozumitelné hodnocení jednotlivých položek?**

Respondentky zadání otázek rozuměly. Při hodnocení otázek číslo 8, 9, 10, 11 zadávaly na které hodnoty i několikrát (ne pouze jednou, jak bylo uvedeno v textu).

Zdvořilost ovale to náročností hodnocení, neobjektivností hodnocení, konkrétními podmínkami v mateřských kolech. Jejich úsudky v hodnocení (kálování) uvedených otázek se přiklánely k názoru v té volnosti pro respondenty, kde respondenti nemusí vyuffit celou uvedenou íselnou kálu, ale mohou zvolit jeden íselný údaj i nkolikrát, podle konkrétní situace na dané mateřské kole.

- **Navrhujete konkrétní změny i úpravy dotazníku a proč ?**

Respondentky navrhly doplnit varianty u otázek íslo 5 a 6 o volbu: *Jiné ó jaké?* Připomínky i návrhy byly po úvaze vloženy a zpracovány do konečné fáze dotazníku (příloha .1.).

## **6.2 Cílová skupina**

**Základním výzkumným souborem** byli editelé mateřských kol samostatných právních subjektů ve Středním území kraji. **Reprezentativní vzorek** byl vybrán z internetové databáze Statistické ročníky Středního území kraje z roku 2011, kde je uvedeno 663 mateřských kol, a za pomoci **tabulky náhodných ísel** na adrese: <http://www.random.org/integers> došlo k výběru jednoho sta mateřských kol. Elektronickou poštou bylo odesláno na vybrané mateřské kole jedno sto dotazníků s prázdným dopisem. Snahou prázdného motivačního dopisu bylo zapojit do dotazníkového íetění co nejvíce respondentů, kterým jako poděkování v případě zájmu budou poskytnuty výsledky výzkumné práce spolu s teoretickou částí diplomové práce. Do dotazníkového íetění se zapojilo 66 respondentů (66%), z toho 2 dotazníky (2%) byly neúplné a do výzkumného íetění nebyly zařazeny. Celkově se do výzkumného íetění zapojilo 64% oslovených respondentů.

### **6.2.1 Složení respondentů**

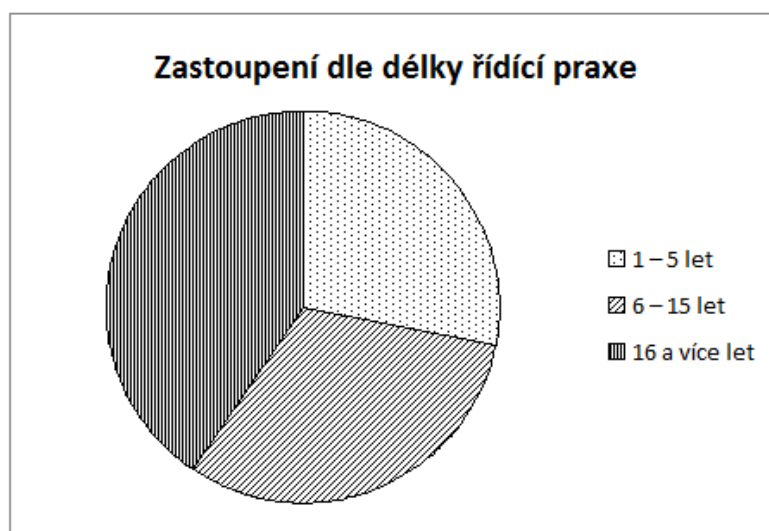
**Posouzení respondentů podle délky ídící praxe** je pouze základní informace pro autorku diplomové práce. Výsledné zjištění - ve výzkumu bylo poměrně rovnoměrné zastoupení editelů z hlediska délky ídící praxe. Uvedené rozložení respondentů je pro výzkumné íetění velmi přínosné, protože **prezentuje názory a příděly z dlouholeté praxe** respondentů zařazených na zkušenostech, ale i **na daný problém z hlediska respondentů s kratší i velmi krátkou dobou ídící praxe**, kteří si sociálně psychologické podmínky práce (hodnoty, normy a vzory jednání) na pracovišti teprve vytvářejí.



Tabulka . 1 o Délka řídicí praxe

Délka řídicí praxe	1 o 5 let	6 o 15 let	16 a více let	Celkem
počet respondentů	18	20	26	<b>64</b>
%	28%	31%	41%	<b>100%</b>

Graf . 1 o Délka řídicí praxe



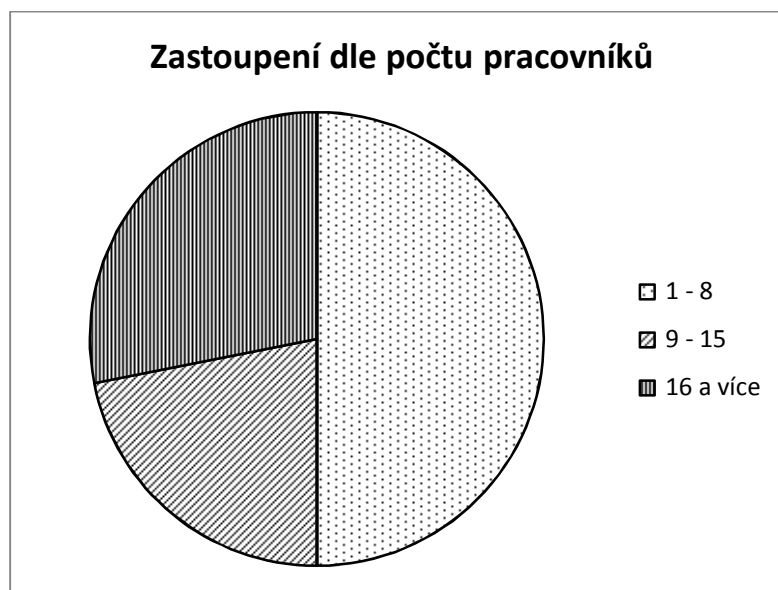
Respondent s délkou řídicí praxe 1 o 5 let se zapojilo 18 (28%), respondent s délkou praxe 6 o 15 let 20 (31%) a poslední skupinou byli respondenti s délkou praxe 16 a více let, t ch se zapojilo do výzkumného –et ení 26 (41%). Výsledné zji-t ní - ve výzkumu bylo pom rn rovnom rné zastoupení editel z hlediska délky řídicí praxe. Grafické znázorn ní výsledného zji-t ní je ve výše ovém grafu velmi p ehledné.

**Rozd lení respondent podle po tu pracovník v mate ské –kole.** Vypln né dotazníky byly rozd leny do t ech skupin podle po tu zaměstnanc v konkrétní mate ské –kole. Do první skupiny byly za azeny mate ské –koly s **celkovým po tem pracovník 1 o 8**, do druhé skupiny byly za azeny mate ské –koly s **po tem pracovník 9 o 15** a do poslední skupiny mate ské –koly, kde pracuje **16 a více pracovník** . Zajímavé bylo i ur ení mate ské –koly s nejnířím po tem o **4 pracovník** a zárove nejvy–ím po tem o **34 pracovník** ze vzorku mate ských –kol, které byly za azeny do výzkumného –et ení.

Tabulka . 2 ó Po et pracovník v mate ské -kole

Po et pracovník v mate ské -kole	1 - 8	9 - 15	16 a více	Celkem
po et respondent	32	14	18	<b>64</b>
%	50%	22%	28%	<b>100%</b>

Graf . 2 - Po et pracovník v mate ské -kole



P ehledná tabulka a výše ový graf velmi názorn p edkládají rozložení respondent v daných skupinách. **Na výzkumném -et ení se podílelo 32 respondent (50%) z kolektivu 1 ó 8 pracovník , 14 respondent (22%) z pracovního kolektivu 9 ó 15 pracovník a 18 respondent (28%) z kolektivu 16 a více pracovník .** Výsledné zji-t ní - nejv t-í zastoupení ve výzkumném -et ení mají mate ské -koly **do 8 pracovník** . Rozd lení respondent do jednotlivých skupin bylo provedeno zám rn a bylo vyuffito ve výzkumném -et ení ke vzájemnému porovnání (nap . p ístupu ke konfliktu, etností konflikt , ur ení p í iny konfliktu, aj.). Velikost skupiny byla stanovena jifl v provád cím projektu.

Motivující pro zpracování diplomové práce byly pr vodní dopisy p iložené k n kterým dotazník m, kde respondenti hodnotili téma diplomové práce jako velmi náro né, ale sou asn zajímavé. Zájem o zpracovanou práci a výsledky -et ení projevilo dvanáct respondent . **Uvedené zji-t ní zd raz uje pot ebu editel mate ských**

**-kol získávat co nejvíce podklad , postup , informací a srovnání pro efektivní a konstruktivní řešení konfliktů na mateřských kolech.**

Z důvodu snadnější orientace byl ve výsledcích používán **pojem editel, který zahrnuje všechny editely a editelky mateřských kol ve Středním ústeckém kraji**, kteří se účastnili výzkumného řešení. Dotazníkové řešení z důvodu zachování etických zásad bylo anonymní a nebylo možné pošet chybějících respondentů v zájmu přesnosti výzkumu doplňovat.

### **6.3 Metodika výzkumného řešení**

#### **Polofky kartografické - polofka číslo 1, 2**

Respondenti křížkem i číslem označili správnou odpověď. Získaná data předkládala **základní informace** o respondentech a potom pracovníky na daných mateřských kolech. Polofka číslo 1 nebyla ve výzkumném řešení využita, sloužila pouze jako základní informace pro autorku diplomové práce s cílem určit poměr délky řídící praxe jednotlivých respondentů. Polofka číslo 2 sloužila k porovnávání jednotlivých údajů v otázce 3 a 10.

**Způsob zpracování:** výsledky výzkumu byly zpracovány podle **potu, v procentech**, následně i v přehledném **grafu**.

#### **Polofky popis - polofka číslo 3, 4, 5, 6**

Respondenti označili křížkem jednu zvolenou variantu. Cílem otázek bylo **zjistit**, jaký postoj ke konfliktům respondenti zastávají, mezi jakými pracovníky v mateřské škole nejčastěji ke konfliktu dochází, zda jsou etnicky konflikty mezi editelkou a pedagogickými i provozními pracovníky, určit etnost skupinových konfliktů v mateřských kolech. Následně výsledky **porovnat** v jednotlivých skupinách a **analyzovat**, zda má počet pracovníků vliv na výsledná zjištění. Výsledná zjištění odpovídala na první a druhou výzkumnou otázku.

**Způsob zpracování:** výsledky výzkumu byly zpracovány podle **potu, v procentech a podílu volby**, s využitím možnosti **komparace** jednotlivých skupin, následně i v přehledném **grafu**.

#### **Polofky písemná o polofka číslo 7, 8, 9**

Polofka číslo 7 byla zpracována a vyhodnocena jako předcházející polofky popisné s cílem **zjistit**, jaké skupinové konflikty se v mateřských kolech nejvíce dějí, s následnou možností **komparace** získaných dat v jednotlivých skupinách. V polofkách číslo 8 a 9 vymezovali respondenti ideální hodnotou v rozmezí 1 až 4 (1 až nejvíce a 4 nebezpečí až nejmenší nebezpečí) ke vzhledu z nabízených variant. Každé číslo mohli použít i několikrát, podle vlastního posouzení a konkrétních podmínek dané mateřské školy. Uvedený postup umožnil respondentům v této volnosti při hodnocení jednotlivých variant.

Cílem polofek bylo **určit** situaci s nejvíce a nejmenším nebezpečím vzniku skupinových konfliktů a **zjistit**, jaká nenaplněná potřeba vede nejčastěji ke vzniku skupinových konfliktů v mateřských kolech, **s následnou komparací výsledků ve skupinách dle postupu pracovníků**. Výsledky výzkumu byly podrobně zpracovány podle skupin (postup pracovníků). **Zjištěná data odpovídala na tuto výzkumnou otázku.**

**Způsob zpracování:** Při zpracování výsledků byl využit **aritmetický průměr, medián, modus, smíšená odchylka** a bylo určeno pořadí volby.

- **Aritmetický průměr** udává střední hodnotu a **bývá ovlivněn** extrémními hodnotami, jeho využití v daném zpracování výsledných dat je vhodné, protože rozložení dat je přibližně symetrické.
- **Medián** je vhodným ukazatelem střední hodnoty, **nebývá ovlivněn** extrémními hodnotami. Představuje hodnotu, která po seřazení výzkumných výsledků podle velikosti, leží v souboru přesně uprostřed, to znamená, že rozděluje výzkumné výsledky na dvě stejné části. V případě symetrického rozložení výsledků je průměr a medián shodný.
- **Modus** udává nejčastější odpověď, předkládá nejčastější výsledek výzkumného šetření. Všechny tyto druhy statistického vyhodnocení by měly vést ke stejnému nebo podobnému výsledku.
- **Smíšená odchylka** vypovídá, jak moc se u dané otázky rozcházejí odpovědi účastníků. Malá smíšená odchylka udává zjištění, že se odpovědi názorů blíží, velká smíšená odchylka vyznačuje názorovou nejednotnost odpovědí.

**Polofky dění o polofky číslo 10, 11, 12, 13, 14**

---

<sup>4</sup> V závislosti na jednotlivé polofce.

Zpracování a vyhodnocení polofky číslo 10 bylo shodné s polofkou číslo 8 a 9, s cílem **určit a následně komparovat** nejčastěji aplikované pozitivní strategie při řešení skupinových konfliktů. V následných polofkách respondenti vyznačili v každém řádku jednu z nabízených variant (ano, spíše ano, spíše ne, ne), kdy ke každému výsledku byla přiřazena průměrná bodová hodnota v rozmezí 1-4.

Cílem výzkumného řešení bylo **zjistit** nejvíce aplikovaný styl a řešení skupinových konfliktů v mateřské škole a **určit** nejčastější formy komunikace a nejvíce preferované strategie rozhovoru při řešení skupinových konfliktů. **Výsledky výzkumného řešení byly využity ke zpracování čtvrté a páté výzkumné otázky.**

#### **Způsob zpracování:**

Výsledky výzkumu byly zpracovány podle **potu, v procentech, průměru, směrodatné odchylky, podílí volby**, polofky číslo 11-14 byly graficky znázorněny v přiloženém a přehledném **grafu**.

#### **Polofky zmaň polofka číslo 15**

Poslední polofka v dotazníku byla zpracována a vyhodnocena jako polofky číslo 11-14 s cílem **nastítnit**, zda a jakým způsobem se respondenti učí změnit své chování v konfliktních situacích. Výsledky této polofky nebyly určeny ke zpracování pro tuto diplomovou práci, ale mohou sloužit jako **návrh tématu jiné bakalářské i diplomové práce**.

## 7 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

### 7.1 Výsledky o kartografické údaje

Do kartografických údajů byly zahrnuty dvě polofky, první poskytly údaje o délce řídicí praxe respondentů, druhá poskytl údaje o počtu pracovníků v dané mateřské škole.

#### 1. Délka Vaší řídicí praxe.

Tabulka 3 - Počet v-ech za azených respondentů do výzkumného šetření podle délky řídicí praxe

Délka řídicí praxe	1 - 5 let	6 - 15 let	16 a více let	Celkem
počet respondentů	18	20	26	64
%	28%	31%	41%	100%

Ve výzkumu bylo poměrně rovnoměrně zastoupení respondentů z pohledu délky řídicí praxe. Uvedené zjištění podtrhuje validitu výzkumného šetření, opírá se o údaje získané od respondentů s krátkou řídicí praxí (1 - 5 let), střední (6 - 15 let), ale i o zkušenosti respondentů s dobou praxe 16 a více let.

#### 2. Uveďte prosím fyzický počet pracovníků na Vaší mateřské škole.

Tabulka 4 - Počet v-ech za azených respondentů do výzkumného šetření podle počtu pracovníků

Počet pracovníků	1 - 8	9 - 15	16 a více	Celkem
počet respondentů	32	14	18	64
%	50%	22%	28%	100%

Do výzkumného šetření se zapojilo nejvíce respondentů z mateřských škol, které mají 1 - 8 pracovníků (50%). Následné skupiny respondentů s počtem pracovníků 9 - 15 (22%) a 16 a více (28%) byly poměrně shodné. Složení reprezentativního vzorku respondentů, kde jsou zastoupeni respondenti s různou délkou řídicí praxe a

sou asně i odlišným po tem pracovník , poskytuje výzkumnému –et ení exaktn j–í údaje.

## 7.2 Výsledky ó popisné údaje

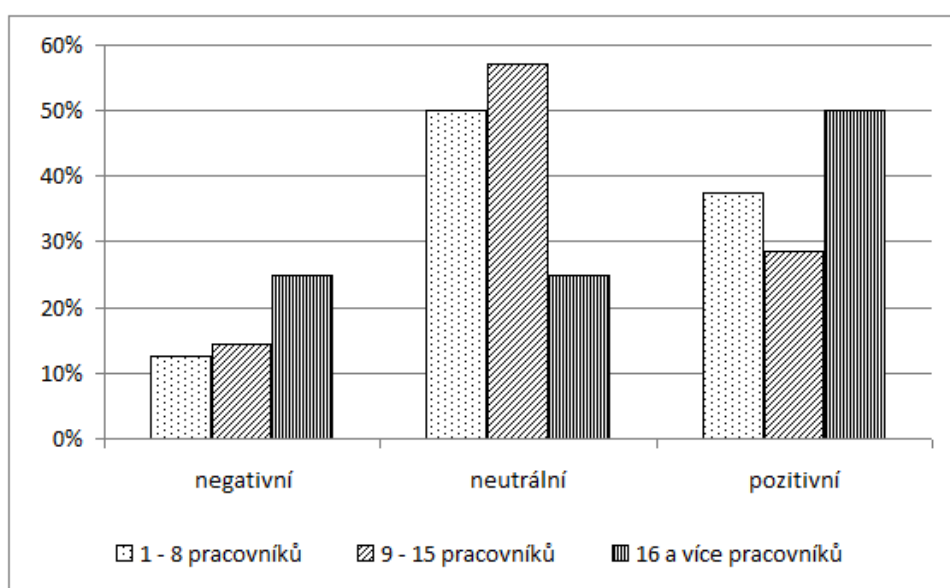
Výsledky popisují p ístup respondent ke konfliktu, etnost konflikt mezi jednotlivými pracovníky a nej ast ji aplikovaná e–ení skupinových konflikt v praxi. Polofka: 3, 4, 5, 6.

### 3. Jaký máte p ístup ke skupinovým konflikt m (konflikty, které existují uvnit dané skupiny lidí) ve Va–í mate ské –kole?

Tabulka . 5 ó P ístup respondent ke skupinovým konflikt m

P ístup ke konflikt m	1 - 8 pracovník			9 - 15 pracovník			16 a více pracovník		
	Po et	%	Po adí	Po et	%	Po adí	Po et	%	Po adí
negativní	4	13%	3	2	14%	3	4	25%	2-3
neutrální	16	<b>50%</b>	1	8	<b>57%</b>	1	4	25%	2-3
pozitivní	12	38%	2	4	29%	2	8	<b>50%</b>	1
<b>Celkem</b>	32	100%	-	14	100%	-	16	100%	-

Graf . 3 - P ístup respondent ke skupinovým konflikt m



Ve skupin respondentů s počtem pracovníků 1-8 a 9-15 shodně převládá neutrální přístup ke konfliktům (50%, 57%), následuje pozitivní přístup (38%, 29%). U respondentů s počtem pracovníků 16 a více výrazně převládá pozitivní přístup ke konfliktům (50%). Všechny skupiny shodně uvádí negativní přístup ke konfliktům a navíc tímto podílí. Z předložených výsledků se dá odvodit, že si ředitelé mateřských škol uvědomují nejen negativa konfliktu, ale vnímají hlavně jeho přínosy a pozitiva.

#### 4. Mezi kterými pracovníky nejčastěji řešíte konflikt ve vaší mateřské škole?

Tabulka 6. Nejčastější řešení konfliktu mezi pracovníky

Konflikt mezi pracovníky	1 - 8 pracovníků			9 - 15 pracovníků			16 a více pracovníků		
	Počet	%	Poadí	Počet	%	Poadí	Počet	%	Poadí
pedagog x pedagog	12	38%	1	6	43%	1	8	44%	1
pedagog x provozní	8	25%	3	2	14%	3-4	2	11%	3-4
provozní x provozní	10	31%	2	2	14%	3-4	6	33%	2
jiné	2	6%	4	4	29%	2	2	11%	3-4
<b>Celkem</b>	32	100%	-	14	100%	-	18	100%	-

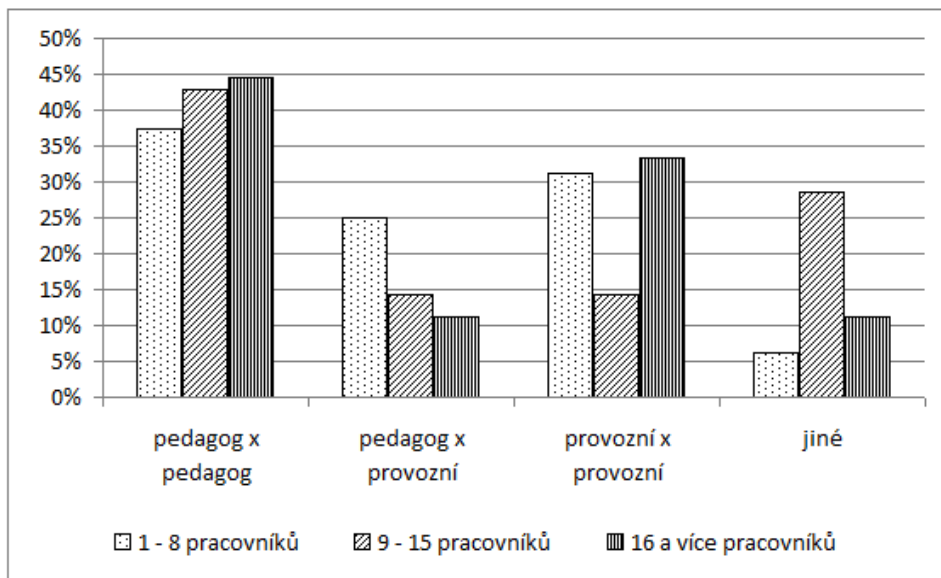
Výzkumné výsledky naznačují, že počet pracovníků v mateřské škole nemá vliv na první pořadí konfliktu mezi pracovníky. Ve všech těchto skupinách se respondenti shodli, že nejčastěji řeší ředitel mateřské školy konflikt **mezi pedagogickým pracovníkem a pedagogickým pracovníkem**. Druhým nejčastějším konfliktem byl respondenty skupin s počtem zaměstnanců 1-8 a 16 a více uveden konflikt mezi **provozním pracovníkem a provozním pracovníkem**. Méně často uváděli konflikt mezi pedagogickým pracovníkem a provozním pracovníkem.

Do položených otázek (*jiné*) uváděli respondenti konflikty mezi pedagogickým pracovníkem a rodičem (11% z celkového počtu respondentů) a jeden respondent uvedl konflikt mezi ženou a ženou. **Zjištěná data ve spojení s teorií potvrzují domněnku, že nízké procento konfliktů mezi pedagogickými a**



provozními zaměstnanci může být dáno jasným stanovením konkrétních kompetencí, povinností a odpovědností jednotlivých pracovníků.

Graf . 4 o Nej častější e-ní konfliktu mezi pracovníky



### 5. Se kterými spolupracovníky se Vy nej častěji dostáváte do skupinových konfliktů ?

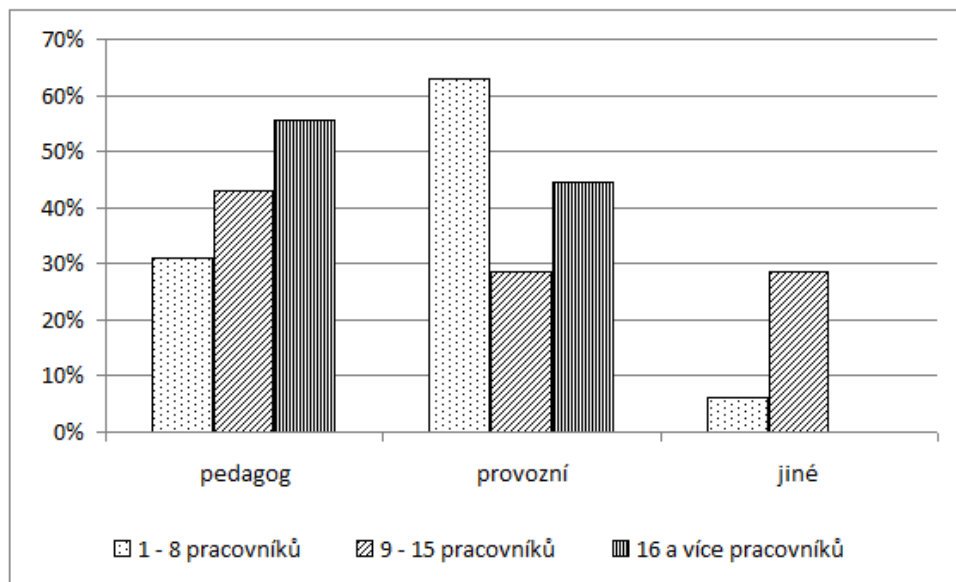
Tabulka . 7 o Nej častější e-ní konfliktu mezi pracovníky a editorem mateřské školy

S kým se nej častěji dostáváte do konfliktu	1 - 8 pracovník			9 - 15 pracovník			16 a více pracovník		
	Počet	%	Počet	Počet	%	Počet	Počet	%	Počet
<b>pedagog</b>	10	31%	2	6	<b>43%</b>	1	10	<b>56%</b>	1
<b>provozní</b>	20	<b>63%</b>	1	4	29%	2-3	8	44%	2
<b>jiné</b>	2	6%	3	4	29%	2-3	0	0%	3
<b>Celkem</b>	32	100%	-	14	100%	-	18	100%	-

Polovka číslo 5 přinesla velmi zajímavá data, rozpracovává skupinový konflikt mezi pracovníky na konflikt mezi editorem a pedagogickými i provozními pracovníky. Ve skupině respondentů s počtem pracovníků 1-8 je editel mateřské školy výrazně nej častěji **konflikt s provozními pracovníky** (63%), ve skupině

s po tem zam stnanc 9 ó 15 a 16 a více **shodn p evládají konflikty mezi editelém a pedagogickými pracovníky** (43% a 56%).

Graf . 5 ó Nej ast j-í e-ení konfliktu mezi pracovníky a editelém mate ské -koly



Ve variant *jiné* byly uvedeny konflikty mezi editelém mate ské -koly a zástupci externí firmy na údrfbu objektu (6%). Skupina respondent (29%) s po tem pracovník 9 ó 15 konflikty mezi editelém mate ské -koly a zam stnanci **popírá**.

**Z p edložených výsledk se dá odvodit, fe editelé mate ských -kol s men-ím po tem pracovník se musí více zam ovat na e-ení konflikt s provozními pracovníky, skupiny editel s vy-ím po tem pracovník e-í více konflikty s pedagogickými pracovníky.**

## 6. Jak asto e-íte skupinové konflikty ve Va-í mate ské -kole?

Výsledky ukazují, fe nej ast ji ó **1x týdn** - e-í konflikty skupina respondent s 9 ó 15 pracovníky (43%), následuje skupina s po tem pracovník 16 a více v intervalu ó **1x m sí n** ó (44%). Skupina s nejniř-ím po tem pracovník uvádí nejdel-í asový interval mezi jednotlivými konflikty ó **1x za dva m síce** ó (38%). **Z uvedených výsledk , ale i z malého po tu respondent nelze odvodit plo-ný záv r, fe po et konflikt je p ímo závislý na velikosti pracovního kolektivu.**

Do kolonky *jiné* uvád li respondenti: švýjime n ó 1x ro n ; 1- 2x za rok; 1x za p l roku; výjime n ; e-ila jsem po 18 letech tém se stálým kolektivem pedagog , to byla

velmi složitá situace, která se vyhroutil po p íjetí bývalé editelky z jiného m sta/mé známé; z ídka; minimáln - pohodové prost edí.õ Vyhodnotíme-li uvedené podklady, zjistíme, že více než 9% z celkového po tu respondent se setkává s e-ením konflikt na svém pracovi-ti velmi málo. Z uvedených informací nelze zjistit, zda vztahy na pracovi-ti jsou natolik kvalitní, že ke konflikt m nedochází, i respondenti skupinové konflikty v mate ských -kolách popírají.

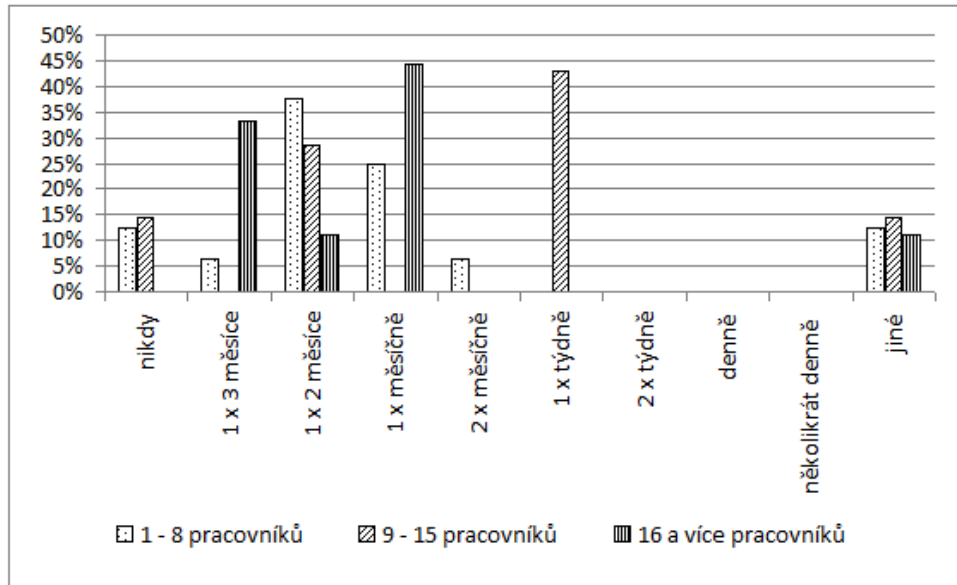
Tabulka . 8 ó etnost konflikt v mate ské -kole

Jak často e-íte skupinové konflikty	1 - 8 pracovník			9 - 15 pracovník			16 a více pracovník		
	Po et	%	Po adí	Po et	%	Po adí	Po et	%	Po adí
nikdy	4	13%	3-4	2	14%	3-4	0	0%	5-10
1 x 3 m síce	2	6%	5-6	0	0%	5-10	6	33%	2
1 x 2 m síce	12	<b>38%</b>	1	4	29%	2	2	11%	3-4
1 x m sí n	8	25%	2	0	0%	5-10	8	<b>44%</b>	1
2 x m sí n	2	6%	5-6	0	0%	5-10	0	0%	5-10
1 x týdn	0	0%	7-10	6	<b>43%</b>	1	0	0%	5-10
2 x týdn	0	0%	7-10	0	0%	5-10	0	0%	5-10
denn	0	0%	7-10	0	0%	5-10	0	0%	5-10
n kolikrát denn	0	0%	7-10	0	0%	5-10	0	0%	5-10
jiné	4	13%	3-4	2	14%	3-4	2	11%	3-4
<b>Celkem</b>	32	100%	-	14	100%	-	18	100%	-

P ehledné informace nám p edkládá zpracovaný graf. Varianty **2x týdn , denn i n kolikrát denn** **fládný respondent nevyzna il.** Porovnáme-li etnost konflikt podle asového intervalu mezi jednotlivými uvedenými daty, zjistíme, že **nejkrat-í asový interval** udávají respondenti s po tem pracovník 9 ó 15 a to **1x týdn** (na prvním po adí), ostatní respondenti tento interval neuvádí. etnost konflikt se zvyšuje aíl od asového intervalu **1x m sí n a pozd ji.** Zpracujeme-li v-echna dostupná data, zjistíme, že **necelých 94% respondent ze skupiny s po tem pracovník 1 ó 8; 57% respondent s po tem pracovník 9 ó 15 a 100% respondent s po tem pracovník 16 a více, celkem 87% z celkového po tu respondent , se setkává**

s e-ením skupinových konflikt mate ské kole v asovém intervalu 1x m sí n a mén asto.

Graf . 6 ó etnost konflikt v mate ské kole



Uvedené zji-t ní m flemo porovnat s výsledky výzkumného et ení Barto-kové (2010, s. 49) šTém 70 % respondent uvedlo, že se dostává do konfliktní situace jedenkrát nebo mén nejl.jedenkrát m sí n .ō Výzkumné et ení v-ak zahrnuje základní kole, v p ípad uvedení výsledk pouze mate ských kol je procentuální výsledek vy-í - 76%. Zpracované údaje (Barto-ková, 2010, s. 41) potvrzují, že nej ast j-í skupinové konflikty v mate ských kolách se vyskytují s asovým intervalem jeden m sí a pozd ji v 76%, sou asné výzkumné et ení udává hodnotu 87%.

Výsledné zji-t ní je velmi pozitivní. Zam stnanci mate ských kol zvládají problémy sou asné doby (vysoké po ty d tí, pracovní vyp tí, nedostate né finan ní rozpo ty mate ských kol, aj.) na vysoké profesionální úrovni, která eliminuje po et astých konfliktních situací.

### 7.3 Výsledky ó p í ina

Výsledky ur ují nej ast j-í p í iny konflikt v mate ských kolách. Polofka: 7, 8, 9.

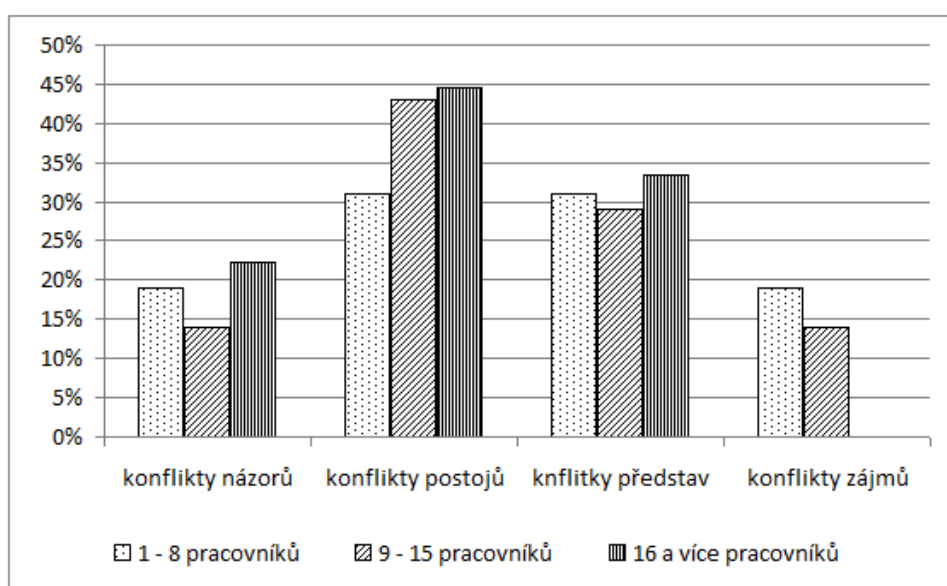
7. Jaké skupinové konflikty ve Va-í praxi editele mate ské koly nejvíce e-íte?

Tabulka . 9 ó Nejvíce e-ené konflikty v mate ské -kole

Jaké konflikty nej ast ji e-íte	1 - 8 pracovník			9 - 15 pracovník			16 a více pracovník		
	Po et	%	Po adí	Po et	%	Po adí	Po et	%	Po adí
konflikty názor	6	19%	3-4	2	14%	3-4	4	22%	3
konflikty postoj	10	<b>31%</b>	1-2	6	<b>43%</b>	1	8	<b>44%</b>	1
konflikty p edstav	10	<b>31%</b>	1-2	4	29%	2	6	33%	2
konflikty zájm	6	19%	3-4	2	14%	3-4	0	0%	4
<b>Celkem</b>	32	100%	-	14	100%	-	18	100%	-

Výsledky výzkumného et ení p inesly velmi zajímavá zji-t ní. Respondenti v-ech skupin **shodn uvedli**, fle v praxi nej ast ji **e-í konflikty postoj** , naopak konflikty zájm uvedli poslední v po adí. Odborná literatura v-ak uvádí, fle zájmy bývají asto skryté za postoji a je t eba položit si otázku špro , pro to lidé íkají.õ Práce editel je založena na znalosti svých zam stnanc , pozná-li editel skute né zájmy zam stnanc (které bývají velmi asto p í inou postoj ), e-ení konflikt bývá snadn j-í a trvalej-í.

Graf . 7 ó Nejvíce e-ené konflikty v mate ské -kole



**8. Vyzna te prosím, jaké situace jsou nejvíce nejvíce nebezpečným vznikem skupinových konfliktů na Vaší mateřské škole.**

U následujících otázek mohli účastníci dotazníku možnost vybírat z íselné škály (kdy íslo 1 vyzna ovalo nejvíce nejvíce nebezpečným í afl x (podle po tu variant nejmením nebezpečným í), což dále umožnilo statistické zpracování odpovědí. Byl vyhodnocován aritmetický průměr, na základ kterého se určovaly pořadí volby. **Medián**, což je hodnota, její d l í adu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejné poloviny, **modus** udává nej čast j í odpověď . **Sm rodatná odchylka** vypovídá, jak moc se u dané otázky rozcházejí odpovědi účastníků . Malá sm rodatná odchylka udává zji-t ní, že se odpovědi názorů blíží, velká sm rodatná odchylka vyzna uje názorovou nejednotnost odpovědí.

*Tabulka . 10 ó Situace s nejvíce nejvíce nebezpečným vznikem skupinových konfliktů (1 ó 8 pracovník )*

Jaké situace jsou nejvíce nebezpečné pro vznik skupinových konfliktů	1 - 8 pracovník				
	Pr m r	Medián	Modus	Sm rodatná odchylka	Po adí
Finan ní ohodnocení	5,00	5	1	3,37	1
Nadcházející zm na	5,06	5	5,8	2,74	2
Nepln ní povinností	5,25	5	3	2,91	3
Tvo ení skupinek	5,75	6	8	2,84	4
Nový spolupracovník	5,81	6	1	3,39	5
Pracovní vyp tí, únava	5,88	5	5	2,87	6-7
Patná komunikace	5,88	5	5	3,16	6-7
Feminizace	6,25	6,5	10	3,59	8-9
Nespravedlivé ohodnocení	6,25	7	7	2,65	8-9
Genera ní rozdíly	6,31	8,5	9	3,70	10

Podrobným zpracováním vznikly i tabulky, které udávají výsledky čet ení v jednotlivých skupinách dle po tu zaměstnanců . V mateřských školách s po tem 1- 8 pracovník pat í mezi situace s nejvíce nejvíce nebezpečným pro vznik konfliktu (podle vypo teného aritmetického průměru) **finan ní ohodnocení, nadcházející zm na a nepln ní povinností**, naopak mezi situace s nejmením nebezpečným za adili respondenti **feminizaci, nespravedlivé ohodnocení a genera ní rozdíly**.

**Modus 1** (nejastjší odpověď - nejvyšší nebezpečí) byl udáván ve variantách **finanční ohodnocení** (výsledek potvrzuje aritmetický průměr i medián). U uvedených údajů lze upozorovat skutečnost, která vychází z praxe. Počet lidí v mateřské škole výrazně uráží a ovlivňuje finanční rozpočty a normativní počet pracovníků. Ke konkrétním podmínkám dané mateřské školy se velmi často nepřihlíží. Pracovníci jsou snižovány úvazky a vypláceny pouze holé platy, bez osobního ohodnocení a odměn. Je narušena potřeba bezpečí a jistoty. Naopak **nespravedlivé ohodnocení** patří do situací s nízkým nebezpečím vzniku konfliktu **modus 7** a zároveň **udává nejnižší smodatnou odchylku**. Výsledek vylučuje, že při inou konflikt ve finančním ohodnocení bývá nespravedlivé ohodnocení. **Modus 1** je udáván i ve variantě **nový spolupracovník**, uvedená situace opět vychází z praxe, kde přijetí nového pracovníka do malého kolektivu je pro všechny zúžastně velmi náročnou situací. **Modus 9, 10** udávají situace **generální rozdíly a feminizace**. Z uvedených zjištění vyplývá, že v mužských kolektivech nejsou uvedené situace rizikovým zdrojem skupinových konfliktů.

Nejnižší smodatná odchylka je uvedena u situací **nespravedlivé ohodnocení, nadcházející změna, tvoření skupinek, pracovní vytížení a únava**, odpovědi udávají názorovou shodu respondentů. Naopak, mezi situacemi, kde se názory respondentů nejvíce rozcházejí, lze zařadit **generální rozdíly** (smodatná odchylka 3,7) a **feminizace** (smodatná odchylka 3,59), vyšší hodnotu udává i **medián** (8,5 a 6,5). Součástí uvedených situací byly respondenty dle aritmetického průměru uvedeny jako varianty s nejnižším rizikem vzniku konfliktu. **Medián** zpravidla kopíruje průměr.

Respondenti s poctem pracovníků 9 a 16 uvedli jako situaci s vysokým rizikem vzniku konfliktu (dle aritmetického průměru) **patnou komunikaci, pracovní vytížení, únavu a nadcházející změnu**, uvedeným výsledkem odpovídá i **modus (1, 1, 2)**. Situací s nízkým rizikem konfliktu byla aritmetickým průměrem vyhodnocena **feminizace (modus 10), finanční ohodnocení (modus 8) a nespravedlivé ohodnocení (modus 7)**. Velmi zajímavým zjištěním byly výsledky situace **nový spolupracovník**, které jsou v dané skupině hodnoceny jako situace s **nízkým rizikem konfliktu (modus 10)**.

Tabulka 11. Situace s největším nebezpečím vzniku skupinových konfliktů (9-15 pracovníků)

Jaké situace jsou nejvíce nebezpečné pro vznik skupinových konfliktů	9 - 15 pracovníků				
	Průměr	Medián	Modus	Standardní odchylka	Počet
Patnáctná komunikace	3,00	2	1	2,00	1
Pracovní vytížení, únava	3,14	1	1	2,91	2
Nadcházející změna	4,00	3	2	2,83	3
Neplnění povinností	4,57	4	4	2,23	4
Tvoření skupinek	5,29	6	7	2,29	5
Generační rozdíly	6,29	6	9	2,43	6
Feminizace	6,57	8	10	3,74	7-8
Finanční ohodnocení	6,57	7	8	1,27	7-8
Nový spolupracovník	7,29	8	10	2,69	9
Nespravedlivé ohodnocení	7,57	7	7	1,99	10

Nejnižší standardní odchylku uvedly varianty **finanční ohodnocení** a **nespravedlivé ohodnocení** (což svědčí o názorové shodě), uvedené varianty jsou dle aritmetického průměru zařazeny do situací patřících mezi nejméně rizikové. Ze získaných výsledků lze odvodit, že **problematika finančního a spravedlivého ohodnocení je v praxi dobře zpracována. Výrazně největší standardní odchylka (3,74) je uvedena u situace feminizace**, kde se názory respondentů velmi liší a odvíjí se od složení jednotlivých pracovních kolektivů.

Nejvíce nebezpečnou situací pro vznik skupinových konfliktů v mateřských kolektivech se 16 a více pracovníky je feminizace a tvoření skupinek, uvedeným průměrným hodnotám odpovídá i **modus (1, 2)**. Výsledek výzkumného šetření potvrzuje i odborná literatura, která uvádí, že ve skupině nad 8-9 pracovníky často dochází ke tvorbě skupinek, které se mohou podílet na vytváření situací vedoucích ke vzniku konfliktu. Jako nejméně rizikové situace respondenti vyznačili **patnáctnou komunikaci, finanční a nespravedlivé ohodnocení (modus 9, 8, 9)**, v uvedených polohách se i výsledný medián (8, 9) výrazně odchýlil od středové hodnoty.

Nejnižší standardní odchylku udává **nadcházející změna, tvoření skupinek a nespravedlivé ohodnocení**, naopak názory respondentů se nejvíce liší v hodnocení situace **nový spolupracovník a patnáctná komunikace**.



Tabulka 12. Situace s nejvíce rizikem vzniku skupinových konfliktů (16 a více pracovníků)

Jaké situace jsou nejvíce nebezpečné pro vznik skupinových konfliktů	16 a více pracovníků				
	Průměr	Medián	Modus	Standardní odchylka	Počet
Feminizace	3,11	2	1	2,37	1
Tvoření skupinek	4,11	5	2	2,15	2
Nadcházející změna	4,22	4	6	1,99	3-4
Neplnění povinností	4,22	4	5	2,28	3-4
Nový spolupracovník	5,00	4	7	3,32	5
Pracovní vytíženost, únava	5,11	4	8	2,76	6
Generační rozdíly	5,44	6	3	2,79	7
Neúčinná komunikace	5,56	5	9	3,21	8
Finanční ohodnocení	7,78	8	8	2,73	9
Nespravedlivé ohodnocení	8,22	9	9	2,33	10

### Společná analýza:

Zpracované výsledky jednotlivých skupin dle počtu pracovníků jsou naprosto odlišné a vycházejí ze specifických podmínek velikosti kolektivu. V malých mateřských kolech udávali respondenti jako nejvíce rizikovou situaci **finanční ohodnocení**, ve druhé skupině **neúčinnou komunikaci** a v poslední - **feminizaci**. Velmi zajímavé bylo zjištění, že mezi prvními třemi situacemi s nejvíce rizikem vzniku konfliktu (ve všech skupinách) byla vždy význačná situace **nadcházející změna**. Ředitel mateřských kolech uvedené zjištění pomoci v oblasti předcházení konfliktu. Uvedené zjištění upozorňuje ředitele všech mateřských kolech na situace, které je třeba vnovat maximální pozornost i přípravu a je potřeba se na očekávané změny kvalitně teoreticky i metodicky dobře připravit.

Pozitivním zjištěním byly výsledky, které popisovaly **situace s nejmenším rizikem** vzniku konfliktu (ve všech skupinách). **Nespravedlivé ohodnocení** bylo respondenty význačeno jako situace s nejmenším nebezpečím vzniku konfliktu. **Je možné vyvodit, že problematika odměňování je v mateřských kolech velmi dobře a kvalitně zpracována.**

Ve variantě jiné respondenti udávali: *šólista; netýmový zaměstnanec; potřeba odlišnosti; arogantní spolupracovník; časový tlak a stále se zvyšující nároky na práci.*

**9. Jaká nenaplněná potřeba, (z pohledu Vaší řídicí praxe), nejčastěji vede ke vzniku skupinového konfliktu na Vaší mateřské škole?**

Tabulka 13. Nenaplněná potřeba, která nejčastěji vede ke vzniku skupinových konfliktů (1-8 pracovníků)

Nenaplněná potřeba	1 - 8 pracovníků				
	Průměr	Medián	Modus	Směrodatná odchylka	Počet
Potřeba uznání, úcty	1,81	2	1	0,91	1
Potřeba seberealizace	1,94	2	1	0,93	2
Potřeba péče, spolupráce a důvěry	2,50	3	3	0,63	3
Potřeba bezpečí, jistoty	4,13	4	4	0,72	4
Základní tělesné a fyziologické potřeby	4,63	5	5	0,81	5

Účastníci předkládají názorovou shodu respondentů, výsledky jsou převážně totožné, s velmi nízkou směrodatnou odchylkou, medián a modus jsou velmi shodné s průměrem. Jednotlivé skupiny se od sebe odlišují pouze v počtu 1 a 2. Respondenti s počtem pracovníků 1-8 a 16 a více udávali, že nejčastěji nenaplněnou potřebu, která vede ke vzniku konfliktu je **potřeba uznání a úcty**, respondenti s 9-15 pracovníky volili nejčastěji nenaplněnou potřebu **seberealizace**. Výsledky – tedy, které se opírají o názory respondentů, jasně ukáží, že zaměstnancům v mateřských školách chybí potřeba uznání, úcty a seberealizace. **Naplnění uvedených potřeb je plně v rukou ředitelů mateřských škol, který může odborným a kvalifikovaným postupem k zaměstnancům přinést konflikt eliminovat.**

Tabulka 14. Nenaplněná potřeba, která nejčastěji vede ke vzniku skupinových konfliktů (9-15 pracovníků)

Nenaplněná potřeba	9 - 15 pracovníků				
	Průměr	Medián	Modus	Směrodatná odchylka	Počet
Potřeba seberealizace	1,57	1	1	0,79	1
Potřeba uznání, úcty	1,71	2	2	0,49	2
Potřeba péče, spolupráce a důvěry	2,86	3	3	0,38	3
Potřeba bezpečí, jistoty	4,00	4	4	0,58	4
Základní tělesné a fyziologické potřeby	4,71	5	5	0,49	5

Tabulka 15. *o* Nenaplněná potřeba, která nejčastěji vede ke vzniku skupinových konfliktů (16 a více pracovníků)

Nenaplněná potřeba	16 a více pracovníků				
	Průměr	Medián	Modus	Standardní odchylka	Počet
Potřeba uznání, úcty	1,44	1	1	0,53	1
Potřeba seberealizace	2,00	2	2	0,71	2
Potřeba přijetí, spolupráce a nůst	2,56	3	3	0,73	3
Potřeba bezpečí, jistoty	4,22	4	4	0,44	4
Základní tělesné a fyziologické potřeby	4,78	5	5	0,44	5

Ve všech skupinách vycházejí v podstatě shodné výsledky, a se používají aritmetický průměr, modus nebo medián. V jednotlivých otázkách se tedy téměř nevyskytují extrémní hodnoty, **výsledky jsou velmi jednotné a v** **rohodné**

Do varianty jiné respondenti udávali: *špatná atmosféra a klid na práci; lepší zákony; kvalitnější zákony, které se nebudou neustále měnit, novelizovat s příchodem nových lidí bez praxe do kolektivů; snížení nevyhovujících podmínek o polovinu dle článku 28 nařízení v etnicky hyperaktivních dělnících se znaky autismu.* **Do této části zahrnuli respondenti spíše potřeby ze spodních pater Maslowovy pyramidy lidských potřeb, vedoucí ke stabilitě a kvalitě pracovních podmínek.**

#### 7.4 Výsledky o řešení

Výsledky popisují nejčastější strategie, styly a způsob řešení skupinových konfliktů v mateřských kolech. Položka: 10, 11, 12, 13, 14.

#### 10. Jaké pozitivní strategie při řešení skupinových konfliktů v mateřské kole vyvíjíte?

Z předložených pozitivních strategií k řešení skupinových konfliktů vyvíjejí respondenti s počtem pracovníků 1 až 8 nejčastěji **společnou komunikaci (standardní odchylka 1,15; modus 1; medián 1,5)**, následuje **kooperativní postoj** (v dané položce je **standardní odchylka nejvyšší 2,06, modus však udává 1, medián 2**) a **návrh pro řešení konfliktu**. Méně často respondenti (dle aritmetického průměru) udávali vyvíjení strategie **odstranění emocí z konfliktu (modus 4) a stanovení priority konfliktu** (kde má však **modus hodnotu 1**, ale **standardní odchylka 1,86** udává

nejnižší názorovou shodu odpovídá), obě strategie se ale velmi výrazným způsobem podílí jak na průběhu, tak i na výsledku řešení konfliktu.

Tabulka 16. Pozitivní strategie řešení konfliktu (1 - 8 pracovník)

Pozitivní strategie	1 - 8 pracovník				
	Průměr	Medián	Modus	Standardní odchylka	Počet
Společná komunikace	1,88	1,5	1	1,15	1
Kooperativní postoj	2,88	2	1	2,06	2
Návrh průběhu řešení konfliktu	3,00	3	3	1,79	3
Odstranění emocí z konfliktu	3,31	3,5	4	1,40	4
Stanovení pravidel konfliktu	3,50	4	1	1,86	5
Prevenování strachu z konfliktu	4,69	5,5	6	1,70	6

Výsledky řešení založených na odpovědích respondentů jsou ve skupině s počtem pracovníků 9 až 15 a více naprosto **shodné**. Ředitelé mateřských škol z varianty pozitivních strategií nejvíce preferují **společnou komunikaci** (standardní odchylka 1,15 a 0,88 vypovídá o názorové shodě respondentů). Z ostatních předložených pozitivních strategií nejvíce vyhovují **stanovení pravidel konfliktu a odstranění emocí z konfliktu**.

Tabulka 17. Pozitivní strategie řešení konfliktu (9 - 15 pracovník)

Pozitivní strategie	9 - 15 pracovník				
	Průměr	Medián	Modus	Standardní odchylka	Počet
Společná komunikace	2,00	2	1	1,15	1
Stanovení pravidel konfliktu	2,14	2	1	1,21	2
Odstranění emocí z konfliktu	2,86	3	3	1,57	3
Návrh průběhu řešení konfliktu	4,14	4	5	1,07	4
Kooperativní postoj	4,29	5	5	1,38	5
Prevenování strachu z konfliktu	5,57	6	6	0,79	6

Stanovení pravidel pomáhá řediteli lépe konflikt analyzovat, pochopit a najít nevhodnější řešení. Odstranění emocí z konfliktu je velmi přínosné pro jeho efektivní řešení, při depersonifikaci nedochází k narušení vztahů mezi zaměstnanci, ale naopak ke spolupráci při řešení společného problému.

Tabulka 18. Pozitivní strategie řešení konfliktu (16 a více pracovníků)

Pozitivní strategie	16 a více pracovníků				
	Průměr	Medián	Modus	Sm. rodatná odchylka	Počet
Společná komunikace	1,56	1	1	0,88	1
Stanovení pravidel konfliktu	2,33	2	2	1,12	2
Odstranění emocí z konfliktu	2,89	3	4	1,45	3
Návrh pravidel řešení konfliktu	3,33	3	3	1,58	4
Kooperativní postoj	4,89	5	6	1,36	5
Prokání strachu z konfliktu	5,44	6	6	1,01	6

### Společná analýza:

Výsledky řešení byly ve všech skupinách velmi shodné. Dle tvrzení všech respondentů se při řešení skupinových konfliktů z preferovaných pozitivních strategií nejčastěji v praxi aplikuje **společná komunikace**. Vypočetná **malá sm. rodatná odchylka** (1,15; 1,15; 0,88) udává, že odpovídatel se v dané poloence příliš neliší. **Modus** velmi často kopíruje počet.

Nejmén často se při řešení skupinových konfliktů v mateřské škole využívá strategie **prokání strachu z konfliktu**. Zjištěné výsledky vypovídají ve shodě s poloenkou číslo 3, která nejčastěji udávala **neutrální i pozitivní přístup** respondentů ke konfliktu. Do varianty *jiné* nezapsali respondenti žádné názory.

### 11. Jaký styl řešení skupinových konfliktů ve Vaší mateřské škole nejvíce využíváte?

U následujících otázek měli účastníci dotazníku možnost vybírat z odpovědí "ano, spíše ano, spíše ne, ne". Jednotlivým odpovědím byla přiřazena hodnota 1 - 4 (ano = 1, spíše ano = 2, spíše ne = 3, ne = 4), což dále umožnilo statistické zpracování odpovědí. Byl vypočetn **aritmetický průměr**, na základě kterého se určilo počet volby a **sm. rodatná odchylka**, která stanovila rozptyl odpovědí. U jednotlivých otázek byl zpracován **pruhový graf, který graficky znázorňuje podíly jednotlivých voleb**. Poloenky nejsou zpracovány podle počtu pracovníků.

Z výzkumného řešení vyplynulo, že editelé mateřských škol při řešení skupinových konfliktů přednostně využívají styl **dohody** (výrazně převládá varianta šanoň - 81%, šspíše anoň = 16%, sm. rodatná odchylka je velmi nízká, potvrzuje názorovou shodu). Dohoda patří mezi nejefektivnější, ale i časově nejnárovnější styl

e-ení konfliktu, kdy jsou uspokojeny nejdlejší potřeby a zájmy obou stran. Pouze dva respondenti uvedli odpověď špičkové, nikdo nevedl špatně. Na druhém místě udávali respondenti styl **kompromis** (špatně - 28%, špičkové odpovědi 47%, špičkové ne 25%), zápornou odpověď nikdo nezvolil. Kompromis je rychlejší styl řešení, časově méně náročný, ale potřeby a zájmy účastníků jsou uspokojeny pouze částečně. Styl řešení **přizpůsobení se**, který se zaměřuje hlavně na vztahy, udává hodnoty špatně 16%, špičkové odpovědi 28%, špičkové ne 44% a špatně 13%. Následuje styl **prosazení se**, jehož prioritou je výsledek a **únik** (vyhýbání).

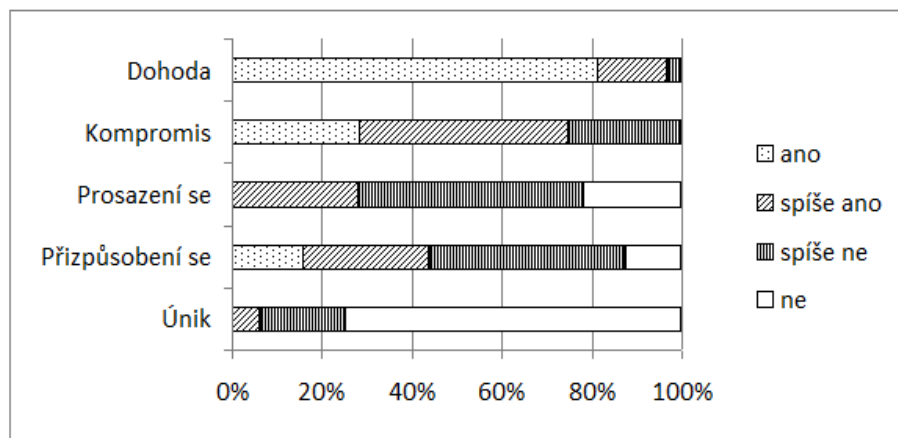
Tabulka 19 o Styl řešení konfliktu

Jaký styl řešení konfliktu nejčastěji používáte?	1 ano		2 spíše ano		3 spíše ne		4 ne		Celkem	Průměr	Sm. rodatná odchylka	Počet volby
<b>Dohoda</b>	52	81%	10	16%	2	3%	0	0%	64	1,22	<b>0,49</b>	1
<b>Kompromis</b>	18	28%	30	47%	16	25%	0	0%	64	1,97	<b>0,74</b>	2
<b>Prosazení se</b>	0	0%	18	28%	32	50%	14	22%	64	2,94	<b>0,72</b>	4
<b>Přizpůsobení se</b>	10	16%	18	28%	28	44%	8	13%	64	2,53	<b>0,92</b>	3
<b>Únik</b>	0	0%	4	6%	12	19%	48	75%	64	3,69	<b>0,59</b>	5

Sm. rodatná odchylka je u zpracovaných výsledků velmi malá a dokládá názorovou shodu respondentů, hlavně u varianty dohoda (0,49) a únik (0,59).

Přehledně je nejlépe tabulka předkládá výsledná zjištění zpracovaný graf.

Graf 8 o Styl řešení konfliktu



Je velmi pozitivním zjištěním, že v době stálých změn, nepříznivých tlaků a stresu editelé mateřských škol **volí styl řešení konfliktu převážně dohodou a kompromisem**. Ve stylu **prosazení se a přizpůsobení** převládají odpovědi špičkové, ne. V posledním stylu řešení konfliktu, kdy se editel konfliktu **vyhýbá** (i její předehlí), výrazně převládá odpověď ne, špičkové. Uvedené zjištění potvrzuje pravdivost výsledků položky číslo 3, kdy respondenti uvedli, že jejich postoj ke konfliktům je převážně neutrální a pozitivní. V případě převládání negativního přístupu ke konfliktům by výsledné hodnoty ve variantách šuníků byly vyšší. Do varianty *jiné* neuvedli respondenti žádné informace.

## 12. Jaké strategie v průběhu rozhovoru při řešení skupinových konfliktů používáte?

Výsledky výzkumného šetření udávají, že mezi nejčastěji aplikované strategie při řešení konfliktů v mateřských školách editelé vyvolávají **nabídku řešení**. V danou chvíli jí musí mít editel zpracovanou analýzu konfliktu (příčinu, úroveň fáze konfliktu, promyšlený způsob a styl řešení konfliktu). **Směrodatná odchylka** u uvedených odpovědí je velmi nízká a hovoří o názorové shodě.

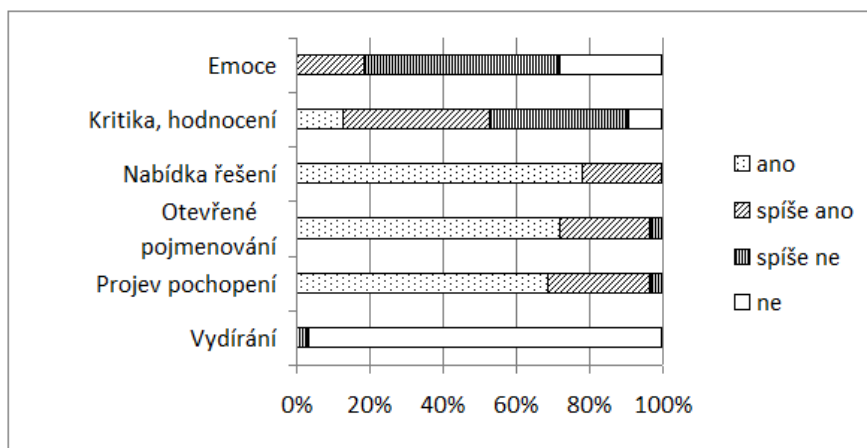
Tabulka 20. Strategie v průběhu rozhovoru

Jakou strategii při řešení konfliktů nejčastěji používáte?	1 ano		2 špičkové ano		3 špičkové ne		4 ne		Celkem	Průměr	Směrodatná odchylka	Počet volby
<b>Emoce</b>	0	0%	12	19%	34	53%	18	28%	64	3,09	<b>0,69</b>	5
<b>Kritika, hodnocení</b>	8	13%	26	41%	24	38%	6	9%	64	2,44	<b>0,84</b>	4
<b>Nabídka řešení</b>	50	78%	14	22%	0	0%	0	0%	64	1,22	<b>0,42</b>	1
<b>Otevřené pojmenování konfliktu</b>	46	72%	16	25%	2	3%	0	0%	64	1,31	<b>0,54</b>	2
<b>Projev pochopení</b>	44	69%	18	28%	2	3%	0	0%	64	1,34	<b>0,55</b>	3
<b>Vydírání</b>	0	0%	0	0%	2	3%	62	97%	64	3,97	<b>0,18</b>	6

Strategii **otevřeného pojmenování konfliktu** uváděli respondenti v pořadí volby na druhém místě. Tím, že editel konflikt otevřeně pojmenuje, nevyhýbá se mu, má zájem na jeho řešení, vytváří první kroky a postupy k jeho řešení. Příznivou strategií při řešení konfliktů je i **projev pochopení**, umění naslouchání a projevení zájmu o danou

situaci i ú astníka konfliktu. V-echny t i uvedené strategie e-ení konfliktu jsou v praxi realizovány, protože ani jeden respondent u daných variant neuvedl odpov šneř.

Graf . 9 ó Strategie v pr b hu rozhovoru



Grafické zpracování výsledk p ehledn znázor uje odpov di u dané polofky. Strategie **kritika a hodnocení** je aplikovaná v odpov di šanoř pouze v 13%, vyuffívání strategie **emocí** - odpov šanoř nebyla zaznamenána a **vydírání** ó odpov šanoř a šspí-e anoř nebyla uvedena. **V uvedené polofce íslo 12 je sm rodatná odchylka u v-ech p edlofených strategií velmi nízká. U strategie vydírání udává druhou nejniř-í hodnotu v celém výzkumném -et ení (0,18). Z uvedených zji-t ní m fle vydedukovat, fle editelé mate ských -kol pouřívají p i e-ení skupinových konflikt p evářn pozitivní strategie s podstatným omezením emocí a vydírání. Do varianty jiné nedoplňili respondenti řládné informace.**

### 13. Jakým zp sobem nej ast ji e-íte skupinové konflikty ve Va-í mate ské -kole?

Odpov di respondent byly jednozna né. editelé mate ských -kol p i e-ení skupinových konflikt nejvíce vyuffívají vyjednávání (variantu šanoř a šspí-e anoř uvedlo 97% respondent ). V následujících variantách je po adí volby pon kud zkreslující, na základ pr m ru a procentuálního výpo tu lze íct, fle varianty delegace, mediace a facilitace, náhoda a pasivita vyuffívá pouze malé procento respondent . **Násilí k e-ení konflikt v mate ských -kolách nevyuffívá nikdo (sm rodatná odchylka 0,00).**

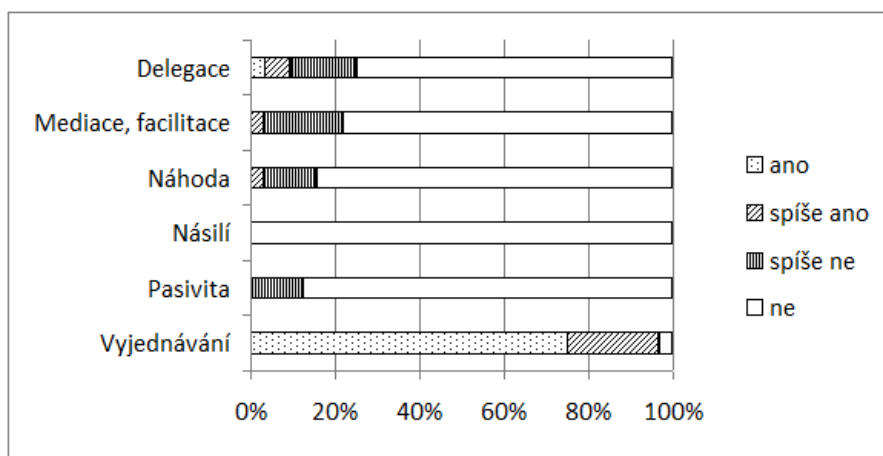


Tabulka . 21 ó Nej ast j-í zp soby e-ení konfliktu

Jakým zp sobem nej ast ji e-íte skupinové konflikty?	1 ano		2 spí-e ano		3 spí-e ne		4 ne		Celkem	Pr m r	Sm rodatná odchylka	Po adí volby
<b>Delegace</b>	2	3%	4	6%	10	16%	48	75%	64	3,63	<b>0,75</b>	2
<b>Mediace, facilitace</b>	0	0%	2	3%	12	19%	50	78%	64	3,75	<b>0,51</b>	3
<b>Náhoda</b>	0	0%	2	3%	8	13%	54	84%	64	3,81	<b>0,47</b>	4
<b>Násilí</b>	0	0%	0	0%	0	0%	64	100%	64	4,00	<b>0,00</b>	6
<b>Pasivita</b>	0	0%	0	0%	8	12%	56	88%	64	3,88	<b>0,34</b>	5
<b>Vyjednávání</b>	48	75%	14	22%	0	0%	2	3%	64	1,31	<b>0,64</b>	1

Grafické znázorn ní odpov dí nám p edkládá zpracovaný graf.

Graf . 10 ó nej ast j-í zp soby e-ení konfliktu



Polofka íslo 13 je propojená s otázkou íslo 11 a pomáhá nám ov ovat správnost získaných dat. V otázce íslo 11 respondenti uvedli ve variant **únik (odkládání e-ení)** v **94 %** odpov šspí-e ne, ne. Výsledek se shoduje s údajem v polofce íslo13 variant **pasivita**, kde odpov dí šspí-e ne, ne byly udávány v **100%**. Velmi nízká sm rodatná odchylka odpov dí v celé polofce vypovídá o názorové shod respondent .

Ve variant jiné udávali respondenti: *ša z eho bychom to platili; na mediátora nejsou finan ní prost edky; s mediací a facilitací jsme se zatím neseekali.* P ipomínky respondent popisují situaci v mate ských -kolách, kde není b flné vyufflívat k e-ení skupinových konflikt odborného pracovníka (mediátora, facilitátora), protože rozpo ty -kol jsou velmi omezující. Uvedenou roli v praxi ásto p ejmá editel mate ské -koly.

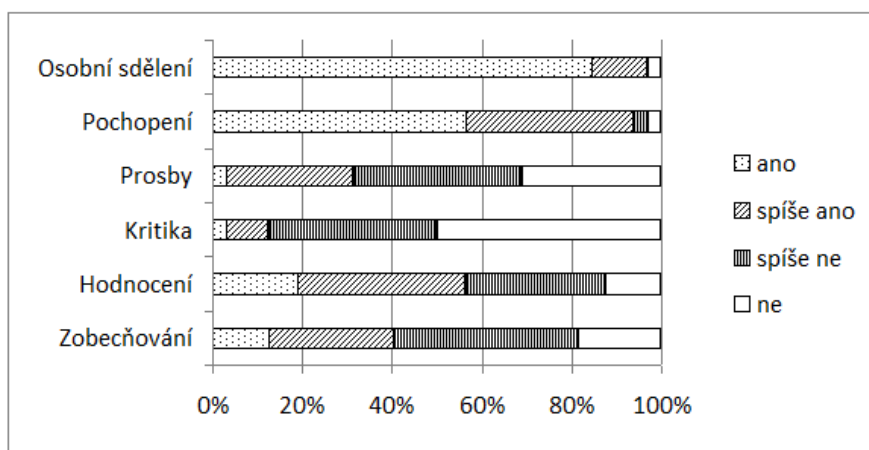
#### 14. Jakou formu komunikace při řešení konfliktu nejastji využíváte?

Tabulka . 22 ó Nejast j-í formy komunikace při e-ení konfliktu

Jakou formu komunikace při e-ení konflikt nejastji používáte?	1 ano		2 spí-e ano		3 spí-e ne		4 ne		Celkem	Pr m r	Sm rodatná odchylka	Po adí volby
<b>Osobní sd lení</b>	54	84%	8	13%	0	0%	2	3%	64	1,22	<b>0,61</b>	1
<b>Pochopení</b>	36	56%	24	38%	2	3%	2	3%	64	1,53	<b>0,72</b>	2
<b>Prosby</b>	2	3%	18	28%	24	38%	20	31%	64	2,97	<b>0,86</b>	5
<b>Kritika</b>	2	3%	6	9%	24	38%	32	50%	64	3,34	<b>0,79</b>	6
<b>Hodnocení</b>	12	19%	24	38%	20	31%	8	12%	64	2,38	<b>0,94</b>	3
<b>Zobec ování</b>	8	12%	18	28%	26	41%	12	19%	64	2,66	<b>0,94</b>	4

Z výpov dí respondent vyplývá, že nejast j-í forma komunikace v mate ských -kolách je **osobní sd lení**, v 97 % výsledky udávaly hodnotu šano, spí-e ano, a **pochopení**, kde 94% výsledk udávalo šano, spí-e ano. Šm rodatná odchylka je **nížká**, odpov dí respondent se p íli- nerozcházejí. M ěme využít i zp tnou vazbu a porovnat výsledky polofky íslo 12 a 14, které mohou potvrdit správnost uvedených odpov dí. V otázce íslo 12 je udávaná hodnota varianty **pochopení** (v pr b hu rozhovoru) v 97% pro hodnocení šano, spí-e ano a v otázce íslo 14 je shodná varianta **pochopení** (forma komunikace) uvedena v hodnot 94% šano, spí-e ano. Zp tná vazba potvrzuje shodnost výsledk .

Graf . 11 ó Nejast j-í formy komunikace při e-ení konfliktu



**Hodnocení**, dle vypo ítaného aritmetického pr m ru, je na po adí t í. Dá se íci, že rozd luje respondenty na dv poloviny, kde 57% respondent udává šano, spí-e ano a 43% naopak udává hodnotu šspí-e ne, ne. Šforma komunikace **zobec ování** je v praxi

využívána a společně s **hodnocením** udává **nejvyšší smrodatnou** odchylku v dané polovině, což je ověřeno v názorovém rozporu respondentů.

Mezi nejméně udávané formy komunikace respondenti zařadili dva naprosto odlišné postupy – **prosby** (v dotazníku bylo vedeno **s úctou**) a **kritiku** (v dotazníku bylo uvedeno **provokativně**), výsledky jsou velmi dobře viditelné ve zpracovaném grafu. Využívání účinné formy komunikace spojené s prosbou bývají v praxi zaměstnanci více akceptovány, nežli provokativní kritika, která může konflikt mezi zaměstnanci ještě více prohloubit. Výsledky uvádí, že forma provokativní kritiky se používá v 3% šáňoň a 9% špíe ano. **V p ípad sou tu se jifl jedná o 11% formy komunikace s provokativní kritikou.** Uvedené zjištění vede k zamyšlení. Šmají editelé, ale i zaměstnanci mate ských kol dostatek nabídek v oblasti Dalšho vzdávání pedagogických pracovníků na téma e-ení konflikt i vzájemné komunikace? P ineslo by rozí ení vzdávacích akcí na dané téma snížení po tu konflikt i prodloužení asového intervalu mezi jednotlivými skupinovými konflikty? Zajímavé téma, které by zasloužilo zpracování.

## 7.5 Výsledky š zm na

Výsledky popisují, zda a jakým způsobem se respondenti u í m nit své chování v konfliktních situacích. Polofka . 15.

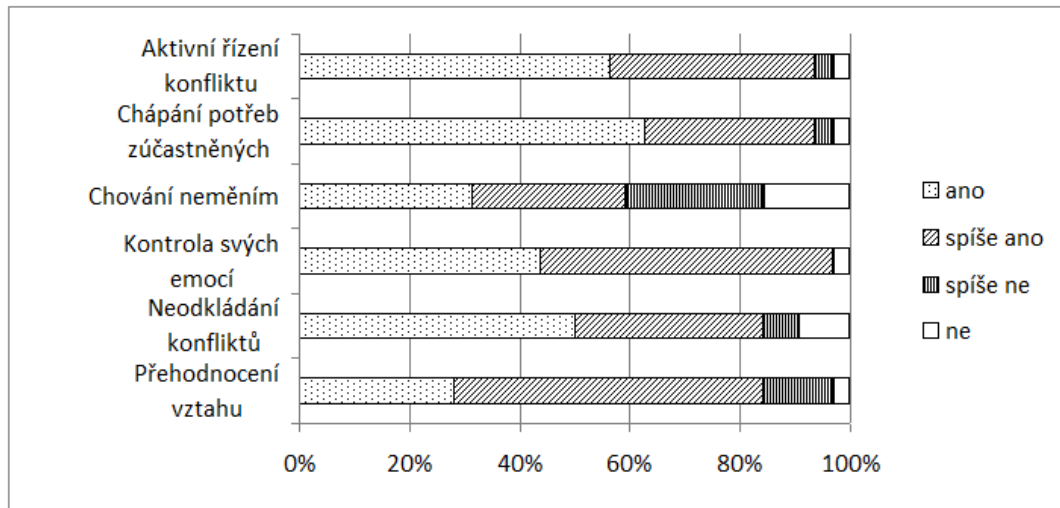
### 15. Jak se u íte Vy sama m nit své chování v konfliktních situacích?

Tabulka . 23 ó Zm na chování

Jak se vy sama u íte m nit své chování v konfliktních situacích?	1 ano		2 spíe ano		3 spíe ne		4 ne		Celkem	Pr m r	Sm rodatná odchylka	Po adí volby
<b>Aktivní ízení konfliktu</b>	36	56%	24	38%	2	3%	2	3%	64	1,53	<b>0,72</b>	2
<b>Chápání pot eb zú astn ých</b>	40	63%	20	31%	2	3%	2	3%	64	1,47	<b>0,72</b>	1
<b>Chování nem ním</b>	20	31%	18	28%	16	25%	10	16%	64	2,25	<b>1,08</b>	6
<b>Kontrola svých emocí</b>	28	44%	34	53%	0	0%	2	3%	64	1,63	<b>0,66</b>	3
<b>Neodkládání konflikt</b>	32	50%	22	34%	4	6%	6	9%	64	1,75	<b>0,95</b>	4
<b>P ehodnocení vztahu ke konflikt m</b>	18	28%	36	56%	8	13%	2	3%	64	1,91	<b>0,73</b>	5

Dle výsledků výzkumného šetření se respondenti snaží změnit své chování v konfliktních situacích nejvíce v **chápání potřeb zúčastněných** (šanoř a šspí-e anoř 94%), dále **aktivním řízením konfliktu** (šanořa šspí-e anoř 94%) a **kontrolou svých emocí** (šanoř a šspí-e anoř 97%). Současně výsledky šetření v uvedených změnách chování udávají nejmenší smírnou odchylku a potvrzují názorovou shodu.

Graf 12. Změny chování



Výsledky však p odlořily je-t jednu zajímavost. Chování spí-e nem ním má průměr 2,25 odpovídající hodnotě šspí-e anoř (v průměru udávají, že své chování spí-e nem ní), ale současně všechny ostatní odpovědi jsou na pomezí šanoř a šspí-e anoř, takže přestože respondenti vyzna ilí, že své chování spí-e nem ní, zároveň ozna ilí varianty, ve kterých své chování m ní. Je pravda, že varianta **chování nem ním**, má nejvíce smírnou odchylku, tj. nejvíce rozptýlené odpovědi, ale i tak vede k zamyšlení. Vycházely odpovědi respondentů na poslední polovku z jejich řídící praxe i spí-e teorie řešení konfliktů?

## 8 ZÁVĚRY VÝZKUMNÉHO VĚTĚNÍ

Je možné konstatovat, že hlavní cíl výzkumného vĚtĚnÍ, kterým bylo **Zjistit nej ast jÍ p í iny a druhy skupinových konflikt v mate ských kolech a získat poznatky o zp sobu jejich e-ení, byl spln n.** V pr b hu výzkumného vĚtĚnÍ se poda ilo získat dostate né množství informací, které p ísp ly k spln ní díl ích cíl a p ínesly odpov dí na výzkumné otázky.

### 8.1 Z odpov zení výzkumných otázek

**1) Mezi kterými pracovníky v mate ské kole vznikají nej ast jÍ konflikty? Na danou otázku odpovídaly výsledky výzkumného vĚtĚnÍ polofky íslo 4.**

V mate ských kolech ve St edo eském kraji vznikají **nej ast ji konflikty mezi pedagogickými pracovníky.** Analýza výsledk potvrdila, že výsledek není ovlivn n po tem zam stnanc v mate ské kole. Následuje konflikt mezi provozním zam stnancem a provozním zam stnancem, zde jífl nelze jednozna n potvrdit, že po et zam stnanc výsledek neovliv uje. Nejmén asto se vyskytují konflikty mezi pedagogickým a provozním zam stnancem.

**2) S jakými pracovníky se nej ast ji editel mate ské koly dostává do konfliktu? Na danou otázku odpovídaly výsledky výzkumného vĚtĚnÍ polofky íslo 5.**

editel mate ských kol ve St edo eském kraji s níflím po tem zam stnanc (1 ó 8) e-í nej ast ji konflikty s **provozními zam stnanci, editelé v t-ích mate ských kol, nad dev t zam stnanc , shodn udávají, že e-í nej ast ji konflikt s pedagogickými zam stnanci.**

**3) Jaké situace se nejvíce podílejí na vzniku skupinových konflikt v mate ské kole? Na danou otázku odpovídaly výsledky výzkumného vĚtĚnÍ polofky íslo 7, 8, 9.**

Výzkumná otázka byla rozdělena do tří částí, nejdříve mapovala, jaké **skupinové konflikty** editelé nejastji e-í, následovalo zjištění, jaké **situace** jsou pro vznik konfliktu nejvíce nebezpečné a tentíž část popisovala, jaké **nenaplněné potřeby** se nejvíce podílejí na vzniku skupinových konfliktů v mateřské škole.

V mateřských školách ve Středočeském kraji se nejastji e-í **konflikty postoj**, vycházíme-li však z teorie, máme jen připomenout, že za konflikty postoj se velmi často mohou schovávat konflikty zájmů. Mezi nenaplněné potřeby, které se nejastji podílí na vzniku konfliktu, lze uvést **potřebu uznání, úcty a seberealizace**, které mohou pramenit z nedostatku pozitivního hodnocení, pracovní motivace, delegování kompetencí, ale i nízké společenské prestiže postavení učitelské mateřských škol. Překvapujícím prvkem bylo zjištění, že výsledky četění byly shodné ve všech mateřských školách, **potřebu uznání a potřeby volby nemají podstatný vliv**.

Potřebu uznání však má vliv při určení situací, které se nejastji podílí na vzniku konfliktu. V kolektivu s potřebou uznání 10 až 8 je do nejrizikovější situace zařazeno **finanční ohodnocení, nadcházející změna a neplnění povinností**. V mateřské škole s potřebou uznání 9 až 15 byly uvedeny situace **patná komunikace, pracovní vyčerpání, únava a nadcházející změna**. V poslední skupině byly mezi nejrizikovější situace zařazeny **feminizace, tvorba skupinek a nadcházející změna**. **Právě nejvíce rizikových situací uvedených ve všech mateřských školách lze určit nadcházející změnu**.

**4) Jaké strategie a styly řešení skupinových konfliktů editelé v mateřských školách v praxi nejvíce preferují?** *Na danou otázku odpovídaly výsledky výzkumného četění polofky číslo 10, 11, 13.*

Výzkumná otázka směřovala ke zmapování nejvíce preferovaných strategií řešení konfliktu v mateřských školách a dala se rozdělit na nejastji využívané pozitivní strategie, styly a způsob řešení skupinových konfliktů v praxi.

Nejastji aplikovanou pozitivní strategií při řešení skupinových konfliktů v mateřských školách ve Středočeském kraji lze jednoznačně uvést **společnou komunikaci**. Další využívané strategie se liší podle pohlaví pracovníků. V mateřských školách s menším počtem pracovníků uplatní **kooperativní postoj a návrh pracovníků**

**e-ení**, ve skupinách s v t-ím po tem pracovník se zam ují na **stanovení p í in a odstra ování emocí z konfliktu**.

Mezi nej ast ji aplikované styly e-ení konfliktu v mate ských -kolách ve St edo eském kraji (na základ výsledk výzkumného -et ení) lze za adit **dohodu a kompromis**, na které naprosto jednozna n navazuje vyhodnocený zp sob e-ení konfliktu - **vyjednávání**. Ob výsledná zji-t ní vzájemn souvisí a sou asn potvrzují pravdivost údaj respondent .

**5) Jaké formy a strategie komunikace p i e-ení skupinových konflikt se na mate ských -kolách nejvíce aplikují?** *Na danou otázku odpovídaly výsledky výzkumného -et ení polofky íslo 12, 14.*

**Osobní sd lení a pochopení** je p i e-ení konfliktu v praxi mate ských -kol nejvíce aplikovaná forma komunikace. Na uvedené zji-t ní logicky navazují výsledky následného výzkumného -et ení: v pr b hu rozhovoru p i e-ení konflikt je nej ast ji vyuffívána strategie **nabídky e-ení a otev ené pojmenování konfliktu**.

**Záv re né shrnutí:**

- 1) V mate ských -kolách ve St edo eském kraji vznikají nej ast j-í skupinové konflikty **mezi pedagogickým pracovníkem a pedagogickým pracovníkem**.
- 2) editelé mate ských -kol ve St edo eském kraji se nej ast ji dostávají do skupinových konflikt **s pedagogickými pracovníky**.
- 3) Situace, které se nejvíce podílejí na vzniku skupinových konflikt v mate ských -kolách ve St edo eském kraji, jsou uvád ny v závislosti na po tu zam stnanc . V mate ských -kolách s po tem pracovník 1 ó 8 je vnímána jako nejrizikov j-í situace pro vznik konfliktu **finan ní ohodnocení**, skupina s po tem pracovník 9 ó 15 uvádí **-patnou komunikaci**, skupina s po tem pracovník 16 a více ur íla **feminizaci**. Spole nou rizikovou situací pro v-echny mapované skupiny byla vyzna ena **nadcházející zm na**.

- 4) Pr níkem nej ast ji aplikovaných pozitivních strategií p i e-ení skupinových konflikt v mate ských -kolách ve St edo eském kraji je mofné ur it spole nou komunikaci. Následn mezi nejvíce uplatn é strategie udává skupina s po tem pracovník 1 - 8 kooperativní postoj a návrh pr b hu e-ení. Skupiny s v t-ím po tem pracovník shodn preferují stanovení p í in a odstran ní emocí z konfliktu. Ze styl e-ení skupinových konflikt je v praxi nejvíce preferována dohoda a kompromis.
- 5) Mezi nej ast ji aplikované formy komunikace p i e-ení skupinových konflikt lze za adit osobní sd lení a pochopení, z komunika ních strategií jsou up ednostn ny nabídka e-ení a otev ené pojmenování konfliktu.

## 8.2 Návrh vyuffití výzkumného -et ení v praxi

Zji-t né výsledky jsou p ínosem pro práci editel a vedoucích zam stnanc v mate ských -kolách. Mapují situaci v mate ských -kolách ve St edo eském kraji, umoíl ují porovnání se situací ve vlastní mate ské -kole, vytvá ejí prostor pro provedení analýzy situace na dané mate ské -kole a p edkládají nové varianty. O zpracované výsledky projeví editelé zájem jifl ve fázi vypl ování dotazník .

Dal-í variantou vyuffití získaných dat je p edná-ková innost na spole ných akcích editel i vyuffití v oblasti dal-ího vzd lávání pedagogických pracovník , kde téma e-ení konflikt v sou innosti s výzkumným -et ením v nabídce chybí.

Výsledky výzkumného -et ení se dají i publikovat v periodikách zam ených na p ed-kolní vzd lávání.



## ZÁV R

Cílem diplomové práce bylo **Stanovení postupu řešení skupinových konflikt v mateřské škole**. Cíl práce je rozpracován do dílčích cílů a rozdělen na jednotlivé části. Téma bylo záměrně zvoleno, protože práva řešení konfliktů patří mezi nejnárovnější činnosti, které musí editel na pracovišti řešit. *Šjako mnoho dal-ího v managementu zvládání konfliktu je souasn v dou i um ním.õ* ( akrt, 2000, s. 166)

Autorka diplomové práce **v teoretické části** definuje konflikt, popisuje jeho pozitiva i negativa, uvádí podrobné dělení konfliktů a **charakterizuje skupinový konflikt**. Zam uje se na nejastější příiny vzniku konfliktů, pozornost v nuje osobnosti jedince v konfliktu. Velmi cenným zdrojem informací, pro editel mateřských škol nebo vedoucí pracovníky využitelný v praxi, je popis spolupráce jednotlivých motivací typů i charakteristika typů osobnosti v konfliktu. Přínosem práce jsou souasn i předložené prvky komunikace, které mohou podporovat vznik konfliktu. Znalost předložené teorie může mít vliv na efektivitu práce, kulturu školy i etnost skupinových konfliktů v mateřské škole.

V hlavní části diplomové práce se zam uje na **řešení skupinových konfliktů**. Popisuje průběh a jednotlivé fáze konfliktu, které pomáhají editelům mateřských škol se v problematice skupinových konfliktů lépe orientovat a souasn zvolit nejeefektivnější způsob i styl jejich řešení. Předkládá fáze ideálního řešení konfliktu, podrobně zpracovává způsob řešení konfliktu, zam uje se na styly řešení konfliktu a tím **spl uje cíl diplomové práce**. Záv r teoretické části je v nován předcházení konfliktů a prvky dobré komunikace, které vznik konfliktů eliminují.

Teoretická část obsahuje **přehled, v něm kterých částech i komparaci názorů autorů odborných publikací vztahujících se k danému tématu a citacím českých a zahraničních pramenů**. Jednotlivé oblasti jsou stanoveny na základě teorie a zpracovaných analýz odborných poznatků z obecného managementu, pedagogických oblastí i výzkumného řešení. Souasn je diplomová práce zpracována tak, aby **vycházela z praxe**, ale i opa n, aby byly získané poznatky v praxi aplikovatelné a přinesly pozitivní výsledky v průstupu, řešení, ale i v předcházení skupinových konfliktů v mateřských školách.

Výzkumná část vychází z **teoretických poznatků a cíle práce**. Zaměřuje se na stanovení cíle výzkumného –et ení, dílčí cíl i výzkumných otázek. Stanovuje plán, časový harmonogram výzkumu i výzkumné nástroje. Z výzkumných nástroj byl ve stádiu *výzkumu 0 a pilotního výzkumu* zvolen **rozhovor**, který předává rychle zpětnou vazbu a usnadňuje diskusi, v další části výzkumného –et ení byl využit **dotazník**, který umožní do výzkumu zapojit více respondentů, je časově a finančně méně náročný, ale představuje riziko nízkého počtu respondentů zapojených do výzkumného –et ení, riziko se však nepotvrdilo. Do výzkumného –et ení se zapojilo 64% respondentů, kteří byli rozděleni do jednotlivých skupin podle počtu pracovníků. Dílčí cílem bylo využito v polovkách 3 a 10, kde vedlo k analýze, zda má počet pracovníků vliv na výsledky v uvedené polovce.

Výsledky výzkumného –et ení ukázaly, že editelé mají ke konfliktům převážně **neutrální i pozitivní vztah**, uvádějí si nejen rizika, ale i přínosy konfliktu. Toto zjištění prokazují provázané prvky s ostatními polovkami, které zpětně potvrzují pravdivost odpovědí respondentů. –et ení dále zjistilo, že nejastěji skupinové konflikty v mateřských –kolách **vznikají mezi pedagogem a pedagogem**, počet pracovníků neměl na daný výsledek vliv. **editel nejastěji řeší konflikty s pedagogy**. Pozitivní zjištění přinesly výsledky v oblasti etnosti konfliktů, kde nejvyšší udávaná frekvence je s časovým intervalem **jeden měsíc a později**. V této části byla využita komparace s výsledky výzkumného –et ení Bartoňové (2010, s. 49).

Zpracované výsledky ve všech skupinách shodně uvedly, že se v mateřských –kolách nejastěji řeší **konflikty postojů**. V situacích, které uvádějí respondenti jako nejvíce rizikové, se však výsledky jednotlivých skupin (podle počtu pracovníků) lišily. Respondenti nejastěji uvádějí **finanční ohodnocení, špatnou komunikaci, feminizaci**. Průběhem rizikových situací, uvedených ve všech skupinách, se objevila situace **nadcházející změna**, kterou hodnotí jako situaci s vysokým rizikem konfliktu vešchny skupiny respondentů. Uvedená informace informuje editel mateřských –kol o nutnosti kvalitní přípravy na nadcházející změnu. Mezi nenaplněné potřeby, které nejastěji vedou ke vzniku konfliktu, zařadili respondenti **potřeby úcty, uznání a seberealizace**. Potřeby, které jsou plně v rukou editelů, ale i společnosti, kde by se mohlo pracovat na zvýšení společenské prestiže řídících, pedagogických a provozních pracovníků mateřských –kol.

Z pozitivních strategií je v mateřských kolech nejvíce aplikována **společná komunikace, kooperativní postoj a stanovení pravidel v konfliktu**. Ze stylů řešení je nejvíce preferována **dohoda a kompromis**, naopak **únik** byl zaznamenán na poslední pozici. Z uvedených zjištění vyplývá, že editelé mateřských kolech si uvědomují, že únikem od konfliktu se situace nevyřeší, naopak konflikt se může začít kumulovat, vyhrocovat a v konečném důsledku mohou být jeho účinky až destruktivní. Mezi strategiemi rozhovoru v řešení konfliktu je uváděna **nabídka řešení**, následně i **otevřeně pojmenování konfliktu**. V řešení skupinových konfliktů editelé preferují **vyjednávání**, formu komunikace **osobní sdělení, násilí** neuvádí žádný z respondentů. V některých položkách ve variantě šjině nebyly uvedeny žádné poznámky ani doplňkové informace, které by přinesly bližší a konkrétnější pohled do dané problematiky.

**Zpracovaná práce může sloužit jako teoretický materiál pro editely, ale i vedoucí pracovníky v mateřských kolech v řešení a předcházení skupinovým konfliktům, výzkumná část umožňuje komparaci s ostatními mateřskými kolemi.**

*Šel-li v dá hýbat sv tem, pak je samoz ejm t eba n co znát, v d t a um t. Ale to nesta í. Je t eba poznaného také moud e využívat. V na-em p ípad to znamená, že lidé, kte í s druhými p ícházejí do styku a tím i do konflikt , by m li znát to, co se ví, co bylo o t chto otázkách zji-t no a objeveno.õ (Křivohlavý, 2008, s. 185)*

## LITERATURA

- BARTOŠKOVÁ, I. *Efektivní řešení konfliktů na pracovišti - úloha vedoucího pracovníka organizace*. Praha, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum kolektivního managementu. Vedoucí práce Dana Hamerníková.
- BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-525-7.
- BLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- BUKOVSKÁ, L. *Asertivní komunikace*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-73-3.
- COHEN, H. *Umění vyjednávat: Jak dostat to, co chceš*. Praha: Pragma, 2008. ISBN 80-7205-613-1.
- ČEKRT, M. *Konflikty v řízení a řešení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.
- DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL a B. LACKO et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- DVOŘÁKOVÁ, J. *Time management v praxi editelky mateřské školy*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum kolektivního managementu 2011. Vedoucí práce Marie Horázná.
- EGER, L., M. VÁŠKOVÁ a A. MALACH et al. *Efektivní kolektivní management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-430-1.
- EGGERT, M. a W. FALZON. *Řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2005. Management do kapsy; 4. ISBN 80-7367-011-9.

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

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

GORTON, R. A., J. A. ALSTON a P. E. SNOWDEN. *School leadership & administration: important concepts, case studies & simulations*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill, c2007. ISBN 978-0-07-301030-4.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

KANITZ, A. *Umění úspěšné komunikace: Jak uspět v každém rozhovoru*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1222-9.

KOČIANOVÁ, R. *Personální inovace a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KRIVOHÁVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.

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

OWENS, R. G. *Organizational behavior in education: instructional leadership and school reform*. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon, c2001. ISBN 0-205-32198-4.

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

PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2944-2.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak začít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PTÁČKOVÁ, T. *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0091-8.

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

VÝROST, J. a I. SLAMÁNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

## **P ÍLOHY**

P íloha . 1

**Mofnosti e-ení konfliktu**

P íloha . 2

**Srovnávání p íti p ístup ke konfliktu**

P íloha . 3

**Pr vodní dopis respondent m**

P íloha . 4

**Výzkumný dotazník**

**Možnosti řešení konflikt**

<b>řešení konflikt</b>	<b>innost</b>	<b>výhody</b>	<b>nevýhody</b>
<b>pasivní</b>	neinnost, vykávání	asová nenáročnost; asem n které konflikty pozbývají na významu švyhívání	proces ani řešení není pod kontrolou; možnost ohrožení stability organizace
<b>delegování</b>	presunutí řešení na n koho jiného (např. soud)	v případě delegování na soud zákonné řešení	proces řešení není pod kontrolou
<b>náhoda</b>	jiný způsob delegování (např. losem)	rychlost; nenapadnutelná spravedlnost	výsledek je mimo kontrolu opozitních stran
<b>mediace (spor), facilitace (problém)</b>	prímé jednání se zapojením neutrálních odborníků na procesy řešení konflikt	regulace procesu jednání odborníky; řešení je výsledkem jednání a rozhodnutí obou stran	
<b>vyjednávání (spor), projednávání (problém)</b>	prímá komunikace	ideální řešení; možnost kontroly procesu, výsledku i řešení	
<b>násilí</b>	násilí fyzické i psychické	větší podíl rozhodování o procesu	omezený vliv na výsledek; nelegitimní způsob řešení konfliktu

(Plamínek, 2006)

(Dvořáková, 2011, s. 58)



## Srovnávání pět typů postupů ke konfliktu

<b>Postup</b>	<b>Vá-cíl</b>	<b>Vá-postoj</b>	<b>Zd-vodn-ní</b>	<b>Pravd-podobný-výsledek</b>
<b>Konfrontace</b>	Prosadit svou.	šJá vím, co je nejlepší a správné. Opovažte se to zpochybnit!š	Je nejlepší n komu -lápnout na ku í oko neř se vzdávat na-ích velkých cíl .	Máte pocit vít zství a zadostiu in ní, av-ak druhá strana je porařena a ponířena.
<b>Spolupráce</b>	Vy e-it problém spolu.	šToto je moje stanovisko, jaké je va-e?š šJsem odhodlán/a hledat s vámi optimální e-ení.š šCo íkají fakta?š	Názory obou stran mají stejnou d-leřitost (ne v-ak nutn platnost). Je t eba klást stejný d-raz na kvalitu e-ení i na spravedlivý postup.	Problém se s nevj t-í pravd podobností uspokojiv vy e-í.
<b>Vyhýbání se</b>	Nemít s tím nic společného.	šJsem neutráln.š šMusím si to myslet.š šTo není moje v c.š šA se starají jiní!š	Nesouhlas je sám o sob -patný a neřládoucí, protoře vyvolává nap tí.	Problémy se zpravidla nevy e-í, cofl p sobí dlouhodobou frustraci.
<b>Ústup</b>	Jenom nikoho nena-tvat, nikoho se nedotknout.	šJá tu vlastn nejsem d-leřitý.š	Udrřování harmonických vztah je vlastn nej d-leřit j-í.	Druhá strana vás patrň za ne zneuffívát.
<b>Kompromis</b>	Rychle najít e-ení, s ním bychom mohli řít.	šSkon eme to, abychom se co nej d-íve mohli vrátit k práci.š	Protahované konflikty odvád jí lidi od práce a zbyte n otravují atmosféru.	Ú astníci budou nepodmi ováni hledat p í-t oportunní, p íjatelňá a ú elová, spí-e neřl ú inná a trvalá e-ení.

( akrt, 2000, s. 73)

Zdroj: WHETTEN, D. A. ó Cameron, K. S.: Developing management Skills (2.vyd.) New York, NY: HarperCollins Publishers 1991, s. 403.

Příloha . 3

**Průvodní dopis respondentům**

Vážené kolegyně, kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci na zajímavém a pro praxi velmi důležitém tématu. Vyplní tím předložený dotazník, který bude sloužit jako podklad pro výzkum diplomové práce na téma řešení skupinových konfliktů v mateřské škole, pomocí zmapování přírodních a aplikovaných řešení skupinových konfliktů na mateřských školách.

Dotazník bude anonymní a při jeho zpracování (pouze pro studijní účely) budou zachovány platné etické zásady, z tohoto důvodu prosím o pravdivý popis skutečnosti z Vaší praxe.

V případě Vašeho zájmu mohu diplomovou práci po jejím vypracování a úspěšném obhájení zaslat na Vaši adresu.

Předem děkuji za Vaše a spolupráci a její hodné úspěchy ve Vaší nelehké práci.

Bc. Dvořáková Jana

studentka 2. ročníku navazujícího magisterského studia PF UK Praha

## Výzkumný dotazník

### Kartografická část

1. Délka Vaší řídící praxe (křížkem označte správnou variantu):

1 až 5 let	6 až 10 let	11 až 15 let	16 až 20 let	21 a více let

2. Uveďte prosím fyzický počet pracovníků na Vaší mateřské škole.

Pedagogičtí pracovníci	
Provozní pracovníci	

3. Jaký máte přístup ke skupinovým konfliktům (konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí) ve Vaší mateřské škole? (křížkem označte jednu zvolenou variantu)

Negativní postoj	
Neutrální postoj	
Pozitivní postoj	

4. Mezi kterými pracovníky nejčastěji řešíte konflikt ve Vaší mateřské škole? (křížkem označte jednu zvolenou variantu)

Pedagog a pedagog	
Pedagog a provozní pracovník	
Provozní pracovník a provozní pracovník	
Jiné a jaké?	

5. Se kterými spolupracovníky se Vy nejastji dostáváte do skupinových konfliktů? (křížkem označte jednu zvolenou variantu)

Pedagogičtí pracovníci	
Provozní pracovníci	
Jiné a jaké?	

6. Jak často řešíte skupinové konflikty ve Vaší mateřské škole? (křížkem označte jednu zvolenou variantu)

Denně	
Někdy	
Nikdy	
1x měsíčně	
1x týdně	
1x za dva měsíce	
1x za tři měsíce	
2x měsíčně	
2x týdně	
Jiné a jaké?	

7. Jaké skupinové konflikty ve Vaší praxi učitele mateřské školy nejvíce řešíte? (křížkem označte jednu zvolenou variantu)

Konflikty názorů - vlastní logický závěr k situaci a mínění, přesvědčení	
Konflikty postojů - odlišný postoj ke stejné věci, situaci a chápání, myšlení	
Konflikty představy - odlišné vnímání stejné situace	
Konflikty zájmů - rozdílné potřeby, hodnoty a motivy v dané situaci	

8. Vyzna te prosím, jaké situace jsou nejvíce nebezpečným vznikem skupinových konfliktů na Vaší mateřské škole. (označ je číslem 1 od nejvíce nebezpečné až 10 od nejméně nebezpečné)

Feminizace	
Finanční ohodnocení	
Generační rozdíly	
Nadcházející změna	
Neplnění povinností	
Nespravedlivé hodnocení	
Nový spolupracovník	
Pracovní vyčerpání, únava	
Neúspěšná komunikace	
Tvoření skupinek	
Jiné či jiné?	

9. Jaká nenaplněná potřeba (z pohledu Vaší řídicí praxe) nejvíce vede ke vzniku skupinového konfliktu na Vaší mateřské škole? (označ je číslem 1 od nejvíce až 5 od nejméně)

Potřeba bezpečí, jistoty	
Potřeba ocenění, úcty	
Potřeba seberealizace	
Potřeba spolupráce, přijetí	
Základní fyziologické potřeby	

10. Jaké pozitivní strategie při řešení skupinových konfliktů v mateřské škole využíváte? (označ je číslem 1 od nejvíce až 6 od nejméně)

Kooperativní postoj	
Návrh řešení konfliktu	
Odstranění emocí z konfliktu	
Překonání strachu z konfliktu	
Společná komunikace	

Stanovení pravidel konfliktu	
Jiné nějaké?	

**11. Jaký styl řešení skupinových konfliktů ve Vaší mateřské škole nejvíce využíváte?** (označte křížkem zvolenou variantu v každém řádku)

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Dohoda				
Kompromis				
Prosazení se (autoritativní řešení)				
Podporování se (adaptace)				
Únik (odkládaní řešení)				
Jiné nějaké?				

**12. Jaké strategie v průběhu rozhovoru při řešení skupinových konfliktů používáte?** (označte křížkem zvolenou variantu v každém řádku)

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Emoce				
Kritika, hodnocení				
Nabídka řešení				
Otevřené pojmenování konfliktu				
Projev pochopení				
Vydírání				
Jiné nějaké?				

**13. Jakým způsobem nejste skupinové konflikty ve Vaší mateřské škole?** (označte křížkem zvolenou variantu v každém řádku)

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Delegace (expert, soudce)				
Mediace, facilitace				
Náhoda (los)				
Násilí				
Pasivita (neinnost)				
Vyjednávání, projednávání				
Jiné a jaké?				

**14. Jakou formu komunikace při řešení konfliktu nejste využíváte?** (označte křížkem zvolenou variantu v každém řádku)

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
S úctou: pochopení				
prosby				
osobní sdělení				
Provokativní : hodnocení				
kritika				
zobecnování				
Jiné a jaké?				

**15. Jak se u Vás sama můžete své chování v konfliktních situacích?** (označte křížkem zvolenou variantu v každém řádku)

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Aktivní řešení konfliktu				
Chápání potřeb ostatních				

Chování nemíním				
Kontrola svých emocí				
Neodkládání konfliktu				
Přehodnocení vztahu ke konfliktu				
Jiné nějaké?				