

**Nakladatelství FORUM, s. r. o.**



**Naše znalosti  
pro Váš úspěch**

***e-Seminář***

**Motivace a hodnocení zaměstnanců ve školství**

---

**2. lekce: Konflikty a konfliktní lidé na vašem pracovišti a ve vašich kolektivech**

---

**Mgr. Miloslav Hubatka**

**Autor:** Mgr. Miloslav Hubatka

**Redakční a jazyková úprava:** Mgr. Zuzana Indrová

**Vedoucí projektu:** Mgr. Eliška Michálková

**Nakladatelství FORUM, s. r. o.**

Střelničná 1861/8a

Praha 8 – Kobylisy

182 00

© Nakladatelství FORUM, s. r. o., Praha 2018

## Obsah

<b>Obsah</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Úvod</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Konfliktní osoby</b> .....	<b>5</b>
2.1 Co konfliktní lidé a jejich vliv pro nás i ostatní představují? .....	5
2.2 Charakteristika konfliktních lidí .....	5
<b>3 Formy aktivního boje s toxickými lidmi</b> .....	<b>8</b>
<b>4 Typologie zaměstnanců podle jejich přístupu</b> .....	<b>11</b>
4.1 Výkonný a loajální .....	12
4.2 Nevýkonný a loajální .....	12
4.3 Výkonný a neloajální .....	12
4.4 Nevýkonný a neloajální .....	13
<b>5 Vlastnosti leadershipu pracovníků</b> .....	<b>15</b>
5.1 Charakteristika učitelských kolektivů .....	15
5.2 Učitelé a pomluvy a fámy .....	16
5.3 Co pomluvy a fámy spouští a zapřičiňuje .....	16
5.4 Co pomluvy a fámy omezuje nebo eliminuje .....	17

# 1 Úvod

## Konfliktní lidé neznamenaají jen konflikty s lidmi

Téma dalšího dílu je zaměřeno na nepříliš optimistické téma – konfliktní osoby. O to je však důležitější a zásadnější. Ve své praxi vidím, že tato oblast zapříčiňuje **největší počet problémů v životě ředitelů škol**. Těch zřejmých i těch skrytých.

**Dobré schopnosti manažerů jsou proto nejen ve školách v této oblasti opravdu zásadní.** Pro každého manažera – ředitele školy – je důležité problematické, konfliktní osoby **včas a správně rozpoznat**, nastavit si s nimi **optimální styl komunikace** a **eliminovat jejich vliv** na ostatní spolupracovníky. V neposlední řadě je pak **důležité se „nenakazit“ jejich přístupem k životu**, a nenechat si tak rozvrátit celý tým i celou vaši školu. Jsou to tedy schopnosti manažerů, které opravdu rozhodují o dalším úspěchu, selhání nebo dalších problémech, které tyto osoby způsobují.

## 2 Konfliktní osoby

### 2.1 Co konfliktní lidé a jejich vliv pro nás i ostatní představují?

#### Některé nejčastější důsledky jejich vlivu:

- stres a syndrom vyhoření v práci s konfliktními lidmi;
- vysoké riziko a nebezpečí – z pohledu školy ohrožující chování;
- špatná pověst a renomé školy;
- ohrožení chodu dosud fungujících systémů;
- znevážení práce, hodnot, výsledků ostatních;
- útoky cílené na nejcitlivější místa – neetické chování;
- vysoce neefektivní spolupráce – nemožnost sdílení, spolupráce,

### 2.2 Charakteristika konfliktních lidí

- **Toxiční lidé = nebezpeční lidé** (*pro vás, vaše zdraví, vaši sebedůvěru, vaše vztahy a také vaši celkovou výkonnost*). Jde bez nadsázky o skutečně nebezpečné osoby, a proto je opatrnost a obezřetnost při jednání s nimi vždy na místě. Jistá lehká „paranoia“ se hodí, protože nikdy nevíte, co od nich opravdu můžete čekat. Pokud jste již takovouto osobu odhalili, pak je dobré například mít při jednání vždy svědka. Zde se „férovka“ nevyplácí.
- **Fungují jako chřipka** – chování konfliktních osob je do jisté míry nakažlivé. Vzbuzují kolem sebe jednak nedůvěru, jednak vykazují nízkou míru respektu k druhým. Jenže toto chování se postupně jako klima rozšíří na ostatní osoby

kolem nich. Nikdo pak nevěří nikomu a dává to více méně otevřeně najevo. V takovémto prostředí se špatně pracuje, zato dobře manipuluje, a to je voda na mlýn konfliktních lidí. V manipulaci jsou totiž opravdu mistry. Na rozdíl od ostatních kolegů. Před chřípkou se můžeme chránit – držet si odstup a posilovat imunitu.

- **Princip shnilého jablka** – bohužel neplatí, že sto zdravých jablíček vyléčí to jedno nahnilé v bedýnce. Naopak, to jedno shnilé poměrně rychle nakazí ta ostatní. Proto je třeba shnilé jablko dát co nejrychleji pryč. A protože to ve školách dost dobře nejde, ba je to zhola nemožné, tak je alespoň nutné to shnilé jablko izolovat. Zabalit jej a popsat. Označení shnilého jablka a vnesení jeho počínání na světlo alespoň do určité míry eliminuje jeho „nakažlivost“.
- **Fungují jako citoví a energetičtí upíři** – práce, jednání i očekávaný kontakt s těmito osobami je hlavně psychickou zátěží. Ubírají optimismus, chuť i energii. Vytváří stres a tlak na nadřízené i na ostatní kolegy.
- **Ve svých problémech se vyžívají, ale neumí je řešit** – jedna z forem nebezpečí spočívá v tom, že problémoví lidé ve všem vidí problém, a to i tam, kde na první pohled není. Pokud tam totiž není, tak jej dodají. Zaměřují se na vyhledávání problémů, nikoliv na jejich řešení a odstraňování. Tomu naopak cíleně brání a jakoukoliv činnost zaměřenou na řešení problémů podkopávají. Umí vytvářet a vyhledávat problémy rychleji, než je jejich okolí umí a může řešit. I zde platí, že „stokrát nic umořilo vola“.
- **Zodpovědnost za své problémy hází na jiné (na vás) – konfliktní osoby** mají vždy po ruce nějakou výmluvu, objektivní příčinu, důvod, proč to nejde, ale také zdůvodnění, kdo za to může. Nikdy od nich neuslyšíte, že to zavinili

sami nebo že to mohou vyřešit právě oni.

- **Jsou „nenáhledoví“ – postrádají zdravou sebereflexi = nelze jim nic vysvětlit.** Jinými slovy sami sebe vidí jako vzorné, bezproblémové a ideální, kdežto u druhých vidí všechny chyby, a to i takové, které tam mnohdy ani nejsou. Kritizovat zvládají bravurně.
- **Zneužívají naši slušnost proti nám** – problémoví lidé mají jednu silnou zbraň, kterou nemůžeme porazit a kterou nás vždy spolehlivě dostanou. Je to naše slušnost. Zkrátka nikdy nebudeme dost tvrdí a bezohlední jako oni, abychom si vynutili respekt a poslušnost. A když přitvrdíme ve svém jednání a jsme důraznější a nekompromisněji trváme na svém (ne neeticky), tak i oni bez okolků přitvrdí, a tak opět zvednou latku neslušnosti do takové výše, že na ni nedosáhneme.
- **Svoje problémy vydávají za přednost** – umí se mistrně nejen vymlouvat, ale také jakoukoliv svoji slabinu vydávat za svoji výhodu a přednost. A současně i špatné nebo polovičaté výkony tak „opentlit“ a prodat, až přechází zrak. Navíc se vždy najdou lidé, kteří jim to věří.

### 3 Formy aktivního boje s toxickými lidmi

- **Nastavení odstupu** – *nehrát stejné hry, nenechat se manipulovat*. To ovšem vyžaduje silnou vnitřní integritu, ale také pevnou vůli a zkušenost včas odhalit manipulativní techniky konfliktních osob. Je třeba nenechat se vtáhnout do jejich hry na vzájemné obviňování atp.
- **Vysoké sebeovládání** – *aby vás mohli konfliktní lidé řídit, musí vás ovládnout, a to dělají více způsoby*. Jedním z nich je vyvolání pocitu viny. To je základní manipulační technika. Obranou může být nejen to, že jejich záměr včas odhalíte, ale i popíšete: „Chceš ve mně vyvolat pocit viny?“ Uvidíte, jak zareagují. Další častou technikou je vyvolání pocitu dluhu. „To mi dlužíš, tak mi musíš pomoci, zastat se mě“ atp.
- **Nebojovat do vyčerpání** – *když i ústup je výhra*. Útěk není zbabělost, když jde o racionální úsudek v situaci, kdy každé jiné řešení je nevýhodnější než ústup. Prohrát bitvu ovšem neznamená prohrát válku. Pokud okolnosti nejsou pro vás příznivé, je lepší ústup a lépe se připravit na to, až přijde lepší čas a situace.
- **Být nad věcí** – *nechytit infekci*. Nářky, neustálé stížnosti a „blbá“ nálada je skutečně nakažlivá a šíří se jako infekce. Nejlepší je se k „nakaženým“ nepřidávat a raději se takovýmto řečem ihned v počátku vyhnout a utnout je. Nekompromisně! Hlavně na jednání, poradě atp. Jinak se vám věci vymknou z ruky a už je neřídíte vy, ale problémoví lidé. Horší je, že se ostatní přidají spíše k nim.



- **Včas nastavit hranice** – *držet svoji integritu*. Schopnost utnout a zastavit problémové osoby a jejich vzorce chování hned na počátku patří mezi jedny z hlavních dovedností silných lídrů.

- **Právo volby, s kým se budete stýkat** – *nekazit si radost*. Jste svobodné osoby, které si volí, s kým se mohou a chtějí bavit, a s kým ne. Pravda, spolupracovníky si často nemůžete vybrat, ale také vás nikdo nenutí se s nimi bavit více, než vyžadují pracovní povinnosti. „Tlachání“ u kopírky, setkávání se po práci není povinné. A pokud jste v roli vedoucího, tak můžete ovlivnit výběr nových kádrů.

- **Soustředit se na řešení** – *pocity nejsou fakta, nesoustředte se na problémy*. V případě jakéhokoli problému se doporučuje jasné a průhledné zaměření na cíl. Je třeba směřovat svou pozornost na řešení problémů, netříštit síly nekonečnými nářky, stěžování a nepodstatnými věcmi. Je důležité držet se faktů, ne nepodložených a individuálních pocitů. Pokud tak totiž budeme jednat, obereme problémové osoby o jejich silnou zbraň.

- **Nezapomínat** – *když se zdá, že už je to dobré, tak není*. Nikdy nesmíte polevovat v ostražitosti. Máte-li dojem, že se problémový člověk napravil a dodržuje vaše pravidla, tak se mýlíte. To že se dočasně podvolil, jen znamená, že mu nic jiného nezbylo nebo je to pro něj v dané situaci výhodné. Jakmile se ovšem situace změní, okamžitě přejde ke svým původním vzorcům chování a zaútočí tam, kde byste to nečekali, a tak, jak byste to nečekali.

- **Pozor na náhražky** – *citové i konzumační*. Je ještě jedna technika, kterou problémoví lidé úspěšně používají v manipulaci s druhými. Jsou to náhražky. Pod líbivými názory a nálepkami schovávají optimální řešení problému, které se jim nehodí. Např. pod hezkými slovy typu, „...jsme přece lidé a chybovat je lidské“, očekávají, že jim budete nedůslednost tolerovat a omlouvat je. Vždy přece všichni chybujeme, ne? A vy se zastydíte, protože i vy jste někdy chybovali a nejste dokonalí. A už se „vezete“. Hezkými klišé vám hodili písek do očí, a tak nevidíte skutečný důvod. Řešení? Zde: „Ano, všichni někdy chybujeme, ale nyní je třeba problém řešit, a ne se vymlouvat, a proto uděláš toto...“

- **Využívat pomoc druhých** – *nejste v tom sami*. Obracejte se na druhé, využívejte systematicky a cíleně pomoc druhých. Nedůsledných a problémových jedinců je naštěstí menšina. Navíc všem lezou na nervy a nebývají moc oblíbení. Organizujte proto ty schopné a slušné pod svojí vlajkou a systematicky je využívejte a podporujte. Pokud je nezískáte a nezorganizujete vy, udělá to druhá strana.

- **Odpočinek a rovnováha** – *do účinného boje s problémovými lidmi patří „dobíjení baterek“*. Musíte se naučit obklopovat příjemnými lidmi ve svém volném čase. Odpočívat a zažívat radost i jinde než v práci, jinak vyhoříte. Práce, řešení problémů s konfliktními lidmi je víc namáhavé a vyčerpávající, než jsme ochotni si připustit. A signály i „naši červenou kontrolku“ máme často tendenci přehlížet a ignorovat. Proto si vysledujte vlastní systém indikátorů, že už jedete na rezervu. Včas dobijte energii, než bude opravdu pozdě.

## 4 Typologie zaměstnanců podle jejich přístupu

Níže uvedená matice nám ukazuje **dělení našich zaměstnanců** podle jednoduchého kritéria – **dle výkonnosti a loajality**.



**Výkonnost** – sledujeme, jak daný pracovník plní své povinnosti, zda správně, spolehlivě, zda je dochvilný, ale také, jaká je kvalita jeho odvedené práce, dodržování termínů, pracovních pravidel a dalších výkonnostních norem.

**Loajálnost** – zde sledujeme vztah – loajalitu daného pracovníka ke škole, k vedení školy i k jeho kolegům. Věnujeme pozornost také etičnosti a slušnosti jeho projevů ke všem zmíněným, ale pozor také ke studentům/žákům a rodičům ve vztahu ke škole.

Patří sem i respektování vztahových pravidel ve škole.

## 4.1 Výkonný a loajální

Tento kolega je **ideál**, který preferují všichni vedoucí pracovníci. Ví, co má dělat a také to dělá. A dělá to dobře. **Spolupracuje** s ostatními, je v práci i ve vztazích **spolehlivý**, a tím pádem **i vyhledávaný**. Je to však stále více ohrožený druh. Manažeři a vedoucí pracovníci totiž na něj nakládají čím dál více práce a povinností. „On je dobrý, on to zvládne.“ A také to zvládne, proto příště dostane ještě více. Je de facto **trestaný za svoji spolehlivost a výkonnost**. A to tak dlouho, dokud si to nechá líbit, anebo dokud nevyhoří. To druhé je bohužel častější.

## 4.2 Nevýkonný a loajální

Je to typ pracovníka, který ve svých výkonech nejde zrovna příkladem. Naopak, **neodevzdává svou práci včas a správně**. Často věčně něco nestíhá a jeho práce co do kvality také za mnoho nestojí. Ale je **ke škole, k vedení i druhým loajální**, a tedy často i oblíbený. Bývá to **populární tmelič kolektivu**, zábavný, přátelský, ale bohužel druzí jeho práci často musí dodělávat za něj.

Někdy je to takový **věčný teoretik**, který neustále něco analyzuje, hodnotí a promýšlí, až je pozdě. Druhým však neškodí a nijak je neohrožuje. **Práci za něj dělá první skupina kolegů**. Vedoucí mu práci navíc raději ani nedá, protože dobře ví, jak by to dopadlo. Takže se mu jeho chování a přístup de facto vyplácí. Čím méně pracuje, tím méně práce dostává.

## 4.3 Výkonný a neloajální

Docela častá skupina ve školách a učitelských kolektivech. Jak ji poznáte? Snadno, sama o sobě často **prohlašuje, že je dobrý učitel**. Mívá **pracovní úspěchy** – vyhrává

soutěže, umí naučit, proto bývá **oblíbený jak u rodičů, tak někdy i u studentů a žáků**. O to méně jej mají rádi kolegové. K těm se chová povýšeně, neeticky. Rád **deklaruje mladší nebo méně zkušené kolegy**, nespolupracuje s druhými, nesdílí materiály, zkušenosti, **povyšuje se** na druhé. Cítí se povolán kritizovat druhé od vedení počínaje, posledním asistentem konče. **Je zdrojem problémů a konfliktů na pracovišti**. Často **bývá zdrojem pomluv a fám**, které sám vytváří nebo alespoň účelově šíří. Pomocí nich ovládá prostor, druhé, vytváří pocit vlastní důležitosti.

Smrtelnou kombinací je, když má nějakou funkci a s ní i moc. Nejenže ji zneužije ke svým cílům, ale hlavně zastaví jakýkoliv rozvoj na počátku. Ten totiž není v souladu s jeho hlavním cílem, a tím je jeho **prvořadá nadřazenost a důležitost**.

## 4.4 Nevýkonný a neloajální

Toto je poslední skupina pracovníků. Co o ní říci? Snad jen tolik, že se této skupiny, pokud to jen jde, rychle zbavte. **Pokud možno tyto zaměstnance nikdy nepřijímejte**. Jakkoliv se na počátku mohou jevit jako příjemní, výkonní a správní pracovníci, tak vězte, že je to jen skvělá kamufláž. Jsou to mimikry, které si tito lidé postupem času vytvořili a umí je mistrně využívat. Jeden jediný vám relativně **rychle rozloží celý sbor a léta vaší práce**. Viděl jsem případy, kde to šlo v řádech několika týdnů nebo měsíců.

Rozhodně v nich nespátřujte neškodné, neschopné, docela milé pracovníky. Záhy se totiž projeví. Ve výkonech budou podávat špatné výsledky, a to opakovaně. **Jakoukoliv pomoc znehodnotí a obrátí proti druhým**. Vždy za svoji neschopnost obviní jiné. Ve vztazích se budou postupně snažit nejprve vlichotit, zalíbit atp. Budou nejprve servilní, ale postupně, jak budete odhalovat jejich pravou tvář, se **budou měnit a přitvrzovat**.

Nakonec se nebudete stačit divit, čeho všeho jsou schopni. Půjdou dál a tvrději, než

vy sami byste si dovedli představit i v těch nejdivočejších snech. **Rozhodně je nepodceňujte**, protože jejich **neschopnost plnit pracovní povinnosti** není totožná a neplatí s jejich schopností aktivně škodit a ubližovat. A protože **jsou skutečně nelojální**, nebudou se stydět **využít a použít kohokoliv a cokoliv**. Pokud si říkáte, že takového člověka musíte odhalit a poznat na první pohled, tak se také mýlíte. Některé ano, ale některé bohužel až ve chvíli, kdy je pozdě.



## 5 Vlastnosti leadershipu pracovníků

**Pokud chcete vytvořit etický (příslušný) systém, musíte mít vyřešeny a vytvořeny tyto vlastnosti systému leadershipu:**

1. Rovnost příležitostí
2. Výměna zkušeností = prevence negativních vlivů
3. Schopnost tolerance k odlišnostem
4. Schopnost zvládat diverzitu
5. Průhledné systémy odměňování
6. Otevřenost – princip žádná překvapení

### 5.1 Charakteristika učitelských kolektivů

**Z výsledků odborných výzkumů týkajících se rozvoje učitelských týmů a kolektivů vyplývá, že:**

- učitelské týmy jsou proměnlivé a velmi složité, **nelze je redukovat** na obecná pravidla a zjednodušující struktury a systémy;
- **týmy** jsou velmi **proměnlivé** a psychologicky podmíněné;
- veškeré změny musí být **orientované na lidi**;
- změny musí **řešit firemní kulturu**, motivaci, společenské významy;
- školy jsou **politickými organizacemi** a arénami boje;
- šanci mají jen **inkluzivní změny** – proces sdělování důvodů a důležitostí změn opřený o diskuse, prostor vyjádření názorů a možnost kompromisů v oblasti diverzifikace názorů a postojů.

## 5.2 Učitelé a pomluvy a fámy

Do pracovního kolektivu zasahují i pomluvy a fámy a výrazně ovlivňují vztahy na pracovišti i přístup pedagogů k práci.

**Pomluvy** jsou **procesem neformální výměny hodnotově zatížené informace o členech sociálního prostředí**. **Fámy**, které s pomluvami úzce souvisí, pak **nahrazují nedostatek validních informací**.

- **Fámy** jsou přirozenou potřebou po informacích, zejména v těch důležitých oblastech, kde se nás to týká. Fámy **zvyšují důležitost šřítele**.
- **Pomluvy** mají funkci **opanovat určitý prostor, uhájit pozice** a dosažené výhody nebo je pomoci udržet.
- Pomluvy **ujasňují hodnotové názory** a vyjasňují **identitu ke skupině**.
- Pomluvy i fámy jsou synonymem **každodenní komunikace** a bývají **reakcí na nadměrný stres** a přímo úměrně s ním souvisí (i v jiných povoláních)
- Pomluvy a fámy představují **mikropolitickou strategii skupin**.

## 5.3 Co pomluvy a fámy spouští a zapřičiňuje

**Mezi příčiny pomluv a fám patří:**

- nedostatek kvalitních informací;
- přítomnost „ohrožujících“ změn a častých změn;
- potřeba ochrany „získaných“ pozic; potřeba získat tyto pozice;
- potřeba získání vlivu;
- nepřítomnost kontroly – věci se dějí za „zavřenými dveřmi“;



- sborovna jako prostor soupeřících týmů;
- hodnocení učitelů a snahy o toto hodnocení (např. progresivní X konzervativci atp.);
- nedostatečná evaluace učitelské práce;
- potřeba sebehodnocení skrze hodnocení jiných (učitelé zásadně hodnotí jiné, i když je při práci neviděli);
- kritické incidenty v životě školy;
- potřeba udržení soudržnosti systému;
- porušení zaběhlých zvyklostí.

## 5.4 Co pomluvy a fámy omezuje nebo eliminuje

### Mezi faktory omezující pomluvy a fámy patří:

- dostatek kvalitních, zásadních a strategických informací včas;
- politika otevřenosti, žádná „překvapení“;
- politika „otevřených dveří“;
- nezavádění hodnotících systémů učitelů;
- jasná a průhledná a vysoce etická pravidla;
- nulová tolerance k neetickému chování;
- osobní příklad – lídr hrdinského typu;

### Pozor si dávejte na tyto tendence, které by se mohly obrátit proti vám:

- **rezignace na změny a přijetí tradice;**
- **maskování aktivit a změn;**
- **rezignace na pomluvy jako běžnou součást práce a firemní kultury.**