

# Jak efektivně pracovat s konfliktními zaměstnanci 1. díl

## Závěr

Problematiku exkluze je třeba chápat multidimenzionálně a individuálně/regionálně. Každá lokalita disponuje vlastní historií, specifickou skladbou obyvatelstva a specifickou kumulací problémů. To může být jedním z důvodů, proč se situaci v této oblasti stále nedaří zlepšovat.

## Použitá literatura:

- ČADA, Karel et al., 2015. *Analýza sociálně vyloučených lokalit v ČR*. Praha: GAC, spol. s r.o., 2015.
- GAC. *Analýza sociálně vyloučených lokalit a absorpční kapacity subjektů působících v této oblasti* [online]. Praha: Gabal Analysis and Consulting, 2006 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: [http://www.gac.cz/userfiles/File/nase\\_prace\\_vystupy/GAC\\_M\\_APA\\_analyza\\_SVL\\_aAK\\_CJ.pdf?lang=SEO=documenta&parentSEO=nase\\_prace\\_vystupy&midSEO=GAC\\_MAPA\\_analyza\\_SVL\\_aAK\\_CJ.pdf](http://www.gac.cz/userfiles/File/nase_prace_vystupy/GAC_M_APA_analyza_SVL_aAK_CJ.pdf?lang=SEO=documenta&parentSEO=nase_prace_vystupy&midSEO=GAC_MAPA_analyza_SVL_aAK_CJ.pdf).
- KAJANOVÁ, Alena. *Proč selhává sociální práce se sociálně exkludovanými*. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny, 2017. ISBN 978-80-7422-613-7.
- KELLER, Jan. *Exkluze jako sociální problém a jako otázka metodologická*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2014. ISBN 978-80-7464-490-0.
- MAREŠ, Petr a Tomáš SÍROVÁTKA. *Sociální vyloučení (exkluze) a sociální začleňování (inkluzie) – koncepty, diskurz, agenda*. Sociologický časopis / Czech Sociological Review. 2008, 44(2), s. 271-294. ISSN: 2336-128X.
- NAVRÁTIL, Pavel a Ivana ŠÍMÍKOVÁ. *Hodnocení projektů zaměřených na snížení rizika sociálního vyloučení romské populace. Část I – typologie projektů* [online]. Praha: VÚPSV – výzkumné centrum Brno, 2002. [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/Roman.pdf>.
- NEKORJAK, Michal a Adéla SOURALOVÁ. *Uvisnutí v marginalitě: vzdělávací trh, „romské školy“ a reprodukce sociálně prostorových nerovností*. Sociologický časopis. 2011, 47(4), s. 657-680. ISSN: 0038-0288.
- RŮŽIČKA, Michal a Laco TOUŠEK. *Sociální ex-*

**V tomto článku se zaměříme na fakta, která přímo souvisejí s prací s konfliktními zaměstnanci v sociálních službách. V této první části si pojmenujeme příčiny a důvody vzniku samotného konfliktu a základní rozdělení jednotlivých konfliktních typů, jejich základní charakteristiku, projevy a způsoby jednání. Zaměříme se na možnosti, jak s jednotlivými typy jednat a jak s nimi efektivně komunikovat.**

**Text: Mgr. Bc. Jitka Anastazie Meindl,**  
poradenský psycholog, grafolog,  
kouč a lektor

**V**ůdvo zamyšlení nad tématem, jak efektivně pracovat s konfliktními zaměstnanci, bych se ráda zaměřila na některá fakta.

V dnešní době není zrovna jednoduché najít kvalifikovanou pracovní sílu i navzdory profesionálnímu zázemí firmy a aktivnímu řízení lidských zdrojů.

Lidské zdroje mají v pracovním prostředí velký význam a v oblasti sociální sféry o to větší, o co těžší je pracovní pozice sociálního pracovníka, nebo kohokoliv jiného, kdo pracuje jako odborník v sociálních službách.

Charakterový profil odborníka v oblasti sociální péče, ať už se jedná přímo o sociálního pracovníka, zdravotní sestru, pečovatelskou, lékařku nebo další specialisty, je velmi obsáhlý a požadavky na vykonávání takové profese jsou velmi náročné. Navzdory těmto nárokům a požadavkům je to povolání společensky a ekonomicky nedocenené, což je ale problém naší společnosti a není úplně

Pojďme se zaměřit na to, s kým již máme možnost ve svém týmu pracovat a koho jsme, v rámci možnosti a na základě nejlepších kritérií, zvolili na konkrétní pozici pracovníka v sociálních službách.

Pokud máme možnost si své lidi do týmu vybrat, je to nejlepší řešení, ale pokud nám tato možnost byla odepřena, musíme se naučit pracovat s takovým lidským potenciálem, který máme k dispozici. Otevřeně si pojďme přiznat, že v sociální oblasti nelze nalézt pro ty, kteří mají velké pracovní ambice, touží po bohatství a uplatnění moci, velké uplatnění. A zde bych viděla vznik a původ konfliktu a nedorozumění v oblasti interpersonálních vztahů a samotné sociální práce. Najít cíleně konkrétního a kvalitního profesionála na konkrétní pracovní místo, v našem případě ve specifické oblasti sociální péče, je opravdu velké štěstí. Někdy musí personalisté přijmout kompromis, a tím se dostáváme k našemu tématu.

Konfliktní pracovník. Kdo to je, jak vypadá, jak se tváří a jak se chová, jaké vytváří konflikty a proč, proč ho to baví a ví vůbec

v oblasti psycho-sociální práce se vyskytuje sedm základních problémových osobností. Jedná se o typy: úzkostný, úzkostně agresivní, narcistně agresivní, bezohledně agresivní, pedantní, nepřístupný, histrionský. V této první části tématu zaměříme svou pozornost na první tři typy.

## 1. Úzkostný typ

*Charakteristické znaky a projevy jednání:*  
Tento typ osobnosti se v sociální sféře vyskytuje v oblasti pečovatelské péče většinou tam, kde může pečovat o druhé. Tato osobnost má většinou nedostatek vlastní sebevědomí a sebevědomí. Potřebuje si na základě výrazných projevů – oddané péče druhému, přehnaného altruismu – dokazovat vlastní cenu (*altruistické jednání, dobročinnost, nesobečnost, nezříznost, protikladem altruismu je egoismus*).

Taková osobnost má většinou pocit, že pokud bude více pomáhat druhým, jejich lidská hodnota stoupne a lidé si jich budou více vážit. Často dělají pro druhé více než je nezbytně nutné a mohou tím být i dočasně, mohou působit na druhé až vtíravě. U osoby, o kterou pečují, mohou vyvolávat, někdy i cíleně, pocit neschopnosti a závislosti na pečující osobě. Může se tak jednat o skrytou a cílenou manipulaci. Každý z nás v sobě máme potřebu o někoho pečovat, tito lidé tuto potřebu mají v extrémní podobě. Může se jednat o bezdětné ženy, opuštěné nebo v dětství týrané osobnosti. Tyto typy jsou pro klienty/pacienty celkem neškodní. Pouze v případě, kdy je potřeba klienta naučit vlastní soběstačnosti, může tento typ cílenou manipulaci udržovat vzájemnou sociálně terapeutickou závislost typu: „Co byste si beze mě počal? Víte, jak moc jste nemocný a jak moc mě potřebujete.“

V charakteristice temperamentu tento typ řadíme podle typologie ELIS mezi labilní introvertu typu melancholik. V kolektivu vyžadují, aby jim každý pomáhal, nebo za ně dělali jejich práci. Bývají často nemocní a nedokážou snášet stres. Velmi špatně

- dosti o ujištění;
- snadno podlehá vnitřní panice, bojí se učinit rozhodnutí, trpí pochybnostmi a výčitkami, obviňuje sám sebe;
- nevěří si, kapituje, volí únikové cesty, odstupuje ze složitějších jednání;
- stydí se za své chování, nevrací se tam, kde selhal, bere si na pomoc jiné osoby, odvolává se na autoritu.

*Základní zvládací komunikační strategie:*  
Vyčkejme, až se na nás klient obrátí, nezařídíme pozici tváří v tvář, neupínejme příliš zrakem na jeho obličej. Hovořme pomalu, klidným hlasem, po dejme vyčerpávající informace. Vyvarujme se nátlaku, rozhodnutí a otázek typu: „BUĎ, ANEBŮ“. Dopředu signalizujeme dostatek času se mu klidně a ochotně věnovat, tolerovat návraty k původním východiskům a respektovat přehodnocení stanovisek. Uvažujme za něho nahlas. Kladme jim nevyřčené otázky a vyslovme za něho pochyby. Odpovídejme pak na ně. Nečůme přímá rozhodování za něho. Přispějme ale rekapitulací otázek obecnými shrnutím závěrů, alternativ, sdělením zkušenosti jiných.

## 2. Úzkostně agresivní typ

*Charakteristické znaky a projevy jednání:*  
Tento typ osobnosti jedná jako panovač – učitelka, která má vždy pravdu. Pokud se verbálně projevuje, tak hovoří většinou v příkazech a působí tak direktivně a panovačně. Nejedná se o pevný a jistý projev, ale svým až afektivním jednáním si vynucuje pozornost a autoritu (*afekt, z latiny affectus, je krátkodobá, silná a prudká emoční reakce na významný podnět při sníženém sebeovládání. Je odražením náhle vzniklého emočního napětí a zpravidla vede k určitému jednání výrazovému – radost, žal, vztek, hnus, stud –, popřípadě i zkratovému*). V sociální oblasti se tyto typy vyskytují většinou v roli panovačských pečovatelů, které si potřebují dokazovat svou vlastní autoritu, že mají vždy pravdu, jsou na vyšší úrovni než ostatní. Rádi vytváří dojem, že nikdo nikomu nerozumí tak dobře jako oni. Vytváří iluzi vzdělanosti a znalosti určité problematiky. Důvodem je kompenzace nedo-



**Pokud máme možnost si své lidi do týmu vybrat, je to nejlepší řešení, ale pokud nám tato možnost byla odepřena, musíme se naučit pracovat s takovým lidským potenciálem, který máme k dispozici.**

prostý souhlas. Pokud s nimi nesouhlasíte, mají tendenci se urážet a nešetřit výčitkami typu: „Kdybyste mě poslechl, tak byste na tu operaci nemusel, já jsem vám to říkala, přišť mě budete poslouchat.“ Na klienta/pacienta se mohou výrazně povyšovat. V charakteristice temperamentu tento typ řadíme podle typologie ELIS mezi labilní introvertu typu melancholik/flegmatik – typu arrogance a pohrdání druhými. V kolektivu jsou nesnesitelní pro ty, kteří nemají rádi poučování. Manipulují urážlivým postojem, nebo zoufalým pláčem, kterým chtějí



- věcná neodolnost, strádání účelového procesu, stísněnost a nervozita v hlase, který přechází do výšších poloh;
- pohyby úst, křehký a ústíků spojený s energicky rychlou obrátivější reakcí;
- kategorické odmítnutí projevů pomoci a péče, odhodlanost k sebeobětování, cynismus při domnělých problémech;
- jízlivé posměškové a strážnické výroky, vedoucí na city a možná i druhých;
- křehké vypadající provokace plácnutím na křepičku, úsměvy za každou cenu.

**Základní zásady komunikační strategie:**  
Pohledem signalizujte ochotu. Vyznačte se tím pohledem spatra.

Hovořte s úsměvem, se zájmem hledíte do očí, hovoříme-li sami, střídáme pohled do ní i odklonem pohledu stranou. Hovoříme klidně, věcně, srozumitelně. Nezrychlujeme tempo řeči, nezvyšujeme hlas. Skočili nám do řeči, vyčkáme a pak pokračujeme ve svém sdělení.

Co nejméně používáme výraz „NE“ a nahradíme ho výrazem „ANO, ALE“.  
Dejme najevo, že jakékoli rozhodnutí

stráje pro vlastní cíle. *V psychologickém kontextu se jedná o narušeního poruchu osobnosti.*

V sociální oblasti se tyto typy vyskytují tam, kde je jim úměrně vyjádřeno se převyšovat nad ostatní. Mají potřebu být středem pozornosti, a to většinou za každou cenu. Řadí rozhodují o věcech, které jim nepátrají, a přeskakují své pravomoci a kompetence. Mohou tak napáchat nemalé škody v následcích neoprávněného a nekompetentního rozhodnutí. Působí buď přehnaně dominantně, kdy se jich lidé/pacienti/klienti bojí, nebo naopak výrazně submisivně, kdy vytrácejí dějem oběti, aby dosáhli svého cíle. Pro dosažení svých cílů a pro uskutečnění svých zájmů jsou ochotni překročit mnohé hranice i lidské etiky a morálky. V domácím prostředí mohou být paradoxně *pod postelí*, proto je to kompetence jejich vlastní volkosti.

Jsou velmi nevyzpytatelní a nikdy neví, se od nich máte očekávat. Důvodem a příčinou jejich chování může být také sebevědomí, saturovací emocií a sociálních potřeb v rámci dětství. Disponují výraznými komunikačními a vyjednáváními taktikami a technikami. Mají vysoké komunikační schopnosti, ale velmi nízké sociální citlivost. V sociální oblasti jsou paradoxně většinou prosti, aby si ale, na neznámých a slabších jednotlivcích, mohli dokázat svou neohroženou volkosti. Mnozí dobře jsou si vědomi faktu, že lidé v sociální oblasti jsou většinou odkázaní na jejich pomoc, a této skutečnosti mohou využívat. Je jim jasné, že v běžném schůzím světě by nemohli uspět, a tak hledají své uplatnění mezi těmi, kteří nemohou být vzájemným partnerem. Jedná se o velmi manipulativní postoj. Pokud není dosaženo jejich cíle, tak jak oni si představovali, mohou být i v hranicích svých agresivní a ústní. Mají tendenci hrát si na autority. Komunikují povytčeným a divokým stylem: „K doktorovi nechoďte, já sám radši dojde, když uděláte, se vám řeknu, tak se umozte.“

V kolektivní milou vyslovit výrazně konflikty a hádky. Chcejí mít vždy pravdu a mít vždy navrch. Působí i sebecky, ústítnou mluví často a rádi o sobě. „Te ne není, že má to být, že já když jsem měl zlomenou nohu, to byla bolest.“ Vyznačují se také tím,

V seriózním a soustředěném chování se většinou projevuje také:

- časté sledování a upravení vlastního nervozity, pohávaní si a módními doplňky. Důležitá okázalá vystupování, sebestředná sebe prezentace, vůči druhým nadřazené převzatá minika a gestikulace;
- nadbytečné množství se vyjadřuje, malířské formule věty, zálibně opakuje výroky, rád se poslouchá;
- nadstandardní péči přitahuje materiálními věcmi občasně. „Můj krejčí, můj kadeřník, můj autospecialista“;
- běžná péče a pozornost staňuje jeho sebestředně, připadá si neobvyklé pokřem a poměry;
- v situacích domnělého poměru reaguje okázalé sebestředně vyčkáváním, kroucením hlavou, ironií, satirou a většinou smutnou kritiku;
- v konfliktu se pak prezentuje bez shrupů jako mocnější silou, výjimečně postaven, silných konexi.

**Základní zásady komunikační strategie:**  
Jdeme mu věřit jako první. Zpomalme a zastavme se ve vzdálenosti asi 1,5 m. Nemůžeme-li se mu věnovat úsměv, signalizujeme, že jsme si ho všimli a vyčkáme stupni.

Často vyhledávají u nás kontakt bez ohledu na to, kdo hovoří nebo naslouchá.

Budme při jednání v pohybu kolem jeho osoby, bude pak důleží středem pozornosti a péče.

Vyznačujeme se tím poslouchat a mluvit.

Poděme uplně informace, jednáme ale jako se zaručeným partnerem.

Nejednáme političtí či poměrně.



**MGR. BC. JITKA ANASTAZIE MEINDL**

*působí mimo jiné v oblasti poradenské*

ndenci  
řšenec-  
rovi ne-  
láte, co

ýrazné  
pravdu  
, větší-  
ic není,  
menou  
ké tím,  
je rádi  
pouze  
dovací  
postrá-  
dělají,  
cienta.  
ůležitě  
tu ten-  
S mezi  
psycho-  
rní po-



## MGR. BC. JITKA ANASTAZIE MEINDL

*působí mimo jiné v oblasti poradenské personální a profesní činnosti, andragogického a psychologického poradenství a individuálního koučingu. Jako grafolog a poradenský psycholog působí v oblasti osobního rozvoje. Věnuje se vzdělávání dospělých v oblastech manažerských dovedností, v tématech a v oblastech strategického managementu, ale také v tématech soft skills – v oblasti psychologie, komunikace, rozvoje osobnosti, manažerských dovedností.*