

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Pedagogická fakulta

Ústav pedagogiky a sociálních studií

ALENA SURÁ

III. ročník – kombinované studium

Obor: Pedagogika – veřejná správa

KONFLIKTY JAKO PŘIROZENÁ SOUČÁST ŽIVOTA

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Lenka Holá, Ph.D.

OLOMOUC 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci dne 31. 3. 2011

.....

Děkuji PhDr. Lence Holé, Ph.D. za obětavé vedení bakalářské práce a poskytování rad a odborných připomínek.

OBSAH

ÚVOD	5
1 MEZILIDSKÉ KONFLIKTY	7
1.1 Vymezení pojmu konflikt	8
1.2 Základní druhy konfliktů	9
1.3 Role osobnosti v konfliktech	10
1.4 Konflikty v různých obdobích života	11
2 KONFLIKT A RODINA	13
2.1 Konflikty mezi členy rodiny	13
2.1.1 Konflikty mezi rodiči	14
2.1.2 Konflikty mezi sourozenci	16
2.1.3 Konflikty mezi rodiči a dětmi	17
2.2 Způsoby zvládání konfliktů v rodině	18
3 KONFLIKT A ŠKOLA	20
3.1 Zdroje konfliktů ve škole	21
3.2 Konflikty ve třídě a jejich řešení	22
3.3 Prevence konfliktů ve třídě	24
4 KONFLIKT A PRACOVÍŠTĚ	25
4.1 Příčiny konfliktů na pracovišti	26
4.1.1 Proces vzniku konfliktu	27
4.2 Řešení konfliktů na pracovišti a role manažera	28
5 VÝZNAM KONFLIKTŮ V ŽIVOTĚ ČLOVĚKA	30
5.1 Psychologický význam konfliktů	30
5.2 Sociální význam konfliktů	32
5.3 Konflikt jako motor společenského vývoje	32
6 PRAKTICKÁ ČÁST	34
6.1 Cíl výzkumu	34
6.2 Popis výzkumného vzorku	34
6.3 Výzkumné metody	34
6.4 Vlastní výzkum	35
6.5 Výsledky výzkumu	35
6.6 Diskuze a závěr	47
ZÁVĚR	49
LITERATURA	50
TABULKY	53
OBRÁZKY	53
PŘÍLOHY	53

ÚVOD

Kde jsou lidé, tam je konflikt. Konflikt je všudypřítomný. Věřím, že nikdo z nás nemá konflikty rád a nikdo z nás je ani vědomě nevyhledává. Přesto se s nimi často setkáváme. Doma, v práci, na veřejnosti, mezi přáteli. Konflikty jsou nutnou a nevyhnutelnou složkou všech společenských vztahů, musíme je proto brát jako přirozenou součást života. Konfliktní situace jsou natolik rozšířené, že je pro nás určité důležité pokusit se je pochopit, předvídat a zamyslet se nad způsoby jejich pozitivního řešení. Pokud se s konfliktem zachází konstruktivně, může přinést mnoho dobrého. Může nám pomoci naučit se novým dovednostem, jak na konflikt reagovat, efektivněji komunikovat navzájem mezi sebou, vytvořit lepší a trvanlivější vztahy a dozvědět se více sami o sobě a ostatních.

Cílem bakalářské práce je analyzovat konflikty v různých obdobích života a v různých prostředích a ukázat na jejich význam pro osobnostní a sociální rozvoj člověka. Konflikty jsou většinou vnímány negativně, my se ale pokusíme poukázat i na pozitivní stránky konfliktů. Studium odborné literatury jsem získala spoustu poznatků o problematice konfliktů, které jsem uplatnila v této práci.

Teoretickou část tvoří pět hlavních kapitol. V první kapitole se zamyslíme nad problematikou konfliktů obecně. Vysvětlíme si význam slova „konflikt“, jeho podstatu. Uvedeme si definice, se kterými se můžeme setkat v odborné literatuře a seznámíme se se základními druhy konfliktů. Dále se zamyslíme nad rolí osobnosti v konfliktech.

Druhá kapitola pojednává o konfliktech v rodině. Konflikty se mohou vyskytovat mezi všemi členy rodiny – mezi rodiči, mezi rodiči a dětmi, mezi sourozenci. Ukážeme si příčiny vzniku konfliktů a způsoby zvládání těchto konfliktních situací v rodinném prostředí.

V další kapitole si přiblížíme problematiku konfliktů ve škole, uvedeme si zdroje těchto konfliktů a zamyslíme se nad jejich řešením a prevencí. S prevencí konfliktního chování ve škole úzce souvisí kázeň a pravidla, o kterých se také zmíníme.

Čtvrtá kapitola je věnována konfliktům na pracovišti, jejich příčinám. Popíšeme si proces vzniku pracovních konfliktů a způsoby jejich řešení. V této kapitole také poukážeme na roli manažera při konfliktních situacích.

Poslední kapitola má za úkol poukázat na význam konfliktů v životě člověka. Konflikt máme tendenci vnímat jako něco negativního, my se však zamyslíme i nad jeho pozitivními stránkami a užitečností pro člověka a společenský vývoj.

V praktické části je naším cílem zjistit, jak často a v jakých situacích se dospělé osoby v produktivním věku setkávají s konflikty, jak je vnímají a jak je nejčastěji řeší. K výzkumu použijeme metodu dotazníkového šetření.

1 MEZILIDSKÉ KONFLIKTY

Konflikt je něco, co všichni důvěrně známe a s čím se poměrně často ve svém životě setkáváme. Odehrává se všude tam, kde se setkává člověk s člověkem. Vacínová (1995, s. 120) konstatuje, že podstatu mezilidských konfliktů musíme vidět v individualitě každého z nás. Každý člověk jinak myslí, cítí, jedná, má jiné představy, záměry, plány. Odlišné názory, přesvědčení, cíle a postoje se mohou stát příčinou rozporu. Konflikty mohou vznikat z nejrůznějších příčin, ovšem i průběh konfliktů je velmi různorodý. Ať už je příčina i průběh konfliktu jakýkoliv, měli bychom konfliktům předcházet, a vzniknou-li, musíme je správně a důstojně řešit. Není rozumné se za každou cenu konfliktním situacím vyhýbat. Konflikt, kterému nevěnujeme svou pozornost, se dříve nebo později vrátí a ve většině případů vyzrálý, vyostřený. Je tedy prospěšnější s konflikty vycházet po dobrém, naučit se s nimi žít.

Plamínek (1994, s. 15) se domnívá, že je „*smysluprázdné*“ snažit se konflikty odstraňovat. Zbavit se konfliktů je v podstatě nemožné, protože existence konfliktů je přirozená a legitimní. Nemůžeme-li konflikty odstranit, je důležité znát různé možnosti jejich řešení a snažit se je kvalitně zvládnout. Co se týká prevence konfliktů, je důležité předcházet jejich násilnému řešení. Jedním ze základních kamenů rozumného řešení konfliktů je rozlišování mezi myšlenkou a činem. Plamínek (1994, s. 16) říká, že je vždy důležité přijmout takové řešení, kde není použito jakékoliv násilí, k výsledku musíme dojít mírumilovnou cestou a nesmí být poškozen nikdo třetí. Násilná řešení v sobě totiž obsahují zárodky dalších konfliktů, které se zaručeně v budoucnu objeví.

Jak uvádí Holá (2003, s. 7) konflikt není ani dobrý ani špatný, záleží vždy na tom, jak člověk konkrétní konflikt prožívá, jak na něj působí a samozřejmě také to, jak danou konfliktní situaci řeší. Některé skutečnosti, které podporují dobré řešení konfliktů vyjmenovává Pospíšil (2007, s. 124): znalost aktivních vyrovnávacích strategií, společenské postavení, volné finanční prostředky, bohatě rozvětvená sociální síť, vyšší věk (nad 30 let), zkušenost, vzdělání v psychologii, ženské pohlaví a velká schopnost empatie.

1.1 Vymezení pojmu konflikt

Slovo „konflikt“ je latinského původu (*conflictus* – srážka). Toto slovo se skládá z předpony *con* (vzájemné střetnutí dvou účastníků) a jádra slova slovesa *fligo, ere*. U zmíněného slovesa můžeme odlišit jeho základní a prvotní význam „udeřit, uhodit“, odvozený význam pak je „někoho něčím zasáhnout“. Podle toho *confligere* znamená nejen někoho zasáhnout, ale zasahovat se vzájemně, s někým se utkat, přít se. Konflikt znamená „...*střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí*“ (Křivohlavý, 2002, s. 17).

Plamínek (2009, s. 25) definuje konflikty jako deekvilibrizující nebo destabilizující aspekty systému. Systém je něco, co je definovatelné vůči svému okolí a uvnitř čeho lze rozlišit nějaké menší části. Stavem systému je vlastně jeho rovnováha, která mu dává životaschopnost. Řešení konfliktů je hledáním nové rovnováhy.

Nakonečný odkazuje na Mahera (Maher, 1964 in Nakonečný, 1997, s. 72), který vysvětluje konflikt jako „...*na organismus zaměřený podnětový vzorec, který v organismu vyvolává dvě nebo více neslučitelných reakcí, jejichž síly jsou funkcionálně stejné.*“ Prožívat konflikt tedy znamená prožívat vnitřní napětí spojené s nutností rozhodnout se pro jednu ze dvou nebo více možných alternativ jednání. Vacínová (1995, s. 152) nazývá konfliktem „...*střetnutí dvou nebo více neslučitelných, vzájemně si odporujících stanovisek.*“ Uvedená autorka hovoří o konfliktu jako o jednom ze tří druhů psychicky náročných situací, dalšími jsou frustrace a stres.

„Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů,“ říká Čákrtova (2000, s. 12) definice. Více či méně otevřeným střetnutím, vycházejícím z neslučitelných rozporů mezi subjekty, nazývá konflikt Nakonečný (2005, s. 96). K tomuto střetnutí dodává ještě neschopnost či nemožnost subjektů dosáhnout kompromisu.

Podle Eggerta a Falzona (2005, s. 8) vzniká konflikt, když dvě nebo více stran tvrdí, že mají právo na omezené zdroje nebo na jistý způsob jednání a jejich jednání může zmařit touhy ostatních. Podobně hovoří o konfliktu Gruber (2009, s. 134), podle něho „konflikt nastává, když je něčeho dobrého málo nebo špatného hodně a poptáv-

ka zúčastněných po onom dobrém převyšuje nabídku či nucená nabídka špatného převyšuje souhrnnou ochotu zúčastněných ono špatné přijmout. “

Konflikt musí být zúčastněnými stranami vnímán a pociťován. Existence nebo neexistence konfliktu je tedy záležitostí prožitku. Pro vznik konfliktu je nezbytná existence dvou či více stran, jejichž cíle nebo zájmy se zdají být protichůdné. Každý konflikt má stránku formální (jak konflikt probíhá) a obsahovou (o co se v konfliktu jedná). Jak uvádí Vacínová (1995, s. 122), mají-li obě stránky menší intenzitu, pak se konflikt vyřeší rychle, kladně a často i samovolně. Je-li ale obsahová stránka konfliktu závažná, pak i jeho průběh a řešení je složitější.

1.2 Základní druhy konfliktů

Konflikty můžeme dělit z různých hledisek. Většina autorů (např. Křivohlavý, 2002; Fehlau 2003) uvádí podle počtu zúčastněných osob čtyři formy konfliktů. Jde o intrapersonální konflikty (odehrávají se uvnitř člověka samého), interpersonální konflikty (mezi dvěma osobami), dále konflikty skupinové (ty existují uvnitř dané skupiny) a meziskupinové (konflikty mezi dvěma skupinami lidí)¹.

Podle psychologické charakteristiky rozlišuje Křivohlavý (2002, s. 22) konflikty představ, názorů, postojů a zájmů. Při konfliktech představ dochází ke střetu různých počitků, vjemů nebo představ. Různí lidé se mohou dívat na stejnou věc, ale každý ji vnímá jinak. Mluvíme-li o představách spojených s hodnotícím soudem, jde o konflikty názorů. Mezi lidmi s odlišnými hodnotícími škálami dochází ke konfliktům snadněji než mezi lidmi, jejichž hodnotící škály jsou si blízké. Konflikty postojů můžeme charakterizovat jako střetnutí emocionálně zabarvených názorů. Křivohlavý (2002, s. 31) podotýká, že „...*mají-li dva lidé podobné základní životní hodnoty, dojde mezi nimi snáze k tvořivému řešení postojového konfliktu*“ Nejsložitějším druhem konfliktů jsou konflikty zájmů, což znamená střetnutí hnacích, motivačních sil v člověku. Většina konfliktů se v běžném životě nevyskytuje v těchto čistých formách, ale jako konflikty smíšené.

Pospíšil (2007, s. 232) rozlišuje také konflikt vnitřní a vnější. Vnitřní konflikt vzniká, když různé součásti naší osobnosti chtějí a potřebují různé věci, jde o konflikt

¹ Někteří autoři uvádějí navíc ještě konflikty **extrapersonální**, probíhající ve světě přírody, tedy mimo oblast působení lidí.

motivů, pudových hnutí a rozumu, touhy a povinnosti. Vnější konflikt je odrazem konfliktu vnitřního. Vacínová (1995, s. 121) hovoří o konfliktu vnějším jako o rozporu ve vztahu k druhým lidem, vnitřní konflikt je pak vnitřní rozpor se sebou samým. Autorka se v souvislosti s vnitřními konflikty zmiňuje také o konfliktech potlačených, které nejsou navenek nápadné (jsou utajené), ale mají dlouhodobější charakter.

Nakonečný (1997, s. 73) zmiňuje Lewinovu teorii konfliktů z kombinace dvou tendencí - apetence a averze. Konflikt apetence - apetence nastává, když se rozhodujeme mezi dvěma zhruba stejně atraktivními objekty. Při konfliktu averze - averze se musíme rozhodnout pro jednu ze dvou nepříjemných alternativ. Rozhodujeme-li se pro objekt, který je současně přitažlivý a odpudivý, jde o konflikt apetence – averze.

Konflikty můžeme rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé (Pospíšil, 2007, s. 236). Krátkodobé konflikty jsou situační, většinou odezní snadno bez následků. U střednědobých záležitostí na jejich včasném řešení, jinak se mohou změnit na konflikty dlouhodobé. Ty pak člověka vyčerpávají, berou mu radost ze života. U některých autorů (např. Křivohlavý, 2002; Ether a Falzon, 2005; Pospíšil, 2007) se můžeme setkat také s konflikty generačními, konflikty mužů a žen a s konflikty lidí s různými rysy osobnosti. DeVito (2008, s. 225) rozlišuje také konflikty obsahové a vztahové. Můžeme si uvést i Plamínkovo (1994, s. 13-14) dělení konfliktů na spor a problém. Spor je konflikt, ve kterém účastníci hájí odlišné postoje a předem preferují nějaký konkrétní výsledek. Problém je konflikt, u kterého převažuje společný zájem najít řešení. Spor se od problému liší přítomností lidského faktoru – personifikací. Plamínek (2008, s. 13) uvádí, že pokud jen jeden jediný řešitel začne vnímat problém osobně, stává se z něj spor.

1.3 Role osobnosti v konfliktech

Způsob, jímž normální lidé přistupují k problémům i záležitostem běžného života, odhaluje jejich osobnost, rozdíly a záliby. Každý z nás je osobitý, má svou individuální zvláštnost, výraznou odlišnost od jiných lidí. Rozdíly, které mohou být ovlivněny věkem, pohlavím, osobností a psychickou normalitou, bývají zdrojem nedorozumění a příčinou konfliktů. Křivohlavý (2002, s. 81) podotýká, že v konfliktu máme možnost člověka lépe poznat.

Rysy osobnosti, které determinují chování člověka v různých situacích, tedy i v konfliktu, uvádí Nakonečný (2005, s. 88). Je to emocionální labilita a opakem je emocionální stabilita, dále extroverze a introverze, laskavost a její opak nelaskavost, svědomitost a nesvědomitost, nakonec kultivovanost (intelekt) oproti nedostatku intelektu. Důležitou složkou osobnosti jsou samozřejmě také motivy, jako psychologické příčiny jednání.

Rozdíl v typu osobnosti bývá mnohdy příčinou konfliktu, což vysvětlují (Eggert, Falzon, 2005, s. 53-54). Extrovert čerpá energii z vnějšího světa, introvert ji hledá v sobě. Extrovert si třídí a ujasňuje myšlenky a postoje v rozhovoru a debatě s druhými lidmi, introvert raději přemýšlí a hodnotí věci v klidu o samotě. Extrovertovi pomáhá přemýšlet, když mluví, introvertovi pomáhá mluvit přemýšlením. Konflikt může nastat, jestliže introvert nechce hovořit s extrovertem o sporném problému; introvert naopak nechápe, proč extrovert nejprve situaci nepromyslí. Výše uvedení autoři také hovoří o smyslově a intuitivně založených osobnostech. Ke konfliktu může dojít, když se smyslově orientovaný člověk chce držet faktů, zatímco intuitivně založený se soustředí na důsledky širších souvislostí.

V souvislosti s rolí osobnosti můžeme zmínit také konflikty mladých a konflikty starších lidí, žen a mužů. Křivohlavý (2002, s. 82-84) říká, že s největší ochotou ke kooperaci se setkáváme u starších lidí. Naopak mladí lidé ve věku puberty a těsně po ní nejsou ochotní ke spolupráci a dohodě. Ženy vstupují do vzájemného vztahu s daleko kooperativnějším postojem než muži. Muži však mají menší výdrž v trucování než ženy. Ženy rády hovoří o problémech a dlouho se rozhodují, muži raději nabízejí řešení a rozhodují se rychle. Muži naslouchají faktům a někdy jim unikne emocionální obsah, ženy naopak věnují pozornost emocionálnímu obsahu a mohou jim uniknout fakta (Eggert, Falzon, 2005, s. 53-54). V každém případě je dobré poznat, „s kým mám tu čest“, a podle toho jednat. Jak říká Čákr (2000, s. 21) „...nejdůležitější osobou v konfliktech jsme my sami.“ Konflikt není konfliktem, dokud z něj konflikt neučiníme.

1.4 Konflikty v různých obdobích života

Většina z nás nemá ráda konflikty, přesto se s nimi často setkáváme doma, ve škole, v práci, na veřejnosti, mezi přáteli. Do vzájemného konfliktu se dostávají

muži a ženy, dospělí i děti. Konflikty jsou nutnou a nevyhnutelnou součástí našeho života, ať už si to přejeme či nikoliv. Protože se konfliktům nelze v soukromém ani v profesním životě vyhnout, je třeba se umět s nimi vyrovnat a naučit se s nimi žít.

V souvislosti s mezilidskými konflikty se nejčastěji setkáváme s konflikty interpersonálními. DeVito (2008, s. 224) definuje interpersonální konflikt jako “... *nesoulad mezi nějak spojenými jednotlivci – spolupracovníky, blízkými přáteli, milenci nebo členy rodiny.*“ Tento typ konfliktu je součástí každého vztahu. Neexistuje-li ve vztahu žádný konflikt, je tento vztah s největší pravděpodobností neživý nebo bezvýznamný. Interpersonální konflikt má transakční charakter, což znamená, že stanovisko jednoho účastníka ovlivňuje účastníka druhého.

Na konflikt se můžeme dívat z různých úhlů, také ho můžeme rozdílně prožívat. Každý z nás má svůj typický způsob, jak na konflikt reaguje. Při řízení konfliktu jsme ovlivněni mnoha faktory (DeVito, 2008, s. 233), např. to jsou cíle, kterých chceme dosáhnout (krátkodobé, dlouhodobé), náš momentální emocionální stav (rozčilení - smutek, chceme se omluvit – pomstít), dále kognitivní posouzení situace, velký význam má také naše osobnost a komunikační schopnosti (nesmělost, asertivita, vyhýbání se konfliktu, aktivní boj) a nezanedbatelné je také naše rodinné zázemí nebo rodinná historie. Kromě výše uvedených faktorů nás ovlivňuje minulá osobní zkušenost s konfliktem, společenský postoj, se kterým se ztotožňujeme v názoru na konflikt. Naši reakci na konflikt ovlivňují také vzory jednání, které jsme odpozorovali nejen od rodičů, ale i učitelů, filmových hrdinů a jiných významných osobností.

Každý z nás během svého života patří do různých skupin, pro nás nejvýznamnější je rodina, dále školní třída a pracovní skupiny. Ve všech vznikají mezi členy interpersonální vztahy, musí v nich tedy docházet i ke konfliktům. Podle Holé (2003, s. 14) je konfliktní situace specifickou formou sociální situace. Hovoříme o procesu, o systému interakcí, při nichž účastníci konfliktu mnohdy nepřátelsky vystupují proti sobě, snaží se navzájem poškodit, preferují a prosazují především své zájmy a cíle na úkor protistrany. Budeme-li ke konfliktům přistupovat pozitivně, bude to vždy pro danou skupinu prospěšné, upevní se vztahy mezi jednotlivými členy, posílí se identita celé skupiny.

2 KONFLIKT A RODINA

Rodina je základní sociální skupinou. V rodině se formují modely chování, dochází k předávání norem, k seznamování se s různými druhy sankcí. V rodině se osvojují formy komunikace jak verbální, tak neverbální. Rodinné prostředí by mělo být co nejkvalitnější, aby vychovávalo „kvalitní lidi“.

Jak říká Novák (2007, s. 21-22), je rodina za normálních okolností „*terénem*“, kde si dítě vytváří předobrazy svých budoucích rolí a vztahů, osvojuje si způsoby chování, získává zde první návyky, dostává základní citovou výbavu. Způsoby chování, které vnímáme v soužití s těmi pro nás nejbližšími lidmi, jsou věnem do budoucna. Obraz toho, jak reagovali, můžeme buď přijmout, nebo odmítnout. Neplní-li rodina všechny své funkce, nepřinese dítěti správné vzorce chování, které potřebuje pro svůj další život.

Posláním rodiny je zajistit vědomí bezpečí a jistotu rodičovské lásky. Rodina spojuje své členy intimními vztahy a vzájemnou spoluprací. „*Citová opora a jistota, pocit sounáležitosti, umožňují rodičům i jejich dětem překonávat překážky a konflikty, s nimiž se setkávají ve světě mimo rodinu a nezřídka i v rámci vlastní rodiny.*“ (Vacínová 1995, s. 87). Základem úplně fungující rodiny je vztah mezi rodiči, který zásadně určuje i ostatní vztahy. V harmonickém rodinném prostředí mají děti velkou šanci spontánně se naučit základním životním postojům. Řešení domácích konfliktů a nedorozumění, společné rozhovory a plánování mají značný význam pro socializaci dítěte.

2.1 Konflikty mezi členy rodiny

Jak již bylo řečeno, konflikty jsou v životě člověka a v mezilidských vztazích nevyhnutelné, setkáváme se s nimi tedy i v manželství a rodině. Konflikty v rodině se týkají osob, které jsou vzájemně v trvalejším vztahu. Vztahy v rodině jsou mnohem otevřenější, intenzivnější. Snad i proto jsou konflikty v rodině často doprovázeny emocemi a stresem. Jsou specifické tím, že bezprostředně negativně působí i na ostatní členy rodiny. Aby v rodině vznikly opravdové vztahy, musí v ní každý zaujímat odpovídající místo – rodiče své místo rodičů a děti své místo dětí. Dalloz (2002, s. 59) poukazuje na to, že mnohdy se v rodině vybudují určité nesprávné pozi-

ce. Buď dospělí nerespektují, co cítí děti, nebo se naopak nechají dítětem tyranizovat, mnohdy do vztahů vstupuje také žárlivost mezi sourozenci.

Budeme-li mluvit o konfliktech, které se odehrávají mezi různými členy jedné rodiny, půjde ve většině případů o konflikty interpersonální. DeVito (2008, s. 225-226) rozlišuje dva typy interpersonálních konfliktů obsahové a vztahové. Obsahové se soustřeďují se na předměty, události a osoby. Můžeme zde zahrnout spousty otázek, o které se denně přeme: jak kvalitní je nějaký film, na co se dívat v televizi, zda bylo spravedlivé známkování ve škole, za co utratit úspory. Vztahové konflikty vznikají spíše ze vztahů mezi jednotlivci. Jsou to spory o rovnost vztahu nebo o to, kdo v něm bude vedoucí osobou, kdo má právo určovat pravidla. Patří k nim situace, kdy mladší bratr odmítá poslouchat staršího bratra, kdy dva partneři chtějí mít stejné rozhodovací právo při plánování dovolené, kdy matka i dcera chtějí mít poslední slovo v diskusi o dceřině životním stylu. Ve skutečném životě obsahuje mnoho konfliktů prvky obou výše uvedených typů.

Interpersonální konflikt je tedy nesoulad mezi nějak spojenými jednotlivci, v našem případě mezi členy rodiny - rodiči, dětmi, sourozenci. Stanovisko jednoho účastníka ovlivňuje druhého účastníka. Interpersonální konflikt je součástí každého vztahu, neexistuje-li konflikt, je tento vztah bezvýznamný.

2.1.1 Konflikty mezi rodiči

Příčinou konfliktů mezi manžely mohou být rozdílné zájmy, názory, odlišný temperament, různý vztah k penězům, neshodující se priority, výchovné metody. Vzájemný vztah samozřejmě narušuje nedůvěra, chamtivost, pýcha, nevěra, to vše může znemožnit vzájemné porozumění.

Podle Nováka (2007, s. 27) jsou naše představy o manželství výrazně ovlivněny zkušenostmi z dětství, tím co jsme registrovali u rodičů. Zákonitě musí mít jiné představy o manželství člověk zvyklý starat se a rozhodovat za druhé, jiné ten, kdo byl objektem péče a ochranného zájmu. Autor uvádí jako častý důvod manželských problémů nejasnosti v dorozumívání se, různý životní styl partnerů a hodnoty uznávané v prvotní rodině. Častým problémem jsou odlišné názory na výchovu dětí a také vztah k jednotlivým dětem nemusí mít oba partneři stejný. Ale i odlišné zájmy a postoje k přátelům druhého partnera bývají nečastou příčinou manželských konfliktů.

Jak již bylo řečeno, existuje mnoho předmětů sporů mezi partnery, témat, v nichž se neshodují. DeVito (2008, s. 224) uvádí tyto hlavní zdroje konfliktů manželských párů: intimní problémy (láska, sex), mocenské problémy (přílišné požadavky, panovačnost, žárlivost), osobní vady (nadměrné pití alkoholu, kouření, hygiena, styl řízení vozidla), problémy osobního odloučení (častá nepřítomnost, pracovní závazky), společenské problémy (politika, sociální záležitosti, rodiče, osobní hodnoty), problémy týkající se nedůvěry, předchozích partnerů nebo lži, také společné bytové prostory nebo majetek

Mnohdy se stává, že manželé po krátkém soužití zjistí, že jejich vysněné představy o společném soužití se odlišují od skutečného manželského života. Partneři nejsou schopni společné komunikace, neumí řešit vzniklé i sebemenší konflikty. Vzniká tak mezi nimi napětí, zklamání a odmítání druhého. Nastává u nich krize, která dnes velmi často končí rozvodem. Na příčiny manželských krizí se zaměřilo mnoho autorů (Vidal-Graf, 2007; Praško, 2005; Šmolka 2008), ti uvádějí několik hlavních důvodů způsobujících dysfunkční manželství: nerealistické očekávání od manželství, nepřipravenost k rodičovství a nedostatečná adaptace na narození dítěte, vliv z rodin rodičů a nedostatečná separace od rodičů (s tím spojené přímé intervence do soužití mladých rodin), mimomanželský vztah jednoho z partnerů, problematická komunikace, neslučitelnost hodnotových orientací a preferencí.

Praško (2005, s. 48-58) konstatuje, že často vedou v problémových situacích partnerského vztahu k vystupňování konfliktu tzv. komunikační zlovyky, např. čtení myšlenek, přerušování a skákání do řeči, nereagování na sdělení, neverbální odmítání, neupřímnost, přehánění, překrucování skutečnosti, přehnané emoční reakce. Mezi partnery by měla existovat dobrá komunikace, což podle Praška (2005, s. 25) znamená otevřená, jasná, přehledná a vstřícná. Komunikace je potom základní podmínkou k vyřešení konfliktů. Konflikt je důsledkem buď střetu různých zájmů, nebo špatného zhodnocení situace. Toto se dá překlenout komunikací tak, že se alespoň vyjasní, proč konflikt vznikl. Otevře se tak cesta k dalšímu jednání. DeVito (2008, s. 224) říká, že konflikty přinášejí do vztahu zlou vůli, obavy a problémy. Zvládnutím konfliktu se však vzájemný vztah partnerů více zhodnotí. Konflikty se, proto musí překonávat a jejich účinky odstraňovat, i když je to mnohdy velmi těžké.

2.1.2 Konflikty mezi sourozenci

Hádky, rozepře, spory mezi sourozenci se objevují v každé rodině, která má nejméně dvě děti. Nejstarší dítě bývá obvykle více sebevědomé než jeho sourozenci. Rodiče o prvorozeného více pečují, věnují mu svou pozornost a více ho povzbuzují. Na prvorozené dítě jsou ale kladeny mnohem větší nároky. Je neustále apelováno na jeho rozum a žádá se od něho, aby hlídal a chránil mladšího (Daloz, 2002, s. 69). S nakládáním odpovědnosti na nejstarší dítě v rodině by si rodiče měli uvědomit, že mohou nevědomky vyvolat žárlivost k mladšímu bratrovi či sestře. Podle Nováka (2007, s. 37-40) je typické, že prvorozené a druhorozené dítě jdou odlišným směrem při hledání svého místa v životě. Dítě se zpravidla neangažuje v oblastech, kde vyniká jeho sourozenec. Snaží se spíše vyniknout tam, kde ten druhý neuspěl. Nejmladší dítě bývá často rodinou rozmazlováno. Také pro něj je ovšem velmi těžké vybudovat si v rodině své postavení. Rádo by se vyrovnalo svému staršímu sourozcovi, a tak dělá vše proto, aby zaujalo pozornost.

Hlavním zdrojem sourozeneckých konfliktů je tedy žárlivost a soutěžení mezi dětmi. S rivalitou v rodině se setkáme nejčastěji tam, kde nemají žádný rozumný systém spravedlnosti. Dobson (1995, s. 100) podotýká, že tento přirozený antagonismus, jež děti cítí vůči svým sourozencům, by měli minimalizovat především rodiče. Mnoho autorů (Daloz, 2002, s. 66; Novák, 2007, s. 43; Mertin 2004, s. 170) podotýká, že sourozenci by neměli být srovnáváni. Toto srovnání nemůže být korektní, každý má svůj rytmus a svůj způsob existence. Dobson (1995, s. 101) upozorňuje, že by si rodiče měli dávat pozor, aby nepronášeli žádná prohlášení ve prospěch jednoho dítěte na úkor druhého; měli by děti oceňovat a kritizovat pokud možno stejně.

Přestože mohou rodiče svým dětem pomoci uspokojit jejich potřeby bez hádek, k neshodám mezi dětmi bude stejně docházet. Děti se hádají v zásadě proto, aby upoutaly pozornost, někoho si získaly nebo zkoušely rozsah své moci. Když se děti hádají, rodiče zakročí, anebo ne. Trélaün (2005, s. 66-69) doporučuje několik výchovných postojů rodičů při dětských hádkách. Jako první si uvedeme ignoraci hádky nebo nevhodného chování. Rodič má zachovat vnitřní klid a znovu dětem věnovat pozornost, až bude jejich chování přijatelné. Dále může rodič upravit prostředí sporu, tzn. nově uspořádat prostředí, které je zdrojem konfliktu. Rozhodnost a rázné zakročení je další postoj, který může rodič zaujmout. V tomto případě musí říct, co je třeba dělat, upřesnit, jaké chování by bylo přijatelnější. Příkazy musí být zaměřeny na cho-

vání dítěte a nesmějí postihovat jeho charakterové rysy, musí dětem radit tak, aby mohly uspět, a nepoukazovat na jejich nezdary. Rodiče mohou také navrhnout více řešení, tedy navrhnout dětem několik alternativ (čím starší dítě, tím širší škála výběru). Dále může rodič podpořit vyřešení problému. Děti se naučí domlouvat, musí naslouchat, hledat různé možnosti, zhodnotit je a rozhodnout se. Problém může být vyřešen dlouhodobě a přijatelně pro všechny zúčastněné.

Zásahy rodičů do sourozeneckých sporů vyžadují takt a nadhled. Novák (2007, s. 45) říká, že není nutné do hádek zasahovat hned, když začnou. Mnohé rozpory si děti dokáží vyřešit samy. Je však nemožné, aby rodiče, když už musí zasáhnout, dosáhly vždy úplné spravedlnosti. Soužití se sourozenci v mnohém předznamenává, jak bude člověk ve svém životě vycházet s ostatními lidmi. Žárlivost a pocity viny jsou přirozené emoce, které vznikají v rodině. Pokud ale rodiče dovolí, aby emoce mezi sourozenci přesáhly určitou mez, budou se projevovat v životě dětí i v dalších vztazích, na což upozorňuje Peltová (2000, s. 179).

2.1.3 Konflikty mezi rodiči a dětmi

Konflikty mezi sourozenci úzce souvisí s konflikty mezi rodiči a dětmi. Nesprávný zásah rodiče do sourozeneckého sporu může následně vyvolat konflikt mezi rodičem a dítětem. Trélaün (2005, s. 70-71) říká, že pokud se rodič snaží děti překřičet, stane se součástí konfliktu a při jeho řešení se uchyluje k použití moci (v dětech tak může vyvolat touhu po odporu a revoltě). Rodič reaguje křikem a ztrácí sebekontrolu a autoritu, útočí na samotnou osobu dítěte a nesoustředí se na problém. Problém může také nastat, když se rodič postaví na stranu jednoho dítěte. Tento postoj zahrnuje nejen kladné, ale i záporné důsledky. Situace je sice rychle zhodnocena, ale poražený si odnáší pocity nespravedlnosti, frustrace, touhu po pomstě. Konflikt se vyřeší povrchně a krátkodobě. Pokud rodič rezignuje nebo je lhostejný, rezignuje tak i na svou rodičovskou funkci. Lhostejnost rodiče je pro dítě nejhorší (i tresty jsou formou vztahu, lhostejnost není ani tím). Stává se také, že rodiče odpovídají na křik dítěte ještě hlasitějším křikem. Překřikujeme-li dítě, abychom ho umlčeli, potlačujeme u něj svobodné vyjádření jeho pravdy. Vedeme ho, jak podotýká Dalloz (2002, s. 67), ke skrývání, přetvařování a lhaní.

Mnohé konflikty jsou způsobeny také selháním rodičů, jak uvádí Dobson (1995, s. 99), protože neumí porozumět svým dětem. Bývají zaneprázdnění a na tak důležitou a potřebnou vzájemnou komunikaci jim nezbývá čas. Často se také stává, že jeden z rodičů nevěří, že jeho partner je schopen konflikt s dítětem urovnat. Opakované nedoceňování partnera a nevhodné zásahy do konfliktů mezi dítětem a jedním z rodičů může být příčinou rozpadu manželství, na což upozorňuje Prekop, Hůther (2008, s. 36).

Zajímavostí je, že mladší děti jsou ochotné ke spolupráci, nemají potřebu konfliktů. Tato ochota však u dětí ubývá tím více, čím více se přibližují období puberty, které bývá z hlediska konfliktnosti nejkritičtější (Křivohlavý, 2002, s. 83-84). Rodiče by tedy měli předem preventivně určit rozumné hranice a požadavky, jejichž plnění budou očekávat. Děti by měly vědět, co je přijatelné a co ne. Včasným vymezením podmínek se předejde mnoha nedorozuměním a konfliktům (Dobson, 1995, s. 21).

2.2 Způsoby zvládání konfliktů v rodině

V každodenním rodinném životě dochází občas (někdy i často) k nedorozuměním, hádkám a střetům. Jsou lidé, kteří se cítí v těchto situacích bezbranní a bezradní, proto reagují mlčením, pláčem nebo rezignací. Jiní reagují prudce, křičí, rozčilují se, nechávají se ovládnout hněvem, ale tím jen zvyšují napětí. Jakékoliv neshody v názorech, zájmech, hodnotách, potřebách se mohou vyhrotit k násilí a vyvolat konflikt. Jakýkoli odsudek, pohrdání, srovnání, nedostatek vděčnosti, nespravedlnost, uchopení moci... může vést k tísní, nepochopení, rozhořčení, zatrpklosti, a tedy ke konfliktu jako reakci. Není možné se zbavit neshod, rozporů, konfliktů, ale je důležité je řešit a nechat je, aby se vyvinuly bez násilí.

Trélaün (2005, s. 57-64) uvádí různé způsoby reakce na konflikt: negace (útěk, rezignace, podřízení se, mlčení), střetnutí (nadávky, hrozby, agrese s cílem zvítězit), zvládnutí konfliktu (zaujetí ústupové pozice, pokus o dialog, nenásilnou konfrontaci, diskusi, snaha o spolupráci, domluvu nebo mediaci). Poslední jmenované jsou jediné způsoby vyřešení konfliktu tak, aby byli všichni spokojeni.

Stejná autorka předkládá také způsoby zvládání konfliktu v rodině. Jako první si uvedeme tzv. ústupovou pozici neboli odstup. Uděláme-li si od konfliktu odstup,

rozšíříme si zorné pole a přijmeme situaci takovou, jaká je, dáváme tím také najevo, že přijímáme druhé takové, jací jsou. Dále je to dialog, což je přímá komunikace mezi osobami. Hlavním cílem dialogu je porozumět druhému. Domluva nastává, když si zúčastnění přímo a důkladně prohovoří jaké jsou jejich cíle a potřeby a jaká se nabízejí řešení, vedoucí k oboustranné spokojenosti. Tato komunikace vede k objevení nových možností a k ukončení konfliktu. Zamýšleným výsledkem je výhra obou stran konfliktu. V domácím konfliktu rodič či rodiče (někdy dokonce soudce) udělají rozhodnutí, aby spor urovnali. Občas to končí tak, že jedné straně dají za pravdu a druhé ne. Zprostředkování dohody vyžaduje zásah někoho „třetího“ zprostředkovatele (mediátora) do konfliktního vztahu. Zprostředkovatel pomáhá osobám ve sporu zanechat monologů, znovu nastolit dialog a nalézt řešení uspokojivá pro obě strany. Holá (2003, s. 52) definuje mediaci následovně: „*Mediace je metoda řešení konfliktu komunikací, při níž neutrální kvalifikovaná osoba pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemném dorozumívání, jehož cílem je dosažení jejich spokojenosti s procesem a výsledkem řešení konfliktu.*“ Na konci mediace jsou tedy dva vítězové.

3 KONFLIKT A ŠKOLA

Škola je instituce, jejíž úlohou je vzdělávat a vychovávat. Je místem, kde se setkávají různé osobnosti, skupiny a generace. Je tedy zřejmé, že zde dochází ke konfliktům. Konflikty vznikají ve výuce, o přestávkách, v učitelském sboru. Mezi účastníky školních interakcí dochází k intenzivní konfrontaci názorů, postojů, potřeb, zájmů, přání, cílů, hodnot.

Holá (2003, s. 144) uvádí dvě skupiny konfliktů ve škole. První skupinu tvoří konflikty mezi učiteli, mezi učiteli a vedením školy, mezi rodiči a školou, mezi rodiči, školou a obcí, která školu spravuje. Druhá skupina zahrnuje konflikty mezi učiteli a žáky a konflikty mezi žáky navzájem, které se nejčastěji projevují jako přestupky proti školnímu řádu a pravidlům slušného chování. Konflikt je přirozený fenomén, který do lidského světa, stejně jako do školy, patří. Není negativním projevem sociálních vztahů. Konflikty mohou být i zdrojem žádoucích změn. Problém není v tom, jak vyloučit konflikty ze života školy, ale jak se naučit je zvládat. To se může příznivě odrazit jak ve skupinových vztazích samotných, tak v osobnostním růstu žáků i profesním růstu učitelů. Naučit se zvládat konfliktní situace patří k důležitým sociálním dovednostem učitelů i žáků.

Pro rozvoj vhodného sociálního chování žáků je důležité, aby učitelé vytvářeli vhodné podmínky pro život a učení žáků ve škole, na což upozorňují Vacínová, Langová (1994, s. 16). Základní malou sociální skupinou ve škole je školní třída, je skupinou výchovnou. Tvoří ji určitý počet jedinců, kteří vykonávají činnosti vedoucí ke společným i individuálním cílům. Pro každého žáka je důležité cítit se ve třídě dobře, což do značné míry záleží na klimatu ve třídě. Klima ve školní třídě vzniká jako výsledek vzájemného působení učitelů a žáků v určitém prostředí, jeho podstatou jsou vzájemné vztahy. Klima třídy se projevuje v soudržnosti třídy, ve vzájemné toleranci a snášenlivosti žáků, v přizpůsobení třídy zátěži nebo novým podmínkám, ve vztahu k učitelům, ve vztahu k učení.

Podle chování učitele v konfliktu se žáky rozlišuje Grecmanová (2008, s. 41) dva typy školního klimatu. Jde o konzervativní klima třídy, kde se uplatňuje zvláštní druh nátlaku učitele na žáky, učitel omezují práva žáků, je kladen důraz na disciplínu a zodpovědnost. Dále progresivní klima třídy, kde jsou vztahy mezi učitelem a žáky

regulovány demokraticky, akceptují se zájmové protiklady, neexistuje nadvláda učitele, konflikt se řeší racionálně.

3.1 Zdroje konfliktů ve škole

V současnosti počet konfliktů ve školním prostředí neustále narůstá. Má-li je učitel efektivně řešit, je důležité problém odhalit, zjistit jeho příčiny a následně zvolit vhodnou strategii řešení. My se budeme zabývat konflikty, se kterými jsme se mohli nebo můžeme běžně setkat i my sami.

Uvedeme si příklady základních zdrojů, které se stávají nejčastějšími příčinami konfliktních situací ve třídě, jak je uvádějí mnozí autoři (např. Langová, Vacínová, 1994; Pařízek, 1990). Jsou to osoby, které nás obklopují (jejich odlišné hodnoty, zájmy, postoje, názory, temperament, charakter), nepřiměřenost požadavků (děti bývají často přetíženy), chyby v rodinné výchově (nedůslednost, příliš liberální výchova), materiální zázemí (srovnávání školních pomůcek a oblečení mezi žáky navzájem), fyzická zdatnost, tělesné předpoklady žáka, momentální fyzický a psychický stav (soustředěnost, nálada, atmosféra v rodině, nedostatek spánku), nedostatek vědomostí, dovedností, zručnosti, nízká úroveň motivace, neobjektivní sebehodnocení (přílišná sebedůvěra, podceňování se).

Zdrojem konfliktů ve školním prostředí bývají kromě žáků také pedagogové. Poplucz (Poplucz, 1973 in Sekera, 1994, s. 76-78) analyzoval sedm typů učitelských osobností, které nejčastěji vyvolávají konflikt. My se budeme těmito učiteli zabývat v souvislosti jejich vztahu k žákům. Učitelé málo spolehliví neudržují mezi dětmi disciplínu, mnoho ve škole nenaučí a zadávají hodně práce domů, nenavazují s žáky bližší kontakt. Učitelé přísní a domýšliví jsou netolerantní, k dětem přísní, atmosféra ve třídě bývá napjatá, děti se jich bojí. Dále jsou to intrikáři, pomlouvační a vypočítaví, kteří před žáky snižují autoritu kolegů s cílem udržet si prestiž, nepracují pro opravdové výsledky, ale na efekt. Učitelé málo se ovládající jsou v práci intenzivní, ale málo trpěliví, jsou výbušní, příliš kritičtí, snadno se rozhněvají. Nepřístupní učitelé se vyznačují neústupností, mají nadměrné požadavky, k dětem jsou málo vlídní, chladní, nerozumí si s nimi. Bezradní učitelé bývají dětmi podceňováni, nemají autoritu, jsou předmětem posměchu, neumějí si poradit s prací ani s žáky. Nestálí uči-

telé jsou nerozhodní, nevyrovnaní, dokáží stejné dítě příliš vychválit a záhy tvrdě potrestat, stejným způsobem žáky i hodnotí.

3.2 Konflikty ve třídě a jejich řešení

Pedagog se denně setkává ve třídě s nějakou konfliktní situací. Záleží jen na něm samotném, jak situaci vyřeší. Je ale důležité zaujmout určitý postoj, zachovat klid, mít celý problém pod kontrolou a nereagovat hněvem, vyhrožováním nebo hned trestem. Pedagog by měl dát prostor i žákům, aby se k problému vyjádřili. Působí to výchovně a žáci vidí, že může existovat cesta společného hledání řešení.

Navrátil, Mattioli (2005, s. 69) definuje školní konflikt jako střet mezi „...osobními cíli, představami, názory, postoji, potřebami, zájmy, hodnotami učitelů a žáků.“ Průběh konfliktu ve třídě ovlivňuje typ problému, předchozí vztahy účastníků konfliktu i jejich aktuální pocity a prožitky, situace, ve které se konflikt odehrává a předpokládané důsledky řešení konfliktu. Konflikt školní třídy s učitelem zvyšuje kohezi uvnitř skupiny (žáky sjednocuje společný „nepřítel“). Konflikt řešený mocí nebo silou má tendenci se vrátit v pozměněné podobě, když síla přestane působit.

Časté a neřešené konflikty negativně ovlivňují výuku, snižují ochotu spolupráce mezi učiteli a žáky. Podle Navrátila, Mattioliho (2005, s. 69-70) konflikty vytváří a posilují negativní vztah žáků k výuce, učení a školnímu prostředí. Projevují se v negativní atmosféře ve třídě, mezi žáky a učiteli se prohlubují vzájemné antipatie a zhoršují se jejich vztahy.

Můžeme si uvést několik způsobů řešení konfliktní situace mezi učitelem a třídou, jak je uvádí Boucharlat (2005, s. 95-96). Při vyhýbavém chování se učitel snaží konflikt si nepřipouštět, čímž však riskuje, že konflikt se bude zhoršovat. Nátlakem a donucením využívá učitel svého dominantního postavení. Učitel se také může snažit minimalizovat neshody a upřednostnit dobré vztahy se žáky, potom hovoříme o přizpůsobení se nebo zmírnění problému. Kompromis nebo smlouvání neřeší podstatu problému, uplatňuje se při něm princip „něco za něco“. Metoda vyjednávání nebo vyřešení problému řeší konflikt pomocí diskuse, učitel bere žáky jako rovnocenné partnery v dialogu.

Autorky Langová, Vacínová (1994, s. 74-76) konstatují, že jedním z nejefektivnějších postupů pedagoga v případě konfliktního jednání žáků je diskuse (vyjednávání). Pedagog se prostřednictvím rozhovoru s žáky dopátrá výkladu vzniklé konfliktní situace, soustředí se na aktuální problém, neřeší osobní vlastnosti žáka ani jeho minulé prohřešky. Vyjednávání „...bere ohled na zájmy obou stran, učitelů i žáků, tím že angažuje žáky v řešení problémů ve třídě, rozvíjí jejich sebepoznání, autoregulaci a zodpovědnost.“

Metoda vyjednávání může vést k řešení spousty konfliktních situací. Umožňuje vyjádřit případné rozdílné vnímání vzniklého problému obou zúčastněných stran a v případě odlišného vnímání dosáhnout kompromisu. Výše zmíněné autorky Langová, Vacínová (1994, s. 78) doporučují pedagogům, že při řešení nevhodného chování by měli vést rozhovor s žákem na vhodném místě a vzájemně si sdělit svůj názor na vzniklou situaci. Dále by měli společně posoudit, v čem se jejich stanoviska liší či shodují a vzájemnou diskuzí se snažit nalézt pro obě strany přijatelné řešení. Poté se pedagog a žák dohodnou na realizaci řešení, případně vypracují plán realizace. Podmínkou použití vyjednávací metody je skutečnost, že žák si je vědom svého nevhodného chování.

Holá (2003, s. 145) zmiňuje jako možné řešení konfliktů ve třídě, tedy mezi učiteli a žáky a žáky navzájem, tzv. peer-mediaci. Peer-mediátoři bývají vybráni z řad studentů a po absolvování výcviku v mediačních dovednostech se z nich stávají aktivní mediátoři školy. Při mediaci jsou v roli průvodce studentů při jejich jednání o řešení konfliktu, nikoli v roli řešitele problémů.

Podle Navrátila, Mattioliho (2005, s. 55) se pedagog musí v konfliktních situacích bezprostředně potýkat s projevy chování žáků, které v daném okamžiku nepředvídal. Vznik konfliktu i průběh jeho řešení většinou prožívají učitel i žáci jako frustrační a stresovou situaci. Jednání učitele bývá pod vlivem stávající atmosféry ve třídě. Silné negativní emoční napětí žáků i učitele může vést ke zkratovitému jednání. Proto je u pedagoga důležité zaměřit se na prevenci konfliktů.

3.3 Prevence konfliktů ve třídě

Podle Navrátila a Mattioliho (2005, s. 69) pokládají učitelé za jednu z nejzávažnějších a nejsložitějších problémů pedagogické činnosti předcházení vzniku školních konfliktů, případně jejich následné řešení. S prevencí problémů a konfliktního chování úzce souvisí kázeň a pravidla.

Pedagogické slovníky vysvětlují kázeň jako vědomé, přesné plnění zadané sociální role, stanovených úkolů, určených činností, spojené s respektováním autority. Kázeň můžeme chápat i jako nástroj k ovládnutí sebe sama (sebekázeň). Chce-li se vyučující vyvarovat problémům, které nastanou při porušení kázně, musí ve třídě stanovit pravidla, podle kterých se budou žáci řídit. Je však potřeba určitý řád nejen stanovit, ale také vysvětlit, proč je zrovna takový, jaký je a hlavně důsledně trvat na jeho dodržování (Boucharlat, 2005, s. 69-70).

Cangelosi (1994, s. 122) definuje pravidla chování ve třídě jako „...*formální prohlášení, v nichž jsou žáci seznámeni s všeobecnými pokyny ohledně vyžadovaného a zakázaného chování.*“ Dále uvádí důvody, proč je důležitý menší počet funkčních pravidel před velkým množstvím úzce vymezujících pravidel (vztahujících se na konkrétní situaci): málo pravidel se snadněji zapamatuje, v malém počtu se bude jednotlivé pravidlo jevit jako důležité, funkční pravidla vedou žáky k přemýšlení nad svým chováním, funkční pravidla soustředí pozornost na účelné chování ne na nefunkční formality. Zaváděním nezbytných pravidel sledujeme podle Cangelosi (1994, s. 123) určité cíle, např. maximalizace spolupracujícího chování a minimalizace chování nespolupracujícího (rušivého), zajištění bezpečnosti a pohodlnosti učebního prostředí, zamezení rušení ostatních tříd a lidí ve škole a udržení přijatelné úrovně slušnosti mezi žáky, zaměstnanci a návštěvníky školy.

Podle Pasche (2005, s. 335) musí být pravidla v souladu s duchem, s úmyslem a podstatou zákonů a dalších právních nařízení, jež souvisí s lidskými právy, ochranou života a majetku a udržováním pořádku ve společnosti. Chceme-li, aby se žáci mohli vzdělávat v nekonfliktním prostředí, je přijetí společných pravidel nezbytné. Jak říká Boucharlat (2005, s. 71), „...*pravidla neexistují proto, aby se jim druzí podřizovali, ale aby nám umožnila žít společně....*“

4 KONFLIKT A PRACOVNÍŠTĚ

Všude, kde lidé spolupracují, se v různých formách vyskytují rozličné konflikty. Některé se dají vyřešit, některé ne, některým se ale dá zabránit, jiné je možné úspěšně usměrnit (Fehlau, 2003, s. 13). V organizacích, kde pracovní skupiny spolupracují v dlouhodobé perspektivě, jsou konflikty potlačovány a zůstávají zpravidla latentní. Neřešené konflikty ohrožují existenci skupiny, proto je nutné jejich včasné řešení. Zásadně platí, že konfliktům je třeba předcházet, a když už vznikly, je třeba je řešit. Racionální řešení konfliktů přispívá k rozvoji organizace i pracovních skupin, odstraňuje špatné staré a přinášet lepší nové.

Nakonečný (2005, s. 158) rozlišuje v organizacích individuální konflikty vznikající při individuálním rozhodování, intraorganizační konflikty, tj. zejména konflikty mezi pracovními skupinami a interorganizační konflikty, což jsou konflikty mezi organizacemi. Dále můžeme uvést konflikty mezi podřízenými a nadřízenými, konflikty mezi jednotlivými pracovníky (členy skupiny) a konflikty mezi jedincem a jeho skupinou. Jako nejsložitější druh sociálně-pracovního konfliktu zmiňuje Nakonečný (2005, s. 156) konflikt mezi vedoucím a skupinou jako celkem. Podstatou tohoto druhu konfliktů je střetávání osobních či osobních a organizačních cílů.

Hlavní dva typy pracovních konfliktů, které uvádí Čakrt (2000, s. 39), jsou konflikty osobní a konflikty mezi skupinami. Nejčastější typy konfliktů mezi pracovníky, které autor uvádí, jsou: jeden pracovník si stěžuje na práci jiného, dva pracovníci se přou o výklad nějakého předpisu, pracovník si stěžuje na přílišné požadavky kolegy, dále nějaká forma diskriminace, neshody týkající se odměňování, zásah kolegy do výkonu práce jiného, nedodržení dohody či smlouvy, nečestnost, zlá vůle atd. Meziskupinové konflikty potřebují ke svému vzniku tři složky: skupinovou identifikaci, pozorovatelné rozdíly mezi skupinami a frustraci.

Neřešené konflikty ohrožují existenci skupiny, mohou vést k vážným krizím proto je nutné jejich včasné řešení. Důležité je předcházení konfliktů s negativními důsledky, jinak může dojít k nestabilitě organizace, resp. pracovních skupin, nespokojenosti a stresování pracovníků, poruchy provozu, zvýšení afektivity v jednání. Nakonečný (2005, s. 206-208) uvádí také pozitivní důsledky konfliktů - zvyšuje se vnitřní soudržnost pracovní skupiny, dochází ke stimulaci myšlení a vytváření no-

vých nápadů, vytváří předpoklady pro konstruktivní změny v organizaci, protože jsou projevem nespokojenosti.

4.1 Příčiny konfliktů na pracovišti

V pracovním procesu se setkáváme s různými konflikty, přesto však mají některé společné rysy. Uveďme si příčiny konfliktů, jak je uvádí Fehlau (2003, s. 20-24): rozdílné vnímání problémů a pracovního hodnocení (lidé s rozdílnými zkušenostmi a zájmy hodnotí stejný výkon různě), rozdíly v motivech a cílech, neslučitelnost různých sociálních rolí, zápas o uznání a zdroje (nespravedlivé rozdělování materiálních a personálních zdrojů), špatné mezilidské vztahy (různé hodnoty, potřeby, způsoby chování, vlastnosti, pracovníci určitých věkových skupin, lidé se zdravotním omezením, kuřáci) a události měnící život v podniku (změna vedení, přeložení na jiné pracoviště, změna pracovních povinností, propouštění, omezení výroby, časté střídání zaměstnanců).

S jiným členěním příčin konfliktů se setkáváme u Vacínové (1995, s. 121-122). Jde o příčiny technického rázu (hluk znemožňující náležitou komunikaci, nedostatek informací, administrativní chyby), příčiny psychické (nedostatky v osobnosti jednajících osob, nepozornost, zkreslené informace, roztržitost, strach, závist) a příčiny sociální (vztahy a interakce členů pracovní skupiny). Dále autorka uvádí tzv. osobní příčiny (hospodářské, politické, morální).

V souvislosti s osobními pracovními konflikty uvádí (Čakrt, 2000, s. 41-44) jako nejčastější příčiny: nedorozumění, lhaní, nedbalost, záměrné vyvolání konfliktní situace, bezvýhradná investice do vlastního postoje nebo přesvědčení, narušení osobního (soukromého) fyzického nebo psychického prostoru, strach, postranní úmysly.

Přecenění schopností, osobní prestiž manažera a roztříštěnost názorů jsou příčiny vzniku konfliktů v pracovním týmu, které zmiňuje Khelerová (1995, s. 78). Autorka říká, že konflikty se objeví většinou v situaci, kdy jsou všichni v napětí, zda splní úkol v daném termínu, vidina neúspěchu vede k frustraci, tempo práce je na úkor kvality. Jakmile manažer přecení schopnosti svých podřízených, dochází k narušení soudržnosti celého týmu.

Čakrt (2000, s. 8) se zamýšlí nad tím, že v naší kultuře se pokládá za nevychované, nevhodné a nespolečenské otevřeně vyjadřovat hněv, závist, vztek nebo podráždění. Platí to zejména ve vztahu k členům skupiny, do níž člověk sám patří. Nedostává-li se člověku možnost vyjádřit své pocity přímo, nachází si náhradní uvolnění, právě ve formě konfliktního chování.

4.1.1 Proces vzniku konfliktu

Vývoj konfliktu má určitý průběh. Konflikt vzniká, sílí, vrcholí a zase se tlumí a zaniká. Umíme-li jednotlivé fáze rozpoznat, můžeme konfliktu předcházet nebo jej regulovat. Plamínek (2009, s. 31-32) říká, že před vypuknutím konfliktu se objevují varovné příznaky, které se dále mohou vyvinout v odlišnosti. Konflikt je v tomto okamžiku možné řešit jako problém. Odlišnosti se dále mohou vyvinout v polaritu, která má tendenci přerůst v separaci nebo v destrukci. Ve fázi separace přerušují účastníci konfliktu kontakty, nastává porušení stability. Neřešený konflikt postupně přechází přes fázi vyčerpání do stádia latence, která se může časem vrátit do stavu klidu a stability.

Také Čakrt (2000, s. 16-37) se domnívá, že konfliktní událost lze předvídat a má několik fází. První fázi nazývá potencionální opozice, jde o přítomnost podmínek, které mohou, ale nemusí vyvolat konflikt. Můžeme je sdružit do čtyř kategorií: první je struktura (velikost skupiny, specializace členů, různost cílů a pracovních postupů, styl vedení, systém odměňování), dále je to komunikace (nedorozumění, šum v komunikačních kanálech, různé vzdělání a zkušenosti, jazykové a kulturní bariéry), další dvě kategorie jsou osobnostní proměnné a okolí (prostředí, v němž se organizace nachází). Druhou fází je vnímání a personalizace (rozeznání a spojení s vlastní osobou); alespoň jedna strana si musí být vědoma neshody či rozporu a musí to u ní vyvolat emoční reakci (pocit úzkosti, ohrožení, nepřátelství). Třetí fází se rozumí chování a jednání, je to akční stádium, charakteristické vědomou snahou frustrovat druhého. Poslední fází jsou výsledky; funkční výsledky vedou k pozitivní změně, stimulují tvořivost, povzbuzují zájem, zlepšují kvalitu rozhodování, naopak dysfunkční věci zhorší.

Jinak rozlišuje fáze konfliktu Nakonečný (2005, s. 97). Uvádí fázi latentního konfliktu, fázi diskuse a fázi otevřené konfrontace. Autor však také upozorňuje

na důležitost předcházet konfliktům s negativními důsledky a naopak na nutnost řešení konfliktů, pokud už nastanou, neboť neřešené konflikty mohou vést k vážným krizím.

4.2 Řešení konfliktů na pracovišti a role manažera

Když už se nějaký konflikt vynoří, většina lidí má sklon vyhnout se mu nebo předstírat, že neexistuje. Lepší alternativou je využít konflikt pro rozvoj vlastní aserivity a zlepšení mezilidských vztahů. Pracovní skupina, která má snahu zvládnout konflikt, musí být schopna se osvobodit od nutnosti pohlížet na ostatní členy jako na protivníky. Khelerová (1995, s. 72) upozorňuje, že v konfliktních situacích je důležité počkat, až bude partner ochoten přijmout naše vysvětlení a argumenty. Nikdo není schopen racionálně uvažovat a posuzovat předkládaná fakta, je-li pod vlivem emocí a stresu. Je vhodné počkat, neodporovat, snažit se zmírnit útok partnera a navodit atmosféru spolupráce.

Pro správné zvládnutí konfliktní situace je však důležité, aby obě strany byly přesvědčeny, že konflikt se dá úspěšně vyřešit. Není správné si při řešení konfliktů zvolit způsob, kdy jedna strana vítězí a druhá prohrává, na což upozorňuje Eggert a Falzon (2005, s. 5). Riskujeme tím, že ztrácejí obě strany, protože se narušuje vztah a oslabuje se spolupráce. Základním předpokladem řešení konfliktu je komunikace.

Čakrt (2000, s. 69-75) rozlišuje pět základních způsobů vyrovnání se s konfliktem. Jednotlivé strategie se liší mírou ochoty spolupracovat s druhou stranou a mírou prosazení a uspokojení svých vlastních zájmů. Strategie konfrontace (soutěžení) nastává, snaží-li se jedna strana dosáhnout svých cílů bez ohledu na druhou stranu, zpravidla s využitím dominantního postavení (např. nadřízený). Vyhýbání vychází z teorie, že jakýkoliv konflikt je škodlivý, je proto lepší ustoupit, nebo spor potlačit. Ústup (přizpůsobení) je takový přístup, kdy jedna strana nadřadí zájmy oponenta svým zájmům. Je tedy ochotna k oběti, jen aby byla zachována harmonie a stabilita. V tomto případě hrozí zneužívání přizpůsobivého pracovníka. Kompromis nastává, vzdají-li se obě strany části svých zájmů ve prospěch společného cíle nebo zájmu, není vítězů ani poražených. Spolupráce je snaha uspokojit zájmy obou stran, zúčastnění berou v úvahu i zájmy druhých a společně se snaží dosáhnout pro všechny výhodného řešení. V tomto případě nikdo neztrácí, oba získávají.

Jiné formy řešení konfliktu nabízí Nakonečný (2005, s. 206-207). Jde o mírovou koexistenci, jejímž cílem je urovnání sporu; k tomu je potřeba velkého množství informací, věcná výměna názorů mezi zúčastněnými stranami, absence vzájemného napadání. Dále autor uvádí kompromis, který může být důsledek úspěšného mírového řešení; ani jedna ze zúčastněných stran nevyhrává, ani neprohrává. Poslední formou je řešení problému, tedy změna konfliktní situace, žádoucí pro obě strany. V tomto případě jde o řešení konfliktu, ne pouze o urovnání sporu.

Při řešení konfliktů na pracovišti hraje důležitou roli manažer. Nakonečný (2005, s. 207) považuje „*urovnání konfliktů*“ za jednu z nejvýznamnějších aktivit úspěšného vedoucího. Vyjednávání a řešení konfliktů však mohou být velmi vyčerpávající a emočně náročné aktivity. Pospíšil (2007, s. 260) podotýká, že by manažer měl řešit konflikty jako pracovní neshody a ne jako osobní konflikt, měl by mít ověřená fakta o příčinách konfliktu a brát v úvahu názory, potřeby a požadavky účastníků konfliktu.

Čakrt (2000, s. 88-89) říká, že má manažer v zásadě tři možnosti, jak vstoupit do konfliktu jako třetí osoba. Jednou z možností může být arbitráž, což je rychlý a velmi definitivní přístup, kdy manažer zaujme roli „soudce“. Určí, kdo má pravdu, a navrhne řešení. Tento přístup řešení konfliktu se využívá v případě, že jedna ze stran zjevně porušila jasná pravidla a současně uznává autoritu vedoucího. Dále je to tzv. delegace, kdy nadřízený pracovník přenesení řešení konfliktu na zúčastněné strany, nechá pracovníky, aby si konflikt vyjasnili sami. Tento přístup volí manažeři, kteří se nesnaží konflikt aktivně řešit, ale chtějí ho uhladit. Nejúčinnější variantou zvládnutí konfliktu je mediace. Jde o zprostředkované a řízené vyjednávání mezi konfliktními stranami, kterého se ujímá třetí strana, mediátor. Podle Holé (2003, s. 7) je mediace „...*způsobem řešení mezilidských konfliktů, při níž neutrální kodifikovaná osoba – mediátor - pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemném dorozumívání.*“ Významným principem při řešení konfliktů na pracovišti je princip nestrannosti a neutrality mediátora, zejména u konfliktů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Smyslem mediace je spíše zvládnutí konfliktu než nalezení konkrétního řešení. Nezhoršuje vztahy mezi účastníky a často je podstatně zlepšuje. Dává jim model, jak se naučit spolupracovat.

5 VÝZNAM KONFLIKTŮ V ŽIVOTĚ ČLOVĚKA

Podle tradičních názorů je konflikt špatný, je třeba se mu bránit, protože je spojen s násilím, destrukcí nebo dysfunkcí. Vyplývá ze špatné komunikace, nedostatku otevřenosti a důvěry mezi lidmi. Z hlediska teorie „human relations“ je konflikt vnímán jako přirozený jev, nevyhnutelný, jeho existence může být i prospěšná. Současný pohled vychází z předpokladu, že harmonická, mírumilovná skupina je statická, apatická, nereagující na potřeby změny a inovace. I když víme, že konflikty přispívají k výkonu, přesto se jim bráníme a vnímáme je jako nepříjemné situace. Chceme-li se zabývat konfliktem, narážíme u mnohých autorů hlavně na negativa, konflikt má ale i pozitivní význam.

Plamínek (1994, s. 14) hovoří o konfliktu jako o našem příteli, se kterým je dobré naučit se žít a vycházet s ním po dobrém. Každý člověk má právo na vlastní názory, může svobodně myslet. Své myšlenky může vyjadřovat a šířit. Názory a zájmy různých lidí se však mohou lišit, což je nejen přirozené, ale i potřebné pro vznik nových nápadů. *„Je-li přirozené a legitimní mít vlastní názory a zájmy a je-li stejně přirozené, že tyto názory a zájmy bývají různé, je zřejmě také přirozené a legitimní, že existují konflikty. Konflikty jsou tedy zcela přirozenou, legitimní součástí života.“* (Plamínek, 1994, s. 15). Musíme si ale uvědomovat, že konflikty snadno vznikají a špatně se řeší.

Konflikt má negativní i pozitivní aspekty, upozorňuje DeVito (2008, s. 227). Nezřídká vede k negativnímu pohledu na oponenta, někdy se vůči druhému uzavřeme a bráníme tak smysluplné komunikaci. Rozhodneme-li se však problém zkoumat a pracovat na jeho možném řešení, může se vztah mezi účastníky konfliktu posílit a zastavit proces vzájemného odcizování. Snahou vyřešit interpersonální konflikt dáваме najevo, že o toho druhého máme zájem a přejeme si vztah zachovat.

5.1 Psychologický význam konfliktů

Ne konflikt sám, ale způsob jeho prožívání v našem vědomí, určuje, jak se člověk s konfliktní situací vyrovná. To rozhodne o tom, zda konflikt zůstane bez následků na duševní zdraví, nebo zda bude působit psychotraumaticky. Schopnost vy-

rovnat se s konfliktní situací a řešit ji, patří mezi adaptační mechanismy, které pomáhají udržovat psychickou rovnováhu (Holá, 2003, s. 17-18). Cílem řešení konfliktu je spokojenost člověka, především jeho vnitřní spokojenost se sebou samým a se svou situací.

Zajímavá je teorie autorek Kouřilová, Mazehóová (2005, s. 135-136), že rodiče mohou znesnadňovat emoční rozvoj svého dítěte tím, že se bojí konfliktů. Konflikty jsou přece přirozenou součástí života a vztahů. Rodiče dělají chybu, když se snaží děti konfliktů uchránit. Stejně tak ale dělají chybu, pokud je zejména v nízkém věku vystavují nepřiměřeným konfliktům a střetům. Je třeba učit dítě, že různost názorů k životu patří. Způsob řešení konfliktů a vyrovnávání se s náročnými životními situacemi je otázka zrání a vývoje. Je proto dobré dítě už od malička nechat řešit drobná nedorozumění s vrstevníky či sourozenci. V takovém případě by se měl rodič držet stranou a vyčkávat, nechávat dětem prostor k získávání zkušeností, a tím posilovat jejich sebedůvěru a jistotu, vybojovat si své kompetence, upevňovat svou autonomii. Samozřejmě je důležité zasáhnout, pokud konflikt přeroste možností dítěte řešit ho či dítěti hrozí zranění.

Pospíšil (2007, s. 116) upozorňuje na některé produkty vnitřních konfliktů, jsou jimi závist, žárlivost a nenávisť. Závist nás může popohánět k dosažení cíle, který bychom jinak ignorovali, může v nás ale také vyvolat zničující citový projev, pocit nespravedlnosti a smůly. Žárlivost je záporná emoce, která utlumuje rozumovou složku. Zdravá žárlivost v nás prohlubuje duševní hodnoty a snahu o další růst. Čím více nenávisti v sobě člověk má, tím více se v komunikaci projevuje opovržení a arogance; takový člověk se mnohem častěji dostává do konfliktů.

Konflikty mohou také brzdit nebo podněcovat lidskou činnost. Vacínová (1995, s. 120) zmiňuje, že u některých lidí konflikt vyvolává značnou energii a zvyšuje se tak jejich činnost. Dlouhodobé konfliktní situace naopak způsobují oslabení činnosti a nezájem o práci, přirozeně tak klesá produktivita a kvalita práce.

Na užitečnost konfliktů ve vztazích poukazuje Plamínek (1994, s. 16), podle něj nás konflikty nutí neuzavírat se do vlastního světa, jsme nuceni přijímat podněty zvenčí, myslet na naše blízké a ne se od ostatních izolovat. Pospíšil (2007, s. 232) upozorňuje na to, že nevyřešené konflikty mají na svědomí pokřivené vnímání

lidí navzájem, hluboké citové otřesy, zpretrhané přátelské svazky, nezdravé ovzduší mezi lidmi, podezíravost a nedůvěru.

5.2 Sociální význam konfliktů

Nejprve si uvedeme některé příklady sociálních situačních faktorů, jak je zmiňuje Křivohlavý (2002, s. 130-132). Konflikt může být soukromou záležitostí dvou lidí, ale může se také odehrávat před zraky diváků a posluchačů, což ovlivňuje průběh a způsob řešení konfliktu. Pokud očekáváme, že se budeme vidět s partnerem konfliktu tváří v tvář, projevujeme větší ochotu řešit situaci kooperativně. Další zajímavostí je, že pokud se na dva muže v konfliktu dívá žena, jsou k sobě krutější a soupeřivější; dívá-li se na ně muž dochází ke spolupráci. Když partnery spojuje negativní postoj k třetí osobě, volí účastníci konfliktu vyšší úroveň spolupráce.

Budeme-li hovořit o sociálním významu konfliktů, půjde nejčastěji o konflikty ve skupinách (organizacích). V souvislosti s organizací uvádí Nakonečný (2005, s. 97) tyto negativní důsledky konfliktů: nestabilita pracovní skupiny, zvýšená efektivita v jednání, stres a nespokojenost pracovníků, funkční poruchy provozu. Naopak pozitivní je, že se v konfliktním vztahu mezi skupinami zvyšuje jejich soudržnost, stimuluje se myšlení a vznikají tak nové nápady. Nespokojenost v organizaci je předpokladem pro konstruktivní změny.

Čakrt (2000, s. 66-67) se zamýšlí nad pozitivními důsledky konfliktu pro organizaci a uvádí příklady, kde je konflikt konstruktivním činitelem: zviditelňuje hodnoty, vyjasňuje postoje, zvyšuje kvalitu rozhodování, zvyšuje angažovanost, podporuje spontaneitu v komunikaci, posiluje produktivitu a pomáhá zvyšovat tvořivost.

Na důležitost řešení sociálního konfliktu v organizaci poukazuje Nakonečný (2005, s. 206). Neřešené konflikty způsobují většinou hromadnou demotivaci zaměstnanců, vytváří se tak nepříznivé klima a napětí.

5.3 Konflikt jako motor společenského vývoje

Hluboký smysl a nenahraditelný význam konfliktů spočívá v tom, že vnášejí do systému nerovnováhu nebo nestabilitu. Podle Plamínka (2008, s. 58) jsou konflik-

ty „*palivem do motoru vývoje*.“ Organizace a skupiny, kde neexistují konflikty, zákonitě stagnují. Tam, kde se konflikty nachází, ale neřeší se, může nastat krize, po níž může následovat zásadní změna systému – revoluce. Instituce, které vzniklé konflikty úspěšně řeší, se těší z relativně pozvolného vývoje - evoluce.

Autoři Eggert a Falzon (2005, s. 10) se zamýšlí nad přínosy konfliktu. Konflikt podporuje rozvoj, protože nás učí překonávat překážky ve spolupráci s lidmi. Dále podporuje tvořivost a vylepšení, neboť nás nutí hledat řešení a překonávat rozdíly mezi účastníky konfliktu. Konflikt u nás rozvíjí umění jednat s lidmi, nutí nás pochopit různé hodnoty, snahy a kultury. Zpochybnění našeho úhlu pohledu může podpořit naši originalitu a schopnost reflexe.

Na význam konfliktů pro společnost poukazuje také Fehla (2003, s. 28-29). Podle něj konflikty ukazují na problém a pomáhají odhalovat nepřístojnosti, nesou s sebou i očištné a vysvětlující procesy a rozrážejí ustrnulé struktury, postarají se také o změny a zabráňují mrtvému poklidu, což je pro společenský vývoj nesmírně důležité.

Konflikty je třeba přijímat a vítat, jsou totiž velmi žádoucím jevem. Čakrt (2000, s. 15) dokonce říká, že je nutné je do jisté míry i vyvolávat, neboť určitá hladina konfliktů je potřebná pro tvořivou, sebekritickou a živou atmosféru, a v důsledku toho pro optimální výkon. Je ale potřeba konflikt studovat, chápat, zvládnout ho a umět řídit.

Že konflikty nejsou škodlivé konstatuje také Fehla (2003, s. 13). Podle něj otevírají možnost změny a dalšího rozvoje. Aby konflikty nebyly tragédií, musíme se naučit jim rozumět, předcházet jim a tvořivě je řešit (Křivohlavý, 2002, s. 11).

Nakonec si uvedeme důležitou myšlenku Plamínka (2009, s. 11-12), který se problematikou konfliktů zabývá již dlouhou dobu. Téměř před dvaceti lety napsal, že konflikty jsou palivem motoru vývoje, jak jsme si již řekli. Dnes tvrdí, že konflikty jsou ještě významnější – jsou samotným základem života. Všechny objevy lidstva byly učiněny narušením rovnováhy systémů pro nás tak významnými konflikty. Bez konfliktů by nevznikl pozemský život, my lidé, ani naše planeta. Celá historie našeho vesmíru začíná velkým třeskem, tedy řešením gigantického konfliktu.

6 PRAKTICKÁ ČÁST

V této části se rovněž zaměříme na konflikty jako přirozenou součást našeho života. Pokusíme se zamyslet nad konfliktem, který je nevyhnutelnou součástí každodenních interakcí nás všech.

6.1 Cíl výzkumu

Cílem praktické části bakalářské práce je zjistit, jak často a v jakých situacích se dospělé osoby v produktivním věku setkávají s konflikty, jak je vnímají a jak je nejčastěji řeší. Výzkumné otázky tedy můžeme nadefinovat takto:

Jak často se lidé s konflikty setkávají?

V jakých prostředích konflikty nejčastěji vznikají?

Jak lidé konflikty vnímají?

Jak lidé konflikty řeší?

6.2 Popis výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek tvoří dospělé osoby v produktivním věku. Nejmladší osoba spadá do věkové kategorie méně než 26 let, nejstarší do kategorie více než 50 let. Přesný věk nejmladšího a nejstaršího respondenta nemůžeme určit, neboť jsme z důvodu zachování anonymity věk dotazovaných pouze kategorizovali. Celkem bylo distribuováno 60 dotazníků, vráceno bylo 57 (což je 95 %). Pro neúplnost nebo nesprávné vyplnění bylo vyřazeno 5 dotazníků. Počet zpracovávaných dotazníků je tedy 52 (87 %).

6.3 Výzkumné metody

K realizaci výzkumu byla zvolena kvantitativní výzkumná metoda - dotazníkové šetření. Chráska (2007, s. 163) říká, že dotazník je soustava předem připravených a správně formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba odpovídá písemně. Náš dotazník tvoří celkem 12 položek. Úvodní

otázky se týkají četnosti konfliktů a prostředí, ve kterém vznikají, další část řeší vnímání konfliktu respondenty, následují otázky týkající se řešení konfliktů. Demografické údaje o respondentovi jsou požadovány až v závěru dotazníku, aby nevznikly pochybnosti o anonymitě dotazování, jak doporučuje Chráska (2007, s. 164).

6.4 Vlastní výzkum

Při dokončování teoretické části bakalářské práce jsem přemýšlela, jak téma konfliktu pojat prakticky. Na průběžných konzultacích bylo nakonec dohodnuto dotazníkové šetření. Hned na počátku výzkumu jsem se setkala s problémem. Navštívila jsem různé poradny, pedagogické, psychologické, intervenční centrum, několik psychologů, ale nikde mně nebyli schopni poskytnout standardizovaný nástroj pro šetření konfliktů. Také v odborné literatuře jsem nenašla dotazník, který by posloužil k výzkumu běžných životních konfliktů. Vyhledané internetové dotazníky rovněž byly pro náš výzkum nevyužitelné. Po konzultaci s vedoucí práce jsme sestavili dotazník vlastní, inspirovaný získanými zdroji. Následovala distribuce dotazníků respondentům. Část dotazníků jsem předala osobně, část prostřednictvím dalších osob. Setkala jsem se s neochotou přijat dotazníky ve zdravotnických zařízeních, kde v době šetření zrovna nevládla příznivá atmosféra. Po shromáždění vyplněných dotazníků od respondentů jsem získaný materiál zkontrolovala a vyloučila ze zpracování dotazníky nesprávně nebo neúplně vyplněné. Následovala analýza dat získaných dotazníkem.

6.5 Výsledky výzkumu

V této části si rozebereme výsledky dotazníkového šetření. Pro přehlednost si postupně uvedeme znění konkrétní položky a k ní nabízené možnosti odpovědí, ze kterých měl respondent vybrat jednu možnost. Ke každé položce z dotazníku je vytvořena tabulka četnosti a odpovědi respondentů jsou znázorněny také graficky.

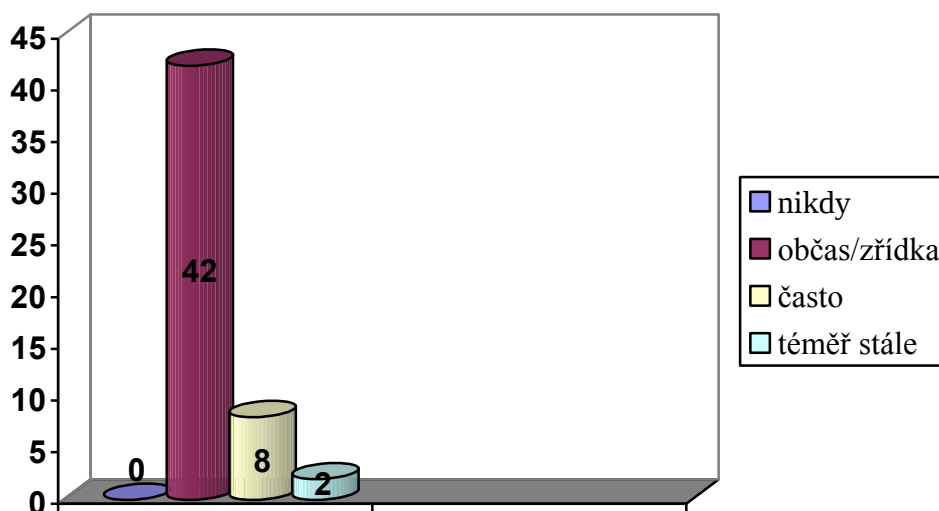
Položka č. 1 Jak často se setkáváte s konflikty?

A nikdy B občas/zřídka C často D téměř stále

Tabulka 1. Četnost konfliktů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
A nikdy	0	0,0
B občas/zřídka	42	80,8
C často	8	15,4
D téměř stále	2	3,8
	52	100,0

Obrázek 1. Četnost konfliktů



První otázka se týká četnosti konfliktních situací, se kterými se lidé setkávají ve svém životě. V teoretické části jsme se dozvěděli, že konflikty jsou nevyhnutelnou součástí našeho života, vyskytují se všude tam, kde se člověk setkává s člověkem. Můžeme konstatovat, že náš výsledek tomu odpovídá, většina dotázaných (téměř 81 %) se s konflikty občas setkává.

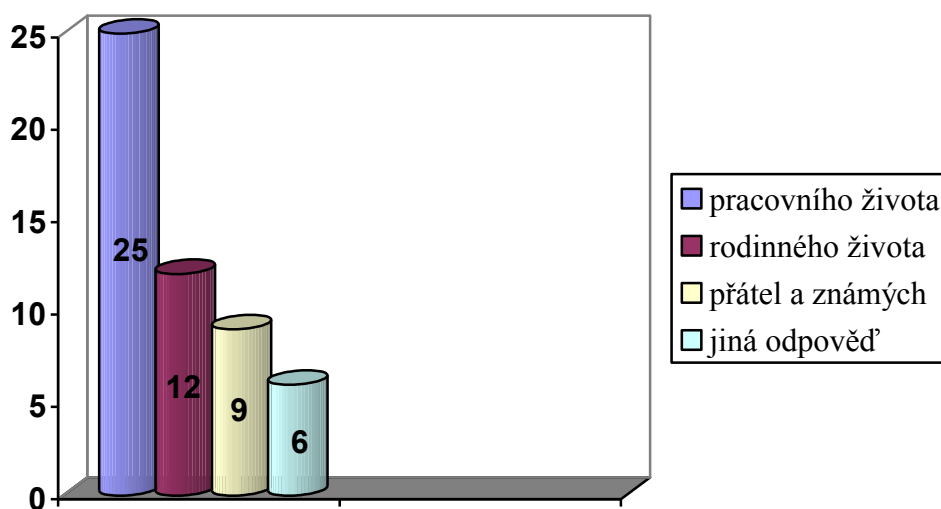
Položka č. 2 Většina konfliktů, do kterých se dostáváte, se týkají

A pracovního života B rodinného života C přátel a známých D jiná odpověď

Tabulka 2. Oblast častých konfliktů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
A pracovní život	25	48,1
B rodinný život	12	23,1
C přátelé a známí	9	17,3
D jiná odpověď	6	11,5
	52	100,0

Obrázek 2. Oblast častých konfliktů



Člověk podstatnou část života stráví v pracovním kolektivu, kde dochází k mnoha sociálním interakcím. Nemůžeme se tedy divit, že většina konfliktů se odehrává právě v pracovním prostředí. Tento výsledek potvrzuje i fakt, že odborná literatura zabývající se konflikty se zaměřuje především na konflikty v organizaci, velmi časté téma současnosti je také role manažera v konfliktu. Dalo by se říct, že četnost konfliktů v konkrétní oblasti života je v poměru s množstvím stráveného času v daném okruhu lidí (spolupracovní, rodinní příslušníci, přátelé a známí, ostatní). Možnost „jiná odpověď“ zvolilo šest respondentů; z toho pět uvedlo, že ke konfliktům u nich dochází střídavě ve všech uvedených oblastech, jeden dotázaný se nejčastěji s konflikty setkává při úředních jednáních.

Položka č. 3 S kým se dostáváte nejčastěji do konfliktů?

V tomto případě jde o otevřenou otázku, jakési přesnější doplnění položky předchozí. Respondenti měli konkrétně uvést, kdo bývá nejčastěji protivníkem v konfliktních situacích, ve kterých jsou oni sami účastníky. Pět z dotazovaných otázku proškrtlo, neuvedlo žádnou konkrétní osobu. Nejčastěji uváděné odpovědi byly „s lidmi v práci“ a „rodina“, v obou případech šlo o 12 odpovědí (tj. 23 %). Co se týká odpovědi „s lidmi v práci“, tak z toho sedm respondentů uvedlo kolegy a pět nadřízené. U odpovědi „rodina“ pět dotazovaných konkretizovalo, že mívá konflikty s partnerem a jeden s tchýní. Zajímavá byla v osmi případech odpověď „s blbci“. Jelikož mezi respondenty byli i lidé pracující ve školství a na úřadech, objevila se odpověď „se žáky“ (čtyřikrát) a „s klienty“ (pět odpovědí). Shodně ve třech případech zněla odpověď „soused“ a „úředníci“. Když vidíme pestrost uváděných odpovědí, je patrné, že do konfliktu se můžeme dostat opravdu s kýmkoli, v různých situacích a na různých místech. Konflikt je skutečně neoddělitelnou součástí našeho života.

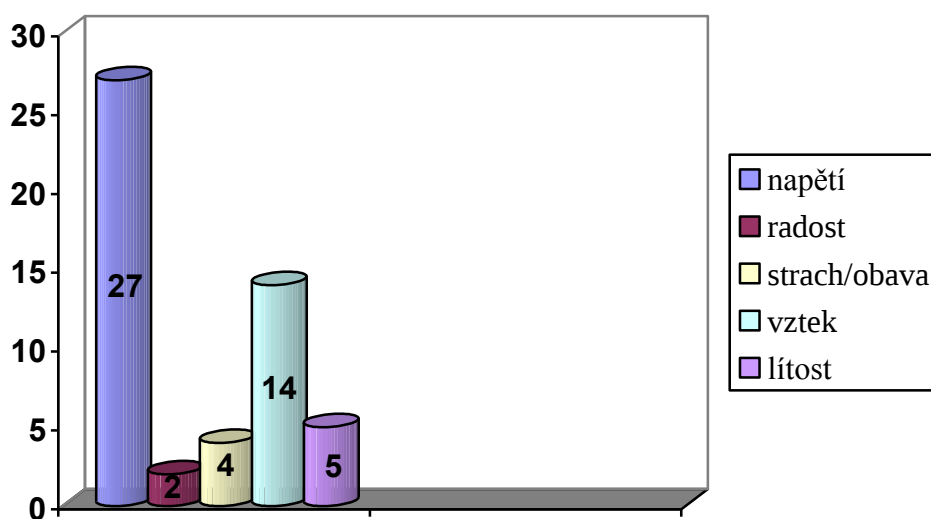
Položka č. 4 Co cítíte v konfliktních situacích?

A napětí B radost C strach/obava D vztek E lítost

Tabulka 3. Pocity v konfliktu

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
A napětí	27	51,9
B radost	2	3,8
C strach/obava	4	7,7
D vztek	14	27,0
E lítost	5	9,6
	52	100,0

Obrázek 3. Pocity v konfliktu



Čtvrtou otázkou jsme chtěli zjistit, co člověk cítí v konfliktní situaci, jak konflikt prožívá. Téměř 52 % respondentů pociťuje při konfliktu napětí, v tomto ohledu se nijak zvlášť neliší muži a ženy. Pocit radosti mívají v konfliktu dva z dotazovaných, a to muži. Naopak s pocitem strachu jsme se u mužů nesetkali. Výsledky nám signalizují, že lidé konflikt prožívají jako něco nejistého, neví, co od dané situace mohou očekávat. Víme, že vnější konflikt je odrazem konfliktu vnitřního. Můžeme se tedy domnívat, že emoce, které člověk prožívá při konfliktu uvnitř, mohou ovlivnit celou konfliktní situaci.

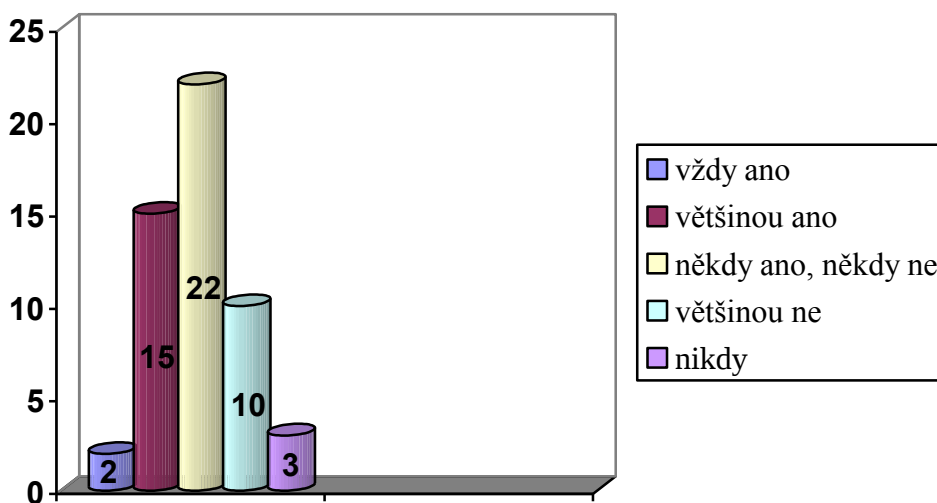
Položka č. 5 Máte starosti o to, jak se v konfliktní situaci cítí a co si myslí ostatní?

A vždy ano B většinou ano C někdy ano, někdy ne D většinou ne E nikdy

Tabulka 4. Pocity vůči ostatním

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
A vždy ano	2	3,8
B většinou ano	15	28,9
C někdy ano, někdy ne	22	42,3
D většinou ne	10	19,2
E nikdy	3	5,8
	52	100,0

Obrázek 4. Pocity vůči ostatním



Většina respondentů (42 %) říká, že někdy se zajímají o pocity druhých, někdy ne. Určitě záleží na konkrétní situaci, na tom, kdo je naším protivníkem v konfliktu. Ve třech případech zněla odpověď „nikdy“, šlo o muže. Výsledek však není tak výrazný, abychom si mysleli, že muži jsou méně citliví než ženy. To, že lidé vnímají v konfliktu i pocity druhé strany a že se zamýšlí nad prožíváním protivníka, může vést ke smírlivému řešení konfliktu.

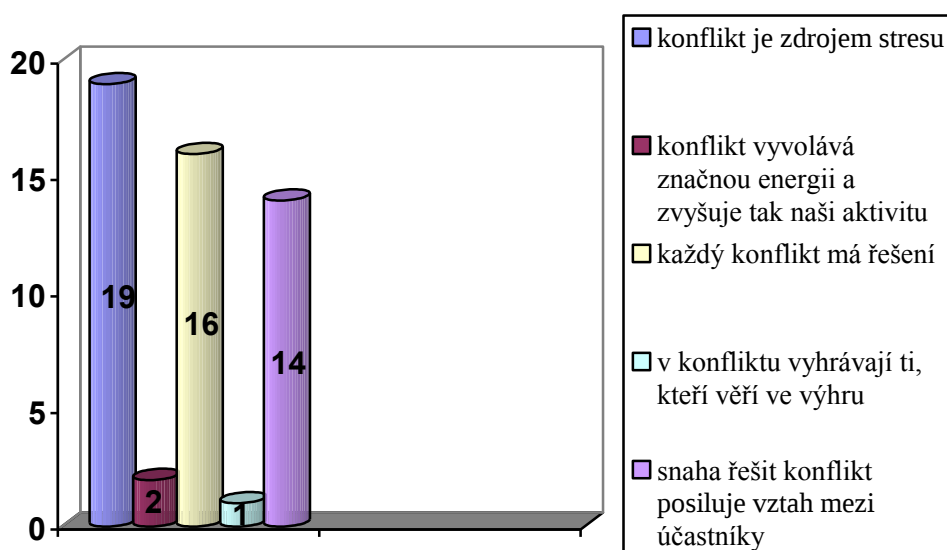
Položka č. 6 Co si o konfliktu myslíte?

- A konflikt je zdrojem stresu
- B konflikt vyvolává značnou energii a zvyšuje tak naši aktivitu
- C každý konflikt má řešení
- D v konfliktu vyhrávají ti, kteří věří ve výhru
- E snaha řešit konflikt posiluje vztah mezi účastníky

Tabulka 5. Názor na konflikt

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
A zdroj stresu	19	36,5
B vyvolává energii	2	3,8
C má řešení	16	30,8
D vyhrávají ti, co věří	1	1,9
E posiluje vztahy	14	27,0
	52	100,0

Obrázek 5. *Názor na konflikt*



Když se podíváme na tento graf, můžeme usoudit, že konflikty nejsou vždy vnímány jako něco negativního. Musíme sice uznat, že hodně lidí považuje konflikt za stresující záležitost. Ostatně většina autorů odborné literatury poukazuje na to, že lidé si většinou se slovem konflikt spojují hněv, nepřátelství a nenávisť, mají za to, že konflikt je špatný. Můžeme se ale těšit z toho, že 31 % dotazovaných věří v řešení konfliktu. Mnozí z nás si ale také uvědomují, že snaha řešit konflikt nám může pomoci vytvořit lepší a trvalejší vztahy, naučit se novým komunikačním dovednostem, dozvědět se více sami o sobě i ostatních.

Položka č. 7

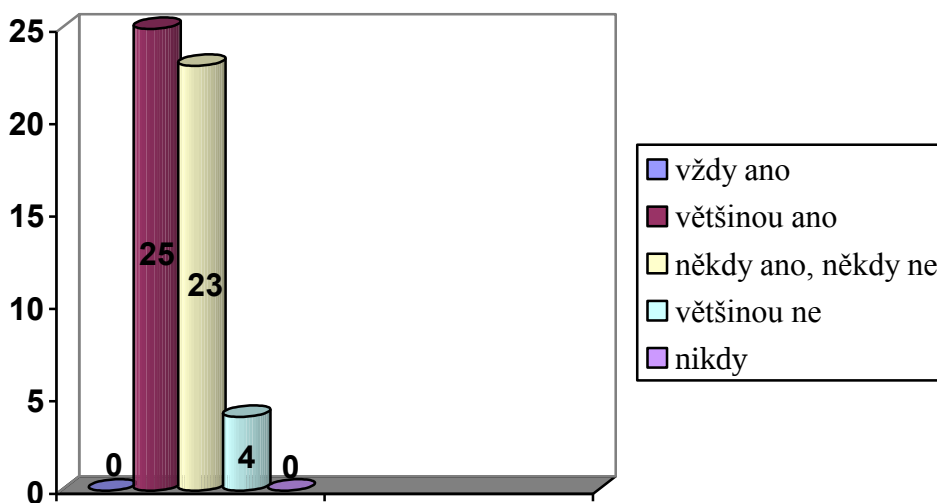
Domníváte se, že umíte konflikty, které se vás týkají, úspěšně řešit?

A vždy ano B většinou ano C někdy ano, někdy ne D většinou ne E nikdy

Tabulka 6. *Úspěšnost řešení konfliktů*

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
A vždy ano	0	0,0
B většinou ano	25	48,1
C někdy ano, někdy ne	23	44,2
D většinou ne	4	7,7
E nikdy	0	0,0
	52	100,0

Obrázek 6. Úspěšnost řešení konfliktů



Víme, že konflikt vznikne velmi snadno, ale jeho řešení není vždy jednoduché. Výzkum nám ukazuje, že skoro polovina respondentů se domnívá, že dokáže konflikty úspěšně řešit, což je pozitivní zjištění. Ne vždy ale musí „úspěšné řešení“, tak jak ho vnímají jednotliví účastníci konfliktu, znamenat přínos pro obě strany. Vzhledem k tomu, že naši respondenti jsou dospělé osoby, většinou středního věku, je pravděpodobné, že s řešením konfliktů zkušenosti mají. Je zajímavé, že čtyři dotazovaní, kteří odpověděli „většinou ne“, jsou muži. Tento počet sice působí zanedbatelně, ale může souviset s komunikací. Komunikace je totiž základní nezbytnou složkou při řešení konfliktů. Je známo, že ženy jsou při řešení konfliktů vstřícnější, jsou ochotnější o problému mluvit. Muži mají tendenci se nejprve s druhým „poprát“ a pak až spolupracovat.

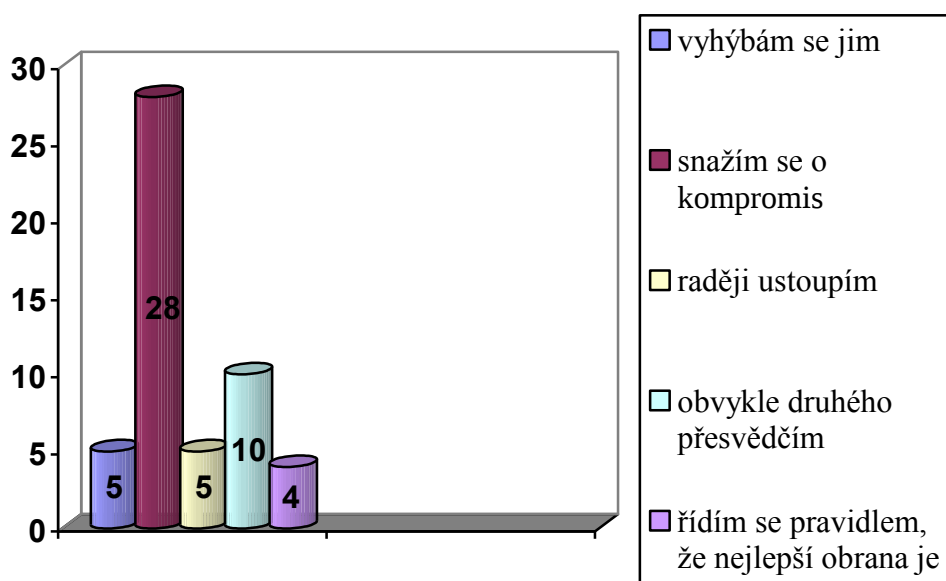
Položka č. 8 Jak obvykle konflikty řešíte?

- A vyhýbám se jim
- B snažím se o kompromis
- C raději ustoupím
- D obvykle druhého přesvědčím
- E řídím se pravidlem, že nejlepší obrana je útok

Tabulka 7. Způsob řešení konfliktů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
A vyhýbám se jim	5	9,6
B kompromis	28	53,9
C raději ustoupím	5	9,6
D druhého přesvědčím	10	19,2
E nejlepší obrana je útok	4	7,7
	52	100,0

Obrázek 7. Způsob řešení konfliktů



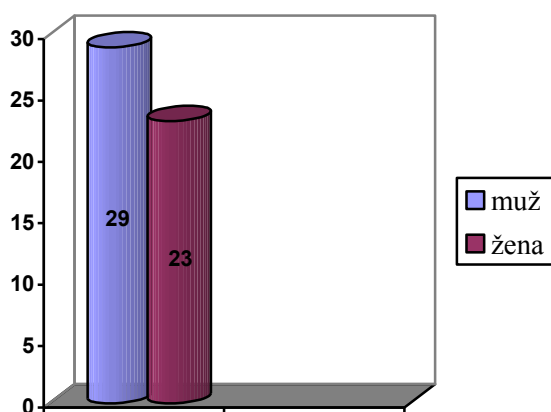
Kompromis můžeme chápat jako důsledek úspěšného mírového řešení. Ani jedna ze zúčastněných stran nevyhrává, ani neprohrává. Zjištění, že 54 % respondentů se snaží konflikty řešit tímto způsobem, je velmi pozitivní. Tento výsledek nám potvrzuje fakt, že velká část dotazovaných umí konflikty řešit úspěšně, jak nám ukazuje předcházející položka. Pravidlo, že „nejlepší obrana je útok“ zastávají čtyři respondenti, ve všech případech jde o muže. Co se týká přesvědčovacích schopností v konfliktu jsou na tom muži i ženy stejně.

Položka č. 9 Jste muž - žena?

Tabulka 8. Pohlaví respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
A muž	29	55,8
B žena	23	44,2
	52	100,0

Obrázek 8. Pohlaví respondentů



Náš výzkumný vzorek je z hlediska pohlaví respondentů v podstatě vyrovnaný. Nějaké výrazné rozdíly mezi muži a ženami jsme nezaznamenali. Až na malé zajímavosti, které se týkají oblasti emočního prožívání konfliktů.

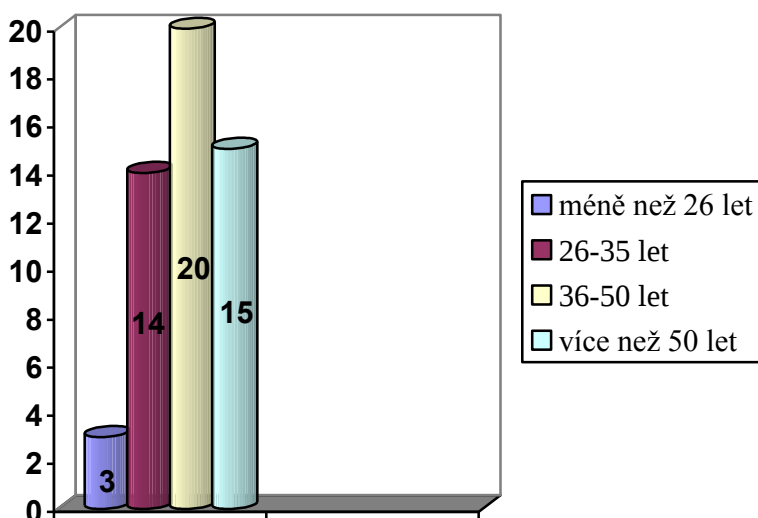
Položka č. 10 Kolik je vám let?

A méně než 26 let B 26-35 let C 36-50 let D více než 50 let

Tabulka 9. Věk respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
A méně než 26 let	3	5,8
B 26-35 let	14	27,0
C 36-50 let	20	38,4
D více než 50 let	15	28,8
	52	100,0

Obrázek 9. Věk respondentů



V našem výzkumu jsme se snažili oslovit všechny věkové kategorie dospělých osob. Záměrně jsme volili osoby v produktivním věku, protože si už prožili všechny konfliktní situace, které nás mohou v běžném životě potkat - konflikty s rodiči, se spolužáky a vyučujícími ve škole, s kamarády a nakonec s kolegy v práci. V našem výzkumu jsme nezaznamenali výrazné odlišnosti v souvislosti s věkovou kategorií, i když odborná literatura uvádí, že čím je člověk starší, tím víc je přístupný kooperaci.

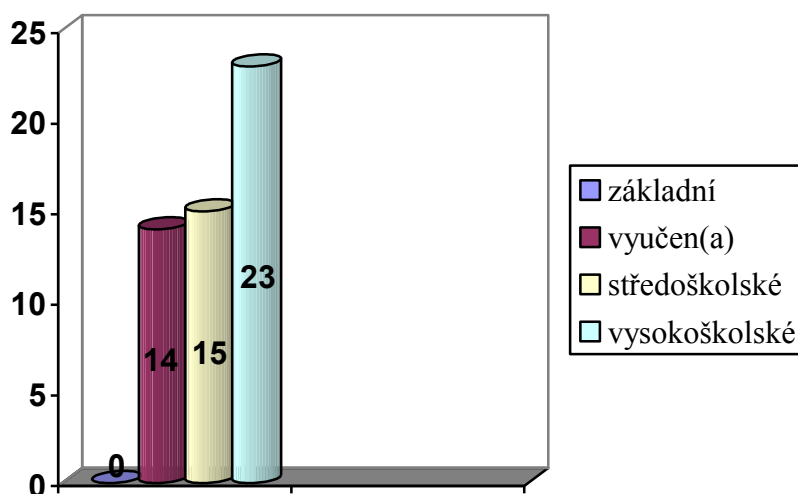
Položka č. 11 Jaké máte nejvyšší ukončené vzdělání?

A základní B vyučen(a) C středoškolské D vysokoškolské

Tabulka 10. Vzdělání respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
A základní	0	0,0
B vyučen(a)	14	27,0
C středoškolské	15	28,8
D vysokoškolské	23	44,2
	52	100,0

Obrázek 10. Vzdělání respondentů



V odborné literatuře jsem se nesetkala s názorem, že by míra dosaženého vzdělání nějak ovlivnila chování člověka v konfliktních situacích, což náš výzkum potvrdil. Někteří autoři pouze uvádějí, že člověk s psychologickým vzděláním má větší předpoklady k úspěšnému řešení konfliktů.

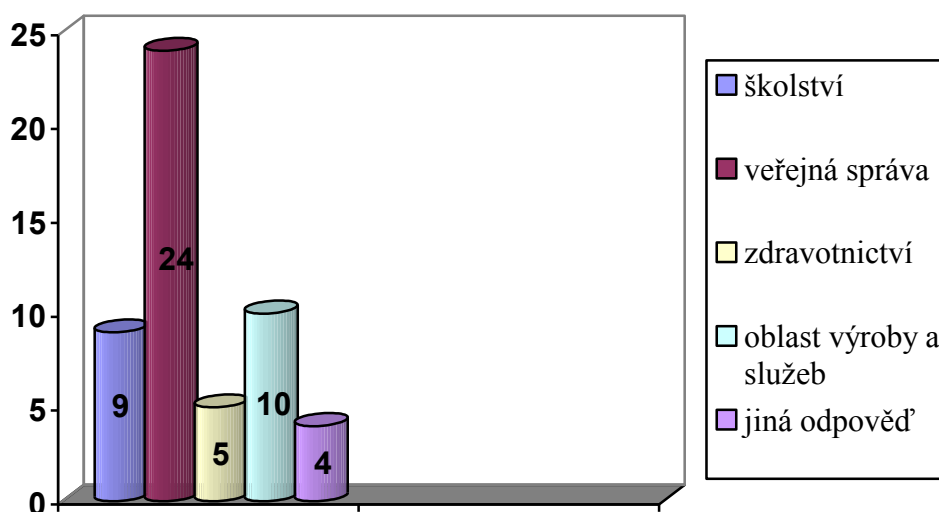
Položka č. 12 Kde pracujete?

A školství B veřejná správa C zdravotnictví D oblast výroby a služeb

Tabulka 11. Pracovní oblast respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
A školství	9	17,3
B veřejná správa	24	46,2
C zdravotnictví	5	9,6
D oblast výroby a služeb	10	19,2
E jiná odpověď	4	7,7
	52	100,0

Obrázek 11. Pracovní oblast respondentů



Nejvíce respondentů pracuje ve veřejné správě, kde jsou zahrnuti zaměstnanci různých úřadů a také policisté. Nejprve jsem chtěla zaměstnance policie zařadit do samostatné kategorie, ale z vlastní zkušenosti vím, že u této organizace mají lidé obavy kvůli anonymitě. V „jiné odpovědi“ jsme zaznamenali dva nezaměstnané a dvě osoby pracující ve stavebnictví. Jak jsem již uvedla v popisu vlastního výzkumu, s distribucí dotazníků ve zdravotnictví jsme nebyli moc úspěšní. Ve výsledcích výzkumu nebyly zaznamenány výrazné odlišnosti v souvislosti s pracovním zařazením respondentů.

6.6 Diskuze a závěr

Provedeným dotazníkovým šetřením jsme zjistili, že všichni naši respondenti se s konflikty občas setkávají a že konfliktní situace vznikají ve všech oblastech našeho života – v rodině, ve škole, nejčastěji však v práci, kde trávíme hodně času. Mnozí lidé vnímají konflikt jako zdroj stresu. Spousta jich ale věří, že každý konflikt má řešení a že snaha konflikty řešit posiluje vztahy mezi účastníky. Zjistili jsme také, že námi oslovené osoby si myslí, že jsou v řešení konfliktů docela úspěšní. Toto můžeme zdůvodnit tím, že respondenti jsou osoby dospělé, které již mají s konflikty mnohé zkušenosti. Nebyly zjištěny výrazné odlišnosti týkající se konfliktnosti mužů a žen; vzdělání či pracovní zařazení osob rovněž nemá na konfliktnost zásadní vliv.

Výzkum nám potvrdil poznatky, které jsme získali studiem odborné literatury a setkali jsme se s nimi v teoretické části této práce. Konflikt je opravdu nevyhnutelnou součástí našeho života, odehrává se všude tam, kde se setkává člověk s člověkem, a má své pozitivní i negativní stránky.

ZÁVĚR

Společně jsme prošli „světem konfliktů“. Ukázali jsme si, že existují různé druhy mezilidských konfliktů, že se s nimi setkáváme během celého života, v různých prostředích. A jsou tedy neodmyslitelnou a přirozenou součástí našeho života.

Pochopili jsme, že tyto konflikty nemusí být vždy něčím negativním, ale mohou mít i pozitivní význam v životě člověka. Snažili jsme se proniknout také do problematiky vhodného řešení konfliktních situací, což je velmi důležité pro uchování dobrých mezilidských vztahů. Zjistili jsme, že základní podmínkou k vyřešení konfliktu je komunikace.

V jednotlivých kapitolách teoretické části jsme si postupně analyzovali konflikty v různých obdobích života a v různých prostředích, zabývali jsme se konflikty v rodině, ve škole, v práci. Uvedli jsme si nejčastější příčiny vzniku konfliktních situací a nastínili jsme si různé způsoby jejich řešení.

Prostřednictvím dotazníkového šetření jsme v praktické části zjišťovali, jak často a v jakých situacích se dospělé osoby v produktivním věku setkávají s konflikty, jak je vnímají a jak je nejčastěji řeší. Ve výzkumu byly potvrzeny poznatky získané studiem odborné literatury.

Bakalářská práce ve své praktické i teoretické části sledovala stanovený záměr a cíl bakalářské práce byl splněn. Věřím, že nás tato práce dovedla k lepšímu porozumění problematiky konfliktů, obohatila naše poznání a pomůže nám se ve světě konfliktů lépe orientovat.

LITERATURA

BOUCHARLAT, Ch., AUGER, M. T. *Učitel a problémový žák: strategie pro řešení problémů s kázní a učením*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 121 s. ISBN 80-7178-907-0.

CANGELOSI, J. S., *Strategie řízení třídy*. 2.vyd. Praha : Portál, 1996. 289 s. ISBN 80-7178-083-9.

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 183 s. ISBN 80-85943-81-6.

DALLOZ, D. *Lhaní*. 1. vyd. Praha : Portál, 2002, 112 s. ISBN 80-7178-594-6.

DALLOZ, D. *Žárlost a rivalita*. 1. vyd. Praha : Portál, 2002, 112 s. ISBN 80-7178-596-2.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008, 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DOBSON, J. *Dětský vzdor*. 1. vyd. Praha : Návrat domů, 1995, 178 s. ISBN 80-85495-37-6.

EGGERT, M. A., FALZON, W. *Řešení konfliktů*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005, 112 s. ISBN 80-7367-011-9.

FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 108 s. ISBN 80-247-0533-8.

GRECMANOVÁ, H. *Obecná pedagogika*. 2. vyd. Olomouc : Nakladatelství Hanex, 2003. 192 s. ISBN 80-85783-24-x.

GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. 3. vyd. Ostrava : Gruber-TDP, 2009. 278 s. ISBN: 978-80-85624-28-1

HOLÁ, L. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0467-6.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1995. 144 s. ISBN 80-7169-223-9.

- KOUŘILOVÁ, J., MAZEHOVÁ, Y. Moc emocí. In STUHLÍKOVÁ, I. a kol. Zvládání *emočních problémů školáků*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. s. 135-143 ISBN 80-7178-534-2.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha : Portál, 2002. 189 s. ISBN 80-7178-642-X.
- LANGOVÁ, M., VACÍNOVÁ, M. *Jak se to chováš?!*. 1. vyd. Praha : Empatie, 1994. 84 s. ISBN 80-901618-5-5.
- MERTIN, V. *Na co se často ptáte. Ze zkušeností dětského psychologa*. 1. vyd. Praha : Scientia, pedagogické nakladatelství, 2004. 178 s. ISBN 80-7183-316-9
- NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. rozšířené vyd. Praha : Academia. 1997. 439 s. ISBN 80-200-0625-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- NAVRÁTIL, S., MATTIOLI, J. *Školní konflikty : Jak jim předcházet? Jak je řešit?*. 1. vyd. Brno : Paido, 2005. 74 s. ISBN 80-7315-106-5.
- NOVÁK, T. *Manželské a rodinné poradenství*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 108 s. ISBN 80-247-1316-0.
- NOVÁK, T. *Sourozenecké vztahy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 124 s. ISBN 978-80-247-2057-3.
- PAŘÍZEK, V. *Učitel v nezvyklé školní situaci*. 1. vyd. Praha : SPN, 1990. 104 s. ISBN 80-04-23897-1.
- PASCH, M. *Od vzdělávacího programu k vyučovací hodině*. 2. vyd. Praha : Portál. 2005. 416 s. ISBN 80-7367-054-2.
- PELTOVÁ, N. *Dítě v dobrých rukou*. 1. vyd. Praha : Advent-Orion. 2000. 247 s. ISBN 80-7172-420-3.
- PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha : Argo, 1994. 200 s. ISBN 80-85794-14-4.
- PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.

- PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2.
- POSPÍŠIL, M. *Řešení konfliktů a stresů*. 1. vyd. Plzeň : kniha vydána vlastním nákladem, 2007. 306 s. ISBN 978-80-903529-1-9.
- PRAŠKO, J. *Asertivita v partnerství*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 240 s. ISBN 80-247-1246-6.
- PREKOP, J., HŮTHER, G. *Odhalte poklad u svého dítěte*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 96 s. ISBN 978-80-247-2070-8.
- SEKERA, J. *Hodnotová orientace a mezilidské vztahy v pedagogických sborech*. 1. vyd. Ostrava : Spisy Pedagogické fakulty Ostravské univerzity v Ostravě, Sv. 83, 1994. 120 s. ISBN 80-7042-072-3.
- ŠMOLKA, P., MACH, J. *Manželská a rodinná trápení*. 1. vyd. Praha : Portál, 2008. 192 s. ISBN 978-80-7367-448-9.
- TRÉLAÜN, B. *Překonávání konfliktů v rodině*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 143 s. ISBN 80-7178-935-6.
- VACÍNOVÁ, M. *Psychologie a společenská výchova*. 2. přeprac. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 160 s. ISBN 80-7187-006-4.

TABULKY

Tabulka 1. Četnost konfliktů.....	36
Tabulka 2. Oblast častých konfliktů.....	37
Tabulka 3. Pocity v konfliktu.....	38
Tabulka 4. Pocity vůči ostatním	39
Tabulka 5. Náзор na konflikt	40
Tabulka 6. Úspěšnost řešení konfliktů	41
Tabulka 7. Způsob řešení konfliktů	43
Tabulka 8. Pohlaví respondentů.....	44
Tabulka 9. Věk respondentů.....	44
Tabulka 10. Vzdělání respondentů	45
Tabulka 11. Pracovní oblast respondentů	46

OBRÁZKY

Obrázek 1. Četnost konfliktů	36
Obrázek 2. Oblast častých konfliktů	37
Obrázek 3. Pocity v konfliktu	39
Obrázek 4. Pocity vůči ostatním	40
Obrázek 5. Náзор na konflikt	41
Obrázek 6. Úspěšnost řešení konfliktů.....	42
Obrázek 7. Způsob řešení konfliktů	43
Obrázek 8. Pohlaví respondentů	44
Obrázek 9. Věk respondentů	45
Obrázek 10. Vzdělání respondentů.....	46
Obrázek 11. Pracovní oblast respondentů.....	46

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Dotazník

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Alena Surá
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	PhDr. Lenka Holá, Ph.D.
Rok obhajoby:	2011

Název práce:	Konflikty jako přirozená součást života
Název v angličtině:	Konflicts As a Natural Part of Life
Anotace práce:	Bakalářská práce pojednává o konfliktech jako přirozené součásti života. Analyzuje konflikty v různých obdobích života a v různých prostředích, seznamuje s možnostmi řešení konfliktních situací a ukazuje na význam konfliktů pro osobnostní a sociální rozvoj člověka. Praktická část zahrnuje dotazníkové šetření, které zjišťuje, jak často a v jakých situacích se dospělé osoby v produktivním věku setkávají s konflikty, jak je vnímají a jak je nejčastěji řeší.
Klíčová slova:	Konflikty, komunikace, konfliktní situace, význam, řešení konfliktů
Anotace v angličtině:	The thesis deals with the conflict as a natural part of life. Analyzes the conflicts in different periods of life and in different environments, acquaint with possibilities of dealing with conflict situations and shows the importance of conflict for personal and social development of mankind. The practical part includes a questionnaire survey, which determines how often and in what situations, adults of working age encounter with conflicts, how they are perceived and how often untwine them.
Klíčová slova v angličtině:	Conflict, communication, conflict situation, importance, smooth out conflicts
Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1 Dotazník
Rozsah práce:	52 stran
Jazyk práce:	Čeština