

Oponentský Posudek diplomové práce

Magisterský program RS UK FHS v Praze

Název práce: **Management konfliktů v sociálních organizacích**

Jméno studenta: **Bc. Klára Stejskalová**

Zaměření studia: (řízení nebo supervize)

Posudek vypracoval: PhDr. Jan Holeyšovský

Datum: 14. října 2010

Autorka vypracovala práci v přiměřeném rozsahu 98 stran a doložila ji 4 přílohami v celkovém rozsahu 13 stran (nepočítaje projekt DP). Cituje značné množství (60) literárních pramenů, většinou českých, dva uvádí v anglickém originále. Dále uvádí 3 studované dokumenty zkoumaných organizací a 5 internetových pramenů. Literární citace odpovídají požadovaným normám, ale pro účely DP by bylo přehlednější, kdyby byly číslovány. U jedné autorky (Jilemická) je v textu i odkazech uvedeno nepřesné příjmení (Jilemnická).

U této práce je především třeba ocenit kuráž studentky při volbě tématu. Téma konfliktů a jejich zvládnání je velmi náročné, obsáhlé a ze své podstaty konfliktní. Jeho zkoumání v kontextu sociálních služeb lze považovat za čin svého druhu průkopnický a další rozpracování může přinést pro danou oblast užitečný efekt.

Teoretická část, tvořící zhruba polovinu celkového rozsahu práce, je pojata velmi široce. Autorka zpracovala obsáhlou rešerši dostupné české literatury k problematice konfliktů, do níž zahrнула i prameny k řadě témat souvisejících (komunikace, firemní kultura, manipulace, asertivita, šikana, mobing). Uvádí i 2 anglické prameny, které cituje ve vlastním překladu. Teoretická část má 2 kapitoly, z nichž první pojednává o teorii konfliktu, druhá přináší přehled přístupů k jeho řešení.

Teoretická část je zpracována přehledně a pokrývá všechny podstatné aspekty zvolené problematiky. Vytknout jí snad lze až příliš široký záběr a malou selektivitu. Autorka vedle sebe snáší veškeré dostupné modely, přístupy a teorie, aniž by k nim zaujala osobní, natož kritické stanovisko. Díky tomu se jí nepodařilo vytvořit dost pevné teoretické východisko pro empirickou část práce. Přesto spatřuji značný přínos v teoretické části, která podává ucelený pohled na problematiku konfliktů a přístupů k jejich řešení, čímž autorka splnila svůj vytčený cíl.

V praktické části autorka zkoumá přístup ke konfliktům v 5 sociálních organizacích města Příbrami. Klade si zde fakticky 3 cíle:

1. Zmapovat výskyt konfliktů a mobingu.
2. Zmapovat nástroje a postupy jejich řešení a prevence.
3. V případě neexistence vhodného nástroje takový nástroj vytvořit.

Použila metodiku dotazníkového průzkumu pomocí 2 dotazníků, pravděpodobně vlastní konstrukce (? - autorství dotazníků neuvádí), doplněného studiem dokumentů a vlastním pozorováním (nesystematickým, jehož výsledky nevyhodnocuje a uvádí pouze v příloze.)

Výsledky zpracovává kvantitativně v tabulkách porovnávajících četnosti odpovědí na jednotlivé položky dotazníku ve všech zkoumaných organizacích, z nich pak vyvozuje svá zjištění a doporučení pro jednotlivé organizace. Zpracování výsledků je podrobné, ale pouze popisné, bez výraznější vlastní interpretace. Celkově působí poněkud nepřehledně.

Za hlavní potíž empirické části však považují nejasnost konceptu konfliktu, jehož výskyt autorka zjišťuje. V teoretické části opakovaně cituje různá pojetí konfliktu jako pozitivního jevu, nesoucího dynamiku vývoje a kvalitativní změny. Z textu vyplývá, že se s tímto stanoviskem do značné míry ztotožňuje. Ve svých doporučeních (str. 84), závěrech (str. 94) i ve svém „manuálu“ toto pojetí opakovaně zdůrazňuje. V použitých dotaznících však koncept konfliktu nijak nevymezuje, přičemž skladba jednotlivých otázek jednoznačně evokuje konflikt jako negativní či nežádoucí jev. V této souvislosti se mi jeví též jako velice problematické zkoumání konfliktu společně s mobingem, který skutečně je pouze nežádoucím a negativním jevem, natolik významným, aby mohl být samostatným tématem DP. Autorka sama komentuje ve svých zjištěních negativní chápání konfliktu většinou dotazovaných, ale dotazník může tento postoj jen posílit a nedává žádnou šanci na zjištění výskytu možných konfliktních situací s pozitivním potenciálem. Apely na pozitivní chápání konfliktu v doporučeních pak vyznívají poněkud planě. Celá práce tím působí nekonzistentním dojmem.

Z hlediska metodiky anonymního dotazníkového průzkumu je namísto zmínit ještě jednu nedůslednost. Na str. autorka 61 píše: *„Aby jsem zajistila respondentům anonymitu i před jejich vedoucími (opět z důvodu zachování větší upřímnosti odpovědí), zvolila jsem si v každé organizaci jednoho ze zaměstnanců, který dotazníky po stanovené době vybral od všech ostatních zaměstnanců a ve stanoveném termínu mi je předal.“* Tím sice zajistila anonymitu odpovědí ve vztahu k vedoucím a sobě, nikoli však mezi zaměstnanci navzájem, což může ovlivnit *„upřímnost odpovědí“* zejména tam, kde jde o zjišťování konfliktů mezi zaměstnanci, ale i s nadřazeným, v případě, že se respondent obává, se mu nějaká informace donese.

Pro úplnost bych rád zmínil ještě několik drobných jazykových prohřešků. Kromě výše citovaného *„aby jsem“* a několika nepodstatných překlepů, se v práci vyskytují opakovaně chyby ve tvaru sloves ve třetí osobě plurálu: *„zaměstnanci neví“* (str. 64) *„konflikty v organizaci vytváří napětí“*, *„2 ze 6 zaměstnanců neví“* (str. 71), *„autoři často pohlíží na konflikt“* (str. 33). Nepodařilo se mi ověřit, zda současná pravidla, vzhledem k často opakovaným chybám tohoto typu v masmédiích, už některé z uvedených tvarů připouštějí (!), avšak mě se ježí srst. A jako perličku na závěr nemohu neuvést úžasný stylistický paradox ze str. 45: *„Následnou analýzou těchto informací je syntetická část.“*

Přesto nelze pominout, že realizace výzkumu, a především poskytnutá zpětná vazba, může mít velmi pozitivní vliv na další rozvoj zkoumaných organizací, pokud z nich jejich vedoucí vyvodí nějaké závěry. Nabídnutý nástroj – Manuál a jeho přílohy mohou být rovněž užitečné, i když spíš jen jako

doplňek zpětné vazby. Význam samotného manuálu autorka poněkud přeceňuje. Jde spíše o soubor obecných proklamací a povrchních „dobrých rad“ bez přímé vazby na realie jednotlivých organizací, zjištěné průzkumem. Daleko větší význam spatřuji v autorčině pozorování popsaném v příloze „Field notes“. Jeho interpretace spolu s výsledky průzkumu by mohla být plnohodnotnou součástí hlavního textu, zatímco Manuálu by spíše slušelo být přílohou. To je ovšem pouze formální připomínka. Lze jen doufat, že svých poznatků z pozorování autorka využila při poskytování zpětné vazby.

Přes uvedené výhrady práci rozhodně doporučuji k obhajobě. Autorka splnila cíle, které si pro práci vytkla a navíc zřejmě dosáhla poradenského efektu na zkoumané organizace, který nebyl v cílech práce formulován. Práce zpracovává rozsáhlé literární prameny a přináší nesporný efekt. Vzhledem k výše uvedeným obsahovým připomínkám ji však nemohu hodnotit na výbornou. Pokud autorka při obhajobě uspokojivě odpoví na následující otázky, mohla by být výsledná klasifikace velmi dobře.

Podněty k obhajobě:

- Jak autorka sama chápe pozitivní potenciál konfliktu?
- Jak studentka postupovala při tvorbě dotazníků, výběru a formulaci jednotlivých položek? Proč nezkoumala i pozitivní úlohu konfliktu?
- Co autorku vedlo ke spojení zkoumání problematiky konfliktů a mobingu?
- Z jakého důvodu považuje formulář pro „mimořádné události“ či pro „stížnosti“ za vhodný nástroj k dokumentaci výskytu konfliktů s pozitivním potenciálem?

V Praze 14. října 2010



PhDr. Jan Holeyšovský