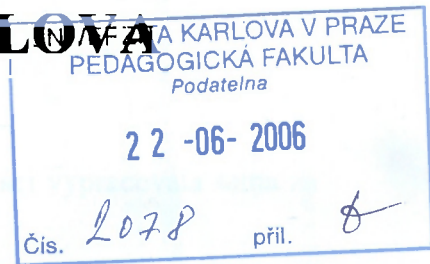


UNIVERZITA KARLOVA



Pedagogická fakulta

Ústav profesního rozvoje pracovníků ve školství

Centrum školského managementu

Schopnost řešit konflikty – klíčová dovednost úspěšného manažera

Závěrečná bakalářská práce

Autor : Rychlíková Dana
Obor : Školský management
Typ studia : kombinované
Vedoucí práce : PhDr. Jiří Svoboda
Datum odevzdání práce : 16.června 2006

Čestné prohlášení

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

Dana Rycnková

Srdečně děkuji za ochotu, trpělivost, vstřícné jednání a cenné rady PhDr. Jiřímu Svobodovi při zpracování závěrečné bakalářské práce. Poděkování náleží i paní ředitelce Jitce Kocábové za podporu a celému kolektivu mateřské školy Jarní za jejich vstřícnost projevenou při studiu.

Resumé

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou řízení a vedení lidí, konkrétně oblastí komunikace a managementu konfliktů, zejména příčinami a řešením konfliktů, jejich důsledky na pracovní kolektiv a jednání vedoucích pracovníků s problematickými podřízenými.

Práce vychází z teoreticky zpracované problematiky konfliktů podle uvedené literatury a také z využití vlastních zkušeností.

Přináší pohled na jeden z nejdůležitějších a také nejsložitějších faktorů úspěchu v pracovní kariéře ředitele – manažera, na chování a jednání jeho i podřízených v problematice konfliktů, na jejich spolupráci a efektivní komunikaci. Součástí závěrečné bakalářské práce je vyhodnocení empirické sondy, která vyjadřuje celkovou srozumitelnost komunikace, komplikovanost spolupráce, důležité priority motivující v práci a možnosti způsobů řešení situací na vybraných školách.

Cílem práce je přinést manažerům odhodlání neutíkat před konflikty, umět z nich vytěžit maximum a zbytečně je nevyvolávat, porozumět problematickým lidem a tím mít funkční pracovní tým a lepší pracovní výsledky.

Summary

The final bachelor work deals with the issue of directing and leading people, specifically targeting the field of communication and conflicts management. The main concern is focusing on the reasons and solving of this conflicts, their effects on the working team and the way how leaders deal with employees who have the problematic behavior.

The work uses the theory of the issue of conflicts according to mentioned literature and also my own experience.

It gives you an idea about the most important as well as the most complicated factors of success of the leader – manager, about his behavior and also the behavior of the employees, about the conflict dilemma and also their cooperation and effective communication.

The part of the final bachelors work is the evaluation of an empiric probe which expresses the overall intelligibility of communication, the complicity of cooperation, important employees motivations and the ways of solving the situations at selected schools.

Klíčová slova

Konflikty, příčiny konfliktů, osobnost manažera, styly řešení, systematický management konfliktů, efektivní komunikace, aktivní naslouchání, práce v týmu, problematičtí lidé, jednání s lidmi, spolupráce, motivace, priority v práci.

Obsah závěrečné bakalářské práce

1. Úvod, cíl práce	7
2. Porozumění konfliktu	8
2.1. Hodnota konfliktu	8
2.2. Postavení při konfliktu	9
2.3. Cyklus konfliktu	9
2.4. Příčiny konfliktu	11
2.4.1. Struktura	11
2.4.2. Komunikace	11
2.4.3. Osobní proměnné	12
2.4.4. Okolí	12
2.5. Typy konfliktů	14
2.5.1. Intrapersonální konflikty	14
2.5.2. Interpersonální konflikty	14
2.5.3. Konflikty uvnitř skupiny	16
2.5.4. Meziskupinové konflikty	16
2.6. Důsledky konfliktů	17
2.6.1. Důsledky pracovních konfliktů pro pracovníky	17
2.6.2. Důsledky pracovních konfliktů pro organizaci	18
3. Přístupy ke konfliktu	20
3.1. Styly řešení	20
3.1.1. Konfrontace	20
3.1.2. Vyhýbání se	20
3.1.3. Ústup	21
3.1.4. Kompromis	21
3.1.5. Spolupráce	22
3.2. Postup při řešení konfliktu	24
3.2.1. Plánování	24
3.2.2. Pozitivní prostředí	24
3.2.3. Definice problému a diskuse	24
3.2.4. Hledání různých řešení	24

3.2.5. Pokračování	24
3.3. Umění řešit spory	25
3.4. Systematický management konfliktů	26
4. Efektivní komunikace	27
4.1. Aktivní naslouchání a sdělení v 1.osobě	28
4.2. Manažerská komunikace	28
5. Jednání s problematickými lidmi	30
5.1. Egoisté	30
5.2. Agresivní lidé	30
5.3. Lenoši	30
5.4. Kritici	31
5.5. Rýpalové	31
5.6. Morálka	31
6. Sborovna místo děsu	34
6.1. Ohlasy na článek	35
7. Empirická sonda	36
7.1. Úvod	36
7.2. Stanovení hypotéz	37
7.3. Analýza získaných informací	38
7.4. Vyhodnocení empirické sondy	73
7.5. Závěr empirické sondy	81
8. Závěr	82
9. Použitá literatura	84
10. Příloha - Dotazník	85

1. Úvod

Každý to zná. Život je často nepřetržitá řada konfliktů. Někdy nejsme z jednoho ještě venku a už jsme v jiném. Přitom nikdo z nás nechce mít spory a názorové střety. Třebaže drobná nedorozumění jsou v pracovním životě běžná, nelze ignorovat skutečnost, že mnohá z nich mohou přerůst ve velmi vážný problém. Pokud se totiž k jejich řešení správně a včas nepřistoupí, často vedou k velmi napjatým vztahům mezi lidmi, kteří spolu musí nějak vyjít, mají-li vykonat společnou práci. Potlačené a včas neřešené konflikty na sebe mohou nabalit další a další záležitosti a zatáhnout do sváru další a další lidi, kteří s jejich původem neměli vůbec nic společného. Problém není v tom, že konflikty jsou mezi námi, ale v tom, jak tyto konflikty řešíme, co děláme, aby k nim nedocházelo. Mnohdy otevírají možnost změny a další rozvoj.

Sotva co ochromuje školu víc než konflikty a stěží co nenávidí ředitelé víc než skryté nebo otevřené spory mezi podřízenými. Řízení a usměrňování zaměstnanců je potom tou nejnepříjemnější částí práce ředitele. Na osobnosti ředitele záleží, zda při prvním náznaku názorového střetu či sporu zasáhne a určí vítěze a poraženého nebo si vezme zúčastněné osoby k diplomatickému pohovoru či se snaží konflikt přehlížet jak jen to jde. V praxi na školách se setkáváme se všemi přístupy. Management konfliktů se stává jedním z rozhodujících faktorů úspěšné práce ředitele – manažera.

Cíl práce

Závěrečná bakalářská práce se zaměřuje na problematiku konfliktů, zejména v jakých situacích se může ředitel a jeho zaměstnanci v konfliktech ocitnout, jak je řešit a jak se na ně připravit. Práce hledá odpovědi na tyto otázky:

- Jak by měl ředitel na konflikt nahlížet?
- Jak důležitá je efektivní komunikace a naslouchání?
- Jací jsou problémoví lidé a jak s nimi jednat?

Empirická sonda měla za cíl zjištění nejčastějších příčin konfliktů na školách. Zkoumala příčiny konfliktů podle typů škol a podle profesního zařazení pracovníků. Cílovou skupinou se stali pedagogičtí a provozní pracovníci mateřských, základních a středních škol po celé České republice.

2. Porozumění konfliktu

2.1. Hodnota konfliktu

O definici konfliktu není v odborné literatuře nouze. Slovo konflikt je odvozeno z latinského conflictus, které znamená: „srazit se spolu“. Websterův Třetí mezinárodní slovník definuje konflikt jako „srážku“, soutěž nebo vzájemný střet proti sobě stojících nebo neslučitelných sil nebo vlastností. Klasickou definici konfliktu podává Morton Deutsch. Konflikt charakterizuje jako situaci, v níž nastávají nekompatibilní aktivity. Je to aktivita, která přináší obtíže, zraňuje. Učebnice sociální psychologie autorů Katze a Kahna posuzuje konflikt jako kolizi aktivit: dva systémy (osoby, skupiny, organizace, státy) jsou v konfliktu tehdy, pokud se nacházejí v takové interakci, v níž akce jedné mají tendenci bránit nebo vynucovat určitý výsledek proti odporu druhého.

Teorie řešení konfliktů je založena na myšlence, že konflikt má pozitivní hodnotu. Pokud se s ním zachází konstruktivně, může přinést mnoho dobrého.

- Konflikty ukazují na problémy a pomáhají odhalovat nepřístojnosti.
- Nesou s sebou vysvětlující procesy a rozrážejí ustrnulé struktury.
- Dávají podnět řediteli, aby více komunikoval se svými spolupracovníky.
- Motivují spolupracovníky, aby se zamysleli nad svými pracovními náplněmi a profesními perspektivami.
- Postarají se o změny a zabraňují mrtvému poklidu.
- Může to být pro pracovní klima užitečnější než trvalý stav nedůvěry a stálá nespokojenost.
- Konflikt spolupracovníků může ozřejmit, proč jim až dosud přišlo zatěžko spolupracovat.

Konflikty nám mohou pomoci:

- Naučit se novým dovednostem, jak na konflikt reagovat.
- Vytvořit lepší a trvalejší vztahy.
- Dozvědět se více sami o sobě a ostatních.

2.2 Postavení při konfliktu

Postoj při konfliktu většiny z nás je negativní. Věříme, že konflikt je špatný a působí bolest, stres, obavy a zhoršené vztahy. Toto negativní hodnocení, které v nás konflikt vyvolává, je výsledkem zkušeností, které jsme v životě získali, ať už od rodičů, učitelů, vrstevníků, z médií, literatury či z vlastních zkušeností.

Důležité je nejprve zkoumat své vlastní názory a reakce na konflikt. Třeba jak se při konfliktu chováme? Snažíme se situaci uklidnit tím, že aktéry od sebe oddělíme? Ignorujeme to? Potrestáme ty, jichž se to týká? Dodáváme odvalu, aby aktéři v konfliktu mluvili? Stejně důležitá je v konfliktu i naše vnitřní reakce. Jaké pocity vzbuzuje vznik konfliktu na škole? Nahlížíme na něj jako na příležitost k poučení nebo jako na problém, který je třeba překonat?

2.3. Cyklus konfliktu

Zdá se, že naše individuální zkušenost s konfliktem se pohybuje ve fázích, které dohromady vytvářejí neustále se opakující cyklus. Celý cyklus začíná tím, jak se ke konfliktu stavíme. Naši zkušenost ovlivňuje dřívější zkušenost.

Příklad. Učitelka Jana pochází z rodiny, kde se konflikt neprojevil otevřeně. Ačkoli bylo cítit napětí z nedorozumění, všichni předstírali, že se nic neděje a pocity zloby a frustrace nebyly vyjádřeny. Jana věří, že konflikt je negativní věc a způsobuje napětí a že je třeba se vyhnout otevřenému projednávání konfliktu.

V další fázi ke konfliktu dojde.

Příklad. Učitelky Jana a Lenka sedí s kolegy ve sborovně a nějaký čas už se znají. Lenka často v rozhovoru dominuje a Jana nikdy nic nenamítala. Dnes Jana začíná hovořit o svých problémech se žákem v hodině angličtiny. Jakmile začne hovořit, Lenka ji přeruší a začne mluvit ona. Jana se cítí opomíjená, myslí si, že nikoho nezajímá, co chtěla říct. Jana prožívá konflikt.

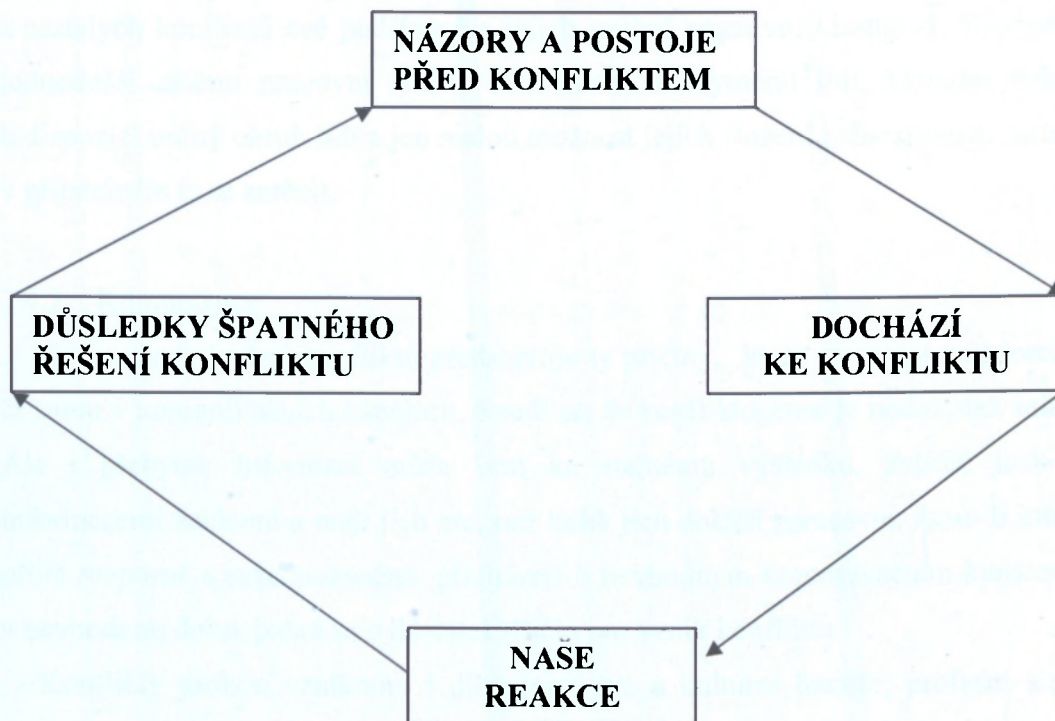
V této fázi dojde k nějaké odezvě. Může se dát do křiku nebo se snažit o situaci hovořit či může odejít. Reaguje podle vytvořených postojů, svým obvyklým způsobem.

Příklad. Reakce učitelky Jany je založena na předpokladu, že je třeba se konfliktu vyhnout. Proto Jana reaguje zmlknutím a nevrlostí. Lenka si všimne, že Jana mlčí a ptá se, co se děje. Jana odpoví, že nic a omluví se s tím, že musí odejít. Jana reaguje tím, že potlačí své pocity a popře konflikt.

Naše reakce na konflikt vedou k určitému následku.

Příklad.Následkem toho, že Jana nejednala s Lenkou na rovinu, vede k pocitu křivdy, frustrace a napětí. Tyto důsledky posílí Janinu představu o tom, že konflikt je negativní. U většiny z nás posílí závěr konfliktu naše přesvědčení a vede k opakování stejného modelu chování i napříště.

PhDr. Dana Rabiňáková v publikaci „Konflikt – koření života“ uvádí názorné grafické schéma cyklu konfliktů.



2.4. Příčiny konfliktu

Příčin způsobující konflikty je nekonečné množství a není jednoduché je zařadit do jednotlivých kategorií. Mnoho sporů je tvořeno i v kombinaci dvou nebo tří kategorií. Psychologové ve svých publikacích rozdělují příčiny konfliktů různě. Michal Čákr ve své knize: „Konflikty v řízení a řízení konfliktů“ dělí příčiny konfliktů do těchto kategorií.

2.4.1. Struktura

Obecně se za strukturální faktory, které mohou přispívat ke konfliktu, pokládají takové proměnné jako velikost pracovních skupin, míra pracovní specializace, srozumitelnost odpovědností a pravomocí, nesoulad cílů a postupů, styl vedení či systém odměňování.

Přestože v obecné poloze si všichni mohou přát rozkvět a blaho své školy, konkrétní představy o tom, co tyto pojmy představují a jak těchto cílů dosáhnout, se mohou lišit. Co způsobuje strukturální pracovní konflikty? Vedoucí pracovníci mají často sklon vinit z nastalých konfliktů své podřízené a jejich osobní negativní vlastnosti. Většinou bývá jednodušší změnit pracovní situaci než změnit či vyměnit lidi. Manažer má prostě k dispozici určitý okruh lidí a jen malou možnost jejich složení jednostranně, podstatně a v přijatelném čase změnit.

2.4.2. Komunikace

Komunikační zdroj konfliktů představuje ty příčiny, které pramení z nedorozumění či šumu v komunikačních kanálech. Soudí se, že konfliktogenní je nedostatek informací. Ale i přebytek informací může vést ke stejnému výsledku, zvláště jsou-li lidé informacemi zahlceni a mají jich víc, než kolik jich dokáží zpracovat. Jsou-li informace příliš rozporné a nejednoznačné, přicházejí-li nevhodným komunikačním kanálem nebo v nevhodnou dobu, jedná se o dostatek příčin pro vznik konfliktu.

Konflikty mohou vzniknout i díky jazykové a kulturní bariéře, profesní slepotě a hluchotě. Zdrojem konfliktu je například člověk, který není schopen odlišit pravdivou informaci od komunikačního šumu, a přesto je nucen se nějak rozhodnout. Neví, jestli například výraz v obličeji kolegy něco znamená, anebo byl zcela náhodný, jestli gesto nebo poznámka byly neúmyslné nebo záměrné, zda určitá informace je fáma nebo skutečnost. Oproti tomu tento omyl pak může být vyložen kolegou jako zlá vůle a konflikt už se blíží.

2.4.3. Osobní proměnné

Konflikt není konfliktem do té doby, než my sami připustíme, aby do něj nějaká situace přerostla. Nikdo nás nemůže přinutit, abychom vstoupili do konfliktu, aniž sami chceme. Spouštěcím mechanismem je to, že my sami konflikt připustíme. Konflikty, v nichž se ocitáme, v mnohých případech odrážejí naše vnitřní rozpory, vnitřní problémy, napětí, strachy, obavy, které jsme nevyřešili nebo si je dokonce neodvážili připustit.

Příklady. Nesnášíme, když nás někdo využívá. Ve skutečnosti na něj jen přenášíme hněv nad sebou samými, že jsme připustili, abychom byli využíváni. Zdrojem konfliktu může být i učitel, který není schopen smířit se s výsledkem porovnání svého ideálního „já“ se svým skutečným, které mu přibližují ostatní kolegové a ředitel. Výsledkem bývá pocit méněcennosti. Tento člověk svou agresi obrací právě vůči kolegům a řediteli. Dalším zdrojem konfliktu je případ, kdy dva lidé chtějí totéž, ale není toho dost pro oba. Učitel se zlobí na kolegu, že si sedl na jeho místo, když on si právě odešel pro knihu. Zmíněný učitel, který je rozčilený kvůli tomu, že mu kolega zasedl místo, možná potřebuje sedět vedle někoho, kdo je pro něho důležitý.

2.4.4. Okolí

Na vznik konfliktů má vliv i prostředí, ve kterém škola působí. Nejisté a dynamické okolí vede k velkému tlaku na lidi. Lidé mohou i bez zlého úmyslu ztrácet citlivost a přestávat si uvědomovat a vnímat dopady svých činů na jiné. Chtějí toho hodně stihnout či být úspěšní, a tak někdy nejsou vyladěni na příjem nebo nevědomky odfiltrovávají negativní zpětné vazby od svého okolí.

Jinak dělí příčiny konfliktů PhDr. Dana Rabiňáková v publikaci „Konflikt – kořeny života“, která využívá tří kategorií příčin konfliktů.

- Konflikty kvůli majetku, které jsou podle Rabiňákové nejsnáze řešitelné. Dochází k nim v případě, kdy dva lidé chtějí totéž, ale není toho dost pro oba. Majetek je obvykle prvním předmětem sporu, který bychom měli v konfliktu poznat.
- Konflikty vyvolané psychologickými potřebami, jako jsou například moc, přátelství, úspěch. Vzhledem k tomu, že tyto motivace jsou méně zřejmé, je obtížné tyto konflikty řešit.
- Konflikty, v nichž hraje roli hodnotový systém. Hodnoty tvoří základ našeho názorového systému, a proto patří tento druh sporů mezi nejobtížnější řešitelné.

PhDr. Rabiňáková říká: „Zpochybnění hodnot, které uznáváme, je ohrožením nás samých. Reagujeme na ně obvykle neústupností a stažením se do sebe. V tomto typu konfliktů je velmi těžké se přestat řídit starými vzory v chování a pokusit se reagovat novým způsobem“.

V oblasti pracovní činnosti může působit ještě celá řada dalších faktorů formální či neformální povahy. Například některé uvádí Doc. PhDr. Otto Obst, CSc. v publikaci: „Základy managementu“.

- Nepřesné stanovení obsahu a rozsahu pracovní činnosti
- Zjevná nebo skrytá rozpornost organizačních norem (komu kdo podléhá)
- Vady komunikačního systému – vážnoucí přenos informací způsobuje stejné potíže jako přebujelá administrativa, zanedbávaná evidence, vědomě mylné informování nadřízených i podřízených.
- Nízká úroveň řídicí činnosti – špatná organizace práce podřízených, omezování jejich samostatnosti, ukvapené rozhodování, chaotické plánování práce, osobní nesnášenlivost, arogantní vystupování.
- Hluboká neshoda mezi očekávaným a skutečným jednáním jedince ve skupině.
- Chybně prováděná hodnotící činnost – nesprávné posuzování lidí, podceňování jejich pracovního přínosu, nespravedlivé rozdělování odměn.
- Chybně prováděná personální práce ředitelem – protěžování oblíbenců.

2.5. Typy konfliktů

2.5.1. Intrapersonální konflikty

K těmto konfliktům dochází uvnitř člověka, v jeho nitru. Týkají se cílů, využití času, morálních otázek, rozhodnutí nebo váhání.

Příklad. Ředitel chce provést hospitaci u kolegy, který vykazuje slabé vzdělávací výsledky, a přitom tuto situaci odkládá, prožívá intrapersonální konflikt.

2.5.2. Interpersonální konflikty

Dochází k nim mezi dvěma nebo více jednotlivci.

Příklad. Dvě kolegyně mají spolupracovat na prezentaci školy, ale mají trvalé spory o tom, jak má spolupráce probíhat, kdo je za co zodpovědný a kdo a v jaké míře zavinil případné nedostatky. Spor přeroste v dlouhodobý střet, v němž jeden dělá druhému naschvály a brání jeho iniciativám.

Kolega má pocit, že ředitel mu neustále šlape na paty s naprostými zbytečnostmi. Ředitel je přesvědčen, že kolega má na očích klapky a je stížen profesionální slepotou, která mu brání vidět věci v širších souvislostech, a proto je třeba mít jej pod kontrolou.

Nejčastějšími zdroji interpersonálních konfliktů:

- Nedorozumění nastává tehdy, kdy jednání nebo záměr jedné strany jsou druhou pochopeny jinak, než bylo zamýšleno.
- Lhaní (neupřímnost). Když lidé neříkají pravdu, je prakticky jisté, že dříve či později mezi nimi nastane konflikt. Často vyvolává konflikt polopravda, zamlčování částí skutečnosti.
- Nedbalost. Nesplněné sliby, nenaplněná očekávání, vyhýbání se odpovědnosti, to všechno jsou potenciální zdroje konfliktu.
- Záměr. Chceme-li to druhému ukázat, natřít, vytmavit, můžeme si být jisti, že budeme mít brzy na krku konflikt. Vůbec při tom nezáleží na tom, jak spravedlivé je naše rozhořčení, jak oprávněná je naše reakce.
- Bezvýhradná investice do vlastního postoje nebo přesvědčení. Nejednou se stává, že lidé svoji existenci (profesionální či jinou) spojí s určitým názorem, filozofií nebo morálním postojem.

- Nejasné hranice osobního prostoru. Tak jako existuje soukromý fyzický prostor, je přítomen i prostor psychický, který pokládáme za soukromý a který si chráníme. Introverti hůře snášejí, když se určité záležitosti dostanou na světlo, či když se k nim někdo nešetrně přiblíží. Extroverti mají také svá intimní hájemství, ale méně rozsáhlá. Nejasné vymezení tohoto prostoru, toho, jak daleko je dovoleno zajít, může vést k tomu, že ostatní lidé čas od času nechtěně mohou překračovat hranice. My sami jsme odpovědní za to, že naše okolí ví, jak s námi zacházet. Je to náš úkol dát toto najevo. Jenom málo lidí ale samo ví, co chtějí, jaká jsou jejich skutečná přání, záměry, meze. A ještě méně je těch, kteří je dokáží srozumitelně sdělit ostatním. Jasně určené meze a hranice jsou vyjádřením úcty především k sobě samým, a teprve od ní se může odvíjet respekt ostatních.
- Strach a nejistota mohou stát za neupřímností, oddáním se jediné správné myšlence, za nejasným vymezením hranic, za projevy nedostatečné komunikace. Možná se domníváme, že být upřímný se nevyplácí, protože se stáváme zranitelnými, obáváme se toho, že úplná otevřenost by mohla vyvolat nevraživost, odmítnutí, třeba i odplatu. Pracovníci někdy popírají, že jsou v práci nespokojeni, v obavě, že přijdou o odměny, nebo dokonce o místo. Bojí se, že by nesehnali nic lepšího či alespoň stejně dobrého.
- Postranní úmysly přicházejí ke slovu v situaci, kdy jedna strana má zájem na něčem, co nechce před druhou stranou odhalit nebo přiznat. Vyskytují se ve dvou podobách: vědomé a nevědomé. Škodlivé jsou však obě formy stejně. Příkladem vědomého postranního úmyslu je mladý učitel, který velebí svého ředitele, o němž ale nemá valné mínění, s cílem získat co nejrychleji vhodné postavení. O nevědomých postranních úmyslech zpravidla neví ani jejich nositel. Často se projevují tak, že to mezi lidmi nehraje. Lidé dost dobře nevědí, co je na tom druhém tak štvé, proč se k nim tak chovají, proč všechno, co udělají nebo řeknou, je třaskavá směs.

2.5.3. Konflikty uvnitř skupiny

Ke konfliktům uvnitř skupiny dochází mezi jednotlivci, kteří vytváří určitou skupinu. Může se jednat například o pedagogický sbor.

Příklad. Pokud se učitelé nemohou dohodnout, jestli žáci mohou trávit přestávku na hřišti mimo budovu školy, prožívají konflikt uvnitř skupiny.

2.5.4. Meziskupinové konflikty

Dochází k nim mezi skupinami lišícími se počtem členů i zaměřením. Obtížnost těchto sporů, jak na úrovni střední školy, tak i na mezinárodní úrovni, spočívá v identifikaci a uvedení nesčíslných potřeb, hodnot, zájmů, vyjádřených těmito skupinami.

Příklad. Jedná se o konflikt mezi učiteli a žáky o využívání školního hřiště, o zákazu kouření nebo mezi dvěma gangy zastupujícími dvě různé čtvrtě, etnické problémy.

2.6. Důsledky konfliktů

2.6.1. Důsledky pracovních konfliktů pro pracovníky

Lidé mají sklon pohlížet na konflikty jako na situace, které nutně musí mít své vítěze a poražené. Výsledky konfliktů lze rozdělit následovně.

- Vítěz a poražený, výhra – prohra

Některé pracovní konflikty skutečně asi nelze vyřešit jinak, než že jedna strana získá to, co druhá ztratí.

Jedním z důvodů, proč vedoucí pracovníci mají podvědomě negativní vztah ke konfliktům vůbec je mimo jiné skutečnost, že většina jich ze začátku vypadá jako konflikty právě tohoto druhu. Manažer se může obávat, že musí dříve či později dát za pravdu jedné straně a v důsledku toho, zabývat se frustrací druhé strany. Ve své praxi jsem se až nyní poprvé setkala s ředitelkou, která si libuje v tom, že může soudcovat, kteří z jejich podřízených mají pravdu a následně pak tišit zklamání poražených. Taková ředitelka je výjimkou. Většinou se ředitelé konfliktům vyhýbají či nutí protivníky, aby si to nějak mezi sebou vyřešili sami. Najdou se i takoví ředitelé, kteří se uchylují k potrestání těch, kteří za nimi s konflikty přicházejí.

- Oba vyhrávají, výhra – výhra

Výsledkem takové situace je na obou stranách pocit, že získaly, co chtěly, aniž ten druhý nevyhnutelně něco ztratil. Hledá se způsob, jímž obě strany mohou dosáhnout požadovaných cílů. Jde o to, aby se podařilo nalézt oboustranně výhodné a přijatelné řešení, aniž by kterákoliv ze stran musela slevit něco ze svých zájmů. Takováto řešení jsou pak trvalá a stabilní.

- Oba ztratí, prohra – prohra

Tato situace nastává tehdy, když výsledek neuspokojí žádnou ze stran. Podobně neuspokojivým řešením může být i polovičatý kompromis. Situace, kdy oba ztrácejí, není pro nikoho výhodná. Aby se tomu manažeři vyhnuli, utíkají nejednou k řešení typu – vyhýbání se, ke snaze, aby si to lidé vyříkali sami. Pokud manažer sám nezasáhne, i potenciálně málo nebezpečné situace mohou vést k výsledkům typu prohra – prohra.

2.6.2. Důsledky pracovních konfliktů pro organizaci

Víme, že určitá úroveň konfliktů je zdravá a žádoucí a že není na místě zasahovat, kdykoliv se objeví jeho známky. Mírné konflikty jako je přátelské soupeření, nesobecká rivalita či drobné rozdílnosti v názorech mohou mít pozitivní důsledky. Teprve vážné konflikty představují skutečný problém. Rozdíl spočívá v tom, že vážné konflikty mají dva znaky, které neshledáme u konfliktů mírných. Překážejí v činnosti, protože soupeři se více soustředují na své protivníky než na práci, a vedou k nekalým praktikám zhoršujícím vztahy na pracovišti. Překážkou činnosti je, když jedna strana, například tým, že zadržuje informace, znemožňuje přístup ke zdrojům, a tak blokuje to, co druhá strana potřebuje k tomu, aby mohla konat svou práci. Je – li konflikt silný a intenzivní, znamená:

- energii vyplývanou špatným směrem. Motivace a úsilí nejsou napřeny na to, aby se dosáhlo účelů, pro něž organizace vznikla a existuje, ale pro prosazení cílů a potření protivníka;
- vychýlené a zkreslené úsudky. Schopnost vnímání a úsudky aktérů konfliktu jsou nepřesné a účelově zkreslené. Dopustí-li se skupina nebo organizace chyby, má sklon ji přisuzovat všem okolo, jenom ne vlastním chybám;
- psychologické důsledky porážky. Dochází k nepříznivým změnám: porážení popírají, překrucují nebo zlehčují fakt své porážky, stahují se do sebe, hledají viníky na všech stranách, izolují se a nespolupracují;
- nedostatky v koordinaci a kooperaci. Při konfliktu vážne koordinace, spolupráce, účast a snaha o pochopení jiných, vstřícnost;
- nezodpovědné chování. Protivníci se uchylují k postojům typu: „Mně je všechno jedno“, „Už tady na to kašlu“. Na ničem jim nezáleží než na nich samých a řídí se podle zásady „čím hůře, tím lépe“;
- vznik nedůvěry a podezřívání. I sebelépe míněný skutek je odsouzen jako lest , která jen posiluje původní podezření;

Konflikt může mít pro organizaci i pozitivní důsledky. Může zviditelnit hodnoty. Je to způsob jakési sociální materializace jinak neviditelných hodnot, které jsou natolik žádoucí, aby se o ně lidé brali. Konflikt vyjasní postoje. Může posloužit k tomu, že mnoho dosud zamlžených postojů a názorů se náhle ozřejmí. Zvyšuje kvalitu rozhodování. Stimuluje tvořivost, povzbuzuje zájem členů skupiny o dění,

poskytuje prostředek a nástroj, jehož pomocí lze vyjadřovat nesouhlas či dávat najevo napětí. Zvyšuje také angažovanost. Pomáhá tomu, že lidé se angažují. Jeho pozitivní vyřešení je velkou příležitostí k tomu, jak tuto angažovanost dál rozvíjet. Dále podporuje spontaneitu v komunikaci. Lidé se často neohlížejí na to, co a jak říkají a jak jednají. Vyjasňují se tak názory a postoje, ale také se ukazuje, kdo je kdo. Konflikt posiluje produktivitu. Zásadní je zde to, jak se na konflikt pohlíží, jak se interpretuje jeho význam a samozřejmě také jak se řeší. Pomáhá zvyšovat tvořivost. Občas může být pro manažera výhodné podnítit výměnu názorů autorit či vzepření se tradici.

Takové mírné konflikty pomáhají organizaci. Jednotlivci i skupiny cítí potřebu změny a potřebují k dosažení této změny určité napětí. Potlačené konflikty, které nebylo možno ventilovat, mohou potenciálně mít dlouhodobé negativní účinky na schopnost pracovníka aktivně spolupracovat a ostatními lidmi. Možnost vyjádřit nesouhlas nebo nonkonformní názor zpravidla výrazně pročistí ovzduší.

Soutěž, konkurence, diference v názorech či různé hry mohou – nepřekročí-li kontrolované meze a nesklouznou-li k blokačním činnostem či nekalým postupům – stimulovat vyšší pracovní výkonnost, aniž by ohrožovaly ochotu spolupracovat a dobrou atmosféru. Neupřímná konformita často brání efektivnímu využívání všech dostupných informací při rozhodování. Vyvolávání konfliktu může být někdy jediným prostředkem, jak obrátit pozornost ostatních k nějaké otázce nebo problému.

Obecně lze říct, že pro organizaci může být škodlivý jak nadbytek, tak i nedostatek konfliktních situací. Většinou zjišťujeme, že manažeři tráví mnohem více času redukováním konfliktů než jejich řízením, či dokonce stimulací. Lze to vysvětlit tím, že se asi ve více případech setkali s negativními důsledky přemíry konfliktních situací.

3. Přístupy ke konfliktu

Na konflikt se můžeme dívat u různých úhlů pohledu. Každý z nás má svůj typický způsob, jak na konflikt reagovat. Využíváme svůj osvědčený způsob, přestože máme možnost volit z několika přístupů.

3.1. Styly řešení

3.1.1 Konfrontace

Ten, kdo konfliktu čelí, má tendenci ho vidět z pozice buď- anebo. Je přesvědčen, že jeden z účastníků má pravdu, kdežto druhý ne. Protivník zvítězí tehdy, když prokáže, že on je tím, kdo má pravdu. Budou tedy oba nezvratně hájit své pozice a zároveň houževnatě odolávat náhledu druhé strany. Mohou propadnout agresivitě, zahrnovat se urážkami a dokonce si i vyhrožovat. Pokud je do konfliktu zapojena osoba, která má vůči druhé autoritativní převahu (ředitel – učitel), může zvolit konfrontaci z pozice síly. Ředitel může učiteli vyhrožovat.

Reagujeme-li na konflikt konfrontací, i malý incident nejspíš rychle nabude rozměru úporného dlouhotrvajícího boje. Vede k pocitu nepřátelství a touhy po odplatě. I autoritativní vůdci bývají často z mnoha důvodů pro řadu lidí přitažliví, protože se zdá, že jsou velmi schopní a dosahují svých cílů. Z dlouhodobé perspektivy vytvářejí jejich metody překážky, například tím, že lidé jsou stále méně ochotni vstřebávat a snášet emocionální nároky, které tyto postupy vyvolávají.

Přístup konfrontace se využívá tam, kde chceme dosáhnout svého. Přiměřenou situací je například, je-li nezbytná rychlá a rozhodná reakce, v nutných záležitostech, když je třeba prosadit nepopulární opatření. Také ji používáme v záležitostech obecného zájmu, pokud jsme si naprosto jisti, že naše řešení je správné. Konfrontaci využijeme i tam, kde by jiný postup byl vykládán jako naše slabost.

3.1.2. Vyhýbání se

Vychází z přesvědčení, že jakýkoliv konflikt škodí, a proto je nutno ustoupit, nebo jej potlačit. Nejčastěji ho shledáváme u manažerů, kteří nejsou emocionálně či dovednostně připraveni vyrovnat se s mezilidsky obtížnými konfliktními situacemi. Obávají se negativní emoce a následného stresu vyvolaného střetnutím. Tento postoj může vyplývat z přesvědčení, že mezilidské vztahy na

pracovišti nejsou natolik pevné a silné, aby snesly zátěž konfliktu. V ostatních tento přístup vyvolává frustraci, protože se věci neřeší, skutečné problémy jsou obcházeny a podřízeny, kteří se mezi sebou ocitnou z jakékoliv příčiny v konfliktní situaci, jsou hnáni k zodpovědnosti a obviňování z ohrožování dosavadní harmonie. Lidé používající tento přístup nechtějí mít s konflikty nic společného. Tento přístup se využívá především, když jde o maličkosti a jiné záležitosti jsou naléhavější. Pokud nevidíme žádnou šanci uspokojit zájmy. Pokud ztráty z potenciálního rozjitření zúčastněných jsou větší než přínosy z vyřešení konfliktu nebo pokud je třeba nechat vychladnout vášně a získat odstup. Někdy je třeba si získat dostatečné množství informací před další akcí, a proto volíme tento přístup. Vyhýbáme se i v případě, když konflikt mohou lépe vyřešit jiní.

3.1.3. Ústup

Nejběžnější způsob ústupu je jednoduše se té jisté osobě vyhnout úplně. Když si konflikt nepřipustíme, můžeme být ve skutečnosti velmi rozzlobeni nebo zraněni, ale než bychom to dali najevo, raději tyto reakce a pocity potlačíme. Zapíráním se city ještě více vydráždí, dále se jítří a zraňují. Mohou vést k pomluvám a pomstě. Potíž s návykovým používáním tohoto přístupu je, že svým důrazem na zachování přátelských vztahů na úkor kritického zhodnocení situace věci neřeší. Cílem tohoto přístupu je hlavně nikoho nenaštvat a nikoho se nedotknout. Lze ho využít zejména v situaci, kdy zjevně nemáme pravdu nebo nejsme v právu. Také v situaci, kdy máme zájem slyšet názor jiných, poučit se, popřípadě prokázat, jak jsme sami rozumní. Pokud je předmět sporu výrazně významnější pro ostatní než pro nás, uspokojením ostatních si udržíme dobré vztahy a spolupráci na pracovišti. Ústup volíme i tehdy, když jde o vybudování kreditu do budoucna, potřebujeme-li minimalizovat ztráty a jsou-li naše šance v nerovnováze a my prohráváme, nebo když je důležitější udržet stabilitu a harmonii na škole.

3.1.4. Kompromis

Ten, kdo ho volí, si jasně uvědomuje, že v zájmu řešení konfliktu se každý účastník musí něčeho vzdát. Každý si odnáší část vítězství, a to za cenu některých vlastních ústupků. Kompromis bude účinný a užitečný tam, kde si každý prosadí to nejdůležitější a ustoupí od požadavků méně podstatných. I tento přístup má pro mnohé manažery neodolatelnou přitažlivost, jeho nestřídmé používání se může

obrátit v pravý opak. Pokud podřízené neustále nabádáme, aby šli na kompromis a rozpůlili si rozdíl toho, oč se vede spor, začnou se brzy právem domnívat, že nám jde více o ulamování hrotů a klid za každou cenu než o skutečné věcné problémy. Výsledkem kompromisů také mohou být často neživotná ujednání, jejich nelogičnost a nepraktičnost bije do očí snad všechny kromě kompromisníků samotných. Cílem kompromisu je rychle nalézt řešení, s nímž bychom mohli žít. Kompromis využíváme v situaci, když cíle a zájmy jsou sice důležité, avšak nikoliv tak, aby stály za námahu nebo narušení vztahů při použití více asertivních metod. Tento přístup je vhodný i v situaci, pokud oponenti se zhruba vyrovnanými silami usilují o vzájemně se vylučující cíle., při dosažení dočasných urovnání ve složitějších záležitostech nebo při dosažení přijatelných a vyhovujících řešení pod časovým tlakem. Kompromis využíváme i jako ústupový prostředek, když ani konfrontace ani spolupráce nefungují.

3.1.5. Spolupráce

Ten, kdo umí spolupracovat, se od začátku pokouší odhalit potřeby obou účastníků, aniž by stále počítal s tím, že bude muset něco obětovat. Tento přístup předpokládá, že lze najít řešení, kdy oba vyhrávají a nikdo nic neztrácí. Spolupráce nejlépe funguje tam, kde jsou oba účastníci konfliktu poučeni jak si vyjít vstříc a jsou schopni dosáhnout vzájemně přijatelného výsledku. To je ale velmi vzácný případ. Mnohem častěji má jeden z účastníků buď tendenci ke konfrontaci, nebo k uhýbání před konfliktem. Pokud však je druhá osoba spolupracující vytrvalá, dává najevo opravdový zájem o potřeby protivníka a sdílí jeho pohled na věc, může získat jeho důvěru a zájem o vyřešení problému. Cílem spolupráce je vyřešit problém společně. Tento přístup použijeme k nalezení řešení tam, kde zájmy obou stran jsou příliš důležité a citlivé na to, aby z nich bylo možno slevovat kompromisem, když naším cílem je něco se dozvědět, naučit nebo při sladění pohledů z různých perspektiv. Spolupráci analyzujeme i pocity, sentimenty a nálady, které vedly k narušení vztahů.

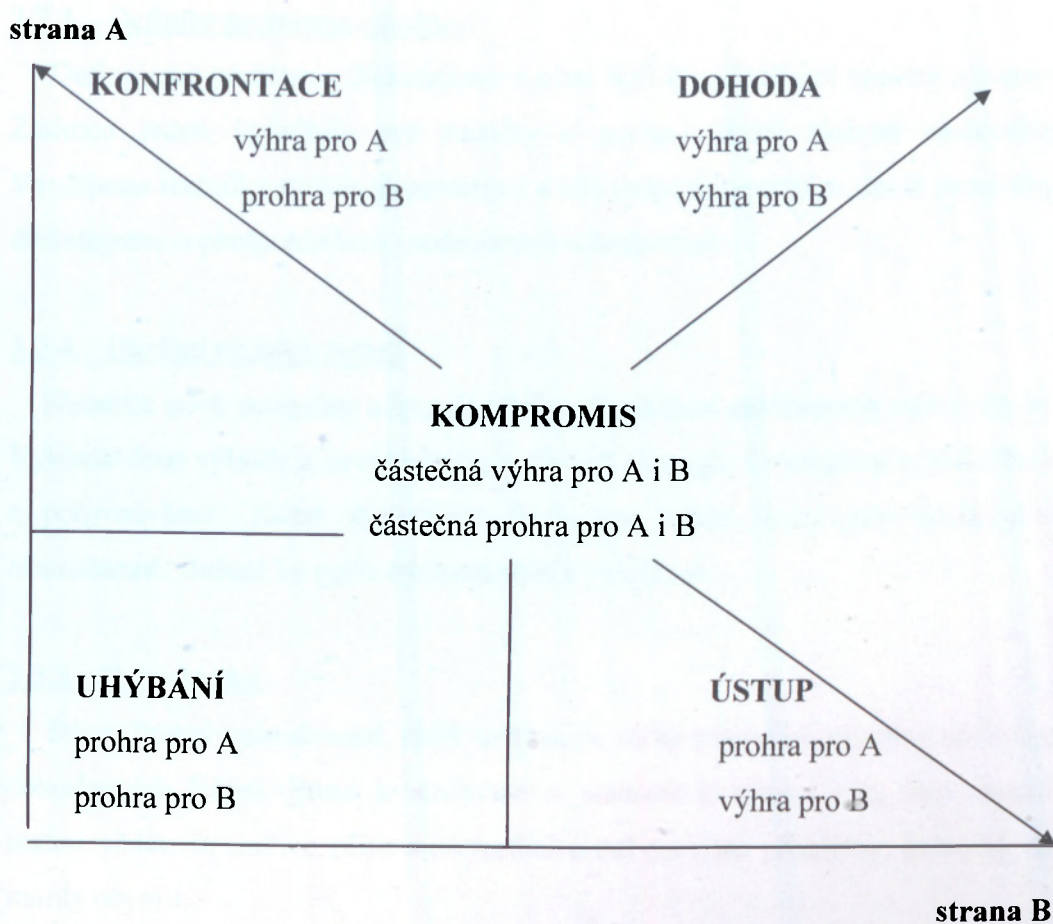
Příklad přístupu ke konfliktu. Eva vyslechne od své kolegyně ve škole poznámku o špatném chování svých žáků ve třídě. Může reagovat.

Konfrontace: „Jak může taková hrozná učitelka jako ty posoudit, jestli se mí žáci chovají nevhodně?“ „Ještě jednou pípni o mých žácích a budeš litovat!“

Vyhýbání se: Eva reaguje beze slova. Když se jí pak kolegyně zeptá, co se stalo, Eva prohodí: „Nic.“ Ve sborovně si pak stěžuje další kolegyni.

Ústup: „Co se týče chování mých žáků, vždy jim to činí potíže.“ „Je dost těžké hledat, co je k tomu vede.“ „Docela chápu, že se ti jejich chování zdá nemožné.“
 Spolupráce: Eva si vezme kolegyni stranou a zeptá se jí, zda jí může věnovat pár minut. Pak s ní jedná. „Víš, že mi skutečně vadilo, když jsi na mě volala na chodbě, že moji žáci se o přestávkách chovají hrozně. Obvykle dobře snáším žerty na školní téma, ale mám pocit, že na svoje žáky jsem poněkud citlivá, obzvláště, když nás slyší i další kolegové. Mohla bys mi připomínky k mým žákům říkat soukromě.“

Pro větší přehlednost uvádí PhDr. Dana Rabiňáková v knize „Konflikt – koření života“ styly řešení konfliktů v grafickém zpracování.



3.2. Postup při řešení konfliktu

3.2.1. Plánování

Jedná se o rozmyšlení, jaké jsou naše potřeby a jak pociťujeme situaci. Co se nás v tomto konfliktu zvláště dotýká. Jaký to má na nás vliv. Uvědomit si. Proč je to pro nás důležité a jaké jsou naše hodnoty. Uvědomit si, jestli máme proti druhému předpojatosti a předsudky a co by pro nás zlepšilo situaci.

3.2.2. Pozitivní prostředí

Důležité je navození pozitivní atmosféry a neverbální komunikace. V úvodu vyjádříme kladné úmysly.

Příklad. „Chci tento problém řešit.“ „Zajímá mě tvůj názor.“ „Náš vztah je pro mne důležitý a chci, aby přetrval.“ „Chci situaci skutečně porozumět.“

Dobré je ocenit a poděkovat druhé straně za kladné úmysly.

Příklad. „Oceňuji tvoji ochotu to vyřešit.“ „Děkuji ti, že sis udělal čas se se mnou sejit.“ „Vidím, že se snažíš stejně jako já.“

3.2.3. Definice problému a diskuse

Definujeme problém a diskutujeme o něm. Každý vyjádří své náměty a pocity. Zatímco jeden vyjadřuje své náměty a pocity, druhý aktivně naslouchá. Využijeme techniky efektivní promluvy a aktivního naslouchání. Je-li zapotřebí, diskutujeme o předpokladech, podezřeních a hodnotách

3.2.4. Hledání různých řešení

Shrneme nové poznatky a bez dlouhého přemýšlení navrhneme různá řešení. Vyhledáváme výhody a nevýhody jednotlivých činností. Uvažujeme o následcích a porovnáváme různé skutečnosti. Vybíráme řešení, která jsou uspokojivá oboustranně. Řešení by měla být konkrétní a vyvážená.

3.2.5. Pokračování

Stanovíme si pokračování, další setkání. Je těžké předvídat všechny následky dohodnutých řešení. Proto je nezbytné si stanovit kontrolní bod, kdy ostatní budou vědět, že mohou přijít s jakýmkoliv nečekanými problémy, které by se mohly objevit.

3.3. Umění řešit spory

Rozpory a konflikty provázející životní i pracovní situace mohou mít velmi vážné důsledky pro duševní zdraví ředitele či manažera. Projevují se jako obava, nechť rozhodovat a cokoliv řešit, strachem z kontaktu s lidmi.

Kdo má tedy šanci úspěšně řešit a vyřešit rozporuplné situace? Na tuto otázku odpovídají Ing. Katarína Teplická a Ing. Katarína Kameníková, PhDr., z Katedry podnikání a managementu v publikaci *Moderní řízení 7/2004*. Formální autorita a moc funkce dávají řediteli jistý precedens, ale nejde-li tu o řešení dané funkčním postavením, pak jsou k tomu nutné některé základní předpoklady.

Především neformální autorita, to znamená, že manažerovo slovo má určitou váhu, prestiž, je přijímáno s ochotou akceptovat jej a plnit. Důležitá je dovednost orientovat se citlivě v rozporných situacích a vytvářet si objektivní soud. Dále řešit rozpor věcně, nikoliv emotivně, přihlížet k lidem, kteří jsou jeho účastníky, ale nenechat se ovlivnit lidskou dimenzí rozporu. Sledovat věcný problém, mít zřetelný cíl, k němuž má řešení rozporu dospět, a také vést k řešení těchto sporů.

Kdo chce v řešení sporů uspět, musí se umět orientovat v situaci - rychlost orientace, přehled o atmosféře, odlišení podstatných okolností od nahodilostí, umění rozpoznat jádro sporu.

Sebeovládat se - což je otázkou ujasnění si vlastního projevu v rozporných situacích, vztahovačnosti, míry podléhání nevraživosti, odolnosti vůči afektům, velkorysosti vůči agresi.

Zbavit se stereotypu - překonat omyly druhých, nehodnotit všechny rozporné situace stejným metrem, neupírat sporným stranám pozitivní prvky, nebýt přesvědčen o tom, že já jedním vždy správně.

Dohovořit se s lidmi, být si vědom toho, že na komunikaci a její úrovni nesmírně záleží řešení rozporů. Jde o správné chápání a interpretaci slov i vnímání neverbálních projevů účastníků rozporu.

Konflikt má řadu významů. Mezilidské konflikty náleží k nejsilněji stresujícím faktorům vůbec. Konflikt těsně souvisí se zátěží lidského organismu. Není-li manažer fit a v dobré fyzické a duševní kondici, snadněji sklouzne jeho jednání do konfliktu. Bylo by chybou dělat rovnítko mezi úspěšností manažera a existencí či neexistencí konfliktů. Úspěšný manažer se nepozná podle toho, že se v jeho kolektivu nevyskytují konflikty, ale že konfliktů není moc a vyskytují se nepravidelně. A zejména podle toho, že se zabývá jejich řešením.

3.4. Systematický management konfliktů

S. Seiler v Moderním řízení 1/2004 uvádí: „Systematicky uplatňovaný management konfliktů může trvale ovlivnit firemní kulturu a posílit růst produktivity. Jde o komplexní přístup ke zvládnutí a prevenci konfliktů, který vyžaduje jak komunikační znalosti a dovednosti, tak schopnost mezilidského jednání.“

Konflikty na pracovištích zpravidla vytvářejí špatné pracovní klima, snížené uspokojení pracovníků z práce a klesající pracovní výkonnost. Systematický management konfliktů se orientuje na úkoly v těchto rovinách. Trvale překonávat vznikající napětí, konflikty a jejich příčiny včas rozpoznat a minimalizovat existující potenciál konfliktů. Jde tudíž o řešení konfliktů, včasné rozpoznání konfliktů a o jejich prevenci.

Příklad. Když v kolektivu vznikne napětí mezi dvěma kolegy, kteří se vzájemně obviňují z překračování kompetencí, bude se znalý ředitel snažit neprodleně řešit konflikt tak, aby žádný z obou kolegů přitom neztratil tvář. Pak bude ovšem analyzovat příčiny vzniku napětí a provede potřebné korektury v organizaci kolektivu nebo ve způsobu komunikace, aby se pravděpodobnost vzniku nového konfliktu snížila na minimum.

Systematický management konfliktů ovlivňuje nejen samotné řešení konfliktů, ale působí na klima pracovního kolektivu a kulturu celé školy. Základní postoje, hodnoty a způsoby chování uvnitř školy (například zacházení s chybami) jsou rovněž ovlivněny způsobem systematického řízení konfliktů. V tomto smyslu je management konfliktů dynamickým procesem, který na základě komunikačních technik i mezilidské citlivosti a dovednosti přichází ke slovu při řešení napětí, problémů a zlepšování vztahů.

4. Efektivní komunikace

Komunikace je základní a nezbytnou složkou při řešení konfliktu. Nikdy nevyřešíme konflikt, kterému dostatečně nerozumíme, a nemůžeme porozumět konfliktu, pokud nemáme k dispozici kompletní a přesné informace. Potřebujeme mluvit o svých pocitech a zájmech, o tom, co bychom rádi změnili a co je třeba dělat pro vyřešení problému. Stejně tak je pro nás nezbytné zjistit, co chce a potřebuje změnit k vyřešení konfliktu druhá strana.

Špatná komunikace bývá často jádrem konfliktu. Pokud si někdo zkresleně vysvětlí význam slov toho druhého a reaguje způsobem, který mluvčího uráží, situace může velice rychle vyústit v hádku. Jakmile jsou dva lidé schopni hovořit jasně – tak, aby si navzájem dobře rozuměli, zjistí, že ve skutečnosti žádný problém nemají. Nebo, že je to jen malé nedorozumění, které se snadno vyřeší. Jakmile se jednou komunikace vyjasní a lidé začnou vzájemně spolupracovat, naleznou se snadněji řešení i pro závažné problémy.

Při řešení konfliktů hraje komunikace dvě významné role. Srozumitelná komunikace je nezbytným pomocníkem pro dopátrání podstaty věci a nalezení uspokojivého řešení. Nejasná komunikace může sama o sobě způsobit konflikt.

V lingvistice by byla komunikace definována jako vysílání a přijímání vzkazů. Každý krok v komunikaci nám dává spoustu možností, jak udělat chybu. Pokud se vysílající správně nevyjádří, nevysvětlí, co má na mysli nebo co by chtěl, popřípadě používá nevhodná gesta a slova, přijímající si vysvětlí jeho vzkaz chybně. Na druhou stranu však může vysílající podat přesný a jasný vzkaz, ale přijímající nebude pozorně poslouchat, bude si vyvozovat předčasné závěry a význam slov bude opět nesprávně pochopen. Komunikaci můžeme přirovnat k dvoupruhové silnici. Pokud chceme, abychom byli správně vyslyšeni, musíme poskytnout kompletní zprávu. Pokud chceme porozumět, musíme pozorně naslouchat.

Pocházíme z různých rodin, máme odlišný etnický původ a kulturu, odlišné osobní zkušenosti, očekáváme od života i od jiných různé věci, sníme každý o něčem jiném. Díky všem těmto odlišnostem nereagujeme stejně ve stejných situacích, a to komunikaci nesmírně ztěžuje.

Efektivní komunikace vyžaduje velké úsilí stát stranou všech rozdílů v hodnotách, předpokladech a komunikačních stylech, které mohou ovlivnit kvalitu výměny názorů s druhou osobou. Musíme mít velkou dávku trpělivosti a také ochoty poskytnout, obdržet a vysvětlovat informace, pocity a potřeby. Respekt je také důležitou podmínkou

kvalitní komunikace. Je velice obtížné vést komunikaci, pokud bychom již předem odsoudili a zlehčovali věci, ve které druhá osoba věří a doufá. Každá osoba by při rozhovoru měla věřit, že se může dozvědět a naučit něco nového. Při špatné komunikaci vyrůstají konflikty, s dobrou komunikací vyrůstají lidé.

4.1. Aktivní naslouchání a sdělení v 1. osobě

V aktivním naslouchání je zde zahrnuta posluchačova ochota a snaha podívat se na problém očima toho druhého. Zdržíme se předčasných soudů věci. Budeme empatičtí, pokusíme se vcítit do toho druhého. Projevíme i neverbálním způsobem svůj zájem: tónem hlasu, výrazem tváře, gesty, očním kontaktem, postojem. Nepřerušujeme druhého a nedáváme mu rady ani doporučení.

Příklad. Ředitel se rozhněval, když se dozvěděl, že jeho zástupce ve sborovně sdělil informaci o stížnosti rodičů, která se bude teprve oficiálně projednávat a na kolegu se osopil. „Neustále rozšiřuješ drby. Ty si prostě neumíš nic nechat pro sebe!“ Promluva ve 2. osobě zní jako obviňování. Pokud chce, aby kolega pochopil, co se stalo, je výhodnější použít sdělení v 1. osobě. „Víš, vážně mě rozzlobilo, když jsem se dozvěděl, že jsi ve sborovně podal informaci o stížnosti rodičů. Chtěl jsem to sdělit kolegům sám a mrzí mě, že ti nemohu důvěřovat.“ Nejtěžší vůbec je si uvědomit, že máme toto sdělení v 1. osobě použít. Ve změní pocitů máme přirozenou tendenci obviňovat, žalovat a poučovat než usměřňovat naše pocity správným směrem. Je výhodné zařadit sdělení v 1. osobě mezi naše přirozené reakce při řešení konfliktu.

4.2. Manažerská komunikace

Na nedostatky v komunikaci si stěžují nadřízení i podřízení. Jedni na to, že je nikdo neposlouchá, druzí, že jim nikdo nic neřekne a další, že se mluví, mailuje nebo schůzkuje až příliš. V komunikaci je nejdůležitější příjemce. Komunikátor může cosi říkat nebo psát, ale nemůže udělat více než umožnit příjemci vnímat.

Komunikace je především vnímání. Vnímání a interpretace jsou založeny na zkušenosti. Jenomže, vnímání není logický proces a proto ani komunikace nemá vždy logiku. Člověk vždy vnímá v souvislostech, v kontextu. Základem mnoha sporů, nedorozumění a komunikačních selhání není konflikt odpovědí nebo řešení, ale nesoulad ve vnímání. To, co je pro jednoho nad slunce jasné, druhý třeba vůbec nevidí, anebo tomu nepřikládá žádný význam a proto se ho argumenty daného typu nedotknou.

Komunikace proto nemá naději vzniknout, pokud komunikujícím není jasno, co, proč a jak je příjemce připraven vnímat.

Stovky psychologických experimentů opakovaně potvrzují, že lidská mysl je velmi vynalézavá v tom, jak zatvrzele odmítá podněty, které nezapadají do předem připravených šablon očekávání. Existují samozřejmě způsoby, jak mozek vyburcovat k tomu, aby vnímal to, co je v rozporu s očekáváním, ale snadné to není. Nesoulad očekávání a vjemů působí nepříjemnosti, naši nejistotu i konflikty. Ve většině případů chybu nehledáme v sobě a v našich očekáváním, ale v tom, co přichází zvenčí. Nekomunikujeme jen kvůli přenosu informací, ale proto, abychom příjemce k něčemu přiměli. Komunikace, která vede k viditelné změně chování musí být založena na sdíleném, společném prožitku a poznání. Jenom tehdy, mají-li podřízení možnost danou věc si rozmyslet, prodiskutovat, přijít s vlastním návrhem řešení, lze očekávat, že budou náležitě motivováni a danou práci budou dělat s odpovídajícím úsilím.

Psychologové potvrdí, že jediná výrazně negativní zkušenost může ovlivnit vnímání a názor nadřízeného více než řada nevýrazných pozitivních zážitků. Komunikace může vyvolat dobře zapamatovatelná nedorozumění a přetrvávající rozčarování.

Každý bývá čas od času vyveden z míry tím, že dochází k nedorozuměním a že naše sdělení jsou nesprávně chápána. Mnoho podřízených se šéfům obává říci, že nerozuměli. Mají strach, že by vypadali neschopně či hloupě, anebo, což je snad ještě horší, že by tím šefovi naznačovali, že se nevyjadřuje jasně a tak by ho nepřímo kritizovali. Problém ale nebývá v tom, že by se jedni vyjadřovali nejasně, nebo že druzí jsou zbednění. Potíž je v tom, že oběma stranám není dostatečně známo, že nedorozumění jsou naprosto běžná a možnost jejich vzniku je zabudována v samé podstatě řeči.

Michal Čákr v Moderním řízení 8/2004 uvádí: „Kde není komunikace, tam trpí důvěra a kde si lidé nevěří, tam se bojí jít do rizika, brát na sebe odpovědnost a jednat samostatně. A když nejsou lidé motivováni, dělají jen to, co se jim řekne. Kde není motivace, není ani komunikace – a naopak. Prvním krokem je uvědomit si, že slova nemají samozřejmé významy. Co skutečně znamenají je dáno kontextem, v němž jsou využívány. Jakmile si uvědomíme tuto překážku komunikace, začínáme být připraveni vyhnout se nástrahám komunikace. Máme-li druhého člověka pochopit a nikoli se s ním komunikačně minout, musíme mít společný kontext. Ten vzniká sdílenou zkušeností, budováním dobrých vztahů, posilováním důvěry a tím, že nepředpokládáme, že druzí se automaticky dovtípí, co jsme měli na mysli“.

5. Jednání s problémovými lidmi

Práce v týmu, skupinové cíle, udržení lidí v těsném fyzickém a psychickém kontaktu – to přesně znamená práci s lidmi a někdy i práci s problematickými lidmi. Problematictí lidé dokáží znepríjemňovat život. Na každém pracovišti je mnoho různorodých lidí a někdy může být obtížné s nimi vyjít, jakož i pokračovat v práci. Nicméně: porozumíme-li problematickým lidem a věcem, které dělají, mohou se tím vyřešit mnohé obtížné situace a složité problémy. Reakcemi na lidské problémy se zabývá i Roy Lilley v publikaci „Jak jednat s problematickými lidmi“.

5.1. Egoisté

Pokud chceme vytvořit spolupracující tým, tak poslední co je třeba, je sobec, který se snaží veškeré zásluhy přenést na sebe. Řešením může být: „Vím, že pro školu děláš jen to nejlepší, ale zneklidňuje mě, musím-li před každého stavět tak vysokou laťku. Chci tě ujistit, že každý si zaslouží svoje uznání o úspěch školy. Tímhle způsobem budeme všichni pracovat lépe. Souhlasíš?“

Řešením je také poslouchat jejich chlubení a nafukování a potom se držet faktů. „Skvělé. Kolik přesně se účastnilo dětí a rodičů na sportovním dni, že jsme dosáhli takového zájmu?“ U těchto lidí je důležité podkládat hovor fakty.

5.2. Agresivní lidé

Většinou se jedná o agresi, která maskuje skutečnou výkonnost nebo skrývá špatné chování. Agrese má různé podoby: pokrytectví, blahosklonnost, licoměrnost, sabotáž, zastrahování, očerňování, neoprávněná kritika. Agresivní lidé bývají často velmi kritičtí. Kritiku je dobré vyslechnout a zamyslet se nad ní dřív, než ji odmítneme. Mohla by být totiž oprávněná. Například kritice od mladších kolegů bychom měli věnovat pozornost už z toho důvodu, že je stálo hodně odvahy a velké úsilí než tuto kritiku vůbec říkli.

Stalo se vám někdy, že jste spoléhali na podporu svých kolegů? Mysleli si, že stojí za vámi a oni při první složité situaci zmizeli? V této situaci je nutná chytrá a promyšlená konfrontace. „Domluvili jsme se na určitém postupu a na třech věcech, které dodržíme.“ Dotyčný člověk ale tvrdí, že nikdy nic neřekl ani nepodepsal. Nyní je čas zachránit situaci: „Podívejte, nebudeme se teď o tom dohadovat. Pojděte se domluvit na věcech, které nám budou vyhovovat, ať můžeme pokračovat dál. Řekněte mi, co si konkrétně myslíte o tomto problému.“

5.3. Lenoši

Víme, že práce může být rutinní, únavná a někdy i nezajímavá. Pracovníci mohou být zpočátku nadšení a pilní a později ustrnou v nečinnosti díky tomu, co dělají. Řešením je přeorganizovat úkoly, nechat zaměstnance, aby mohli mluvit třeba do vzhledu pracovního prostředí.

Příklad. Učitelka MŠ nikdy neodevzdá včas pololetní hodnocení školního roku. Tím zdržuje práci ředitelky, která nemůže vyhodnotit činnost celé školy. Co by se muselo stát, aby na ni mohlo být větší spolehnutí? Nemá smysl se jí ptát, otázka vyvolá řadu omluv, mlčení, námitek nebo rozčilování. Je třeba se zaměřit jiným směrem. „Zdá se mi, že máš potíže, nemohla bych ti nějak pomoci?“

Otázkou je, jestli se skutečně jedná o líné zaměstnance nebo o liché vedení. Ředitel by se měl zamyslet nad tím, jestli zaměstnanci vědí, co se od nich očekává, jestli mají jasné instrukce, jestli požadavky jsou přiměřené nebo jestli může dojít k nějakému nedorozumění.

Pokud máme v týmu školy loudaly, snílky a povaleče, je třeba jim pomoci s time managementem. Pomohly by detailní informace, rozvrh, analyzující fakta. Důležité je ujištění, že vše pochopili, do kdy mají úkol splnit, co pro to musí udělat. Když jsou lidé zavaleni úkoly nebo velkým úkolem, často lelkují, odbíhají, práci odkládají a vypadají, že jsou líní. Řešením je rozdělení práce na zvládnutelné části, u každého se musí dohodnout a pevně stanovit priority a termíny. Ředitel pak vše zastřešuje a trvá na dodržení termínů. Pozor na zaměstnance, kteří jsou rádi zavaleni prací. Pokud vyžadují ředitelovu pozornost, nejspíš to znamená, že se topí. Řešením je to, že ředitel jim pomůže stanovit priority.

Být líní, udržet si práci a nenechat se chytit, spotřebuje spoustu energie. Vyžaduje to plánování, originalitu, úsilí, rozhodnost, inteligenci, prozíravost, záludnost a dobrý úsudek. Všechny vlastnosti nutné pro dosažení úspěchu. Zdá se, že možná neexistují líní zaměstnanci, ale jenom špatné vedení.

5.4. Kritici

Jelikož nežijeme v bezchybném světě a věci se občas nedaří a my uděláme chybu, musíme se připravit v pracovním týmu na reptaly, bručouny a kritiky. Pokud je kritika postavená na dobrých základech, není potřeba se z ní hroutit, ale vzít si ji k srdci, zabývat se jí a porozumět si s hlavním kritikem. „Petře, vím, že k tomu budeš mít důrazné připomínky, takže dřív než to ohlásím veřejně, chci znát tvůj názor.“ Konstruktivní kritika podaná upřímně a s úmyslem pro lepší chod věcí, není špatná. Negativní lidé jsou často lidé nejistí, kteří nejsou vynalézaví a tvořiví. Tváří v tvář vynalézavým lidem a tvůrčím typům vnímají svá vlastní omezení a rozdílly se snaží vykompenzovat rozdupáním všech myšlenek. Je dobré se s nimi o nápady podělit, získat je na svou stranu pro spolupráci.

5.5. Rýpalové

Mít v pracovním týmu rýpala a vyhýbat se mu, nepomůže. Řešením je často je žádat o názory. Kdykoliv začnou reptat, musí se jim položit několik otázek. Důležité je rozebírat s nimi jejich názory a vyžadovat, aby je doložili fakty. Čím více s nimi budeme rozebírat jejich názory, tím méně často budou hledat chyby. Rýpalové většinou svoje rýpání dělají, aniž by u toho nějak zvlášť přemýšleli. Stává se z toho zvyk, životní postoj a charakteristický znak. Tím, že se jich ptáme, musí začít přemýšlet. To vyžaduje úsilí a oni to brzy vzdají. Zaměstnanci, kteří hledají chyby, bědují a stěžují si, můžeme je z jejich vytrvalosti vytrhnout, když je zapojíme do řešení problémů, na které si stěžují.

5.6. Morálka

Na pracovišti nastanou tlaky, změny, události, které ovlivňují postoj lidí k práci. Posoudit morálku je obtížné. Morálka je základem ve veřejných službách, a tedy i ve školách. Podle čeho se ale měří a jak ředitel pozná, že morálka na jeho škole začíná klesat? Musí hledat signály jako například, že mezi zaměstnanci se začínají vyskytovat více třenic a hádky. Roste nemocnost a neplánované absence. Vznikají kliky a

neformální sdružení. Množí se drby a šíří se fámy. Co s tím? Vypořádat se s běžnou hádkou znamená zjistit příčiny problému a zabývat se hádkou a jejími příčinami.

Organizace, kde vládne špatná morálka, jsou často zamořeny malými skupinkami, které se staví mimo dění. Spoléhají na vzájemnou podporu a stávají se oddělenými částmi jednoho celku. Sedí, nadávají, brblají. Přesně to, co potřebuje každý ředitel nejméně. Často jsou zdrojem drbů. To, co neví, vymyslí. Existují dva možné postupy, jak tuto situaci řešit. Buď tuto skupinu rozdělit tak, aby nebyli tito lidé ve vzájemném kontaktu. Tohle řešení ale nemusí být příliš praktické. Ruší a komplikuje organizaci a chod školy. Lepším řešením je vybraným členům skupiny zadat konkrétní a speciální úkoly, ze kterých se musí řediteli zodpovídat. Přitom je důležité ocenění a povzbuzení ze strany ředitele, který se je tímto snaží získat na svoji stranu.

Způsob, jak se dá vyhnout neshodám s problémovými zaměstnanci, je dobrá komunikace a porozumění. Ředitel má jasně lidem říct, co od nich chce a očekává, přesně jim vysvětlit, jak chce, aby to provedli a jasně vyjádřit cíle a úkoly školy.

Pokud ředitel nenajde čas, aby lidem řekl, co od nich chce, pak nemůže očekávat, že zaměstnanci to budou schopni plnit. Pravdou je, že pokud vždycky ředitel dělá to, co dělá vždycky, vždycky dostane to, co vždycky. Když se ozvou od zaměstnanců hlasy: „To nechápu, nikdo mi nic neřekl. Nevěděl jsem, co chcete.“ Musí si ředitel položit otázku, jestli dělají tyto nedostatky problémoví lidé z řad zaměstnanců. Obávám se, že chyba v tomto případě nemusí být na straně zaměstnanců, ale právě v komunikaci a v osobě nadřízeného.

Jiný pohled na osobnostní typy lidí uvádí Eberhard G. Fehla ve své publikaci „Konflikty v práci“.

Každý člověk je svého druhu osobitým jedincem. Nepočítejte s tím, že někdy potkáte následující osobnostní typy v jejich nejčistší podobě. Každé chování je orientováno na konkrétní podněty a určité situace a může se tedy kdykoliv změnit. Většina lidí – a tedy i kolegové a podřízení – nereagují v žádném případě vždy rozumně a důsledně správně. Častěji se musíme řídit náladami lidí a vlivy prostředí

- osobnostní typ – Vejtaha

V první řadě je orientován na jednání a věčnost. Nevadí mu být středem pozornosti, dělá všechno pro to, aby si pozornost okolí získal. Tento extrovert vklouzává snadno do různých rolí. Jako cholerik zastrašuje své okolí výbuchy temperamentu a výbuchy zuřivosti. Znovu a znovu se pokouší udělat na své kolegy a představené dojem, aby zamaskoval svou neschopnost. Pokud se pohybuje ve vyšších úrovních řízení, je kromě toho domácím vojevůdcem. Jeho styl vedení lidí je autoritativní a dostává se tím stále častěji do sporu s aktuálním stylem motivace spolupracovníků. Všechny tyto role mají udělat dojem, a prosadit tak jeho vlastní zájmy.

Tento typ člověka je přímý a energický, rozhodný a sebevědomý. Neustupuje z cesty žádnému konfliktu. Naopak, je-li přitom riziko spočitatelné, neváhá se chopit iniciativy a vyhledává střety. Tento člověk, který tak rád prezentuje sám sebe, je netrpělivý. Pochybnosti a námitky, rozvláčné výklady a detailní vysvětlování brzdí jeho elán a nutí ho k jednání. Osobní útoky ho urážejí a vedou spíše k vystupňování konfliktního potenciálu.

A jaké je v tomto případě řešení? Podle Fehla kdo se takovým typům dostane do cesty při hledání uznání nebo nějak zpochybní jeho úspěch, rychle se zařadí mezi jeho nepřátele. Vyhněte se tomu, abyste sklouzli do této role. Skutečnost, že je zvyklý na

spory a je připraven rychle zapomenout na čestnost, poctivost a ohleduplnost, dělá z něho protivníka jen málo ochotného ke kompromisu.

- osobnostní typ – Perfekcionista

Náleží k těm méně emotivním lidem. Je rozumově střízlivý a věcný, spíše bez fantazie a je také zdrženlivý. Pokouší se přijít věcem na kloub, bere to někdy však příliš přesně. Je někdy poněkud tvrdohlavý a zpravidla se vyhýbá riziku. Rád trvá na vlastním pohledu na věc a chová se odmítavě vůči změnám.

Než se rozhodne, potřebuje vedle nesčetných informací také nezbytný čas na přesnou analýzu. Z obavy před nepředvídatelnými následky upřednostní vyhnout se rozhodnutím. Tak se z něho stává váhavý střelec, který by problém rád vyřešil tím, že ho „vysedí“. V některých případech se převtělí do role detailúmilovného pedanta. Jeho přesnost a posedlost kontrolováním jsou často v protikladu ke kreativitě a spontánnosti kolegů – novátorů. Je imunní vůči radám a je toho názoru, že on jediný zná řešení. Neomylně se přidržuje svého pohledu na věci a očekává, že jeho návrhy budou realizovány.

Považuje se za experta. Potřebuje orientační body, a má proto v oblíbě jasná pravidla. Jeho mimořádná potřeba jistoty vede k tomu, že se rychle stává kontrolorem. Zajímá ho každý detail jeho činnosti a stále se dotazuje na aktuální stav své práce. Je zároveň analytikem a zpravidla věnuje logickým argumentům větší pozornost než emocionálním náladám a rozmarům.

Co můžeme v této situaci dělat? Být vždy připraveni, když se setkáme s perfekcionista. Ten totiž neváhá odhalovat organizační nedostatky a označit ty, kteří jsou za ně zodpovědní. Perfekcionista dělá dobře, může-li se pohybovat ve věčné rovině – a že to bylo správné, jak řekl on. Nepokoušejte se ho poučovat, je zpravidla lépe informován. Pokud možno byste měli ponechat stranou myšlenkové skoky a spontánní rozhodnutí. Překvapení připadají perfekcionista rovnou jako hrozba a přilévají jen olej do ohně konfliktního potenciálu.

- Osobnostní typ – Nepřístupný

Tito lidé se vyhýbají těsným sociálním kontaktům. Vyjadřují jen málo emocí a působí spíše poněkud chladně, někdy až arogantně. Jejich distancovaný způsob chování navozuje dojem strategicky jednající osoby, i když tomu ve skutečnosti bývá jen zřídka. Jako samotáři rádi zůstávají v pozadí. Dostanou-li se pod tlak, často se úplně stáhnou. To způsobuje, že je lze jen stěží zapojit do pracovních skupin a týmů. Je-li takovýto člověk nadřizeným, spolupráce se neobjevuje bez konfliktů.

Především mezery v toku informací způsobují, že plynulá komunikace s takovým šéfem se stává spíše výjimkou. Chraňte se o takovémto typu osobnosti dělat ukvapený úsudek. Nebezpečí, že ho podceníte nebo přeceníte, je veliké.

Jak se zachovat v jednání s tímto typem osobnosti? Nepokoušejte se na nepřístupného člověka naléhat. Dostanete-li se k němu do přílišné blízkosti, reaguje vysloveně nevrle. Proto respektujte jeho revír. Vytvářejte možnosti a předpoklady, za kterých s ním budete moci spontánně a neplánovaně komunikovat. Nechte ho ale, ať se rozhodne sám, kdy k vám přijde, a věřte, že to také udělá.

- Osobnostní typ – Lidumil

Jedná se o mimořádně emocionálního člověka. Je komunikativní a sdílný, umí ale také naslouchat. Silněji než ostatní je závislý na a atmosféře a náladách na pracovišti. Střetům se vyhýbá. Potřeba harmonie zdůvodňuje jeho značné úsilí o dobrý vztah ke

kolegům. Vstřícné a trpělivé jednání z něho dělá přívětivého a přátelského člověka. Pro harmonický vztah je také připraven obětovat i své vlastní cíle.

Jde mu jen zřídka o věc. Důležitější jsou pro něho naproti tomu pracovní vztahy a příjemné pracovní klima. Problémy někdy zametá pod koberec. Potřebný klid a bezpečí nachází v důvěrně známém prostředí a okruhu svých kolegů. Nedostává-li emocionální podporu, stává se nesnesitelně protivným. Jeho silná potřeba jistoty mu brání, aby se otevřel novým a známým věcem. Odmítá změny, které se dotýkají jeho zvyklostí a vztahu ke kolegům. Jsou-li přesto změny nutné, pak se dá konfliktům jen stěží zabránit.

A co můžeme dělat? Každý pokus poukázat na různost názorů a vyjasnit je věcným rozhovorem je u tohoto typu osobnosti předem limitován. Jeho důvěru si získáte, jen když ho oslovíte v emotivní rovině. Největší vyhlídky na úspěch má u něho zpravidla postupné přibližování k problémovým situacím a snadno uskutečnitelné cesty k jejich řešení.

6. Sborovna jako místo děsu

Z Učitelských novin uvádím na této straně článek, který poskytuje různé názory odborníků na téma konfliktů ve školách.

... Život školy je uzavřen pod pokličkou právní subjektivity. Ať je jak chce otevřená svému okolí, vztahy mezi zaměstnanci bývají skryty. Pokud se o nich začne diskutovat na veřejnosti, bývá často pozdě. Spor už nazrál. Na škole se už rozjely nezdravé vztahy.

Někteří odborníci říkají, že existují typy osobností, které konflikty přitahují. Psycholog Pavel Beňo, předseda o.s. Práce a vztahy a autor knihy: „Můj šéf, můj nepřítel?“, si však nemyslí, že tomu tak je. Podle něho jde vždy o vztah dvou lidí. Vždy tedy hraje roli osobnost obou.

„Člověk by měl být hodnocen ne podle toho, jaký je, ale jak pracuje,“ říká a dodává: „U nás – a ve školství zvláště platí – jakoby měl ředitel patent na hodnocení člověka jako takového. A pokud mu neseďí, tak se ho zbavuje. Jsem proto k poměrům ve školství velmi kritický, zvláště když jde o kompetence ředitelů škol.“

„Příčina ale nemusí být jen v tom, že je ve školství nedostatek vůdčích osobností na místech ředitelů. Může to být i tím, že roste sebevědomí zaměstnanců, kteří nejsou ochotni nechat si vše líbit. Výsledkem je situace, kdy řada kvalitních učitelů raději odchází – a to je škoda zejména pro žáky. Problém je, že ředitelé dávají přednost loajalitě před kvalitou.“

Dr. Beňo považuje za hlavní prevenci schopnost vést dialog. „Proč nedá stát možnost, aby ČŠI prováděla na pracovištích, tedy na školách, průzkumy spokojenosti pracovníků?“ ptá se Beňo. „To, jak se lidi na škole cítí, bezpochyby dopadá na kvalitu výchovy a výuky. Proto by tato oblast měla být součástí kontrol ČŠI.“ „A co když vztahy na pracovišti ovlivňují vzdělávací a výchovnou práci učitele?“ připomínám názor dr. Beňo s tím, že by se věc přece měla stát objektem zájmu inspekce. „Domnívám se, že přenášení mezilidských problémů v učitelském sboru do práce s žáky je selhání profesionality učitele,“ odmítá tento názor I. Lauermannová z ČŠI, která má na starosti stížnosti.

Nemůžeme se tvářit, že vztahy na školách, v učitelských sborech, jsou jedna průzračnost a samý milý úsměv. Člověk, který se dostává často do konfliktů, nemá moc možností. Může se připravovat na otevřený spor. Může se snažit zjistit příčinu agrese vůči sobě a uvažovat o tom, zda ji lze odstranit. Může se zkusit domluvit s ředitelem na nápravě věcí lidských ve škole. Může se střetu vyhnout – a odejít. Vět se slovem

„může“ je hodně. V konkrétní situaci však často zůstávají pouze oči pro pláč. Protože od začátku mluvíme o jedné z nejtěžších věcí – o změně mezilidských vztahů.....

6.1. Ohlasy na článek

Na této straně dále předkládám ohlasy na článek: Sborovna místo děsu, který byl uveden v Učitelských novinách. Autorem ohlasu je Josef Kub.

..... Leckdo si již dlouho uvědomuje, mnohý zažívá, že naše společnost v posttotalitní době značně zhrubla. Ne že by za komunismu či fašismu byli lidé lepší, jen měl každý dost starostí s represivním systémem ze strany státu, a proto ta mezilidská stránka stála trochu stranou. Mnozí navíc v době totality okoukali odporné metody státem v té době používané a byť podvědomě je přijali za své a vylepšili je.

Ruku v ruce s tím, že většina z nás byla zároveň zbavena schopnosti nejen se bránit, ale vůbec rozpoznat, co je a co není správné chování a jednání. Nabytou svobodu u nás také bohužel mnoho lidí uchopilo vysloveně špatně, sobecky. Hodnotami se staly přespříliš často pouze peníze, užívání si všeho druhu. Žádaná je dravost, flexibilita.

Na každém pracovišti pak občas vznikne konflikt, třeba i záměrně vyprovokovaný, nebo obecně střet zájmů. Žáci v něm mohou i nemusí figurovat. Vyústění bývá závislé na kvalitách zúčastněných. Často se situace vyhrotí natolik, že je povolána sama hlava školy, aby protistrany rozsoudila. Na ní pak záleží, jak se střetnutí bude vyvíjet dál. Prvoligových manažerů je ve školství jako šafránu, jiní hrají místní přebor, někteří ani to ne.

Co je vůbec dobré řešení? Dát za pravdu jedné straně? Snažit se o kompromis? To se zdá být nejsprávnější. Realita však bývá složitější a odpověď vůbec není jednoznačná. I ředitelé mají své vlastní zájmy a závazky. Vyústění pak není otázkou optimálnosti, nebo snad přímo spravedlnosti, ale poměrů, které ve společnosti a druhotně ve škole, panují. Panují-li dobré, díky za tento ostrov naděje. Takové školy však nejsou pravidlem. Je mnoho těch, kteří by mohli vyprávět. I ve školství se hraje ona současná tvrdá hra s lokty, prospěchářstvím, penězi, koryty.

Někdo se stává nepohodlným a je potřeba se ho zbavit. Poradit si s ním. Není loajální, vybočuje a narušuje zavedený klídek. Metoda tedy bude odpovídající českým poměrům a je vyzkoušená. Osvědčila se. Nadchází zkouška charakterů, nervů, moci.

Co s tím? Nenechat si to líbit, být statečný! Zastávat se kolegů, je-li nepravost zřejmá. Obracet se k těm, kteří mohou pomoci. Odmítnout slova jednoho pana ředitele, že ve škole není žádná demokracie. Demokracii totiž máme, ale jen na nás záleží jakou. Využijme proto všech jejích prostředků k potlačování oněch nežádoucích jevů. Jde to, bolestně a pomalu. Ale jde to.....

7. Empirická sonda

7.1. Úvod

Výzkumným problémem bylo zjištění , jaké jsou příčiny vzniku konfliktů na školách v souvislosti s typy škol a profesním zařazením. Cílovou skupinou byli pedagogičtí a provozní pracovníci mateřských, základních a středních škol po celé České republice. Tento vzorek respondentů však nemůže být brán jako reprezentativní ve vztahu k celé České republice.

Data byla shromažďována pomocí metody výzkumu – anonymního dotazníku, který byl rozdělen na dvě části. První část dotazníku respondentům objasňuje cíl, ke kterému dotazník směřuje, obsahuje identifikační údaje – pohlaví, věk, délku praxe ve školství, vzdělání, profesní zařazení. Druhá část dotazníku je sestavena z jednotlivých otázek, u kterých respondenti označují vybranou odpověď.

S pilotním výzkumem jsem začala první týden v měsíci prosinci na jedné mateřské, základní a střední škole. Ze strany základní a střední školy mi byla doporučena pro větší srozumitelnost dotazníku úprava formulací některých otázek a upřesnění četnosti jejich značení. Tento pilotní výzkum byl proveden pomocí metody dotazníku a metodou rozhovoru.

Celkem bylo rozesláno 1 188 dotazníků. Výborná spolupráce proběhla s mateřskými školami, kde nevznikly žádné problémy. Na úrovni základních a středních škol občas vážla spolupráce ze strany ředitelů, kteří se obávali zveřejnění výsledků výzkumu. Aby výzkum probíhal co nejobjektivněji, projednala jsem s každým ředitelem povolení výzkumu na jeho škole, ale vyplněné anonymní dotazníky mi již doručil pověřený pedagog. V několika případech mi byla spolupráce na výzkumu odmítnuta z důvodu citlivosti tématu, obavy z porušení anonymity a zveřejnění výsledků.

Pro vyhodnocení metody dotazníku byl využit tabulkový procesor, jednotlivé výsledky jsou zpracovány a vyhodnoceny formou grafů a tabulek.

7.2. Stanovení hypotéz

- 1.hypotéza: Pokud zaměstnanci musí spolupracovat komplikovaným způsobem, vytváří se na škole konfliktový potenciál.
- 2.hypotéza: Čím je více využívána srozumitelná komunikace, tím méně se na škole objevuje nespokojenost zaměstnanců.
- 3.hypotéza: Pokud mají lidé oblíbený způsob řešení situací, soustavně ho opakují bez ohledu na to, co se děje.
- 4.hypotéza: Čím je určitá okolnost pro zaměstnance v práci důležitější, tím více a častěji je v práci motivuje.

3. Analýza získaných informací

Přehled rozeslaných dotazníků

	MŠ	ZŠ	SŠ
Pedagogičtí pracovníci	Rozdáno 276 = 100% Vráceno 204 = 74%	Rozdáno 248 = 100% Vráceno 152 = 61%	Rozdáno 250 = 100% Vráceno 186 = 74%
Provozní pracovníci	Rozdáno 150 = 100% Vráceno 104 = 69%	Rozdáno 138 = 100% Vráceno 73 = 53%	Rozdáno 126 = 100% Vráceno 67 = 53%

Vyhodnocení I.části dotazníku

Přehled pedagogických pracovníků podle věku a pohlaví

Věk	MŠ	ZŠ	SŠ	Mužů	
do 20		0	0	0	
20 až 30	12	15	19	2	Correl
30 až 40	51	35	28	19	
40 až 50	90	81	74	27	
50 až 60	47	15	54	23	0,9248 MŠ a ZŠ
nad 60	4	6	11	2	0,9361 MŠ a SŠ
Celkem	204	152	186	73	0,8252 ZŠ a SŠ

Na všech typech škol se rozložení věku pedagogických pracovníků významně neliší.

Přehled provozních pracovníků podle věku a pohlaví

Věk	MŠ	ZŠ	SŠ	Mužů	
do 20		0	0	0	
20 až 30	8	5	4	0	Correl
30 až 40	27	15	7	5	
40 až 50	39	13	28	4	
50 až 60	24	28	20	11	0,5999 MŠ a ZŠ
nad 60	6	12	8	7	0,8533 MŠ a SŠ
Celkem	104	73	67	27	0,6479 ZŠ a SŠ

Nejméně se liší rozložení provozních pracovníků podle věku mezi MŠ a SŠ.
Nejvíce se liší rozložení věku mezi MŠ a ZŠ.

Přehled pedagogických pracovníků podle délky praxe

Délka praxe	MŠ	ZŠ	SŠ			
do 10		16	24	63	Correl	
10 až 20		53	50	50		
20 až 30		92	61	47		
30 až 40		39	12	22		0,8793 MŠ a ZŠ
40 až 50		4	5	4		0,3872 MŠ a SŠ
Celkem	204	152	186		0,6555 ZŠ a SŠ	

Délka praxe ve školství pedagogických pracovníků se nejméně liší mezi MŠ a ZŠ. Významně se liší mezi MŠ a SŠ. Největší rozdíly se vyskytují u praxe do 10 let a mezi 20 až 30 roky praxe.

Přehled provozních pracovníků podle délky praxe

Délka praxe	MŠ	ZŠ	SŠ			
do 10		49	36	32	Correl	
10 až 20		36	27	15		
20 až 30		19	8	17		
30 až 40		0	2	0		0,9817 MŠ a ZŠ
40 až 50		0	0	3		0,9354 MŠ a SŠ
Celkem	104	73	67		0,8753 ZŠ a SŠ	

U provozních pracovníků se délka praxe ve školství významně neliší, je téměř stejná. Jen mezi ZŠ a SŠ je nepatrný rozdíl.

Přehled pedagogických pracovníků podle vzdělání

Vzdělání	MŠ	ZŠ	SŠ		
základní	0	0	0	Correl	
výuční list	0	0	15		
maturita	173	39	41		
VŠ	31	113	130		0,1891 MŠ a ZŠ
Celkem	204	152	186		0,1135 MŠ a SŠ 0,9916 ZŠ a SŠ

Rozložení vzdělání u pedagogických pracovníků je mezi ZŠ a SŠ je téměř stejné. Velké rozdíly se vyskytují mezi MŠ a SŠ.

Přehled provozních pracovníků podle vzdělání

Vzdělání	MŠ	ZŠ	SŠ	Correl
základní	27	10	0	
výuční list	43	34	16	
maturita	34	21	32	0,8246 MŠ a ZŠ
VŠ	0	8	19	0,0465 MŠ a SŠ
Celkem	104	73	67	0,3080 ZŠ a SŠ

Rozložení vzdělání u provozních pracovníků je u MŠ a ZŠ téměř shodné. Rozdíly se ukazují v rozložení vzdělání u MŠ a ZŠ.

Vyhodnocení otázky – Které příčiny jsou podle Vás nejčastějším zdrojem konfliktů na školách?

Hodnocení jednotlivých odpovědí bylo prováděno formou číslování od 1 až do 8, kdy číslo 1 označuje okolnost, která je nejvíce zdrojem konfliktů, až po číslo 8, které označuje okolnost, která je nejméně zdrojem konfliktů.

1.	Pracovník si stěžuje na jiného pracovníka.
2.	Pracovníci se přou o výklad nějakého pravidla, pracovního předpisu.
3.	Pracovník si stěžuje, že ředitel má na něj přílišné nároky a požadavky.
4.	Pracovník si stěžuje na nějakou formu diskriminace.
5.	Neshody týkající se odměňování.
6.	Pracovník si stěžuje, že mu jiný zasahuje do výkonu jeho práce.
7.	Neshody týkající se nedodržování dohody, pravidel.
8.	Pracovník obviňuje druhého z nečestnosti, postranních úmyslů atd.
9.	Jiné – uveďte:

Vyhodnocení této otázky jsem provedla pomocí Chi – kvadrat testu nezávislosti.

Spočítáním tohoto testu lze konstatovat hypotézu nezávislosti – zda nejčastější důvody konfliktů jsou na různých typech škol odlišné.

					MŠ	ZŠ	SŠ	
otázka 1	93	36	56	185				
otázka 2	7	12	24	43	otázka 1	1	3	2
otázka 3	21	43	21	85	otázka 2	8	7	4
otázka 4	21	14	22	57	otázka 3	4	2	6
otázka 5	73	57	12	142	otázka 4	4	6	5
otázka 6	16	12	6	34	otázka 5	2	1	7
otázka 7	14	35	67	116	otázka 6	6	7	8
otázka 8	63	16	45	124	otázka 7	7	4	1
Celkem	308	225	253	786	otázka 8	3	5	3

	MŠ	ZŠ	SŠ				
otázka 1	72,49364	52,95802	59,54835	5,800659	5,430231	0,211438	11,44233
otázka 2	16,84987	12,30916	13,84097	5,757907	0,007765	7,456557	13,22223
otázka 3	33,30789	24,33206	27,36005	4,547995	14,32234	1,478442	20,34877
otázka 4	22,33588	16,31679	18,34733	0,079897	0,328958	0,727191	1,136046
otázka 5	55,64377	40,64885	45,70738	5,413704	6,577306	24,85786	36,84886
otázka 6	13,32316	9,732824	10,94402	0,537823	0,528119	2,233488	3,299429
otázka 7	45,45547	33,20611	37,33842	21,76738	0,096911	23,56311	45,4274
otázka 8	48,59033	35,49618	39,91349	4,273249	10,70823	0,648218	15,62969
				48,17862	37,99985	61,17629	147,3548

2,42847E-24

sv=14

kritická mez=23,7

Testová statistika pro test nezávislosti $\chi^2 = 147,3548$ je větší, než příslušná 95% kritická hodnota χ^2 rozdělení se 14 stupni volnosti (23,68479).

Hypotézu nezávislosti v tomto případě zamítám. Prokázalo se, že nejčastější důvody konfliktů jsou na různých typech škol významně odlišné.

Tabulka rozdílu skutečných hodnot a hodnot očekávaných za předpokladu nezávislosti

	MŠ	ZŠ	SŠ
1.otázka	20,50636	-16,958	-3,54835
2.otázka	-9,84987	-0,30916	10,15903
3.otázka	-12,3079	18,66794	-6,36005
4.otázka	-1,33588	-2,31679	3,652672
5.otázka	17,35623	16,35115	-33,7074
6.otázka	2,676845	2,267176	-4,94402
7.otázka	-31,4555	1,793893	29,66158
8.otázka	14,40967	-19,4962	5,086514

Z této tabulky je vidět, kde jsou největší absolutní rozdíly.

U otázky č. 1 jsou největší rozdíly mezi MŠ a ZŠ, SŠ se nachází uprostřed.

U otázky č. 2 je rozdíl mezi MŠ a SŠ, ZŠ se nachází uprostřed.

U otázky č. 3 je největší rozdíl mezi MŠ a ZŠ, mezi se nachází SŠ.

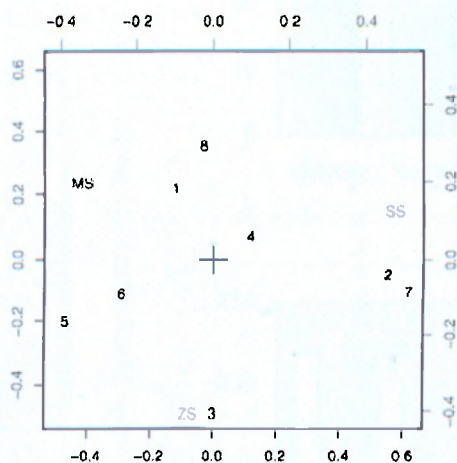
Otázky č. 4 a 6 se moc neliší, rozdíly jsou nepatrné.

U otázky č. 5 je největší rozdíl mezi MŠ a SŠ.

U otázky č.7 je velký rozdíl mezi MŠ a SŠ.

U otázky č. 8 se nachází největší rozdíl mezi MŠ a ZŠ.

Grafické znázornění založené na optimálním zobrazení rozdílů mezi jednotlivými typy škol – korespondenční analýza



X – ova osa je první, důležitější faktor. První faktor odpovídá rozdílům mezi MŠ a SŠ, tento rozdíl odpovídá otázkám 5,6, které jsou více zastoupeny na MŠ a otázkám 2, 7, které jsou problematictější na SŠ.

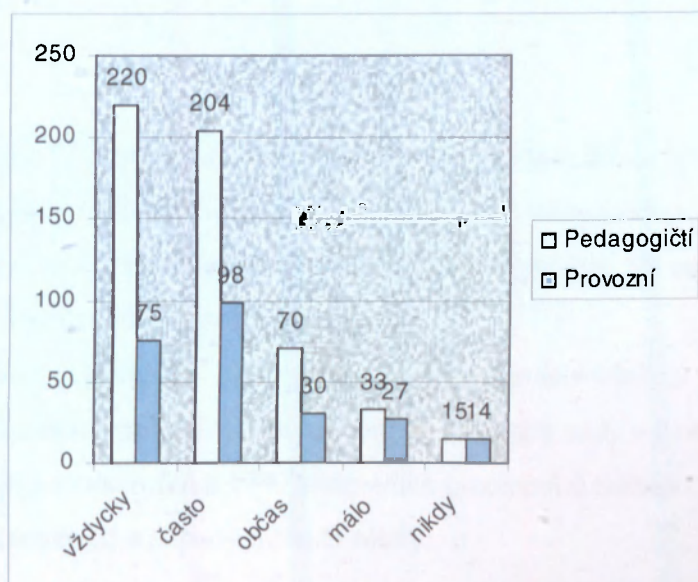
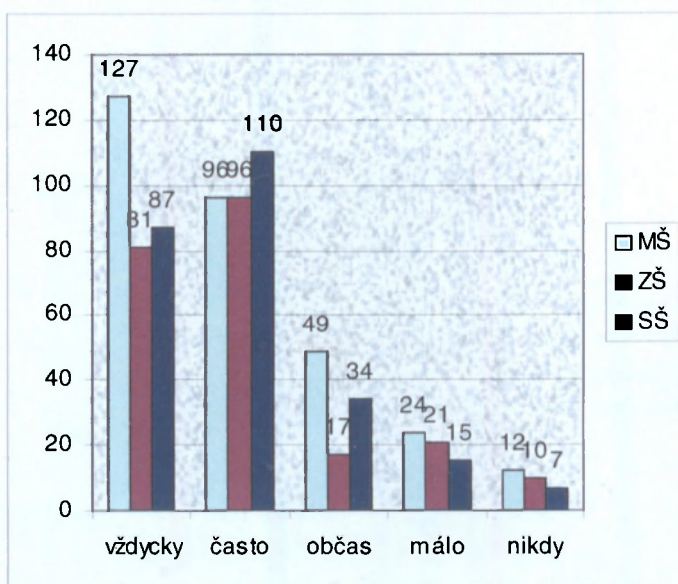
Y – ova osa je druhý faktor, který odděluje ZŠ s velkým počtem kladných odpovědí na otázku 3 a s menším než očekávaným počtem kladných odpovědí na otázku 8.

Vyhodnocení II.části dotazníku

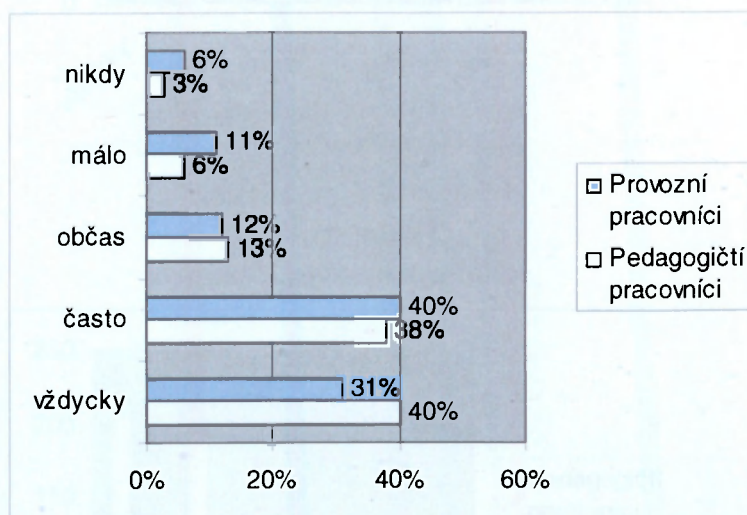
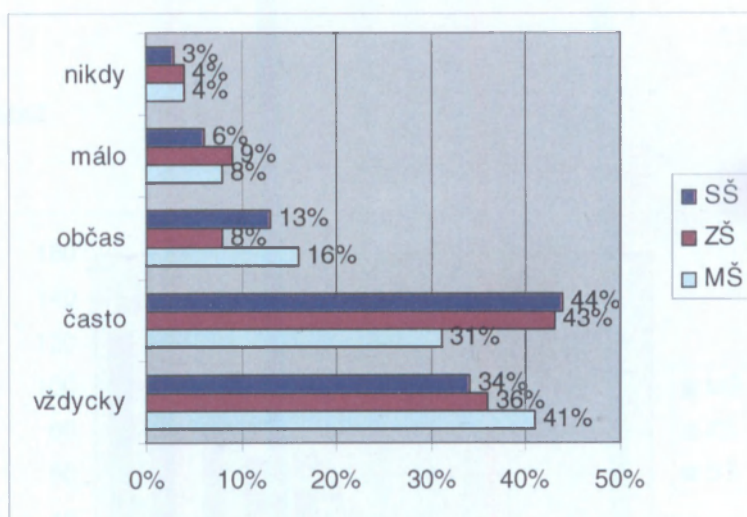
Dotazník je rozčleněn do čtyř okruhů, které jsou vyhodnoceny k potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz.. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou zpracovány pomocí grafů. Grafy porovnávají jednotlivé odpovědi respondentů jednak podle typů škol, jednak podle pracovního zařazení respondentů

1. Možnost uplatňování vlastních schopností

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Podle typu škol: 72% respondentů MŠ, 79% respondentů ZŠ a 77% respondentů SŠ má možnost uplatnit ve škole svoje nápady a schopnosti vždy a často.

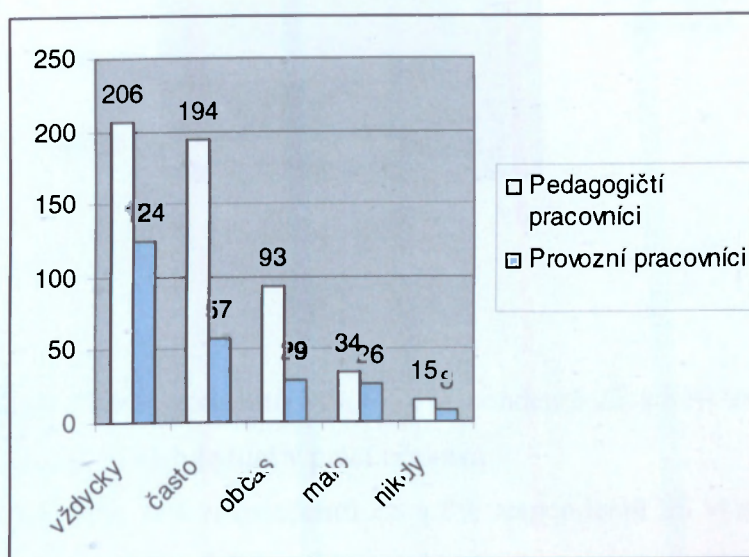
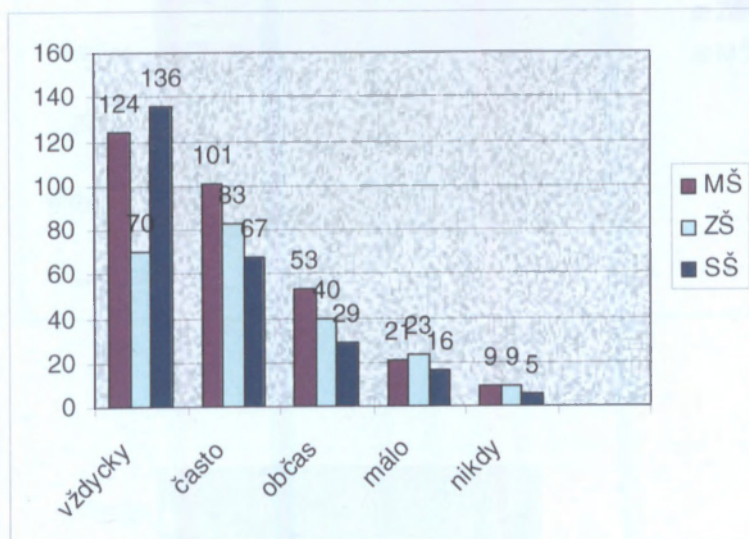
12% respondentů MŠ, 13% respondentů ZŠ a 9% respondentů SŠ má možnost uplatnit svoje nápady a schopnosti jen málo nebo nikdy.

Podle profesního zařazení: 78% pedagogických pracovníků a 71% provozních pracovníků má možnost uplatnit svoje schopnosti a nápady vždy a často.

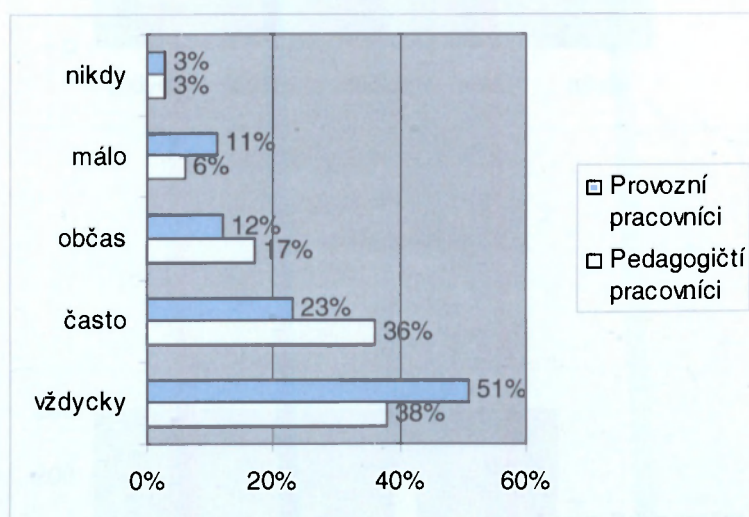
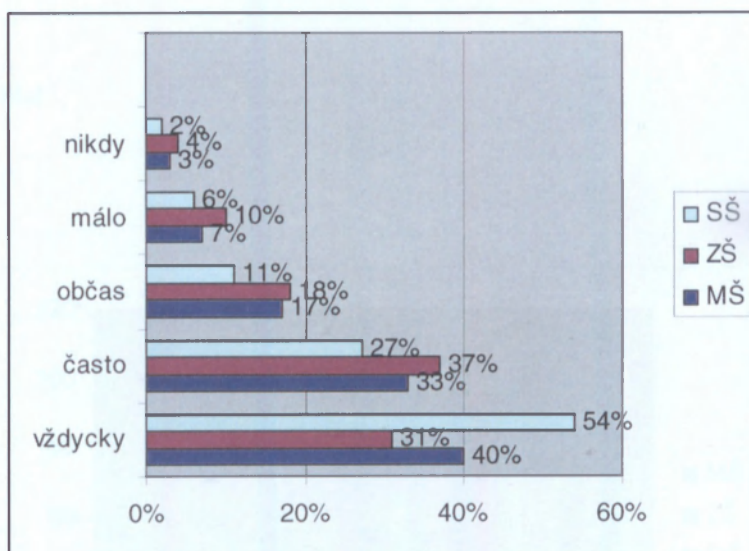
9% pedagogických pracovníků a 17% provozních pracovníků hodnotí, že má možnost uplatnit svoje schopnosti a nápady málo či nikdy.

2. Informace, co ředitel očekává

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Podle typu škol: 73% respondentů MŠ, 68% respondentů ZŠ a 81% respondentů SŠ ví vždycky a často, co od nich ředitel v práci očekává.

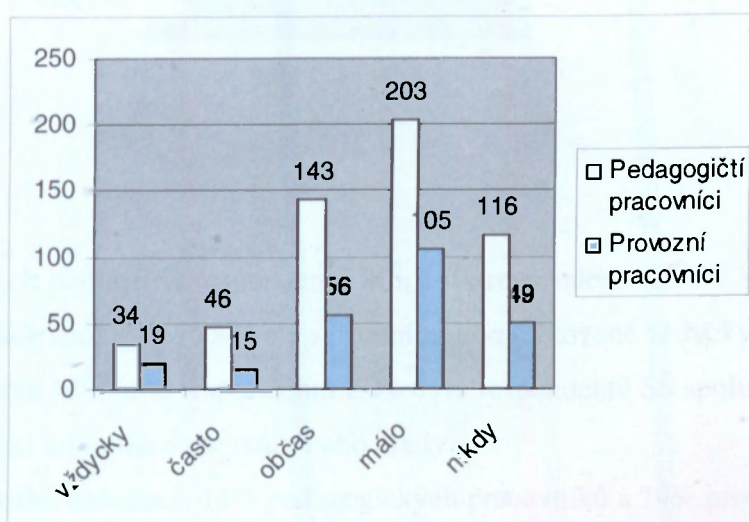
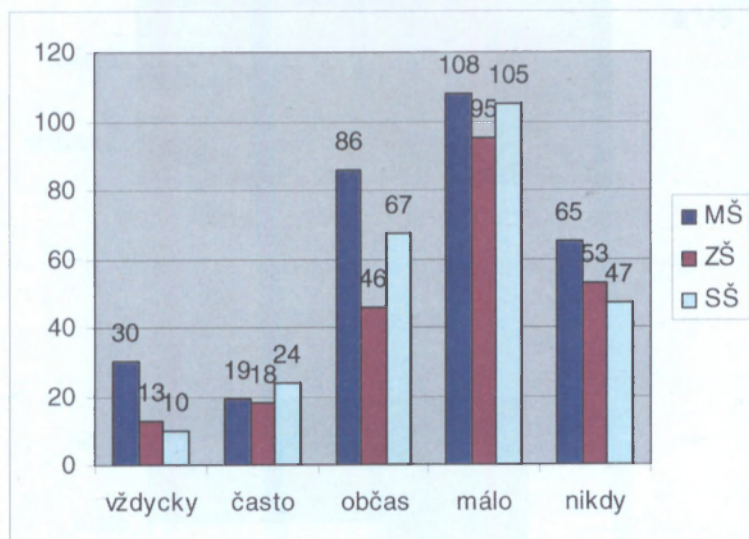
10% respondentů MŠ, 14% respondentů ZŠ a 8% respondentů SŠ ví málo nebo nikdy, co od nich ředitel v práci očekává.

Podle profesního zařazení: 74% pedagogických pracovníků a 74% provozních pracovníků ví vždy a často, co od nich ředitel očekává.

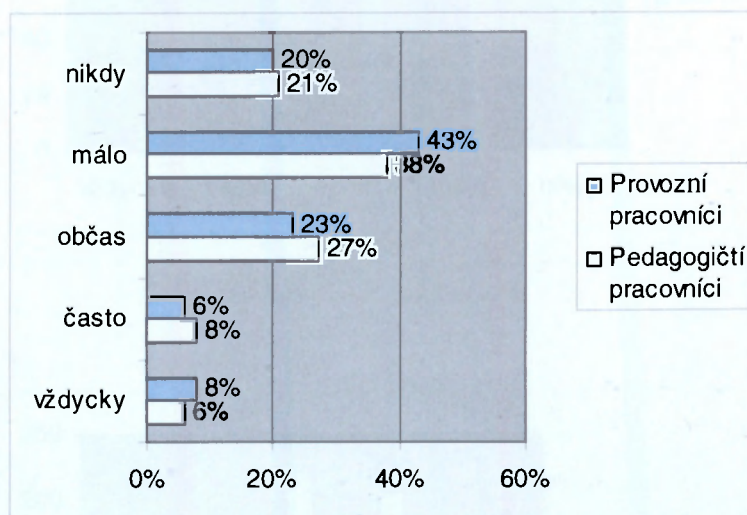
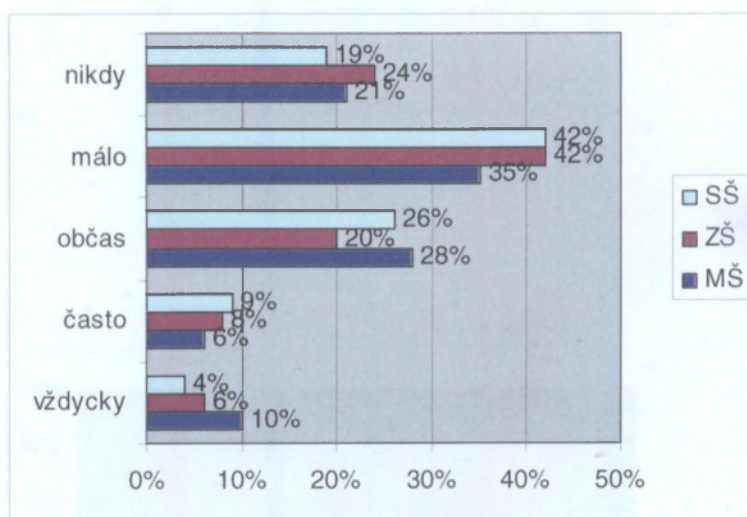
9% pedagogických pracovníků a 14% provozních pracovníků hodnotí, že ví málo nebo nikdy, co od nich ředitel v práci očekává.

3. Komplikovaná spolupráce

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Podle typu škol: podle 16% respondentů MŠ, 14% respondentů ZŠ a 13% respondentů SŠ probíhá jejich spolupráce na škole s ostatními komplikovaně vždycky a často.

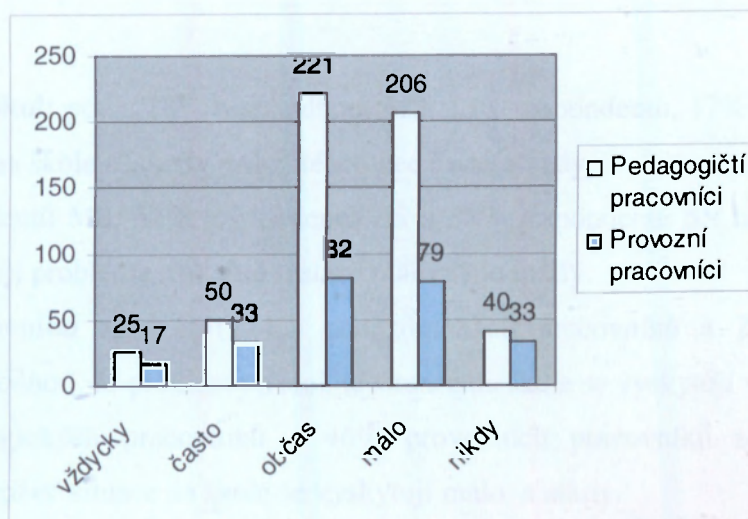
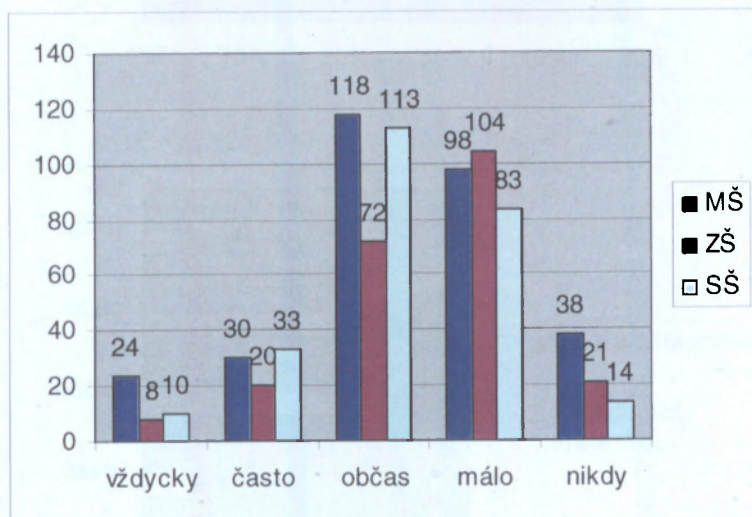
56% respondentů MŠ, 66% respondentů ZŠ a 61% respondentů SŠ spolupracuje na škole s ostatními komplikovaně málo nebo nikdy.

Podle pracovního zařazení: 14% pedagogických pracovníků a 14% provozních pracovníků spolupracuje s ostatními na škole komplikovaně často a vždy.

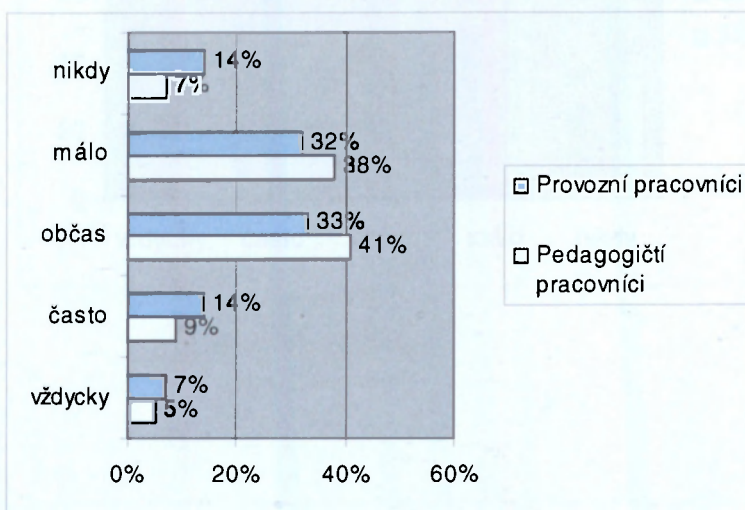
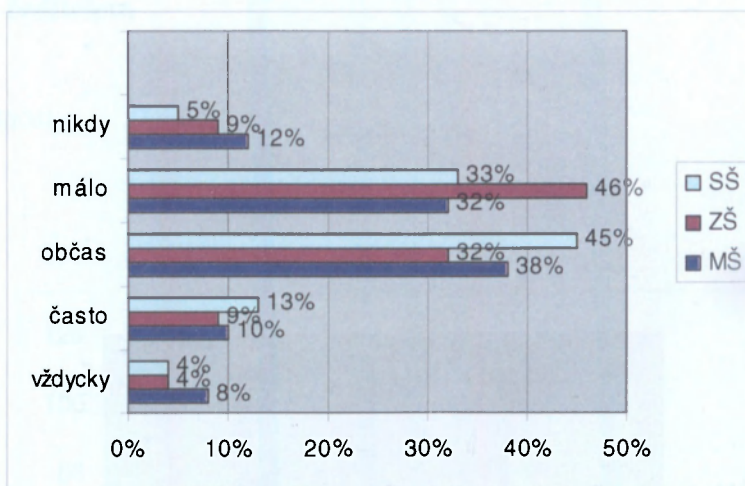
59% respondentů pedagogických pracovníků a 63% provozních pracovníků hodnotí spolupráci na škole komplikovaně málo nebo nikdy.

4. Výskyt neshod a složitých situací

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Podle typu škol: podle 18% respondentů MŠ, 13% respondentů, 17% respondentů SŠ se vyskytují na škole neshody a složité situace často a vždy.

44% respondentů MŠ, 54% respondentů ZŠ a 38% respondentů SŠ hodnotí, že se na škole vyskytují problémy a složité situace málo nebo nikdy.

Podle pracovního zařazení: 14% pedagogických pracovníků a 21% provozních pracovníků hodnotí, že problémy a složité situace na škole se vyskytují vždy a často.

45% pedagogických pracovníků a 46% provozních pracovníků se vyjádřilo, že problémy a složité situace na škole se vyskytují málo a nikdy.

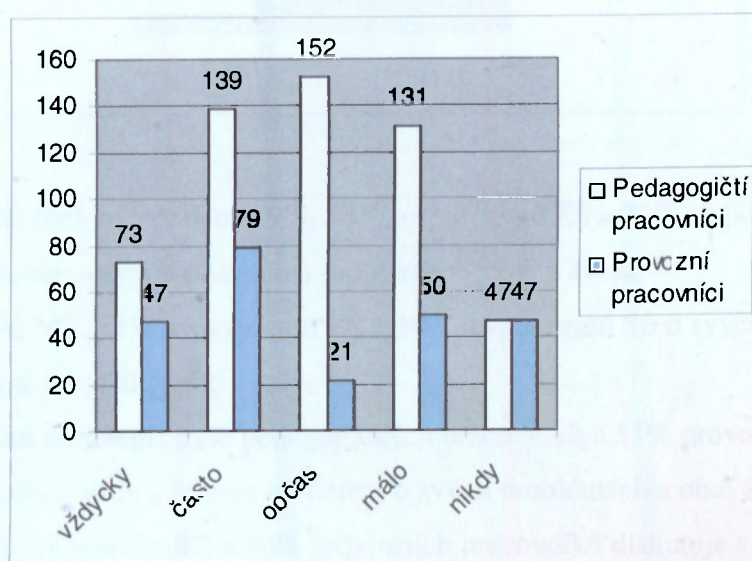
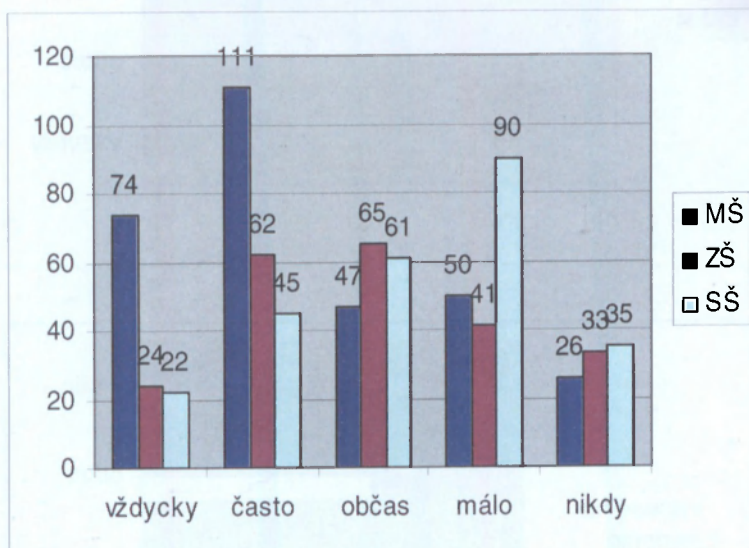
Hypotéza č.1

Pokud zaměstnanci musí spolupracovat komplikovaným způsobem, vytváří se na škole konfliktový potenciál. Vzájemným porovnáním výsledků a hodnot otázek

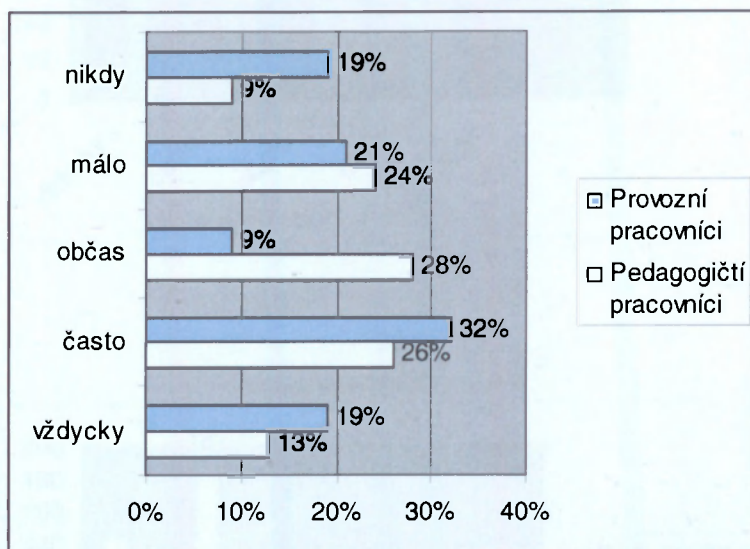
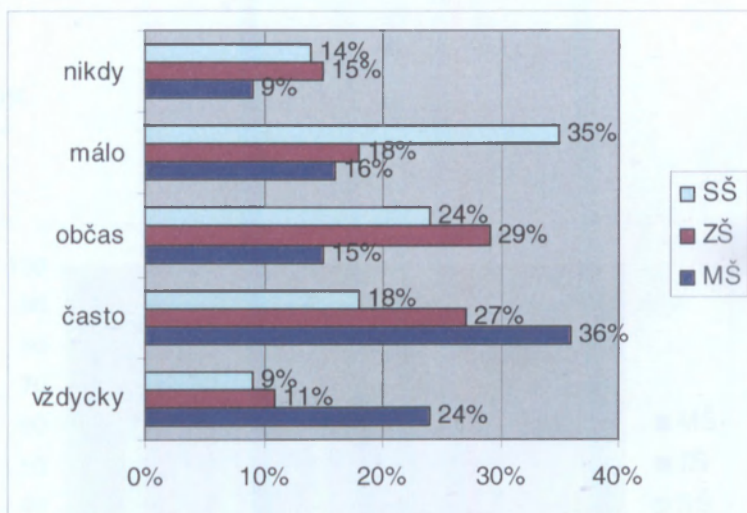
č.1 – 4 dotazníku se u tohoto vzorku respondentů hypotéza potvrzuje.

5. Diskuse s ředitelem

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Podle typu škol: 60% respondentů MŠ, 38% respondentů ZŠ a 27% respondentů SŠ diskutuje s ředitelem o svých obavách a problémech vždy a často.

25% respondentů MŠ, 33% respondentů ZŠ a 49% respondentů SŠ o svých problémech hovoří s ředitelem jen málo nebo nikdy.

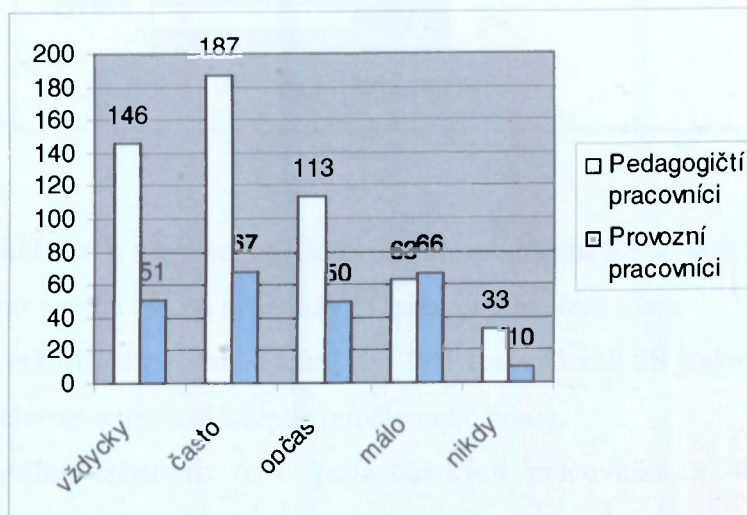
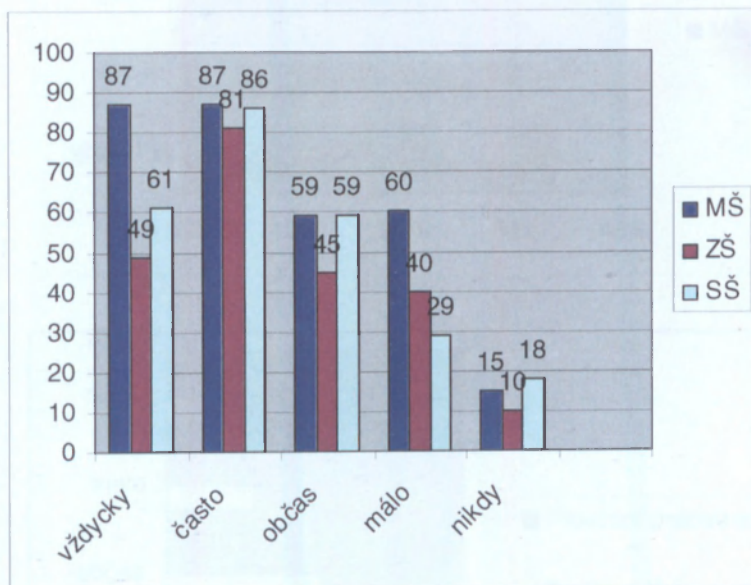
Podle profesního zařazení: 39% pedagogických pracovníků a 51% provozních pracovníků diskutuje vždy a často s ředitelem o svých problémech a obavách.

33% pedagogických pracovníků a 40% provozních pracovníků diskutuje s ředitelem o svých obavách a problémech málo nebo nikdy

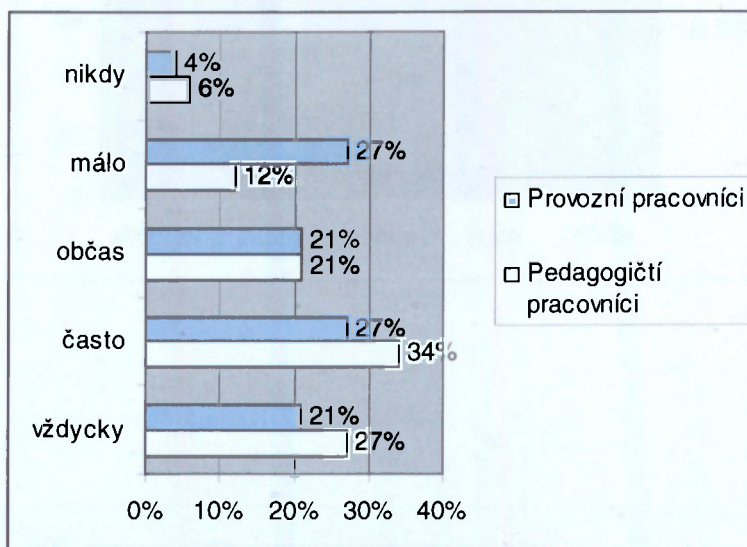
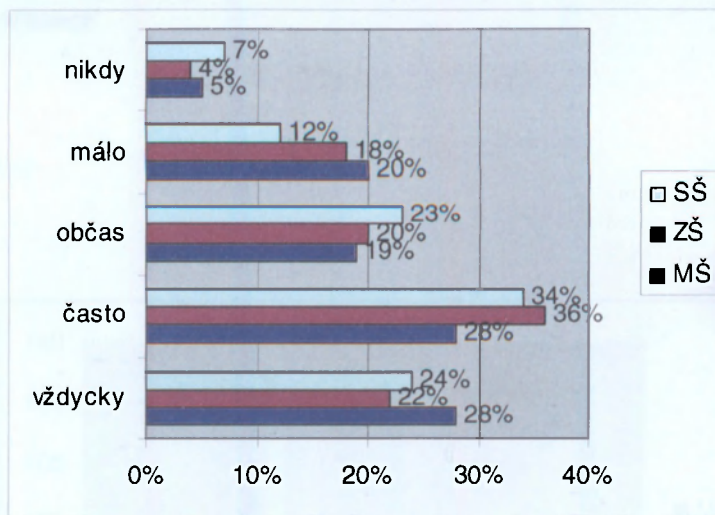
U této otázky jsou hodnoty a výsledky vyrovnané, nejvíce pak u ZŠ a u pedagogických pracovníků. Je zřejmé, že zkušenosti respondentů s diskusí s ředitelem a s jeho následnou reakcí jsou odlišné, což se odrazilo v odpovědích respondentů.

6. Čas na neformální rozhovor

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Podle typu škol: 56% respondentů MŠ, 58% respondentů ZŠ a 58% respondentů SŠ má vždy a často v práci čas na neformální rozhovor a uvaření kávy.

25% respondentů MŠ, 22% respondentů ZŠ, 19% respondentů SŠ hodnotí, že má čas na neformální rozhovor a uvaření kávy je n málo nebo nikdy.

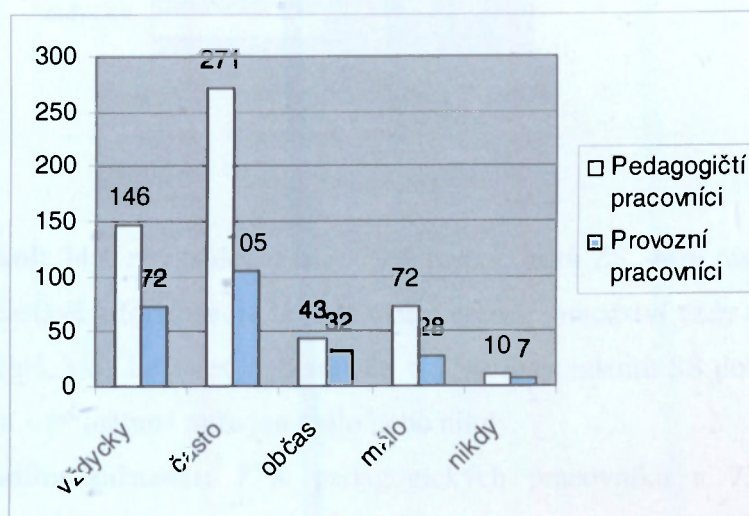
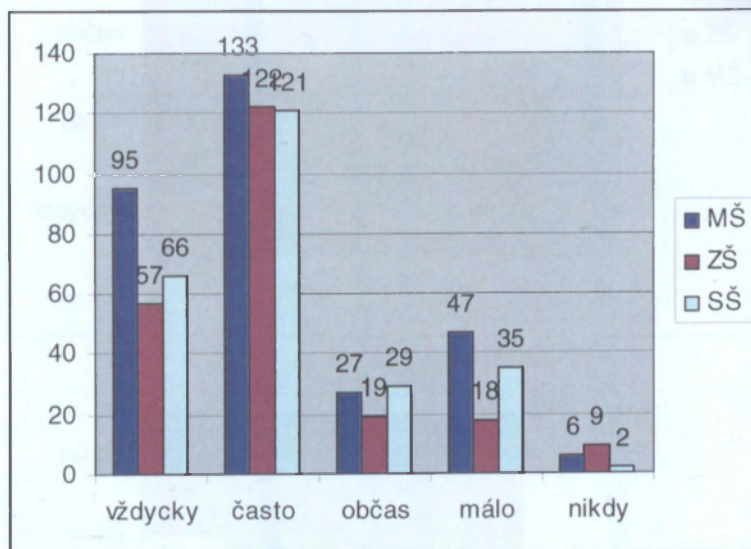
Podle profesního zařazení: 61% pedagogických pracovníků a 48% provozních pracovníků má často nebo vždy čas v práci na neformální rozhovor a uvaření kávy.

18% pedagogických pracovníků a 31% pracovníků se vyjádřilo, že v práci má málo času nebo nikdy čas nemá na neformální rozhovor a uvaření kávy.

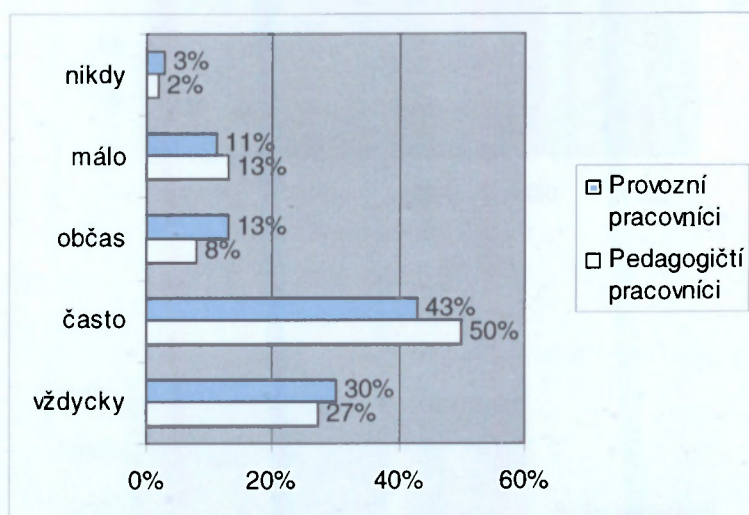
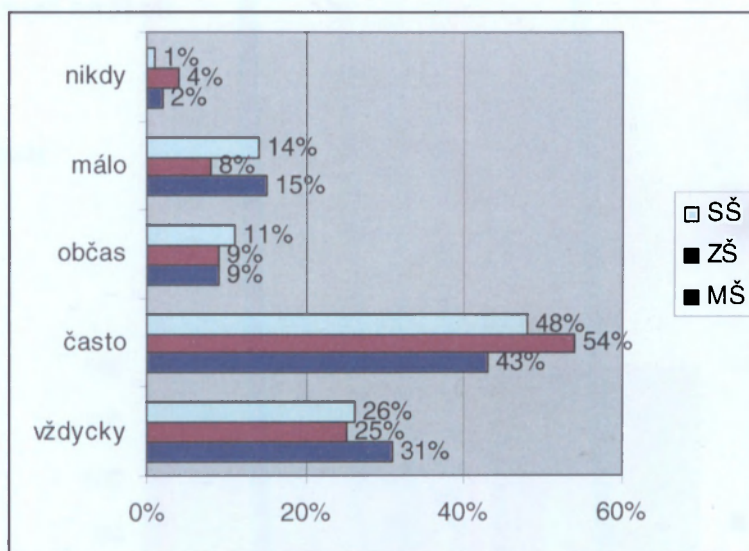
U vyhodnocení této odpovědi jsou hodnoty a výsledky vyrovnané při porovnání hodnot u provozních zaměstnanců. Je zřejmé, že každý respondent posuzuje frekvenci možností rozhovorů a vaření kávy jiným poměrem.

7. Včasné informace

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Podle typu škol: 74% respondentů MŠ, 79% respondentů ZŠ, 74% respondentů SŠ se domnívá, že dostává informace na škole a v přiměřeném množství vždy a často.

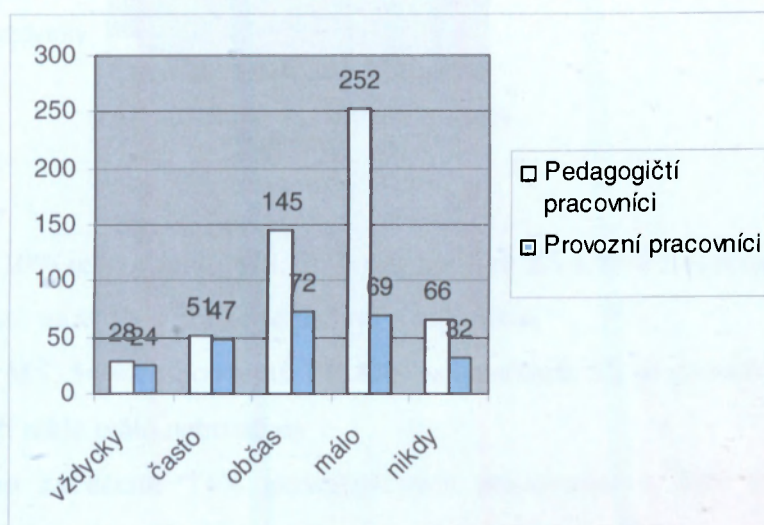
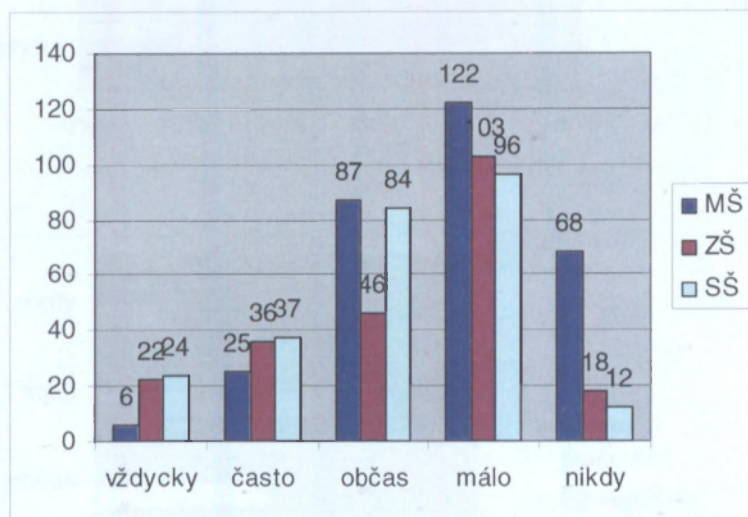
17% respondentů MŠ, 12% respondentů ZŠ a 15% respondentů SŠ dostává informace na škole včas a v přiměřené míře jen málo nebo nikdy.

Podle profesního zařazení: 77% pedagogických pracovníků a 73% provozních pracovníků hodnotí, že dostává informace na škole včas a v přiměřené míře vždy a často.

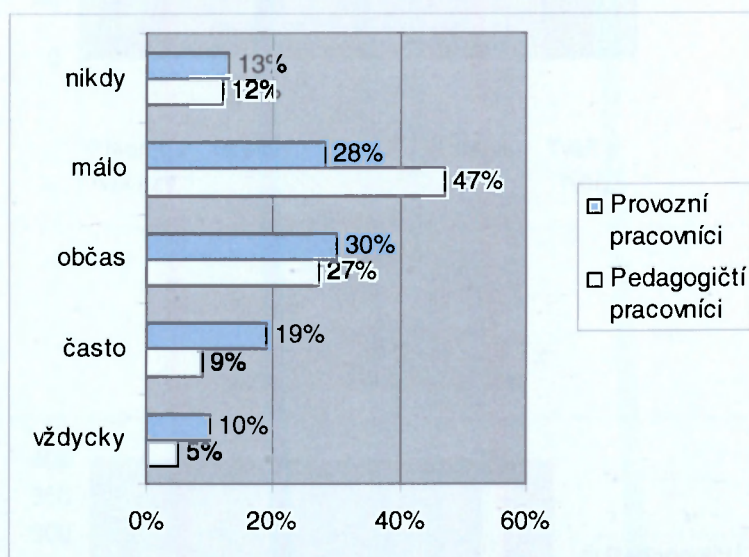
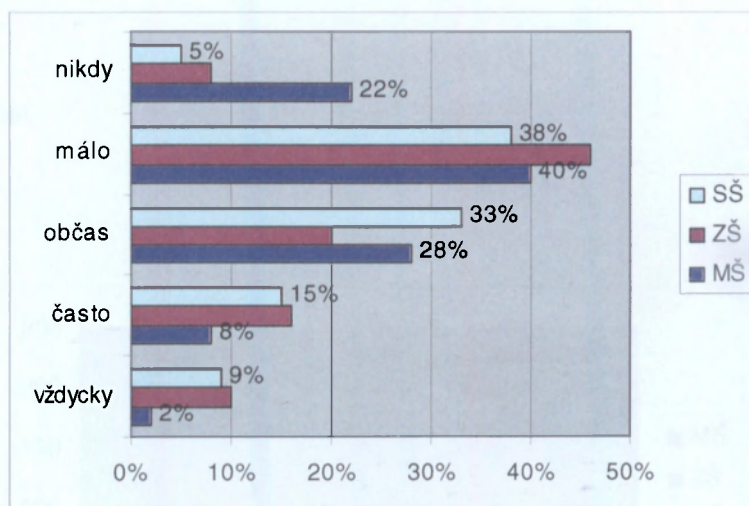
15% pedagogických pracovníků a 14% provozních pracovníků dostává informace na škole včas a v přiměřené míře jen málo či nikdy.

8. Nespokojenost na škole

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Podle typu škol: 10% respondentů MŠ, 26% respondentů ZŠ a 24% respondentů SŠ se setkává vždy a často na škole s tím že se nadává a kují pikle.

62% respondentů MŠ, 54% respondentů ZŠ a 43% respondentů SŠ se domnívá, že se na škole nadává a kují pikle málo nebo nikdy.

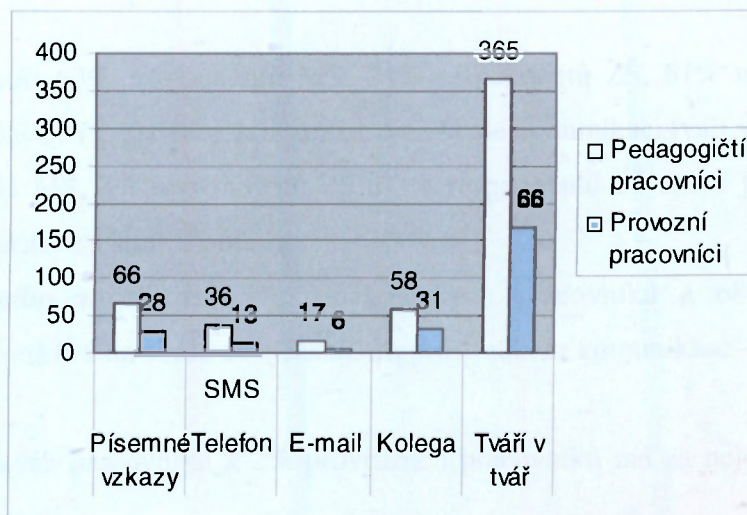
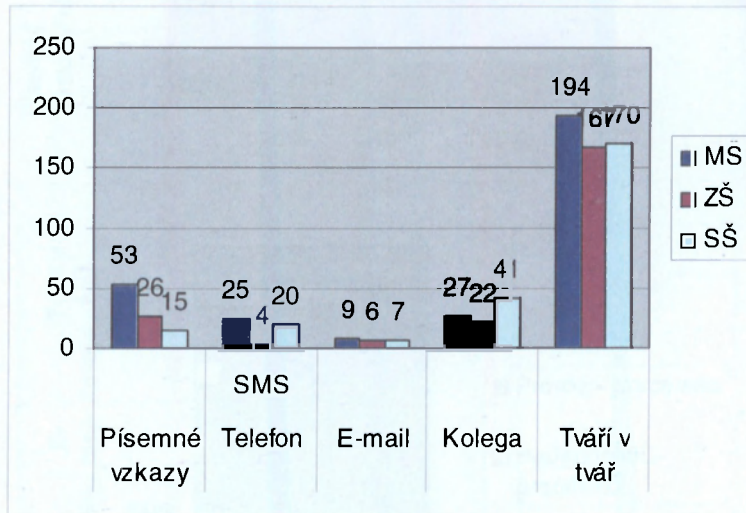
Podle pracovního zařazení: 14% pedagogických pracovníků a 29% provozních pracovníků se vyjádřilo, že na škole se nadává a kují pikle často a vždy.

59% pedagogických pracovníků a 41% provozních pracovníků se setkává málo nebo nikdy s tím, že se na škole nadává a kují pikle.

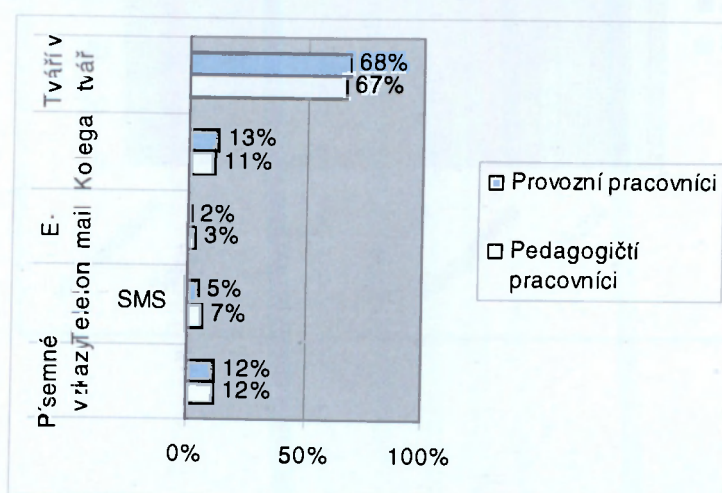
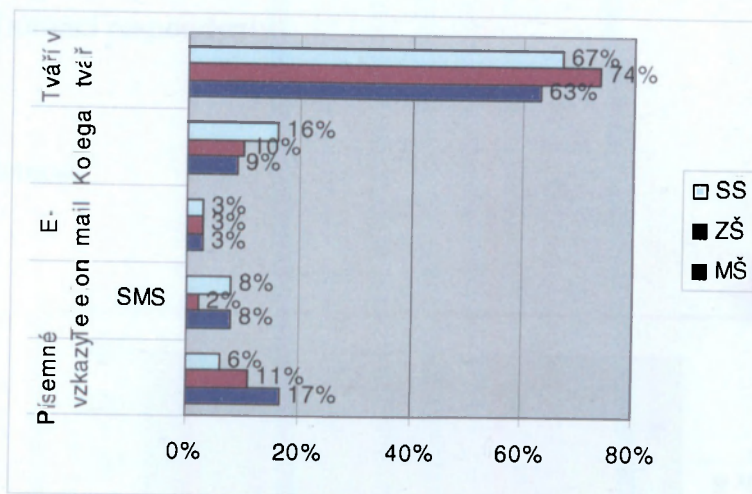
Výsledky a hodnoty u otázky č.8 jsou vyrovnané u provozních pracovníků a SŠ, kde hodnoty nepřekročily 50%.

9. Prostředky komunikace

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Podle typu škol: 63% respondentů MŠ, 74% respondentů ZŠ, 67% respondentů SŠ uvádí jako nejčastější prostředek komunikace na škole komunikaci tváří v tvář.

3% respondentů MŠ, 3% respondentů ZŠ a 3% respondentů SŠ uvádí jako nejčastější způsob komunikace na škole E-mail.

Podle profesního zařazení: 67% pedagogických pracovníků a 68% provozních pracovníků se setkává na škole s nejčastějším prostředkem komunikace – s komunikací tváří v tvář.

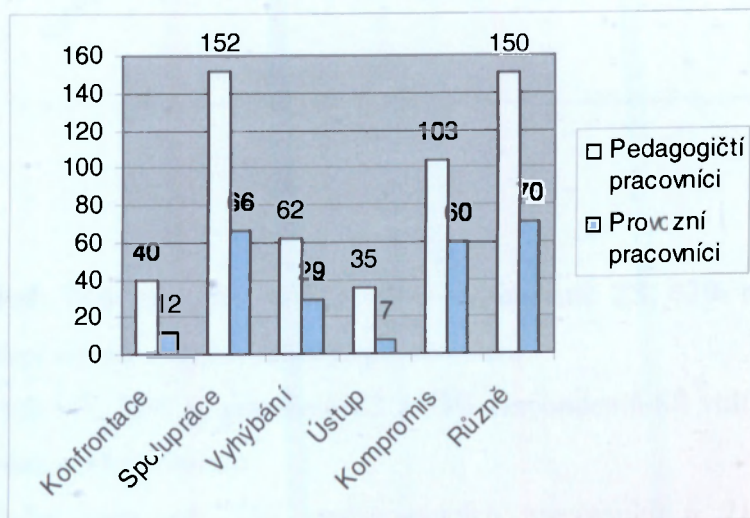
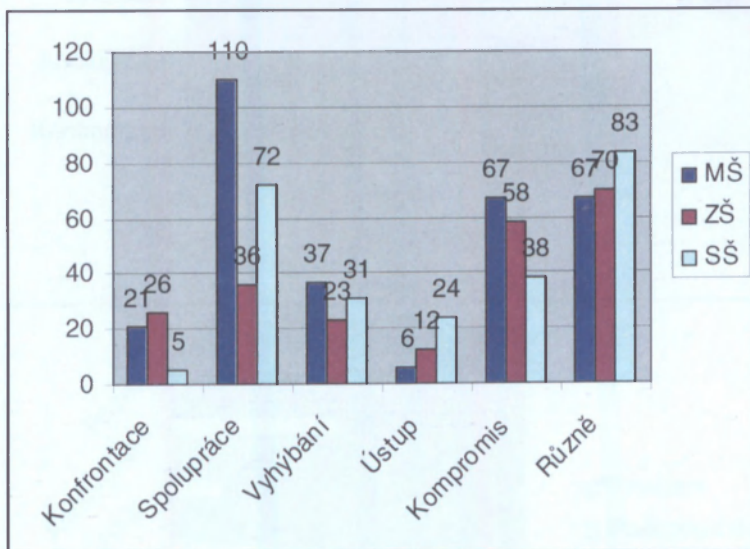
3% pedagogických pracovníků a 2% provozních pracovníků má za nejčastější způsob komunikace E-mail.

Hypotéza č. 2

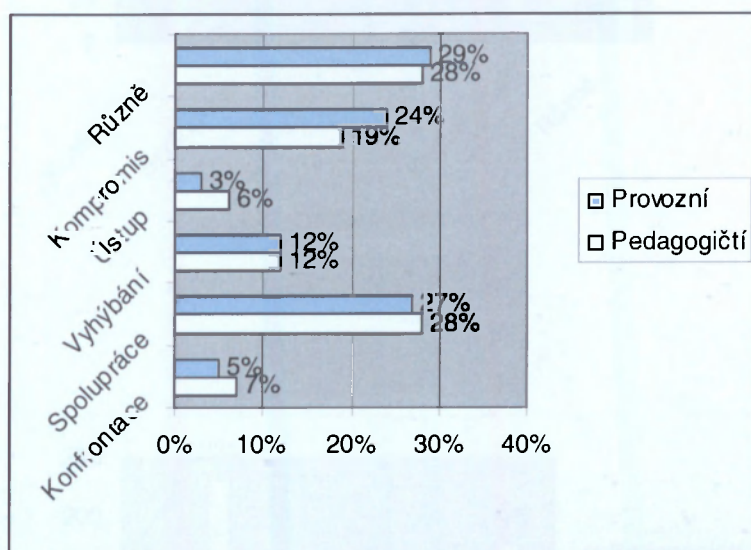
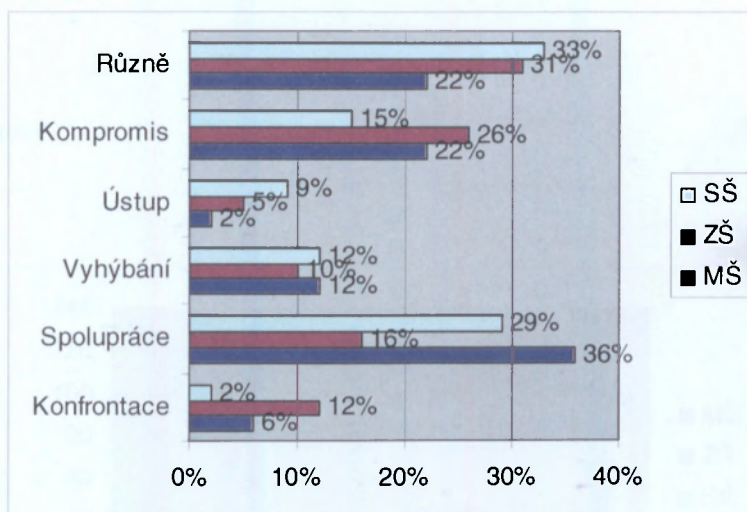
Cím je vyšší využívání srozumitelné komunikace, tím méně se na škole objevuje nespokojenost zaměstnanců. Tato hypotéza se nepotvrdila vzhledem k vyrovnaným hodnotám a výsledkům u otázek č.5, 6 a 8. Přímá úměra mezi diskusí s ředitelem, neformálním rozhovorem a nespokojeností zaměstnanců je patrná.

10. Řešení situací respondenty

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Podle typu škol: 78% respondentů MŠ, 69% respondentů ZŠ, 67% respondentů SŠ používá při řešení situací svůj osvědčený způsob řešení.

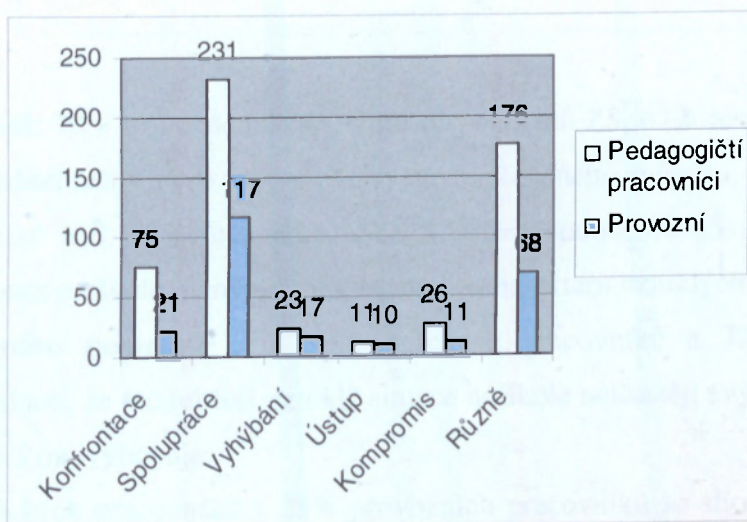
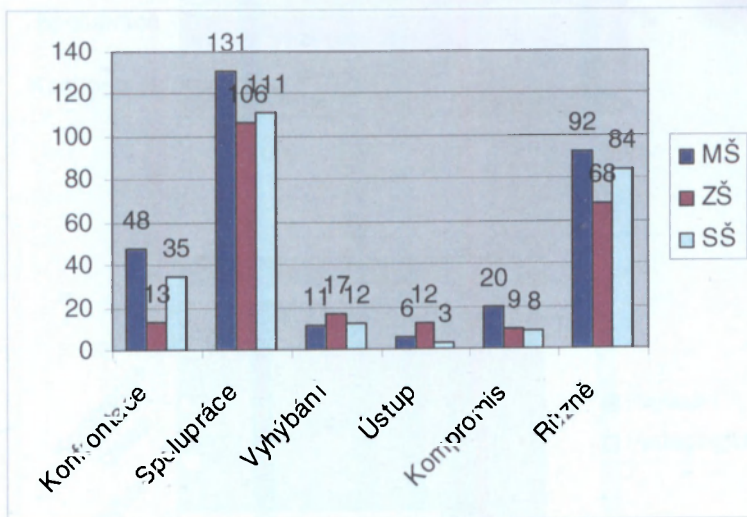
22% respondentů MŠ, 31% respondentů ZŠ a 33% respondentů SŠ volí různé způsoby řešení podle situace, která nastane.

Podle profesního zařazení: 72% pedagogických pracovníků a 71% provozních pracovníků řeší různé situace způsobem, který se jim osvědčil.

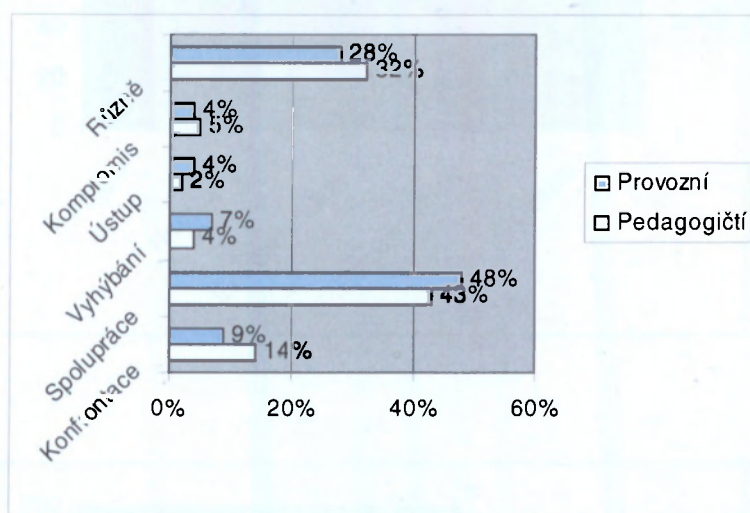
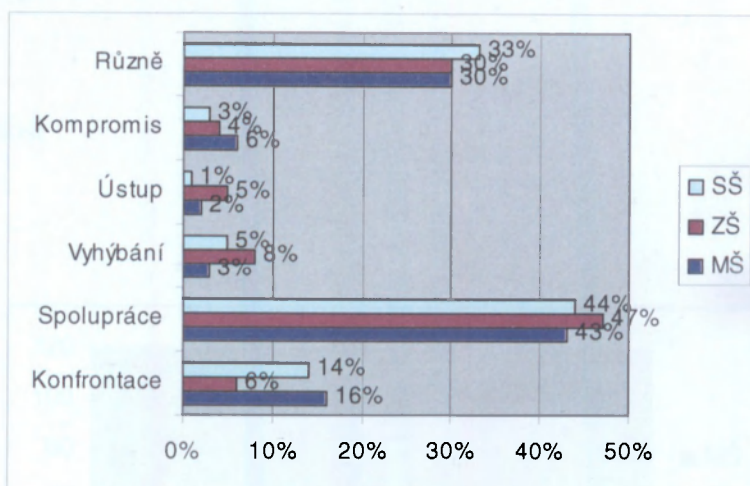
28% pedagogických pracovníků a 29% provozních pracovníků volí různé způsoby řešení situací.

11. Řešení situací ředitelem

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Podle typu škol: 70% respondentů MŠ, 70% respondentů ZŠ, 67% respondentů SŠ se domnívá, že ředitel řeší situace vždy podle svého osvědčeného způsobu.

30% respondentů MŠ, 30% respondentů ZŠ a 33% respondentů SŠ se vyjádřilo, že ředitel řeší situace na škole různými způsoby podle charakteru vzniklých situací.

Podle profesního zařazení: 68% pedagogických pracovníků a 72% provozních pracovníků hodnotí, že ředitel řeší vzniklé situace na škole nejčastěji svým osvědčeným způsobem, který mu vyhovuje.

32% pedagogických pracovníků a 28% provozních pracovníků se shoduje, že ředitel řeší situace na škole různými způsoby podle situace, která nastane.

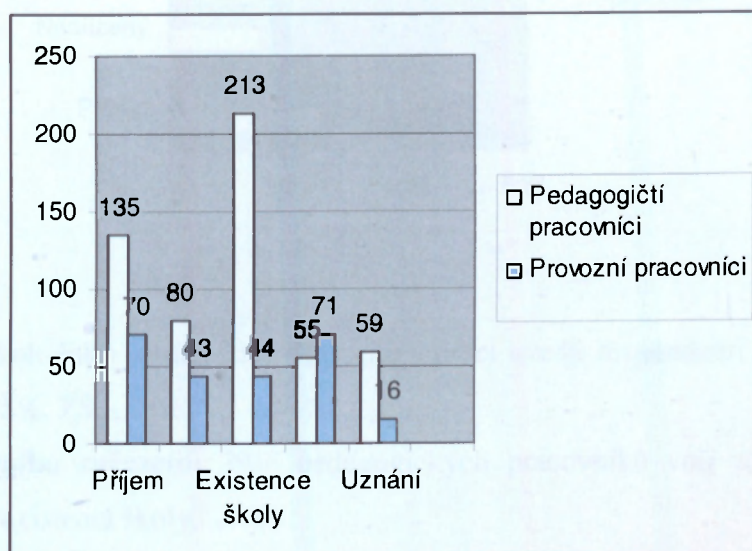
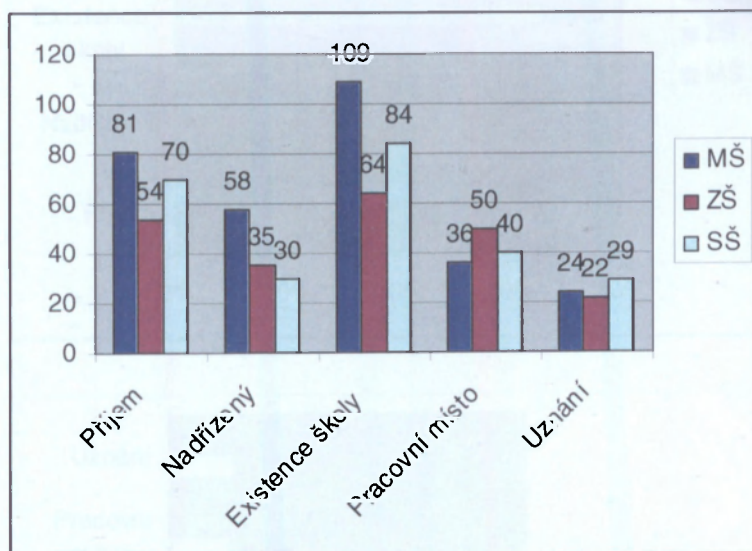
Hypotéza č.3

Pokud mají lidé oblíbený způsob řešení situací, soustavně ho opakují bez ohledu na to, co se děje.

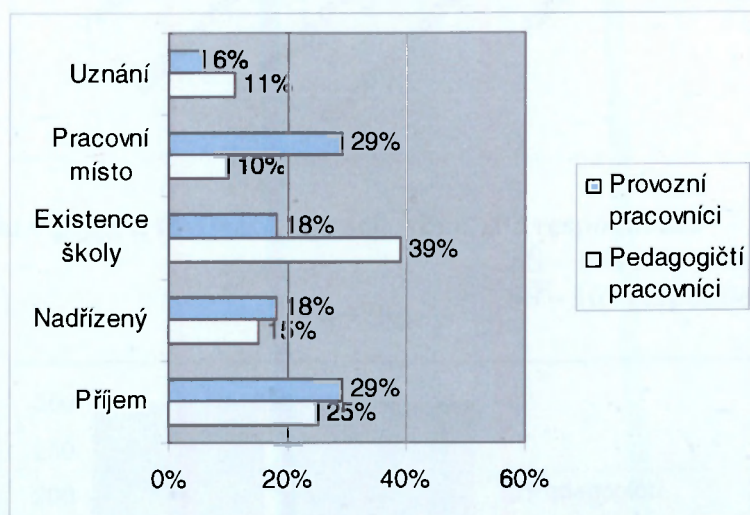
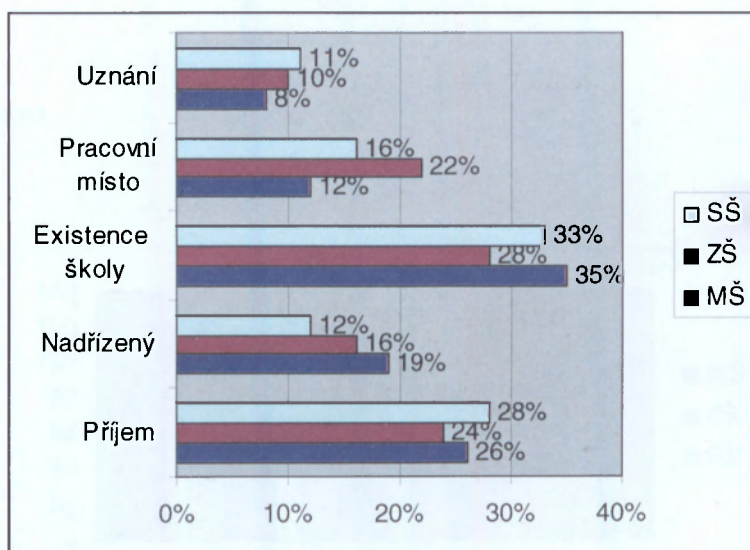
Porovnáním hodnot a výsledků otázky č.10 a 11 se hypotéza potvrzuje.

12. Priority v práci

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

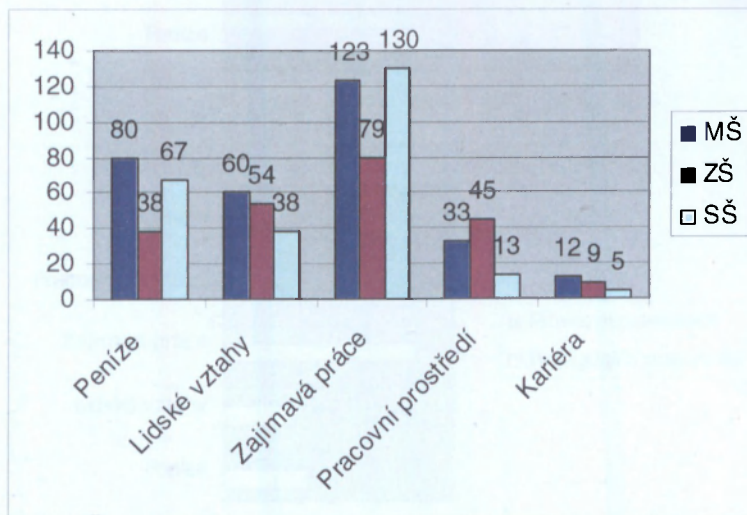
Podle typu škol: Jako nejdůležitější prioritu v práci uvedli respondenti cíle a existenci školy. MŠ – 35%, ZŠ – 28%, SŠ – 33%.

Podle profesního zařazení: 39% pedagogických pracovníků volí za nejdůležitější prioritu cíle a existenci školy.

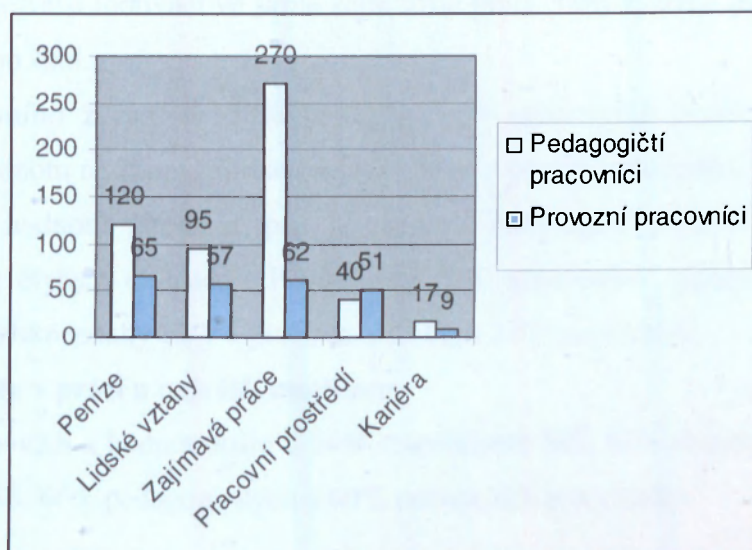
U provozních pracovníků nelze jednoznačně stanovit nejdůležitější prioritu v práci, jelikož zde dochází k vzácně vyrovnaným hodnotám a výsledkům ve dvou oblastech, a to v pracovním místě, které volí 29% a v pravidelném příjmu, který volí také 29% provozních pracovníků.

13. Motivace v práci

Absolutní četnost

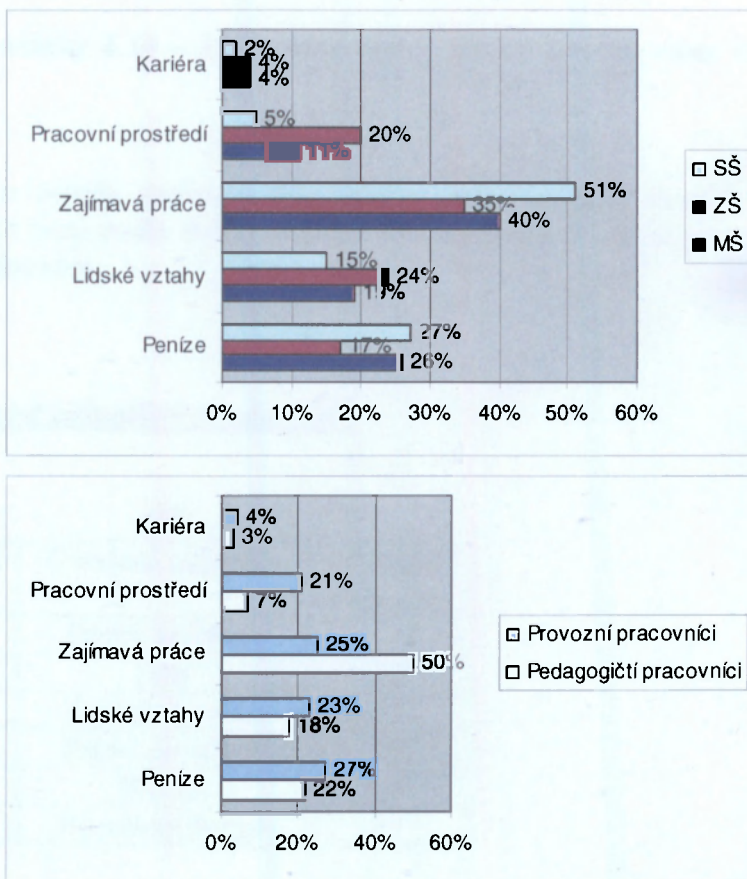


Shoda priorit v práci a motivace v práci: MŠ – 203 respondentů
ZŠ – 138 respondentů
SŠ – 162 respondentů



Shoda priority v práci a motivace v práci: Pedagogičtí pracovníci – 357
Provozní pracovníci – 146

Relativní četnost



Zhodnocení

Podle typu škol: 40% respondentů MŠ, 35% respondentů ZŠ, 51% respondentů SŠ považuje za největší motivaci ve škole zajímavou práci. Tato hodnota převažuje shodně u všech tří typů škol.

Podle profesního zařazení: 50% pedagogických pracovníků hodnotí jako nejvíce motivující hodnotu na škole zajímavou práci. U provozních pracovníků opět nelze určit jednoznačně hodnotu, která je pro ně nejvíce motivující, protože výsledky jsou vyrovnané ve čtyřech oblastech. Peníze volí 27% pracovníků, zajímavou práci 25% pracovníků, lidské vztahy 23% a pracovní prostředí 21% pracovníků.

Shoda priority v práci a největší motivace

Ke shodě odpovědí a hodnot došlo u 66% respondentů MŠ, 61% respondentů ZŠ, 64% respondentů SŠ, 66% pedagogických a 60% provozních pracovníků.

Hypotéza č.4

Cím je určitá okolnost pro zaměstnance v práci důležitější, tím více a častěji je v práci motivuje.

Porovnáním výsledků a hodnot u otázek č.12 a 13 a porovnáním shodných odpovědí u jednotlivých respondentů, se hypotéza potvrzuje.

Vyhodnocení otázky č.14 – Jaký máte dobrý důvod k tomu ráno vstát s chutí do práce?

Na tuto otázku neměli možnost respondenti volit z předem daných možností, ale odpovídali zcela sami podle svého uvážení. Otázka byla vyhodnocena určením četnosti jednotlivých odpovědí.

Absolutní četnost jednotlivých odpovědí

MŠ

Pořadí	Uvedená okolnost	Četnost odpovědí
1.	Dobrá kolektiv	124
2.	Děti	86
3.	Zajímavá práce	33
4.	Pěkné prostředí	28
5.	Peníze	25
	Nezodpovězeno	17

ZŠ

pořadí	Uvedená okolnost	Četnost odpovědí
1.	Dobrá kolektiv	103
2.	Zajímavá práce	56
3.	Peníze	28
4.	Kontakt s lidmi	16
5.	Pěkné prostředí	13
	Nezodpovězeno	9

SŠ

Pořadí	Uvedená okolnost	Četnost odpovědí
1.	Zajímavá práce	89
2.	Dobrá kolektiv	75
3.	Studenti	42
4.	Peníze	26
5.	Pěkné prostředí	13
	Nezodpovězeno	8

Pedagogičtí pracovníci

Pořadí	Uvedená okolnost	Četnost odpovědí
1.	Dobry kolektiv	209
2.	Zajímavá práce	178
3.	Děti, studenti	128
4.	Pěkné prostředí	13
	Nezodpovězeno	14

Provozní pracovníci

Pořadí	Uvedená okolnost	Četnost odpovědí
1.	Dobry kolektiv	90
2.	Peníze	77
3.	Pěkné prostředí	41
4.	Kontakt s lidmi	16
	Nezodpovězeno	20

Dle uvedených četností odpovědí respondentů je největší důvod ráno s chutí vstát do práce:

Podle typu škol: MŠ: dobrý kolektiv (124 odpovědí z celkových 296)

ZŠ: dobrý kolektiv (103 odpovědí z celkových 216)

SŠ: zajímavá práce (89 odpovědí z celkových 245)

Podle pracovního zařazení pracovníků:

Pedagogičtí pracovníci: dobrý kolektiv (209 odpovědí z celkových 528)

Provozní pracovníci: dobrý kolektiv (90 odpovědí z celkových 224)

Ve všech hodnocených kategoriích uvedlo nejvíce respondentů jako důvod jít s chutí do práce dobrý kolektiv. Pouze respondenti SŠ uvádí nejčastěji zajímavou práci.

Vyhodnocení otázky č.15 – Co vás vždy ve škole spolehlivě vytočí?

Na tuto otázku neměli možnost respondenti volit z předem daných možností, ale uváděli svoje názory zcela podle svého uvážení. Otázka byla vyhodnocena určením četnosti jednotlivých odpovědí.

MŠ

Pořadí	Uvedená okolnost	Cetnost odpovědí
1.	Záporné lidské vlastnosti	121
2.	Nespolupracující rodiče	69
3.	Nesolidnost kolegů	54
4.	Povyšování pedagogů	32
5.	Nepřístupnost ředitele	25
	Nezodpovězeno	7

ZŠ

Pořadí	Uvedená okolnost	Cetnost odpovědí
1.	Chování žáků	87
2.	Záporné lidské vlastnosti	61
3.	Názory druhých	28
4.	Nepřístupnost ředitele	26
5.	Finanční ocenění práce	16
	Nezodpovězeno	7

SŠ

Pořadí	Uvedená okolnost	Cetnost odpovědí
1.	Chování studentů	92
2.	Nedocenění práce	71
3.	Nesolidnost kolegů	53
4.	Finanční ocenění práce	22
5.	Záporné lidské vlastnosti	12
	Nezodpovězeno	3

Pedagogičtí pracovníci

Pořadí	Uvedená okolnost	Četnost odpovědí
1.	Chování žáků, studentů	179
2.	Záporné lidské vlastnosti	112
3.	Nespolupracující rodiče	69
4.	Nesolidnost kolegů	75
5.	Nedocení práce	71
6.	Nepřístupnost ředitele	26

Provozní pracovníci

Pořadí	Uvedená okolnost	Četnost odpovědí
1.	Záporné lidské vlastnosti	82
2.	Finanční ocenění práce	38
3.-4.	Nesolidnost kolegů	32
3.-4.	Povyšování pedagogů	32
5.	Názory druhých	28
6.	Nepřístupnost ředitele	25
	Nezodpovězeno	7

Dle uvedených četností odpovědí respondentů spolehlivě ve škole vytočí:

Podle typu škol: MŠ: Záporné lidské vlastnosti (121 odpovědí z celkových 301)

ZŠ: Chování žáků (87 odpovědí z celkových 218)

SŠ: Chování studentů (92 odpovědí z celkových 250)

Podle profesního zařazení pracovníků:

Pedagogičtí pracovníci: Chování žáků a studentů (179 odpovědí z celkových 532)

Provozní pracovníci: Záporné lidské vlastnosti (82 odpovědí z celkových 237)

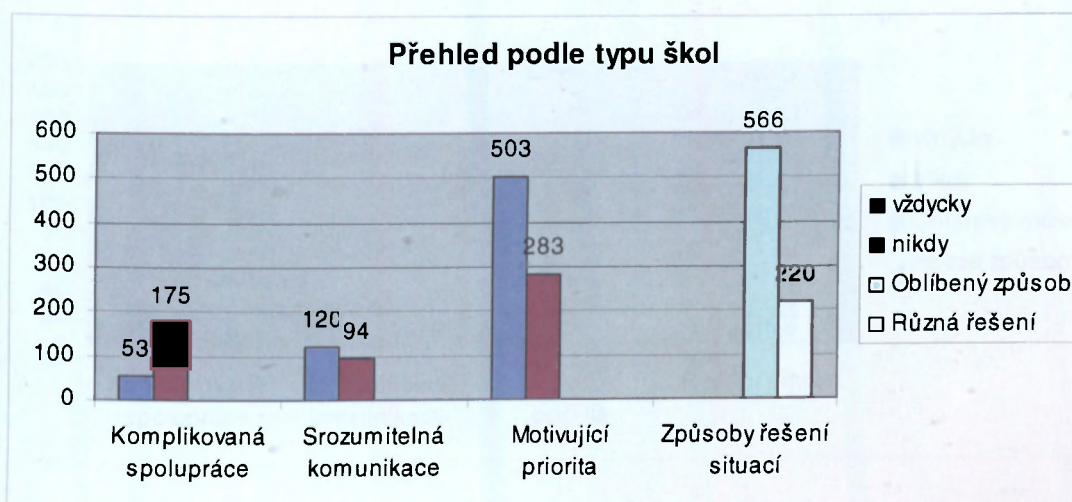
V hodnocených kategoriích se shodují pracovníci ZŠ, SŠ a pedagogičtí pracovníci, kteří uvádí nejčastěji chování žáků a studentů. Pracovníci MŠ a provozní pracovníci uvádějí jako nejčastější okolnost záporné lidské vlastnosti.

Vyhodnocení empirické sondy

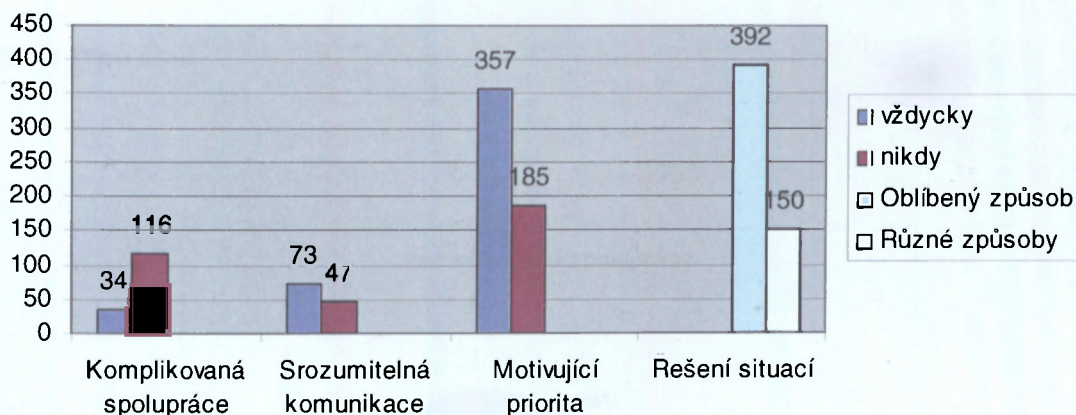
Cílem empirické sondy bylo zjištění příčin vzniku konfliktů na školách, a to podle typu škol a podle profesního zařazení pracovníků. Dotazník byl zaměřen na zjištění :

- Jak často musí na školách pracovat komplikovaným způsobem
- Jak často je na školách používána srozumitelná komunikace
- Jak často motivuje důležitá okolnost v práci
- Jestli je využíván oblíbený způsob řešení situací

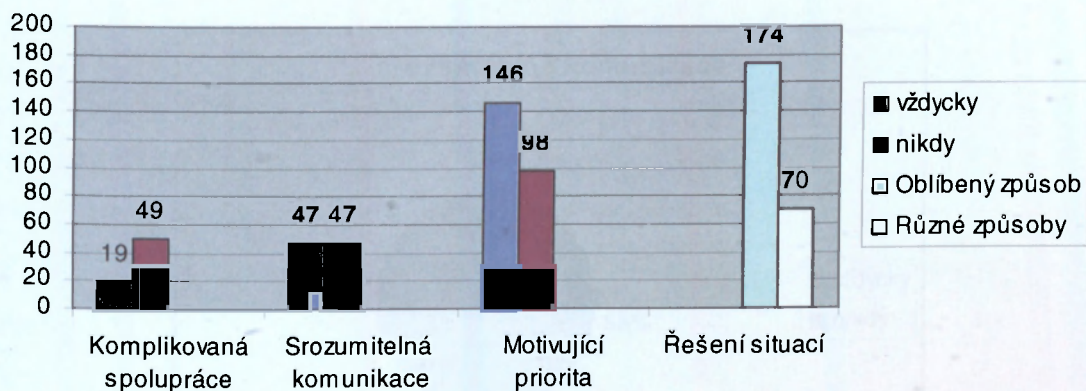
Pro větší přehlednost vybraných oblastí výzkumu byly vypracovány grafy s jednotlivými hodnotami odpovědí.



Přehled pedagogických pracovníků

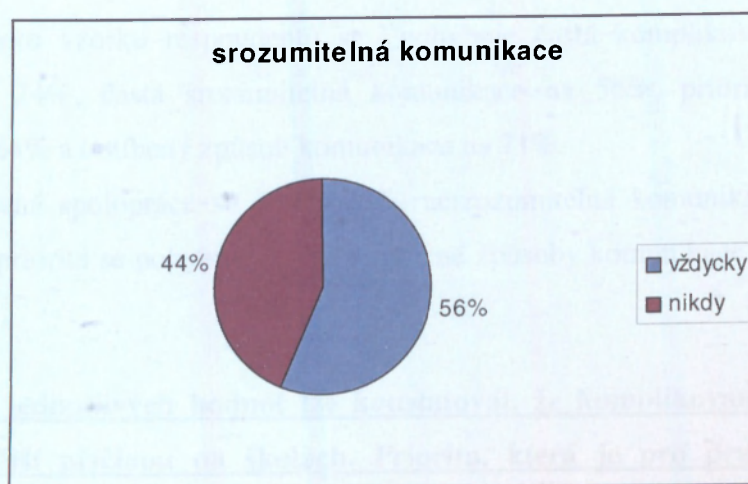
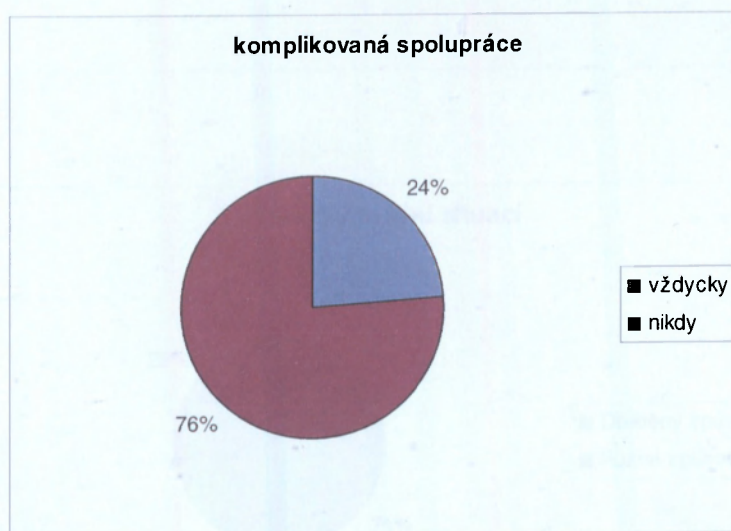


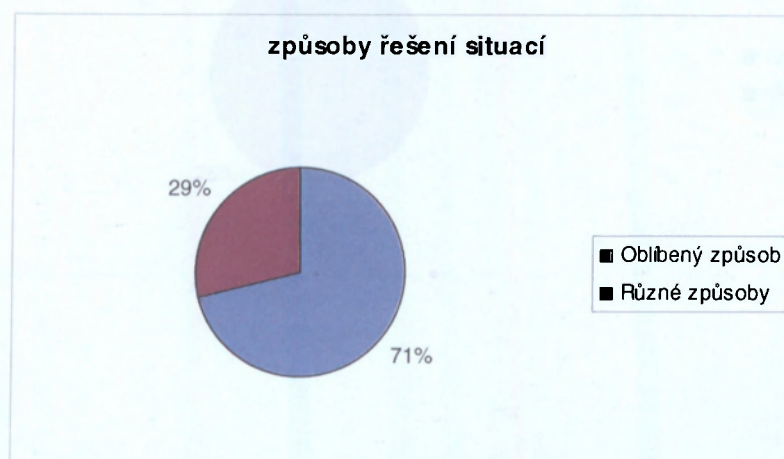
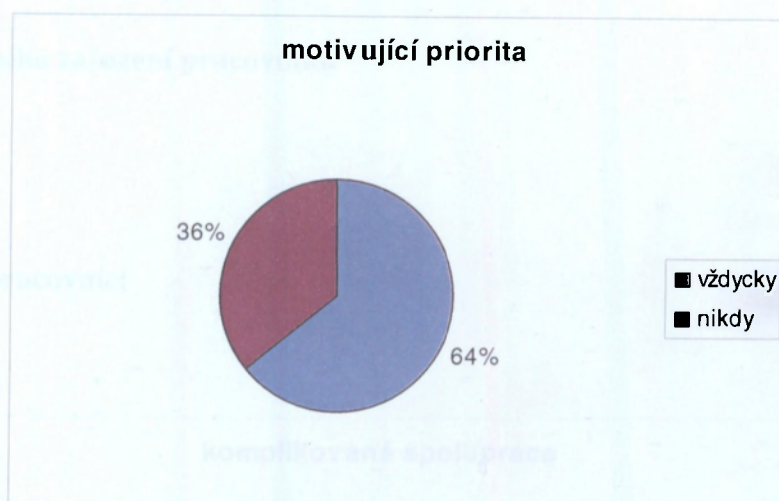
Přehled provozních pracovníků



Přehled vybraných oblastí výzkumu v procentech

Podle typů škol





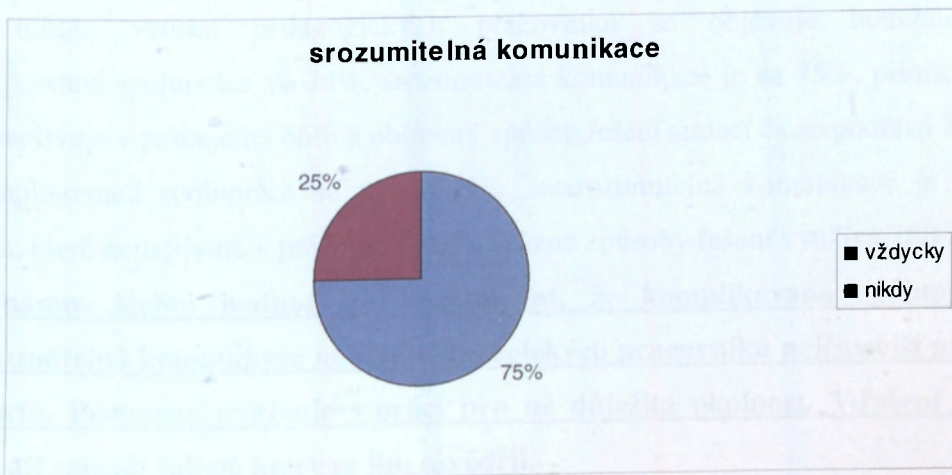
U tohoto vzorku respondentů se pohybuje častá komplikovaná spolupráce pohybuje na 24%, častá srozumitelná komunikace na 56%, priorita, která často motivuje, na 64% a oblíbený způsob komunikace na 71%.

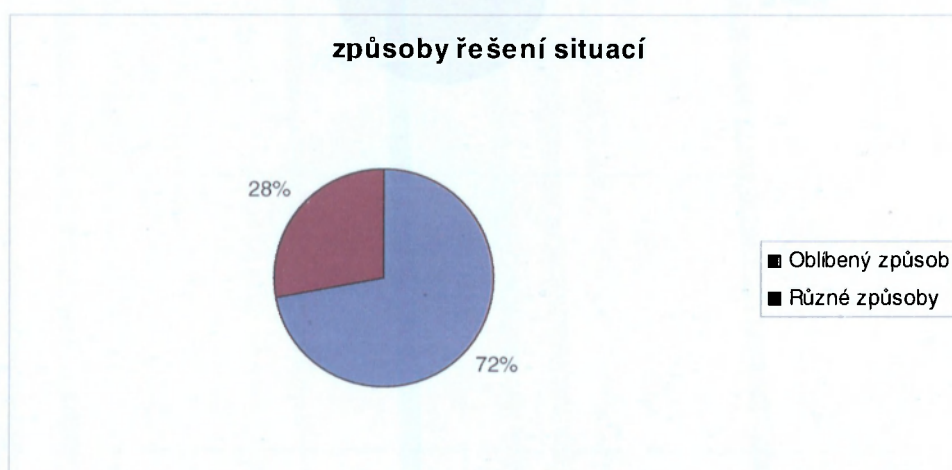
Nekomplikovaná spolupráce se jeví v 76%, nesrozumitelná komunikace je ve 44%, nemotivující priorita se pohybuje na 36% a různé způsoby komunikace jsou využívány ve 29%.

Porovnáním jednotlivých hodnot lze konstatovat, že komplikovaná spolupráce není nejčastější příčinou na školách. Priorita, která je pro pracovníky školy důležitá, je také motivuje v práci. Pracovníci školství používají nejčastěji oblíbený způsob řešení situací, který se jim osvědčil. Nejčastější příčinou konfliktů na školách se u tohoto vzorku respondentů jeví nesrozumitelná komunikace.

Podle profesního zařazení pracovníků

Pedagogičtí pracovníci

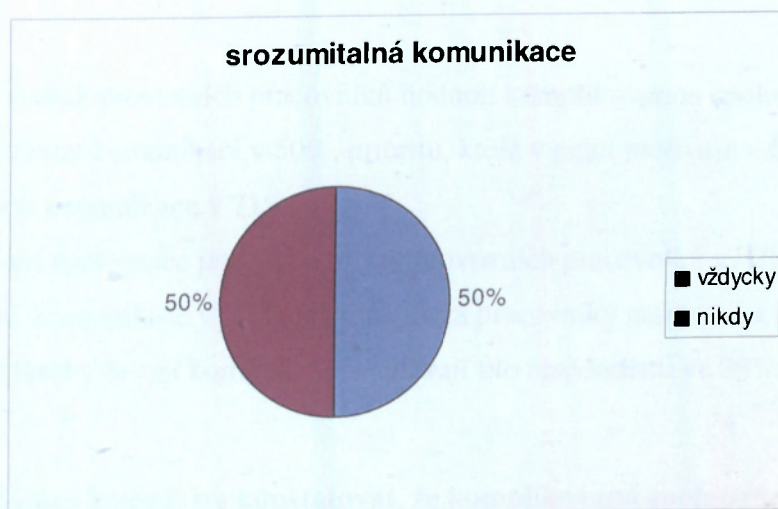
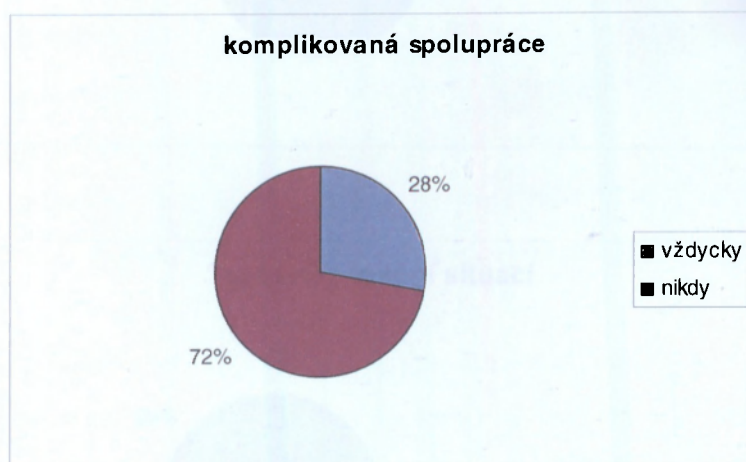


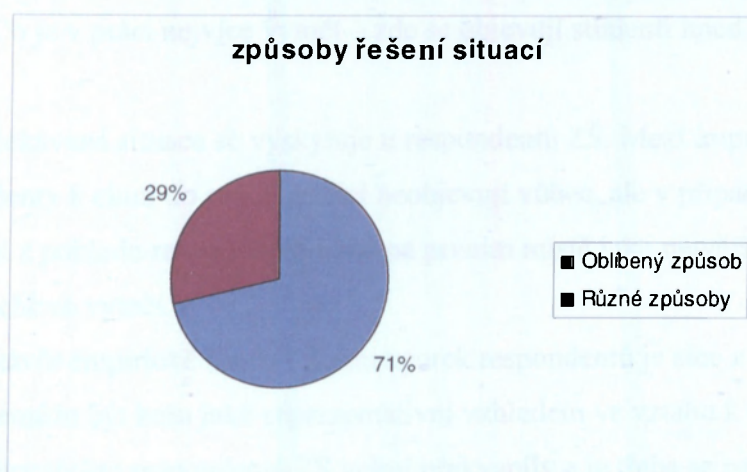


U tohoto vzorku pedagogických pracovníků se objevuje hodnota časté komplikované spolupráce ve 24%, srozumitelná komunikace je na 75%, priorita, která často motivuje v práci je na 66% a oblíbený způsob řešení situací často používá 72%. Nekomplikovaná spolupráce se jeví v 76%, nesrozumitelná komunikace je v 25%, priorita, která nemotivuje v práci je ve 34% a různé způsoby řešení využívá 28%.

Porovnáním těchto hodnot lze konstatovat, že komplikovaná spolupráce a nesrozumitelná komunikace není u pedagogických pracovníků nejčastější příčinou konfliktů. Pedagogy motivuje v práci pro ně důležitá okolnost. V řešení situací využívají způsob řešení, který se jim osvědčil.

Provozní pracovníci





Tento vzorek provozních pracovníků hodnotí komplikovanou spolupráci ve 28%, srozumitelnou komunikaci v 50%, prioritu, která v práci motivuje v 60% a volí oblíbený způsob komunikace v 71%

Nekomplikovaná spolupráce probíhá u těchto provozních pracovníků v 72%, nesrozumitelná komunikace v 50%, priorita, která pracovníky nemotivuje v práci ve 40% a různé způsoby řešení komunikace využívají tyto respondenti ve 29%.

Porovnáním těchto hodnot lze konstatovat, že komplikovaná spolupráce u provozních pracovníků není nejčastější příčinou konfliktů. Priorita, která je pro provozní pracovníky důležitá, je zároveň motivuje v práci. Pracovníci využívají pro řešení složitých situací svůj oblíbený způsob jejich řešení. Nejčastější příčinou konfliktů u těchto pracovníků se jeví nesrozumitelná komunikace.

Závěr empirické sondy

Všechny hypotézy této empirické sondy se potvrdily, pouze hypotéza č.2 byla vyvrácena. Podle tohoto vzorku respondentů srozumitelná komunikace nezaručuje, že se na školách nebude objevovat nespokojenost zaměstnanců.

Jako neočekávaný jev podle mého názoru se jeví odpovědi na otázky č. 14 a č. 15. Respondenti MŠ, chodí rádi do práce, jelikož se těší na děti, se kterými pracují. Tento názor se objevuje ne druhém místě při vyhodnocení odpovědí. Ani v jednom případě neuvádějí děti jako důvod, který je v práci spolehlivě vytočí.

U SŠ uvádějí respondenti jako největší impuls pro chuť ráno jít do práce studenty na třetím místě. Co je v práci nejvíce vytočí – zde se objevují studenti hned na prvním místě.

Naprostě neočekávaná situace se vyskytuje u respondentů ZŠ. Mezi impulsy, které vedou respondenty k chuti do práce se žáci neobjevují vůbec, ale v případě otázky č. 15 se žáci umístili z pohledu respondentů hned na prvním místě jako největší důvod, který je v práci spolehlivě vytočí.

Co říct na závěr empirické sondy? Tento vzorek respondentů je sice z celé ČR, ale samozřejmě nemůže být brán jako reprezentativní vzhledem ke vztahu k celé ČR. Ale přesto mě názory těchto respondentů ZŠ velmi překvapily a je třeba se nad nimi zamyslet. Jak může učitel vykonávat práci s někým, kdo ho spolehlivě a vždy vytočí? Těší se na zajímavou práci, ale připadá mi, že ji nevidí v souvislosti s žáky, pro které ji připravují. Nejde přece jen o samotné učivo. V době tvorby rámcových vzdělávacích programů na školách je třeba za každým učivem vidět především žáky a studenty, ke kterým by naše úsilí mělo směřovat. Tento jev má určitě velký význam pro naše současné školství.

8. Závěr

Ředitel školy musí zvládnout mnoho náročných činností a situací souvisejících s řízením školy. Podle mého názoru mezi ty nejnáročnější situace, jimž musí ředitel čelit, patří řešení konfliktů. A ne každý ředitel tuto schopnost ovládá. Konflikt je obtížné a kontroverzní téma. Pracovní konflikty jsou přirozeným výsledkem působení mnoha sil v současných školách a mívají zatím bohužel jednoznačně negativní zabarvení. Je zřejmé, že konflikt se týká velkého okruhu ředitelů a stále více je zaměstnává. Proto si myslím, že je vhodné se věnovat problematice konfliktu, zamyslet se nad ním, porozumět mu a umět ho tvůrčím způsobem řešit. V konfliktních situacích se cítíme nepříjemně, i když jsme schopni si přínos konfliktu rozumově odůvodnit a obhájit. Tyto nepříjemné pocity můžeme zmírnit ve prospěch tvořivého konfliktu právě tím, že lépe pochopíme podstatu a vlastnosti procesu konfliktu a naučíme se jej efektivněji zvládat, řídit a dokonce využívat.

Ve své práci jsem se zaměřila zejména na schopnosti ředitele porozumět konfliktům, identifikovat jejich příčiny, znát jejich důsledky, rozlišit styly řešení, vést efektivní komunikaci a jednat s problematickými lidmi. Na škole je ředitel tím nejdůležitějším, který má klíč k otevření a ovlivnění všech lidí ve škole. Potýká se se složitými situacemi, hledá řešení a další kroky kupředu.

Ukázali jsme si, že neexistuje jediná zlatá metoda, která by byla vhodná pro všechny konflikty. Ředitel vždy musí brát v úvahu kvalitu a trvání vztahu mezi lidmi, povahu a vážnost problému, osobní preference a vlastnosti lidí. Schopný ředitel ví, že dobré strategie řešení jsou v souladu s celkovou filozofií a osobností toho, kdo bude muset s řešením žít.

Důležitý pro činnost školy je fungující tým. I zde se objevují různorodí lidé a někdy může být obtížné s nimi vyjít a pracovat. Proto je nutností těmto lidem porozumět a vědět, jak na ně reagovat. Pokud ředitel zjistí jak na ně, dokáže je ovlivnit a zlepšit jejich výkonnost.

Nejen pro řešení konfliktů, ale i pro život školy vůbec, je nezbytnou složkou efektivní komunikace. Dobrý ředitel si uvědomuje, že základem je ochota a snaha podívat se na problém očima druhého. Druhou polovinou rovnice komunikace je umění

hovořit a umění předat druhé osobě přesné informace. Jestliže lidé ovládají umění efektivní komunikace, jsou schopni vzájemně spolupracovat a naleznou snadněji řešení i pro závažné problémy.

Je důležité, aby si každý ředitel uvědomil, že konflikty jsou nutnou a nevyhnutelnou součástí života. Není třeba na ně nahlížet jako na negativní a škodlivý jev, ale že mají i své dobré pozitivní stránky, že nejsou protikladem řádu a synonymem chaosu, ale mají svá jasná pravidla a zákonitosti. Probíhají způsobem, který lze předpovědět, na který se lze připravit a který lze i řídit. Jsou nezbytné pro úspěšný výkon.

Jako mnoho dalšího v managementu zvládání konfliktu je současně vědou i uměním.

Doufám, že tato závěrečná bakalářská práce ředitele dovede k zamyšlení a přesvědčí je, že lze konflikty nejenom přechkat, ale také je účinně zvládat, a protože se konfliktům nelze vyhnout ani v profesním životě, je třeba se umět s nimi vyrovnat a naučit se s nimi žít.

9. Použitá literatura

.DANA RABIŇÁKOVÁ, JITKA JILEMNICKÁ, *Konflikt – kořeni života*, Praha 2004

Partners Czech, o.p.s., ISBN 80 – 239 – 3339 – 6

MICHAL ČAKRT, *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*, Praha: Management Press 2000

ISBN 80 – 85943 – 81 – 6

Doc.PhDr. OTTO OBST CSc., *Základy managementu*, Olomouc 2003, Univerzita

Palackého v Olomouci, ISBN 80 – 244 – 0677 – 2

EBERHARD G. FEHLAU, *Konflikty v práci*, Grada Publishing, a.s., Praha 2003

ISBN 80 – 247 – 0533 – 8

JARO KŘIVOHLAVÝ, *Konflikty mezi lidmi*, Portál s.r.o., Praha 2002

ISBN 80 – 7178 – 642 – X

KAJ GREEN, OLIVER HANKE, *Řízení v krizových situacích*, Management Press,

Praha 2004, ISBN 80 – 7261 – 104 – 6

ROY LILLEY, *Jak jednat s problematickými lidmi*, CP Books, a.s. Brno,

ISBN 80 – 251 – 0687 – X

Ing. KATARÍNA TEPLICKÁ, Ing. KATARÍNA KAMENÍKOVÁ PhD., *Umění řešit*

spory, Moderní řízení 7 / 2004

Ing. EVA MIZEROVÁ, Mudr.OLGA KUNERTOVIÁ, *Kooperativní řešení konfliktů*,

Moderní řízení 1 / 2003

S. SEILER, *Systematický management konfliktů*, Moderní řízení 1 / 2004

MICHAL ČAKRT, *Tajemství manažerské komunikace*, Moderní řízení 7 / 2004

UČITELSKÉ NOVINY 8.2. 2005, *Sborovna místo děsu*

UČITELSKÉ NOVINY 10.5.2005, JOSEF KUB, *Ohlas na článek Sborovna místo děsu*

10. Příloha - Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjištění nejčastějších příčin konfliktů na školách. Studuji Pedagogickou fakultu UK v Praze, obor školský management a tento Vámi vyplněný dotazník mi poslouží jako podklad pro zpracování závěrečné bakalářské práce.

Děkuji Vám za spolupráci a ochotu sdělit svoje názory.

Dana Rychlíková

MŠ Mozaika Jihlava

odloučené pracoviště Jarní 22a

Odpověď označte křížkem:

Pohlaví	Vzdělání	Délka praxe ve školství
Muž	Základní	Do 10 let
Žena	Střední	Do 20 let
	Výuční list	Do 30 let
	Maturita	Do 40 let
	VŠ	Do 50 let

Věk	Profese
Do 20 let	Provozní pracovník MŠ
20 - 30let	Pedagogický pracovník MŠ
30 - 40let	Provozní pracovník ZŠ
40 - 50let	Pedagogický pracovník ZŠ
50 - 60let	Provozní pracovník SŠ
Nad 60 let	Pedagogický pracovník SŠ

Které příčiny podle vás jsou nejčastějším zdrojem konfliktů na školách:

označte číslem 1-8, kdy okolnost 1 je nejvíce zdrojem konfliktu, okolnost 8 je nejméně zdrojem konfliktu.

Pracovník si stěžuje na práci jiného pracovníka.

Pracovníci se přou o výklad nějakého pravidla, předpisu.

Pracovník si stěžuje, že ředitel má přílišné nároky.

Pracovník si stěžuje na nějakou formu diskriminace.

Neshody mezi pracovníky týkající se odměňování.

Pracovník si stěžuje, že mu jiný zasahuje do výkonu práce.

Neshody týkající se nedodržování dohody, pravidel.

Pracovník obviňuje jiného z nečestnosti, postranních úmyslů atd.

Jiné - uveďte:

Vybranou odpověď na danou otázku označte křížkem:

vždycky často občas málo nikdy

1. Mám možnost uplatňovat vlastní schopnosti a nápady?
2. Víte přesně, co od vás ředitel ve vaší práci očekává?
3. Probíhá vaše spolupráce s ostatními komplikovaně?
4. Vyskytují se na škole neshody a složité situace?
5. Diskutujete s ředitelem o svých problémech?
6. Máte čas na uvaření kávy a neformální rozhovor?
7. Dostáváte informace včas a v přiměřené míře?
8. Setkáváte se na škole s tím, že se nadává a brblé?

9. Komunikuje s vámi ředitel na škole:

nejčastěji písemné vzkazy
nejčastěji telefonem, SMS zprávy
prostřednictvím E - mailu
prostřednictvím kolegy
nejčastěji tváří v tvář

10. Nejčastěji řeším situaci ve smyslu:

Je lepší šlápnout někomu na kuří oko než se vzdát.
Najdu pro vás uspokojivé řešení.
Jsem neutrální. Musím si to rozmyslet.
Hlavně abych vás nenaštval a nedotknul se vás.
Rychle to vyřeším, ať tu není otrávená atmosféra.
Využívám různá řešení, podle toho, co se děje.

11. Na kritiku a názory reaguje ředitel nejčastěji ve smyslu:

Já vím, co je nejlepší.
Jsem odhodlán hledat s vámi optimální řešení.
To není moje věc. Ať se starají jiní.
Já tu vlastně nejsem důležitý.
Skončeme to, abychom se co nejdříve vrátili k práci.
Volí různá řešení, vždy s ohledem na situaci.

12. Co je pro vás v práci nejdůležitější?

Pravidelný příjem
Vstřícný nadřízený
Cíle a existence školy
Pracovní místo
Uznání

13. Co vás nejčastěji v práci motivuje?

Peníze
Lidské vztahy
Zajímavá práce
Pracovní prostředí
Kariéra

14. Jaký máte dobrý důvod k tomu ráno vstát s chutí do práce?

Uveďte: _____

15. Co vás v práci vždy spolehlivě vytočí?

Uveďte: _____