

Nátlakové metody jak se bránit

Obsah

ÚVOD	9
1 MANIPULACE	11
1.1 CHARAKTERISTIKA A DEFINICE MANIPULACE.....	11
1.2 KLASIFIKACE MANIPULACE.....	14
1.3 PROČ LIDÉ JEDNAJÍ MANIPULATIVNĚ?	16
1.3.1 <i>Příčiny manipulace</i>	16
1.4 NÁSTROJE MANIPULACE.....	17
1.5 CHARAKTERISTIKA A PROFIL MANIPULÁTORA.....	19
1.5.1 <i>Typologie manipulátorů</i>	21
1.6 NÁSLEDKY MANIPULACE.....	24
1.7 OBRANA PROTI MANIPULACI.....	24
1.7.1 <i>Kontramanipulace</i>	25
1.7.2 <i>Asertivita</i>	26
2 MANIPULACE NA PRACOVÍŠTI	31
2.1 PRACOVÍŠTĚ.....	32
2.2 MODERNÍ TRENDY PRÁCE.....	32
2.3 KOLEKTIV (PRACOVNÍ SKUPINA, TÝM).....	33
2.3.1 <i>Charakteristika pracovní skupiny</i>	33
2.3.2 <i>Dynamika pracovní skupiny</i>	34
2.4 MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI.....	35
2.5 NOVÝ ZAMĚSTNANEC JAKO RIZIKOVÁ SKUPINA NA PRACOVÍŠTI.....	37
2.5.1 <i>Začlenění nováčka do skupiny</i>	39
2.6 RIZIKOVÉ FAKTORY VZNIKU MANIPULACE NOVÁČKA.....	41
2.7 MOBBING.....	44
2.8 JAK ZABRÁNIT MANIPULACI?.....	45
2.8.1 <i>Prevence</i>	45
2.8.2 <i>Prevence z pohledu jednotlivce (nováčka)</i>	46
2.8.3 <i>Prevence z pohledu organizace</i>	48
ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma manipulace dle Prokûpka	13
Obr. 2: Pyramida – hierarchie manipulace.....	17
Obr. 3: Vztahy na pracovišti	36

Seznam tabulek

Tab. 1: Preventivní opatření proti manipulaci.....	46
--	----

NÁTĽAKOVÉ METODY - JAK SE BRÁNIT

(Václav Holoch – 03/2022)

Manipulace je v současné době diskutovaným tématem dotýkající se lidského života jak soukromého, tak i veřejného. Manipulace a všechny její důsledky jsou závažným problémem zejména ve vztazích a rodině, ale také v souvislosti s pracovním prostředím. Všichni odborníci shodně konstatují, že manipulace je nebezpečným jevem vyskytující se v naší moderní společnosti. Při našich vztazích, vztazích a kontaktech bychom nikdy neměli podceňovat signály, jež se stávají průvodními jevy manipulace.

Kdo z nás může s jistotou říci „mně se to stát nemůže“. Pravděpodobně každý člověk se s manipulací a manipulátorem již setkal, ale většinou si to ani neuvědomuje. Praktiky a metody manipulátora mohou být skryté a rafinované, takže odhalit manipulátora není jednoduché, stejně tak jako nepodlehnout jeho manipulativním technikám. Ti, kdo umí manipulovat s ostatními, jsou mnohdy mistry svého oboru.

Bojovat proti manipulaci je velmi těžký a mnohdy zdoluhavý proces. Zkušenosti s manipulací a jejími následky jsou problémem nejen pro jednotlivce, ale ohrožují i prostředí, kde se manipulace vyskytuje (rodina, pracoviště, společnost). Tento problém se musí řešit efektivními metodami prevence a obrany.

Cílem přednášky je popsat běžné manipulativní praktiky na pracovišti mezi spolupracovníky a zformulovat doporučení, jak jim předejít a vyvarovat se jich.

Zaměříme se na situaci nově příchozího zaměstnance neboli „nováčka“ do pracovního kolektivu. Je velmi pravděpodobné, že tento jedinec může být ohrožen možnými manipulativními technikami ze strany jednotlivých kolegů, případně celého kolektivu. Každý, kdo nastupuje do zaměstnání, se může s manipulativními praktikami nejen kolegů, ale i vedoucích, setkat.

S ohledem na závažnost tématu se hledaly možné obranné prostředky proti manipulaci na pracovišti, které jsou vysvětleny dále v této přednášce.

1 MANIPULACE

1.1 Charakteristika a definice manipulace

Slovo „manipulace“ pochází z latiny a v odborné literatuře se jeho etymologie vysvětluje několika způsoby:

- spojení dvou slov: *manus* – „ruka“ a *plere* – „plnit“,
- spojení *manuspellere*, což znamená „mít v dlani něčí dlaň“, „mít někoho v hrsti“,
- původ tohoto pojmu lze spatřovat také v latinském slově *manipulo*, které znamená „dělat něco rukama“,
- *manipulus* v latině znamená „hrst“, „náruč“, „svazek“. Člen *pulus* není zcela jasný, je spojován s latinským *pleo* a *impleo*, které znamená „naplňovat“. Latinské slovo *plenus* znamená „plný“.¹

Ve středověké latině se používalo sloveso *manipulare* s významem „dělat něco rukama“. Substantivní určení činnosti bylo zaznamenáno teprve v první polovině 18. století ve francouzštině. Francouzské slovo *manipulation* bylo převzato do angličtiny a němčiny. Sekundární význam, ve smyslu duševní aktivity, byl tomuto slovu přiřazen v 19. století. V sedmdesátých letech 20. století se slovo manipulace začalo používat v různých pracích z oboru sociální komunikace ve významu manipulace s lidským myšlením jakožto rafinované formy komunikace. V osmdesátých letech se pojem manipulace stal všeobecně rozšířeným termínem, zejména v publicistických textech.²

Manipulace se v lidském povědomí pojí většinou v souvislosti s negativním zážitkem či zkušeností. *Negativní* význam slova manipulace, blízký současnému významu, se datuje od roku 1964, kdy byl tento pojem použit jako výraz pro nepoctivé ovlivňování voličů. Tento pojem původně označoval pouze určitou manuální práci, později začal sloužit k popisu jevů, jež jsou vlastní výhradně oblasti duševní aktivity.³

¹ WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace: podstata manipulace, mechanismy a proces, vynucování a násilí, propaganda*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2337-2. s. 17.

² WRÓBEL, A., pozn. 1, s. 17–19.

³ WRÓBEL, A., pozn. 1, s. 21–22.

Manipulaci charakterizuje tedy takový způsob komunikace, během níž se nám někdo snaží podsunout postoj nebo názor, aniž bychom si toho všimli, nebo se nás snaží ovlivnit nejrůznějšími způsoby tak, abychom mu vyhověli.

Na manipulaci nahlíží autoři z různých hledisek, která však mají společný rys, a to ten, že manipulace je vnímána jako negativní a škodlivý jev.

Podle Klimeše „*slovo manipulace nezapře svůj vzdálený původ od latinského slova manus – ruka, a naznačuje, že dotyční degradují okolní osoby na předměty, které je možno přesouvat a umisťovat na požadované místo stejně jako neživé objekty.*“⁴

Pospíšil definuje manipulaci jako „*skrytý pokus v komunikaci o nepřímé řízení druhých lidí s cílem sebeprosazení, získání komfortu na úkor druhého, sociální uznání, zlepšení sebevědomí, zastrašení druhého, jeho zesměšnění, získání materiální nebo duchovní hodnoty. Manipulace může vzniknout vždy a všude tam, kde je manipulátor a naivní, chtivý nebo ustrašený člověk.*“⁵

V knize Wróbel je manipulace definována jako „*forma cíleného ovlivňování druhé osoby nebo skupiny osob tak, aby tato osoba nebo skupina osob uspokojovala potřeby manipulátora, aniž by si toho byla vědoma.*“⁶

Každé vyjádření definice manipulace výše uvedených autorů má svůj význam, tato práce vychází z definice Řezáče, který manipulaci definuje jako „*asymetrickou interakci v tom smyslu, že jedna strana vzájemného kontaktu zneužívá druhou. Je to vlastně způsob ovlivňování jiných lidí, při němž se tito lidé (resp. jejich chování a jednání) stávají prostředkem dosahování osobních cílů manipulátora.*“⁷

Na základě uvedených definic autorů lze říci, že manipulace se zpravidla formuluje jako *záměrný, negativní způsob ovlivňování jiných lidí.*

Prokúpek popisuje kromě manipulace i mechanismy přesvědčování a ovlivňování. Lze jich použít k úspěšné komunikaci, schopnosti vyjednávat, ovlivňovat a získávat si své okolí. Tyto nástroje však může využít také manipulátor

⁴ KLIMEŠ, J. *Partneři a rozchody*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-045-3. s. 67.

⁵ POSPÍŠIL, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyhrát nad lži a chytráctvím, aneb, Jak rychle, vtipně a efektivně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*. Plzeň: M. Pospíšil, 2008. ISBN 978-80-903529-2-6. s. 49.

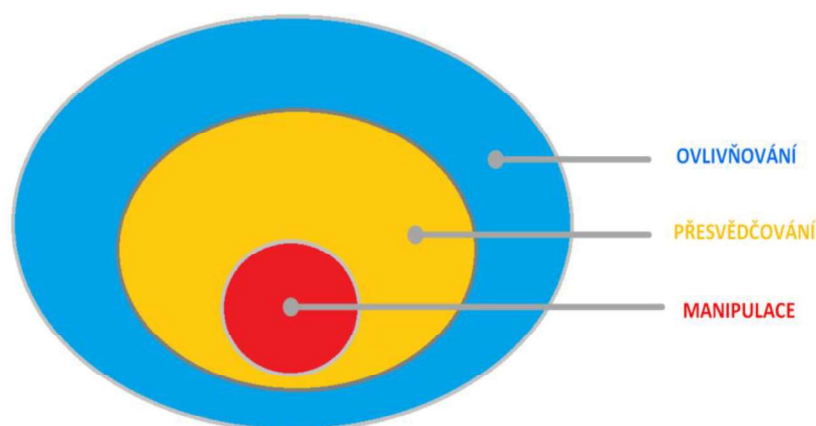
⁶ Maruszewski, Ścigała in WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace: podstata manipulace, mechanismy a proces, vynucování a násilí, propaganda*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2337-2. s. 40.

⁷ ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6. s. 89.

pro získání svých nekalých cílů. Manipulativní ovlivňování může být z psychologického hlediska analyzováno jako svérázná „nefér hra“.

Prokůpek rozlišuje a definuje pojmy ovlivňování, přesvědčování a manipulaci takto:

- **Ovlivňování** definuje jako „vědomé nebo nevědomé působení na ostatní, které může (a nemusí) vést ke změně jejich postojů, názorů či chování.“
- **Přesvědčování** formuluje jako „vědomou snahu o změnu postojů, názorů nebo chování druhého člověka nebo skupiny osob při zachování svobodné volby.“
- **Manipulaci** definuje jako „přesvědčování s využitím nečestných technik.“⁸



Obr. 1: Schéma manipulace dle Proküpky

Obr. 1 znázorňuje, že manipulace je podmnožinou ovlivňování. Jedná se o specifický způsob ovlivňování, který se od ostatních (žádoucích) způsobů ovlivňování (např. výchovy) liší tím, že:

- manipulativní jednání je motivováno osobním prospěchem manipulátora,
- manipulativní cíle jsou skrývány a samo manipulativní jednání je maskováno,
- manipulace znamená zneužívání druhého jako prostředku prospěchu manipulátora.

Příkladem žádoucího způsobu ovlivňování je rodičovský vzor chování. Pokud však začne výchova mít některé z výše uvedených znaků, mění se na ovlivňování manipulativní.

⁸ PROKŮPEK, V. *Psychologie ovlivňování: 99 tipů pro zvýšení vaší přesvědčivosti*. 2. vyd. Pardubice: Vít Prokůpek, 2017. ISBN 978-80-906565-4-3. s. 21–22.

Manipulaci tvoří ovlivňování nežádoucí, nevhodné a škodlivé, jež poškozuje druhého především tím, že narušuje nebo brzdí jeho osobnostní vývoj.

1.2 Klasifikace manipulace

Manipulaci charakterizuje interakce dvou zúčastněných jedinců, proto na tento tzv. „kontakt“ lze pohlížet ze dvou hledisek. Na jedné straně z hlediska manipulátora, tj. osoby, která manipuluje, a na druhé straně z hlediska manipulovaného, tj. oběti této manipulace.

Manipulátor je člověk, který nezohledňuje subjektivitu osoby a její právo na volbu vlastní cesty.

Manipulovaný člověk je považován za „nástroj“, který slouží k dosažení cílů manipulátora, a nikoliv za osobu, která má své potřeby a práva.

A. Z hlediska **manipulátora** lze rozdělit manipulaci na:

- nevědomou,
- vědomou.

Nevědomá manipulace

Podle Klimeše se naprostá většina manipulací uskutečňuje nevědomě a instinktivně, kdy se člověk pouze snaží obejít předvídané odmítnutí. Cílený a plánovaný záměr manipulátora někoho ovládnout je jen špičkou ledovce všech manipulací.

Vědomá manipulace

Druhý typ tvoří manipulace vědomá. Podle Řezáče je manipulace vždy činností vědomou, záměrnou a úmyslnou, ale existují také lidé, kteří se manipulativních postupů dopouštějí, a přitom tak nečiní cíleně a „ze zlého úmyslu“. Mohou tak jednat např. proto, že jsou již sami produkty manipulativních interakcí a v průběhu spontánního sociálního učení si osvojili neuvědomované manipulativní způsoby interakcí.

Míru patologičnosti a destruktivnosti manipulativního jednání nejlépe vystihuje již zmíněná definice Klimeše, kdy lidé jsou v očích manipulátora degradováni na předměty, s nimiž je možno pohybovat jako s neživými objekty.

B. Z hlediska **manipulovaného** lze dělit manipulaci podle Klimeše na:

- nepřímou (taktizující),
- přímou (nátlakovou).

Nepřímá manipulace

Manipulaci nepřímou charakterizuje to, že manipulátor obchází **vědomí** manipulovaného, který si neuvědomuje, že se momentálně děje něco, co je pro něj nepříznivé nebo jinak nevýhodné. Jde o nejběžnější způsob manipulace, kdy se jedinec stal obětí manipulátora nevědomky. Takový člověk má většinou nízké sebevědomí, při komunikaci se neumí prosadit, je nekonfliktní, důvěřivý a ostatní, tedy i manipulátor, využívají jeho naivity a dobrosrdečnosti. Uvědomění si, že se stal jedinec obětí manipulativních praktik, je prvním krokem k účinné obraně (viz kapitola Profil manipulátora).

Přímá manipulace

Druhý typ se označuje jako manipulace přímá, kdy manipulátor obchází **vůli** manipulovaného. Ten si zřetelně uvědomuje, že musí udělat něco, co nechce. Wróbel tvrdí, že jestliže si manipulovaná osoba uvědomí cíle jednání manipulátora, pak jeho jednání ztrácí smysl. Použití nátlaku totiž není manipulací, pokud jeho cíl je znám tomu, vůči komu byl použit.⁹ Lze se domnívat, že pokud si manipulovaný uvědomí záměry manipulátora, neznamená to, že mu tyto praktiky nevadí, ale není schopen se okamžitě bránit, což vychází z jeho charakterových vlastností – má nízké sebevědomí, neumí se prosadit (tzn. říct „já to tak nechci“). Pro manipulovaného bývá těžké umět najednou odrazit manipulativní praktiky, neboť osvojení si asertivních dovedností je běh na dlouho trať (viz kapitola Asertivita).

Dva výše uvedené případy manipulace lze doplnit ještě jedním typem vyskytujícím se v chování a jednání lidí ve společnosti. Jedinec si manipulaci uvědomuje, ale nemá zájem se bránit. Existují lidé, kterým nevadí nechat za sebe rozhodovat a tento způsob života jim zkrátka vyhovuje. Vzhledem k souhlasnému postoji se tedy nejedná o klasickou manipulaci poškozující dotyčného.

⁹ WRÓBEL, A., pozn. 1, s. 41.

1.3 Proč lidé jednají manipulativně?

Položíme-li si tuto otázku, pak odpověď můžeme hledat v celém lidském životě. S manipulativními praktikami se lze setkat jak u dospělých, tak u dětí. Zatímco u dětí jde převážně o tendence rozvíjející se na základě spontánně přebíraných vzorců chování v rámci socializace, u dospělých se jedná především o záměrnou a často i inteligentně propracovanou podobu manipulace. Důvodů, proč se lidé uchylují k manipulativním praktikám, existuje několik. Jedni manipulují, protože se cítí být slabí, druzí z důvodu pocitu, že jsou silní. Příčin, proč lidé manipulují, je mnoho, v následujícím textu jsou uvedeny některé příklady.

1.3.1 Příčiny manipulace

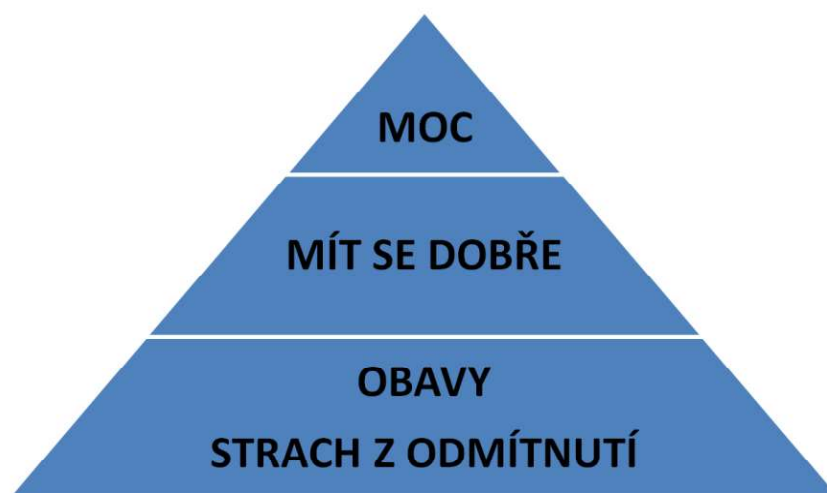
Pro názornost se zde uvádějí příčiny vědomé manipulace, které jsou uspořádány od „běžných“ až po ty nejzávažnější.

První příčinu tvoří **obava**, že na přímou žádost by jedinec nejspíš dostal negativní odpověď nebo se bojí odmítnutí (*strach*). Podle Klimeše je manipulující právem či neprávem přesvědčen, že to, po čem touží, by mu nikdo dobrovolně a vědomě nedal. Proto vymýšlí nějaké způsoby, jak svá přání z druhých lidí potajmu vymámit. K tomuto manipulativnímu jednání se tedy uchylují lidé, kteří neumí prosazovat své zájmy přímým a otevřeným způsobem vycházející z přiměřené sebejistoty.

Dalším důvodem je získání komfortu (*osobní spokojenosti*) na úkor druhého (viz definice Pospíšila). Přirozeně člověk touží po tom **mít se dobře** a co nejvíce si usnadnit situaci. Jako příklad poslouží tato věta: „*Udělej to ty, ty to umíš lépe.*“ S tímto způsobem manipulace se lze setkat na pracovišti, v dalších kapitolách tomuto tématu bude věnována větší pozornost.

Třetím důvodem, který lze považovat za jakýsi vrchol pomyslné pyramidy, je potřeba některých lidí mít **moc** a pocit převahy nad druhými lidmi. Takový jedinec má bezcitný přístup k člověku. Záměrně si hledá svou oběť, která je pro něj něčím zajímavá nebo má něco, co potřebuje, např. kontakt na nějakou osobu. Neví, co je skutečný vztah nebo skutečné přátelství. Neuvědomuje si, že nás o něco připravil a ani neprožívá výčitky.

Na obr. 2 je zobrazena pyramida hierarchie manipulativního jednání.



Obr. 2: Pyramida – hierarchie manipulace (Zdroj: autorka)

1.4 Nástroje manipulace

V předchozí kapitole byly uvedeny informace o praktikách manipulátora (dle Klimeše), který chce pomocí nejrůznějších metod získat na druhém člověku něco, co by mu zřejmě vědomě a dobrovolně neposkytl. Manipulátor chce nějak obejít naše vědomí i svobodnou vůli. Postupy manipulátorů jsou velmi vychytralé, snaží se obejít rozum a zapůsobit na ty správné emoce. Nejčastěji to bývá vyvolání **pocitu strachu, viny, vděku nebo lítosti**. Vzbuzením těchto emocí je zpravidla oběť donucena k jinému chování a jednání, než by si sama svobodně zvolila.

Jednou ze základních a zároveň nejsilnějších emocí je **strach**, člověk tak reaguje na stávající nebo hrozící nebezpečí. Je pudovým projevem touhy po uchování života a po bezpečí.¹⁰ Se strachem se setkáme v každém prostředí, mnoha životních situacích a každý člověk tento nepříjemný pocit někdy ve svém životě zažil. Touto cestou se snaží manipulátor oslabit naši schopnost samostatně či kriticky uvažovat. O snížení naší kritičnosti se manipulátor často pokouší i tím, že se nás snaží vyvést z míry, např. vyvoláním nejistoty nebo pocitu viny, které mohou zvýšit naši ochotu vyjít mu vstříc. Může jít i o kritiku vedoucí k tomu, že kritizovaný ztrácí sebedůvěru a stává se tak snadněji ovladatelným.

Další nátlakovou metodou manipulátora kromě strachu se stává také vydírání. Manipulátoři často využívají hněvu, studu, pocitu viny či výhrůžek. Často se nebojí vyvolat pocit hanby. „Ve tvém věku už si nikoho jiného nenajdeš“, „Pokud se se mnou rozvedeš, už nikdy neuvidíš své děti!“. Také ženy mohou být

¹⁰ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0763-6. s. 255.

manipulátorkami „Kdybys mě miloval, udělal bys to“. Toto emoční vydírání je patrně nejčastější v partnerských vztazích.

Cialdini považuje za jednu z neúčinnějších zbraní manipulace **pocit vděku**. **Reciprocita** podle Cialdiniho znamená „*pravidlo, které říká, že bychom měli oplácet laskavým skutkem to, co nám poskytne někdo jiný.*“¹¹ Tak například, pokud nám někdo pošle dárek k narozeninám, měli bychom na něj o jeho narozeninách vzpomenout s vlastním dárkem. Na základě pravidla reciprocit pro nás do budoucna vzniká závazek oplatit laskavost, dar, pozvání apod. Reciprocita se často vyskytuje v oblasti obchodu. Klasickou marketingovou technikou je poskytnutí „vzorku zdarma“. S touto technikou se setkáme např. v supermarketu, kde zákazníci často dostávají při ochutnávkách malá množství různých druhů potravin. Pro spoustu lidí je obtížné vzít si od usmívající se asistentky vzorek, vrátit jen napichovátko a odejít. Místo toho si nějaký produkt koupí, i kdyby jim nechutnal.

Pokud máme co do činění s manipulátorem, který používá taktiku reciprocit, dává nám dárečky nebo prokazuje drobné ústupky. Výsledkem však zpravidla bývá, že za svou „laskavost“ bude požadovat podstatně větší protislužbu, která má tuto laskavost splatit.

Další nástroj manipulace tvoří **lítost**. Lítost je sebevztažný a sociální cit, ale může být rozšířen i na zvířata a neživé objekty. Existují dva typy lítosti. Jednak se člověk může litovat sám v širším smyslu, v užším smyslu může litovat svého činu, ale člověk může také litovat něčeho, čeho nedosáhl, zbytečně vynaložených peněz apod. Druhým typem lítosti je litování druhých, např. je mi líto, co se stalo mému příteli.¹² Právě tento typ lítosti může manipulátor využít ve svůj prospěch, neboť využívá naší slabosti. Manipulátor chce, aby ho ostatní utěšovali a v pocitu lítosti naplňovali jeho požadavky. Např. „*Udělal bych to sám, ale sám vidíš, jaké to mám nyní těžké...*“ Tohoto nástroje využívá nejčastěji manipulátor „chudáček“ (jedna z manipulativních osobností, viz kapitola Typologie manipulátorů).

Manipulátor se může snažit vzbudit ve své oběti také emoce, které jsou naopak příjemné. Bezpochyby je pro nás příjemnou emocí **radost**. Jedná se o duševní stav vyvolaný něčím příjemným. Právě takový pocit u nás může navodit

¹¹ CIALDINI, R. *Zbraně vlivu: manipulativní techniky a jak se jim bránit*. V Brně: Jan Melvil, 2012. ISBN 978-80-87270-32-5. s. 33.

¹² NAKONEČNÝ, M. *Emoce*. V Praze: Triton, 2012. ISBN 978-80-7387-614-2. s. 365.

manipulátor, který bývá často na první pohled okouzlující, umí hovořit, odhadnout, co chceme slyšet (komplimenty, lichotky), ty u nás vždy navodí dobrou náladu.

Lichotky nám vytváří v hlavě ideální obraz, jak vypadáme. My ten obraz chceme naplnit, např. když nás někdo pochválí, že nám to vždycky sluší, jsme najednou ochotni si přivstat, jen abychom udrželi očekávání druhých. Lidskou přirozeností je totiž touha být oceněn a pochválen a přesně to nám kompliment a lichotka nabízí. Člověka, který o nás mluví hezky, máme přeci radši. Lichotkami se získává přátelství a důvěra. Bohužel se mohou stát účinnou zbraní manipulace. Citát jednoho německého básníka říká: „*Není nic nebezpečnějšího než lichocení. Víš, že je to lež, a přece mu věříš.*“¹³

Příkladem takového chování jsou vztahoví podvodníci, ti bývají velmi schopnými manipulátory. Dokážou jedinci lichotit a ten jim pak mimo jiné poskytne nemalé finanční částky. Můžeme si být jisti, že pokud nám někdo složí kompliment, a vzápětí po nás něco žádá, nebyla lichotka upřímná.

Někdy lichotky tvoří pouze cestu, jak v nás vzbudit pocit, že lichotníkovi něco dlužíme. Chová se k nám mile, takže bychom se k němu měli chovat stejně. Právě tehdy vstupuje do hry již zmíněné pravidlo reciprocity.

1.5 Charakteristika a profil manipulátora

Nazare-Aga popisuje třicet charakteristických znaků v jednání jedince, jehož lze označit za manipulátora:

1. Navozuje u ostatních pocit viny a dovolává se přitom rodinných vztahů, přátelství, lásky, profesionální zodpovědnosti atd.
2. Přenáší zodpovědnost na druhé nebo se ze své zodpovědnosti snaží vykrotit.
3. Nesděljuje jasně své žádosti, potřeby, city a názory.
4. Obvykle odpovídá neurčitě.
5. Mění své názory, chování a city podle situace nebo osoby, s níž je ve styku.
6. Svě žádosti zakrývá logickými důvody.

¹³ Citáty slavných osobností. In: *citaty.net* [online]. [vid. 4. 10. 2019]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/13418-friedrich-ruckert-neni-nic-nebezpecnejsiho-nez-lichoceni-vis-ze-je/>

7. Dává druhým najevo, že nesmějí nikdy měnit názor, musí být dokonalí, všechno vědět a reagovat okamžitě na žádosti i otázky.
8. Zpochybňuje kvality, schopnosti a osobnost druhých, nenápadně druhé kritizuje a soudí, hovoří o nich s despektem.
9. Nechává své vzkazy vyřizovat jinými lidmi nebo se uchyluje k nepřímému sdělení (místo osobního rozhovoru telefonuje, nechává vzkazy písemně).
10. Zasívá nesvár, podněcuje podezíravost.
11. Dokáže ze sebe dělat oběť, aby ho ostatní litovali (stěžuje si na nesnesitelné lidi ve svém okolí).
12. Nedbá na žádosti druhých.
13. Využívá morálních zásad druhých k naplnění vlastních potřeb.
14. Skrytě vyhrožuje nebo zcela otevřeně vydírá.
15. Neomaleně mění téma uprostřed hovoru.
16. Vyhýbá se pracovním schůzkám a poradám, utíká z nich.
17. Zaměřuje se na neznalosti druhých a snaží se vyvolat dojem, že „má navrch“.
18. Lže.
19. Hlásá lež, aby se dověděl pravdu, překrucuje a interpretuje výroky druhých.
20. Je egocentrický.
21. Závidí třeba i partnerovi nebo vlastním dětem.
22. Nesnáší kritiku a dokáže popírat zcela zřejmá fakta.
23. Nedbá na práva, potřeby a přání druhých.
24. Velmi často žádá, vydává pokyny a nutí druhé jednat na poslední chvíli.
25. Jeho slovní projev zní logicky a koherentně, avšak jeho postoje, činy nebo způsob života svědčí o pravém opaku.
26. Užívá lichotek, aby se zalíbil, dává dárečky nebo nečekaně prokazuje drobné úsluhy.
27. V jeho přítomnosti se lidé cítí nepříjemně a nesvobodně.
28. Jde za svými cíli velmi důsledně, ale na úkor druhých.

29. Přiměje nás dělat věci, které bychom pravděpodobně ze své vlastní vůle nedělali.

30. Lidé, kteří ho znají, o něm stále hovoří, i když není přítomen.¹⁴

Podle Nazare-Aga musí manipulátor splňovat minimálně jednu třetinu z výše uvedených znaků. Není vyloučené, že každý člověk u sebe najde alespoň jeden, dva, možná i tři uvedené znaky, ale to z člověka hned nedělá manipulátora. Občas se stane, že člověk použije lest, aby něčeho dosáhl. Jedná se však o časově omezenou strategii, kterou jedinec použije vědomě v určité konkrétní situaci a ve vztahu k jedné osobě. Je tedy rozdíl mezi tím být manipulátor a občas manipulaci použít.

1.5.1 Typologie manipulátorů

Způsob manipulace také souvisí s typem osobnosti. Manipulace může být založena jednak na agresivním jednání, nebo naopak na předstírané bezmocnosti. Nejznámější podrobné dělení typů manipulátorů vytvořil americký psycholog Everett L. Shostrom, podle něhož lze nalézt prvky manipulace v devíti charakteristických typech osobnosti:

Diktátor – odvolává se na autority, tradice, odkazy předků. Jeho projev je „prošpikován“ citáty. Setkáváme se s ním na pozici autoritativního šéfa nebo otce rodiny. Jeho „tak jsem řekl a tak to bude“ nesnese odporu.

Chudáček – díky svým často a hlasitě zdůrazňovaným handicapům vytváří dojem, že by nesmírně rád udělal to nebo ono, ovšem protože se mu nedostává sil, zůstává často jen u toho projevu. Skutek musí vykonat někdo jiný. V duchu rčení účel světlí prostředky je ochoten snižovat své schopnosti, ve skutečnosti tím ale zastírá svou lenost nebo neochotu.

Počtář – velmi rychle si spočítá, co je pro něj nejvýhodnější. Charakterizuje ho metoda „cukr a bič“, ovšem v jeho podání se mění na „cukr, nebo bič“. Nepříjemné úkoly prostě zapomene nebo náhle onemocní. Nemá vysoké ambice a plní jen jednodušší úkoly.

Břečťan – ve shodě s rostlinou stejného jména se kolem ostatních jakýmsi způsobem „ovíjí“, tím zdůrazňuje svou závislost na nich. Nechává silnější jedince, aby se o něj starali, rád na nich do značné míry parazituje. Mezi manipulátory tohoto

¹⁴ NAZARE-AGA, I. *Nenechte sebou manipulovat*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-256-4. s. 36–38.

typu často nacházíme hypochondry a jedince sužované nepřízní osudu. Není výjimkou i náznak citového vydírání.

Drsnák – využívá určité fyzické síly a nadřazenosti, k ovládnutí ostatních používá hrubého jednání, v mezním případě sáhne k nadávkám, vulgarismům a výhrůžkám. Nezná diskusi ani kompromis, ostatní mu ustoupí především proto, že se necítí v jeho přítomnosti dobře a chtějí vzniklou situaci co nejdříve ukončit.

Obětavec – často se vyskytuje v mezigeneračním konfliktu, především v rodině. V lidech ve svém okolí vyvolává pocit viny, dojem, že jsou špatní, bezcharakterní, ledacos zanedbali.

Poslední spravedlivý – neustálou kritikou vyvolává v ostatních pocity viny a nedostatečnosti, sám se ovšem považuje za bezchybného. Zdůrazňuje, že on jediný vykonává určené úkoly nejlépe, bez něj by tým (rodina, společnost, firma) nemohl existovat.

Opatrovatel – své vyvolené ochraňuje před všemi (skutečnými i pomyslnými) nástrahami běžného života. Stále se o ně stará, ale často se jich opomene zeptat, zda o to vůbec stojí. Je přesvědčen, že sám ví nejlépe, co je pro ostatní dobré, jinou možnost nepřipouští.

Mafián – opět ve shodě s představiteli skupiny stejného názvu manipuluje silou podobně jako drsnák, ovšem poněkud „kultivovanější“ formou: sám si nešpiní ruce, má na to své lidi. Na rozdíl od drsnáka nabízí určitou ochranu a záštitu, stejně jako opatrovatel se neptá, zda o to dotyčný stojí. Charakterizuje ho výrok „jde proti nám, kdo nejde s námi“.¹⁵

Manipulátoři také jednají podle toho, jak se jim to právě hodí – podle lidí ve svém okolí, podle situace nebo podle cíle, k němuž směřují. Obrazně řečeno se manipulátoři skrývají pod různými maskami a Nazare-Aga na základě toho rozlišuje tyto manipulátory:

Sympatický manipulátor – tato maska se vyskytuje nejčastěji, je zřejmě nejnebezpečnější, protože dokonale skrývá manipulátorovu hru. Takový člověk může být usměvavý, veselý a chvílemi dokáže být i pozorný k ostatním. Proniká snadno do prostoru druhých a snadno si ho přisvojuje. Sociologové, kteří studují tento

¹⁵ LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2892-6. s. 94–97.

problém, zjistili, že úplně neznámí lidé z nás dokážou vymámit souhlas za několik minut pouze proto, že se nám zdají sympatičtí. To je případ úspěšných prodejců. V sociologických výzkumech se ukazuje, že např. vzhled, příjemné osobní poznámky, lichotky mají na většinu lidí zaručený vliv.

Okouzlující manipulátor – takový člověk je většinou přitažlivého zevnějšku. Má šarm. Dívá se lidem přímo do očí, klade jim otázky, jež je mohou zaskočit, a sám přitom na dotazy odpovídá vyhýbavě, což mu umožňuje zachovávat kolem své osoby tajemství. Od ostatních si bere, co chce, ale nedává nic kromě lichotek. Poklony, které většinou nemyslí vážně, pro něj představují účinnou zbraň k dobývání druhých.

Altruistický manipulátor – tento typ manipulátora nám všechno dá, všechno pro nás udělá, všechno nám koupí, aniž bychom ho o to museli žádat. Přitom však očekává, že platí zavedená společenská zásada – princip reciprocity. Zkrátka, dá nám všechno, ale potom mu nesmíme nic odmítnout. Je schopen věnovat nám mnoho času, dávat nám dárky nebo nám předkládat logické návrhy, jež nám v dané chvíli vyhovují. Budeme však muset vyvinout značné úsilí, abychom se z jeho tlaku vymanili.

Vzdělaný manipulátor – tento typ manipulátora je velmi vzdělaný. Dává najevo lehké pohrdání těmi, kteří nemají stejné vědomosti jako on, a podivuje se nad neznalostí ostatních při hovoru o úzce specializovaných tématech, o nichž málokdo něco ví. Vyjadřuje se k nim, jako by šlo o úplnou samozřejmost. Pokládáme ho za nesmírně inteligentního a neodvažujeme se ho na nic zeptat. Kdybychom se k otázce odhodlali, zareaguje překvapeně, podrážděně nebo i vyhýbavě.

Nesmělý manipulátor – takového manipulátora lze poznat velmi obtížně, a to i proto, že se vyskytuje jen zřídka. Své snahy obvykle skrývá za předstíranou nesmělostí, drží se v pozadí a mnoho toho nenamluví. Soudí nás mlčením a pohledy, aniž by vyslovil svůj názor ve chvíli, kdy bychom to potřebovali. Od běžného manipulátora se liší tím, jak lidi odsuzuje postranně, nepřímou, a tím mezi ně vnáší svár a nedůvěru.

Manipulátor – diktátor – tohoto manipulátora snadno poznáme. Obvykle se chová prudce, ostře kritizuje a slovně napadá lidi ve svém okolí. Často bývá

nepříjemný, agresivní a autoritativní. Lidé v jeho okolí se ho bojí. Přesto se mu daří dosáhnout všeho, co chce.¹⁶

1.6 Následky manipulace

Následky manipulace mohou být někdy i fatální. O manipulátorovi, tj. o manipulativní osobnosti, se začali odborníci zajímat kvůli psychickým újmám, které způsobují svému okolí. Dlouhodobé soužití s manipulátorem v člověku stále častěji vyvolává pocity viny, úzkost, strach, smutek nebo agresivitu. Tyto pocity jedince svazují, uzavírají mu cestu k životnímu uspokojení a osobnostnímu rozvoji. Důsledky záporných emocí se projevují i fyziologicky, např. bolestmi hlavy, migrénami, zažívacími potížemi, pocity tíže v žaludku, nechutenstvím nebo naopak chorobnou chutí k jídlu. Rostoucí úzkost vyvolává také poruchy spánku. Člověk ztrácí náladu a chuť do života. Pravidelný kontakt s manipulátorem může zvýšit riziko vzniku depresí, které mohou tragicky vyústit až k sebevraždě. Naštěstí většina manipulátorů nedohání své oběti až k tomuto extrémnímu činu. Abychom se vyhnuli těmto životním těžkostem, je třeba naučit se manipulaci odhalit včas a umět jí předejít.

1.7 Obrana proti manipulaci

Existuje příliš mnoho způsobů, jak k manipulaci dochází, z toho důvodu nelze předem připravit speciální pravidlo, jak se proti manipulaci v případě potřeby bránit. Nejdůležitější obranou je samozřejmě většinou to, že manipulátorův záměr a příslušnou taktiku odhalíme. V prvé řadě je nutné zjistit, jestli člověk, který nás trápí nebo sabotuje naši práci, je manipulátor. K tomuto zjištění poslouží seznam třiceti charakteristických znaků jednání manipulativních osobností (viz kapitola Profil manipulátora). Při zjištění osmi znaků ze seznamu již nelze chování dané osoby považovat za zcela v pořádku. Manipulátoři však obvykle dosáhnou patnácti a více bodů. Od dvaceti charakteristických znaků zjištěných u téže osoby si můžeme být jisti, že jsme ve styku s člověkem, který ohrožuje nejen naše zdraví, ale i svobodné rozhodování, plány do budoucna, práci či manželství. V takovém případě se musí reagovat co nejrychleji.

¹⁶ NAZARE-AGA, I., pozn. 14, s. 18–35.

Manipulátorům podlehne 90 % lidí. Zbývajících 10 % lidí se projevuje ve styku s manipulátory lhostejně a vadí jim pouze obtížná komunikace s nimi, případné jejich zneužívání moci.¹⁷

Právě lhostejnost je jedním z možných způsobů, jak se bránit manipulaci, přesněji řečeno na lhostejnosti se zakládá technika kontramaniplulace.

1.7.1 Kontramaniplulace

Jak už vypovídá název, kontramaniplulace je obrana proti manipulacím využitím manipulace. Její podstata spočívá v tzv. *zamlžování*, což je neurčitý, povrchní způsob komunikace, který umožňuje nezaujímat jasná stanoviska a k ničemu se nezavazovat. Tento způsob používá velmi často sám manipulátor, ale i lidé, kteří jsou k manipulaci *lhostejní*. Ti tento postup volí intuitivně, aniž by si to uvědomovali. Technika kontramaniplulace vychází z pozorování lidí, kteří si s manipulátory poradí nejlépe, to znamená lidí, které manipulace a provokace nechává lhostejnými. Tito jedinci nejsou v emoční rovině citliví na útoky, kritiku, výhrůžky a další nebezpečné prostředky vedoucí k destabilizaci.

Lidé, kteří nejsou přirozeně imunní vůči manipulaci, by si měli tuto techniku osvojit. Podle Nazare-Aga lze stanovit pro kontramaniplulaci velmi přesné zásady:

- Mluvit v krátkých větách.
- Vyjadřovat se neurčitě.
- Používat ustálené fráze, přísloví, obecné zásady.
- Používat také neurčité „se“, „člověk“, „lidé“ (obecná rovina).
- Žertovat, jakmile to situace dovolí.
- Usmívat se, hlavně na konci věty, pokud to situace dovolí.
- Zesměšňovat sebe sama (žertovat na vlastní účet).
- Hovořit stále zdvořile.
- Nezaplétat se do diskuse, pokud k ničemu nevede nebo spěje jen ke znevažování.
- Vyhnout se agresivitě.

¹⁷NAZARE-AGA, I., pozn. 14, s. 59.

- K ironii se uchýlovat jen tehdy, když chceme manipulátora odbýt a jsme si přitom sami sebou jisti.
- Krátce se omluvit, ale neospravedlňovat se.¹⁸

Další možností, jak zneškodnit manipulativní praktiky, je naučit se asertivnímu jednání.

1.7.2 Asertivita

Podle Vališové charakterizuje asertivitu praktický způsob komunikace a jednání, kterým člověk vyjadřuje a prosazuje otevřeně a přiměřeně své myšlenky, city, názory a postoje. Postupuje tak, aby nepřekračoval vlastní práva, ani práva ostatních lidí.¹⁹

Zde se rozeberou jednotlivé části této definice. Asertivitu tvoří „*přiměřené a otevřené prosazování svých myšlenek, pocitů, názorů a postojů.*“ Asertivita je tedy protipólem manipulace, neboť manipulující člověk se snaží dosáhnout toho, co chce, oklikou.

Další část definice zní, že „*jedinec postupuje tak, aby nepřekračoval vlastní práva.*“ Znamená to, aby jedinec nebyl pasivní. **Pasivní člověk** ustupuje ostatním. Nehovoří o svých emocích a přáních, ale v „zájmu druhých“ své postoje potlačuje. Je nejistý, stále se omlouvá a vyhýbá se výměně názorů.

A poslední část definice zní, že „*jedinec postupuje tak, aby nepřekračoval práva ostatních lidí.*“ Jedná se o agresivní chování, při němž jedinec prosazuje sebe na úkor jiných. **Agresivní člověk** nedbá na práva jiných lidí, ponižuje a pokořuje ostatní. Vlastní chyby není schopen přiznat. Jeho přehnané sebevědomí může být zástěrkou komplexů, které svou agresivitou kompenzuje.

Asertivita se považuje za vyváženou komunikační strategii, tedy zdravé a přiměřené prosazování. Pod tímto termínem je zahrnuto rozpoznání a zvládnutí vlastní či cizí nežádoucí pasivity a agresivity, rozpoznávání a zvládnutí manipulací, také zahrnuje schopnost rozlišovat mezi fakty a manipulacemi a také schopnost řešit některé problematické situace.

¹⁸ NAZARE-AGA, I., pozn. 14, s. 180.

¹⁹ VALIŠOVÁ, A. *Asertivita v rodině a ve škole aneb zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. 2. vyd. Jinočany: H & H Jinočany, 1994. ISBN 80-85787-29-6. s. 10.

- Pasivní postoj: „*Ty jsi hodný člověk a já nestojím za nic.*“
- Agresivní postoj: „*Já mám svoji hodnotu – to ty jsi bez ceny.*“
- Manipulativní postoj: „*Mohl bys mít hodnotu, kdybys...*“
- Asertivní postoj: „*Já mám svoji hodnotu, i ty máš svoji hodnotu.*“

Asertivní člověk ví, co chce a jak toho dosáhnout. Jsou mu známy důsledky jeho jednání a chování a přebírá za ně plnou odpovědnost. Dokáže říct, o co mu jde, dokáže popsat, jak vnímá a prožívá situaci a také co si o ní myslí. Chová se přiměřeně sebejistě, umí naslouchat druhým a přistoupit na kompromis. Kritizuje věcně, konstruktivně a tak, aby neponížil. Když udělá chybu, přizná ji.

Členění asertivity

- **Základní asertivita** – znamená jednoduché, přímé a nekomplikované vyjádření pocitů, představ, myšlenek, názorů či postojů. „*Už nechci pokračovat v tomto rozhovoru.*“
- **Empatická asertivita** – již překračuje rámec pouhého prostého vyjádření citů a potřeb, obsahuje i vnímavost vůči ostatním lidem. Proniká do vztahu k jinému člověku, respektuje jeho názory, hněv, radost. Snaha porozumět druhému nám pomáhá hodnotit situaci perspektivně a redukovat případnou agresivitu. „*Vidím, že tě to mrzí, ale musím se rozhodnout úplně sama.*“
- **Stupňovaná asertivita** – lze k ní přejít, když protějšek ignoruje naše stanoviska, porušuje naše osobní práva. Zpočátku v dobrém úmyslu používáme minimum asertivity. Dávejme však v tomto stupni pozor, abychom nepřešli do agresivity (ať v rovině verbální či neverbální). „*Honzo, už několikrát jsem ti říkala, že nemáš zapomínat domácí úkoly. Jsem nucena pozvat si do školy tvé rodiče.*“
- **Konfrontační asertivita** – k jejímu užití nás vede rozpor mezi slovy a skutky partnera. Na rozdíl od agresivní konfrontace však na partnera neútočíme, ale žádáme doplňující, vysvětlující informace k vyřešení problému. „*Mami, prosila jsem tě, abys mi neotvírala dopisy. Opět jsi mi ho otevřela. Můžeš mi říci, proč?*“

Deset asertivních práv a jedno navíc

Americký psychoterapeut Andrew Salter zformuloval základní zásady asertivity do deseti práv. Všechna práva spolu souvisejí, navazují na sebe a doplňují se. Jejich znalost a začlenění do způsobu uvažování je předpokladem k tomu, aby se jedinec uměl asertivně projevat a nedovolil druhým sebou manipulovat.

1) Máme právo sami posuzovat své vlastní chování, myšlenky i pocity a být za ně a za jejich důsledky odpovědní.

Pověra: Nemáme právo posuzovat sami sebe. Posuzují nás druzí podle vnějších pravidel, jež určily moudřejší autority.

Asertivní postoj: My sami jsme soudci svého vlastního chování, autory svých rozhodnutí a my sami také za ně neseme odpovědnost.

2) Máme právo nenabízet žádné výmluvy ani omluvy ospravedlňující naše chování.

Pověra: Veškeré naše chování bychom měli umět nějak vysvětlit, protože za naše chování jsme odpovědní pouze svému okolí.

Asertivní postoj: Trváme na svém, pokud jsme se tak rozhodli, a vysvětlovat, proč jsme se tak rozhodli, můžeme, ale nemusíme.

3) Máme právo posoudit, zda a nakolik jsme odpovědní za řešení problémů druhých lidí.

Pověra: Požádá-li nás někdo o pomoc, jsme povinni mu pomoci. Systému či druhým je nutné vždy se přizpůsobit.

Asertivní postoj: Druhému pomáháme, jestliže se k tomu sami rozhodneme, nejsme k tomu povinni. Je to naše dobrá vůle.

4) Máme právo změnit svůj názor.

Pověra: Názory mění jen bezcharakterní a bezzásadoví lidé.

Asertivní postoj: Během celého lidského života je logické, že své názory revidujeme a měníme, neboť názory se mění v důsledku změněné situace, na základě nových informací, ale i našeho osobního zrání.

5) Máme právo dělat nelogická rozhodnutí.

Pověra: Naše jednání musí být vždy racionální a náš názor objektivní. V opačném případě jsme nespolehliví.

Asertivní postoj: Lidské chování není ovlivňováno pouze logickými vývody, důležitou roli v naší psychice mají motivy a emoce. Naše chování je jimi často ovlivněno.

6) Máme právo být nezávislí na dobré vůli druhých lidí.

Pověra: Lidé by k nám měli mít kladný vztah, měli by nás mít rádi, měli by nás kladně hodnotit.

Asertivní postoj: Nemůžeme se zavděčit všem lidem.

7) Máme právo dělat chyby a být za ně zodpovědní.

Pověra: Zodpovědný člověk vždy zváží všechny možnosti, nežli začne jednat. Chyba je projevem zbrklosti, nedbalosti či neschopnosti. Uděláme-li chybu, musíme se cítit vinni a ostatní by měli naše rozhodování a konání kontrolovat.

Asertivní postoj: Chybovat je lidské.

8) Máme právo říci „já nevím“.

Pověra: Musíme umět odpovědět na všechny dotazy, které se týkají možných souvislostí našeho jednání.

Asertivní postoj: Nejsme povinni vysvětlovat příčiny, souvislosti a následky našich rozhodnutí.

9) Máme právo říci „já ti nerozumím“.

Pověra: Pokud nám není něco jasné, je to naše chyba a hloupost. Musíme být vnímaví na druhé a „číst jejich myšlenky“.

Asertivní postoj: Nejsme povinni rozumět nevyřčeným přáním druhých lidí, je však asertivní se v takovém případě zeptat: „Co máš na mysli?“

10) Máme právo říci „je mi to jedno“.

Pověra: Musíme mít na všechno utvořený názor. Musíme se snažit být lepší, stále lepší, dokud nebudeme dokonalí. Jinak si nezasloužíme úctu a respekt.

Asertivní postoj: Každý máme nárok mít své zájmy a názory. Záleží na nás, čemu přisoudíme prioritu a co se pro nás stane nepodstatným.²⁰

Medzihorský a Vališová uvádějí ještě jedenácté právo:

11) Máme právo sami se rozhodnout, zda budeme jednat asertivně nebo ne.

Pověra: Musíme za všech okolností jednat asertivně, když už víme, co to je, a když jsme si tuto dovednost osvojili.

Asertivní postoj: Asertivně se chovat můžeme, ale také nemusíme. Záleží na nás a na situaci. Asertivní práva v tomto smyslu jsou možností, nikoliv povinností.²¹

²⁰ LAHNEROVÁ, D., pozn. 15, s. 57–61.

²¹ MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4. s. 44.

2 MANIPULACE NA PRACOVIŠTI

V předchozích kapitolách byly popsány běžné manipulativní praktiky, typologie manipulátorů a možnosti obrany proti manipulaci.

Ve druhé části práce se tyto praktiky zasazují do konkrétního kontextu, pracovního prostředí a ilustrují specifickou cílovou skupinu, konkrétně se jedná o manipulaci nováčka ostatními zaměstnanci.

Vstup do zaměstnání je zkouška odborné a lidské schopnosti přizpůsobit se novému životnímu stylu a novému sociálnímu prostředí. Týká se to jak čerstvého absolventa, který nastupuje do zaměstnání poprvé, tak jakéhokoliv nově příchozího zaměstnance.

V pracovním procesu člověk tráví převážnou část svého produktivního života. Práce samotná se stává jedním ze základních pilířů smyslu lidského života. Je zdrojem rozvoje osobnosti a prostředkem k uspokojení materiálních, sociálních i psychologických potřeb. Pro některé jedince může být práce smyslem života díky tomu, že jim umožňuje získávat materiální statky. Pro jiné se může naopak jednat o uspokojení duševní tím, že mu poskytuje uznání či naplnění sociální potřeby být mezi lidmi.

Zaměstnání je místem, kde člověk tráví průměrně jednu třetinu dne. V současné době, díky novému stylu, trendu práce, technologickému rozvoji a sociálním médiím, se často stírá hranice mezi osobním a pracovním životem. Obě sféry se tak mísí, propojují a ovlivňují. Proto jsou dobré vztahy na pracovišti, stejně jako finanční ohodnocení, zásadním faktorem pro spokojenost člověka. Spokojenost v práci jednak zvyšuje pracovní výkon, ale také zvyšuje naše šance na úspěch, neboť díky vyplavování neurohormonu dopaminu jsme více kreativní a lépe řešíme pracovní úkoly. Máme více energie a optimismu, což se pochopitelně odráží v našich rodinných vztazích. A v neposlední řadě má spokojenost v práci vliv na naše zdraví.

Jednou z příčin nespokojenosti na pracovišti může být právě přítomnost manipulátora, který svým chováním může „válčit“ buď s jednou osobou, nebo rozeštvávat celý kolektiv.

2.1 Pracoviště

Pracoviště představuje dílčí jednotku pracovního prostředí v rámci dané organizace. Je to místo, kde zaměstnanec plní podle pokynů zaměstnavatele své pracovní úkoly. Pracoviště musí být prostorově a konstrukčně uspořádáno a vybaveno tak, aby pracovní podmínky pro zaměstnance z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům na pracovní prostředí a pracoviště. Tato charakteristika představuje klasické pracoviště, kde se lidé setkávají a jsou ve vzájemné interakci.

Vzhledem k moderním trendům v pracovním prostředí, jež mají vliv na změny pracovních stylů, se mění *místo výkonu práce* a tím není již jen kancelář.

2.2 Moderní trendy práce

Práce s využitím moderních trendů znamená pro organizaci možnost větší flexibility a zvyšování výkonu zaměstnanců. Pracovníkům se vytváří pro dobré výsledky kvalitní pracovní prostředí, kde naleznou vhodné místo pro ten správný typ práce, který právě potřebují dělat (komunikovat, soustředit se, navrhovat, telefonovat, vést poradou atd.). Moderní pracovní prostředí vytváří nová místa pro práci.

V návaznosti na trendy ze zahraničí se lze setkat během posledního desetiletí v českých podmínkách s tzv. velkoprostorovými kancelářemi (*open space*), kde ve sdílené kanceláři spolu vykonává pracovní činnost přibližně 10 až 20 zaměstnanců. V krajním případě se počet blíží až k několika stovkám.

Dalším moderním trendem je flexibilní pracovní režim. Jako příklad lze uvést práci z domova (*home office*). Čím dále více lidí tuto alternativu využívá, neboť si sami efektivně pracují se svým časem.

V některých případech je potřeba být „v pohotovosti“ i 24 hodin denně. V takovémto režimu pracují např. *virtuální týmy*, jež jsou geograficky rozptýlené. Takto funguje skupina lidí pracujících napříč časem, prostorem a přes hranice jednotlivých států i jednotlivých organizací s využitím počítačových sítí a ICT. Předností virtuální týmové práce je bezhraničnost, vznikají nové organizační formy.

Mění se také spolupráce, lidé pracují i v různých skupinách či týmech. Jedinec tak může pracovat ve třech týmech najednou na více projektech, s různými skupinami i organizacemi.

V dnešní moderní době se tak mění způsob komunikace a kromě osobního kontaktu spolu zaměstnanci komunikují elektronickou poštou či sociálními médii. Vlivem uvedených technologií může docházet k „zadržávání“ komunikace. Ta představuje základ veškerých mezilidských vztahů, včetně profesních. Neefektivní komunikace je jedním z rizikových faktorů způsobujících manipulaci mezi zaměstnanci.

2.3 Kolektiv (pracovní skupina, tým)

Kolektiv (z lat. *colligere* – spojovat, shromažďovat) se v běžném jazyce označuje jako sociální skupina, v níž převládá přátelská atmosféra, dobrá parta, většinou bez dalšího specifického určení.²²

Situace v pracovních kolektivech je často komplikovaná skutečností, že se v zaměstnání setkávají příslušníci různých generací, zájmů, názorů, ale také v rámci mezinárodní spolupráce různých jazyků a kultur. Při plnění pracovních úkolů jsou zaměstnanci nuceni spolu komunikovat, i když s tím nesouhlasí.

2.3.1 Charakteristika pracovní skupiny

Skupina je soubor dvou a více lidí, kteří jsou ve vzájemné interakci, vyznačujících se určitými charakteristikami a uvědomujících si společnou jednotu. Členové skupin sdílí společné normy, vzájemná očekávání i společně vykonávané činnosti. Skupina jako taková je do určité míry pro své členy „sociálním mikrosvětlem“.

Pracovní skupina je skupina lidí jednoho pracoviště spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením. Nejčastěji se jedná o seskupení zaměstnanců. Podle Pauknerové představují pracovní skupiny specifický případ malých formálních sociálních skupin, která je ustavena podnikem či organizací k plnění podnikových či organizačních cílů.²³

²² *Velký sociologický slovník*. 1, A/O. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1. s. 498.

²³ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3. s. 199.

Základními znaky pracovní skupiny jsou:

- Společné cíle, které oddělují skupinu od okolí.
- Společná činnost, s jejíž pomocí směřuje skupina k realizaci těchto cílů.
- Vnitřní struktura pracovních pozic a rolí.
- Časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky.
- Relativně trvalé sociální vztahy.
- Společné pracoviště.
- Vědomí příslušnosti ke skupině.

Specifickým druhem pracovní skupiny je **pracovní tým**. Jedná se o vnitřně formálně nestrukturovanou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon. Oproti klasické pracovní skupině má tým cílený výběr členů, kteří společně zodpovídají za výsledek.

2.3.2 Dynamika pracovní skupiny

Pracovní skupina je „živý organismus“, který se určitým způsobem vyvíjí. U každé pracovní skupiny je nezbytné registrovat řadu jevů. Některé z nich jsou *statického charakteru* a vyjadřují především její strukturu. Mezi statické jevy patří jednak hierarchie, kdy každému jedinci je v dané skupině vymezena určitá pozice, a dále pak cíl dané skupiny (např. vzdělávání). Jiné jevy pak mají dynamický ráz a odrážejí proces fungování a rozvoje skupiny. *Dynamika* pracovní skupiny zahrnuje jednak způsob, jak na sebe její členové vzájemně působí, jak ovlivňují jeden druhého, ale i to, jak jedinec naopak ovlivňuje svoji vlastní pracovní skupinu.

Na dynamiku pracovní skupiny má vliv:

- komunikace a interakce ve skupině,
- utváření a formování skupiny,
- vedení a organizování skupiny,
- utváření sociálních norem a identity,
- spolupráce, skupinové rozhodování a skupinové myšlení,
- sociální facilitace, sociální inhibice,

- příchod nového zaměstnance,
- přítomnost patologických jevů – konflikty, mobbing atd.

2.4 Mezilidské vztahy na pracovišti

Mezilidské vztahy a vzájemné vazby mezi lidmi vznikají a jsou realizovány formou sociálních interakcí. Jedná se o procesy, jež mají podstatu ve vzájemném působení jednotlivce či skupiny na jiného jednotlivce či skupinu.

Podle Pauknerové spočívá význam sociálních vztahů na pracovišti především v tom, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. K nim patří zejména:

- potřeba sociálního kontaktu,
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc,
- potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat,
- potřeba být přijímán, náležet k určité skupině lidí,
- potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci,
- potřeba sociálních jistot.

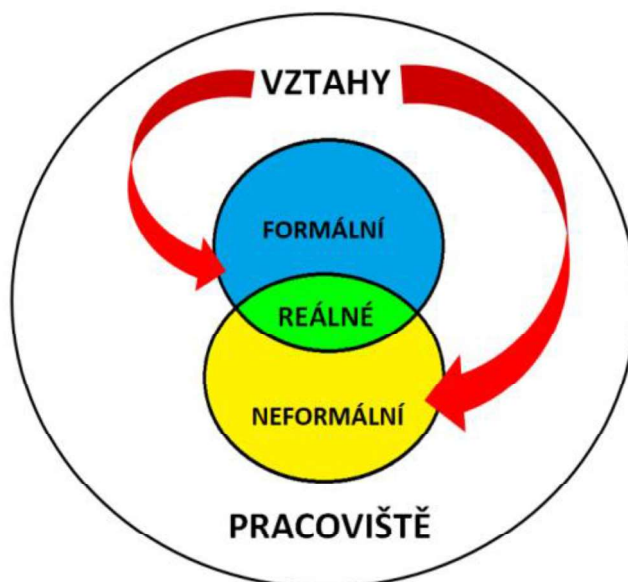
Z tohoto hlediska Pauknerová dělí vztahy na pracovišti na **formální** a **neformální**. Formální vztahy vyplývají z organizační struktury sociálních útvarů. Ve vztahu ke konkrétnímu jedinci jsou předem dány a jsou vymezeny určitými organizačními normami a pravidly. Jedinec do nich vstupuje zvenku, a jak se postupně stává jejich součástí, některé z platných norem a pravidel přijme, další toleruje a jiné může odmítat. Neformální vztahy se utvářejí na základě subjektivních preferencí – *sympatií*, kdy člověk začíná s těmito lidmi postupně více komunikovat.²⁴

Nakonečný tvrdí, že „*organizace hospodářského i jiného typu jsou tvořeny více či méně početnými soubory lidí, mezi nimiž se nutně vytváří sociální interakce, a to v rovině formální (lidé sdružení z hlediska pracovních úkolů) a v rovině neformální (spontánní interakce mezi spolupracovníky téhož pracoviště).*“²⁵

²⁴ PAUKNEROVÁ, D., pozn. 23, s. 194.

²⁵ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X. s. 89.

Podle Bednáře existují kromě formálních a neformálních vztahů ještě vztahy **reálné**. Reálné vztahy tvoří průnik obou předchozích vztahů, každopádně v převažující míře je vytvářejí samotní lidé, členové týmů, kolektivů, stejně tak jako jejich nadřízení. Jsou podmíněny okolím, prostředím, aktuálními problémy i souvislostmi.²⁶



Obr. 3: Vztahy na pracovišti (Zdroj: autorka)

Na obr. 3 jsou graficky znázorněny vztahy na pracovišti, reálné vztahy jako průnik formálních a neformálních vztahů. Není zde zohledněna hierarchie pracovních pozic (podřízený – nadřízený), pracoviště je tedy zobrazeno jako kruh.

Podmínkami dobře fungujících pracovních vztahů jsou tyto tři sociální hodnoty:

- a) spolupráce,
- b) důvěra,
- c) soudržnost.

Spolupráce znamená systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle. Je spojením dvou faktorů:

- Součinnosti projevující se tehdy, když členové skupiny současně pracují na určitém úkolu nebo na jeho části a sdílejí odpovědnost za výsledek.

²⁶ BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3. s. 17–18.

- Koordinace spočívající ve společné odpovědnosti za úkol, který je plněn postupně.

Důvěra je vzájemná jistota o záměrech a jednání. Vzájemná důvěra je jedním z nejsilnějších působících prvků skupinové atmosféry. Její podstatou je předvídatelnost jednání druhých. Člověk, jehož rozhodnutí a činy nelze dopředu odhadnout, který nerespektuje očekávání druhých, budí nedůvěru.

Soudržnost představuje překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity. Společná identita je vyjádřena hloubkou prožívání „MY“. Členové soudržné skupiny setrvávají ve skupině a identifikují se se skupinou protože:

- Potřebují se navzájem, aby dosáhli společných cílů, k nimž by se těžko dopracovali jako jednotlivci.
- Cítí se ve společnosti ostatních dobře, prožívají uspokojení z účasti na činnosti skupiny.

Hodnotové představy a potřeby

Pro fungování zdravých mezilidských vztahů je třeba, kromě výše zmíněných sociálních hodnot, také respektovat odlišné hodnotové představy a potřeby spolupracovníků, jejich postoje a způsoby chování.

- ✓ *Příklad:* zaměstnanec nekuřák bude kritizovat ostatní kolegy, kteří kouří. Neopomine žádnou příležitost, aby nepoukázal na zdravotní rizika kouření. Spolupracovníci se cítí být omezováni.

Vztahy na pracovišti, ať už příznivé nebo nepříznivé, mají vliv na pracovní klima i spokojenost jednotlivých zaměstnanců. Pracovní klima je prostředí, které dýcháme každý den během pracovního dne. Vyskytne-li se na pracovišti manipulace, může dojít ke vzniku *toxického pracovního prostředí*. Jedná se o prostředí, jež je poznamenáno osobními problémy mezi jednotlivými členy, kdy „boje“ a konflikty zasahují do produktivity zaměstnanců.

2.5 Nový zaměstnanec jako riziková skupina na pracovišti

Začátek profesní dráhy je pro každého jedince zároveň zkouškou „sociální inteligence“ a adaptace, schopnosti zařadit se a přizpůsobit se nárokům pracovního

místa, výkonem i chováním. Naučit se spolupracovat s kolegy a plnit přidělené úkoly vedoucího bývá pro nového zaměstnance složitý úkol.

Kdo je nováček?

Pro potřeby práce se specifikuje, kdo je v pracovním procesu označen termínem „nováček“ dle 2 kritérií:

1. Zařazení v organizaci:
 - zaměstnanec nově nastupující do organizace,
 - zaměstnanec nastupující na jinou pozici v téže organizaci.
2. Časové vymezení – 1 rok.

Dle Zákoníku práce (§ 35 zákona č. 262/2006 Sb.) je zkušební doba zaměstnance tři měsíce, podpůrné opatření tzv. *mentoring* (trvá zpravidla jeden rok).

V práci je vymezena pozice „nováčka“ na dobu jednoho roku.

Nový zaměstnanec přichází do zavedené pracovní skupiny a neví, s jakými lidmi bude pracovat, ani neví, jaká je zde firemní kultura. Je přirozené, že každá organizace, podnik, firma má své specifické klima, zvláštní atmosféru a neopakovatelnou kulturu. Příchod nového zaměstnance má vliv na dynamiku pracovní skupiny.

Následující faktory mohou být na pracovišti vnímány jako podporující, ale také rizikové. V této práci jsou tyto faktory stanoveny jako rizikové pro vznik manipulace na pracovišti a následuje jejich rozdělení.

Faktory související s osobou zaměstnance:

- A. Věk a pohlaví.
- B. Zkušenosti:
 - a) jde poprvé do pracovního kolektivu (mladý bez zkušeností),
 - b) mladší se zkušenostmi v pracovním kolektivu,
 - c) starší se zkušenostmi v pracovním kolektivu.
- C. Povahové rysy – např. sebevědomí, nesmělost atd.
- D. Další faktory – zkušenost s manipulací.

Poté, co se jedinec už nachází ve skupině, tak přicházejí **faktory působící uvnitř skupiny**:

- A. Role „nováček“ – nový zaměstnanec se snaží zapadnout do pracovního kolektivu, snaží se všem zavděčit a se všemi vycházet co nejlépe. To je pochopitelně stav, který nahrává manipulativním praktikám, neboť nováček může být svými kolegy „využíván“. Nováček si netroufne říct ne na úkoly, které nejsou v jeho popisu práce.
- B. Přijetí nováčka – nového zaměstnance nemusí ostatní kolegové přijmout např. protože přichází na základě protekce nebo nahradil kolegu, který byl oblíbený, předsudky atd.
- C. Skupinové klima – nový zaměstnanec může přijít do skupiny, kde panují špatné vztahy mezi zaměstnanci, nefunguje zde spolupráce nebo je skupina rozhádaná a on je tlačěn k tomu, aby si vybral stranu.
- D. Umístění nového zaměstnance na pracovišti – nový zaměstnanec je umístěn na konkrétní pracovní místo na pracovišti. Záleží na tom, o jaký druh pracoviště se jedná, tedy jestli skupina zaměstnanců spolupracuje dohromady, nebo jsou jednotliví členové oddělení.

2.5.1 Začlenění nováčka do skupiny

Nový zaměstnanec se postupně začleňuje do pracovní skupiny a začíná si osvojovat její pravidla. Těmito pravidly je myšleno, že každá sociální skupina a tím i pracovní, má svou specifickou identitu, jazyk, své zvyky, rituály, příběhy a mýty, přes které jedinci zažívají pocit jedinečnosti své skupiny.

Jedinec prochází procesem socializace, který má tři základní stádia:

- **Předběžná socializace a nástup** – ještě před aktuálním členstvím v organizaci má jednotlivec informace o organizaci. Přijetím a nástupem konfrontuje svá očekávání s realitou a často utrpí nástupní šok.
- **Pronikání do organizace** – jednotlivec se reálně seznamuje se svými novými povinnostmi, osvojuje si nezbytné dovednosti, přizpůsobuje své zvyky a chování praxi v organizaci a snaží se založit dobré vztahy s ostatními.

- **Usazení se** – po určitém čase obdrží jedinec statut plnoprávného člena (zaměstnance). To se může dít buď formální cestou (ceremonie), nebo neformální cestou (pozvání od spolupracovníků).

Novotná užívá pro proces začleňování jedince do skupiny termín „skupinová inkluze“, která se odehrává v několika fázích:

- a) Nejprve se jedinec **orientuje** na sociální skupinu (pozoruje ji, slyší o ní, zajímá se o ni).
- b) Pak se rozhodne **aspirovat** na členství (vyhledává informace o členech a skupině a zvažuje možnost členství v ní).
- c) Poté se začne odehrávat **anticipující socializace** (jedinec se učí jednat jako člen sociální skupiny).

Podle Bělohlávka se noví pracovníci v procesu socializace učí normám a zvykům organizace, což nemusí jít vždy hladce. Noví pracovníci nevědí, jak mají vykonávat své role, proto je nezbytná jejich „akulturace“, tj. proces změn (manipulací), na něž reagují:

- a) Naprostou konformitou s požadavky organizace a přizpůsobením se požadavkům okolí.
- b) Kreativním individualismem, přepracováním organizačních norem podle jedince.
- c) Vzpourou proti stávajícímu řádu nebo jeho odmítáním.²⁷

Pro začleňování nováčka vyřadíme bod c), neboť se tento stav vyskytuje v minimální míře, předpokládá se tato hypotéza vzhledem k pozici nováčka v organizaci. Naproti tomu lze případy a) a b) pojmenovat termíny identickými, jimiž se popisuje začleňování různých jedinců do společnosti.

- Variantě a) odpovídá ASIMILACE.
- Variantě b) odpovídá INTEGRACE.

Přáním ostatních zaměstnanců v pracovním kolektivu může být, aby se nováček mezi ně buď asimiloval, nebo integroval.

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1. s. 110.

Asimilace označuje proces, jehož výsledkem je přizpůsobení se většině a jejím zvyklostem a znamená dokonalé splynutí s většinou. Podstatným znakem asimilace je to, že jde o *jednostranný proces*, který klade požadavky jen na ty, kteří se chtějí asimilovat.

- ✓ Příkladem může být, když do zaběhnutého nebo staršího kolektivu přichází nováček a ostatní mu jasně dají najevo:

„Nezaváděj nám sem žádné novoty, takhle to děláme už řadu let!“

Naproti tomu **integrace** znamená začlenění jedince do skupiny bez ztráty vlastní identity. Jedná se o *oboustranný proces*, který je náročný jak pro ty, kteří se hodlají integrovat, tak pro ty, kteří se chtějí integrovat. Podmínkou úspěšné integrace je akceptace odlišností integrujícího a tvorba podmínek pro jeho integraci.

- ✓ Příkladem může být nováček, má zkušenosti ze zahraničí a přichází s novými metodami, postupy, nápady, které kolektiv přivítá a převezme za vlastní a uplatní je ve své práci.

V souvislosti s těmito skutečnostmi je nováček potencionálně rizikovou skupinou a níže uvedené faktory mohou mít vliv na vznik manipulace.

2.6 Rizikové faktory vzniku manipulace nováčka

Rizikových faktorů k manipulativnímu jednání ze strany kolegů může být celá řada. Nováčci přicházejí do „zavedeného“ kolektivu, kde hrozí, že v nich ostatní vidí nebezpečí změny zavedených jistot. A pokud se navíc odlišují od průměru nebo ostatní převyšují svým vzděláním, inteligencí, znalostmi či zkušenostmi ze zahraničí, pravděpodobnost, že se stanou obětí manipulace, se zvyšuje.

Nováček si může i nemusí být vědom, že ho ostatní manipulují na základě níže uvedených příčin. Tyto příčiny se třídí do několika kategorií, přičemž některé z nich se mohou kombinovat a prolínat.

1. Do první kategorie se uvádí vnímání daného jedince, tedy **sociální percepce**. Patří sem:
 - *První dojem* – např. image nového zaměstnance nemusí zapadnout do dané skupiny.

- *Sympatie/nesympatie* – může zde hrát roli image nového zaměstnance, nebo může nováček připomínat nějakou negativní osobu z minulosti.
 - *Předsudky* – např. když přichází žena, která bude výstředně oblečená, nalíčená, může být považována za hloupou, ale může sem patřit také starší člověk, který nebude tolik flexibilní, nebo člověk potetovaný atd.
 - *Protekce* – nový zaměstnanec může získat pozici ze známosti, může to být příbuzný nadřízeného apod.
2. **Fyzická odlišnost.** Kolegové mohou vtipkovat na adresu vzhledu (např. hubení, silní, brýlatí, zrzaví), pro zábavu ostatním se imituje chůze nebo hlas (např. vada řeči), gesta nebo nějaké zvláštní chování. Vysmívání se tělesným vadám.
 3. **Psychická odlišnost.** Příkladem mohou být introvertní jedinci, labilní, poddajní, neprůbojní, pasivní, úzkostliví či citliví. Také lidé naivní a důvěřiví, kteří si nedokážou představit, že by se jich manipulace týkala. Pro manipulativní praktiky se snaží hledat nějaké omluvy, např. „*nemá to lehké*“ nebo „*je nešťastný*“ atd.
 4. **Status nováček.** Kolegové si budou nového zaměstnance „testovat“. Hned od začátku může být nováček atakován tím, že jsou na něj pokusy nasadit mu pracovní dobu, pracovní náplň, pracovní úkoly, které se ho netýkají. Jestliže nemá hned napsanou pracovní náplň, nebo jeho pozice teprve vzniká, je možné s ním od začátku možné manipulovat. Je jedno, jaký má nováček věk. Když jeho pracovní náplň je napsána obecně, může mu být kolegy přidělována práce, kterou nikdo nechce dělat a která mu vůbec nepřísluší se slovy: „*To si tady musíš všechno osahat/okoukat, abys to znal.*“
 5. **Pohlaví a věk nováčka.** Příkladem může být situace, kdy na pozici, která by spíše příslušela muži, je přijata žena. Manipulace může být také např. v případě, kdy žena má malé děti, které bude potřeba vyzvednout ze školky či školy, protože manžel pokaždé nemůže a kolega nebo kolegyně jí řekne: „*Nepočítej s tím, že tu někdo bude brát na tebe ohled!*“ Ve druhém případě se může jednat o situaci, kdy do mladého kolektivu přichází starší jedinec, nebo naopak kdy do kolektivu starších lidí přichází někdo mladý.

At' už se jedná o pohlaví, věk, ale třeba také etnický **původ**, **rasu**, **náboženské vyznání**, nebo **sexuální orientace**, manipulace se prolíná s diskriminačním chováním.²⁸

6. **Pracovní prostředí.** Čím více zaměstnanců se nachází na jednom místě (např. open space), tím je mezi zaměstnanci menší kompatibilita jejich potřeb. Na pracovišti působí 5 externích aspektů, jež mají značný vliv na psychiku člověka i pracovní výkonnost:

- a) *Teplota* na pracovišti – jakmile se na pracovišti vyskytují více než dva lidé, bývá teplota v pracovním prostředí problém. Někomu je teplo, někomu zase zima, někdo stále větrá a někdo zase chce topit.
- b) *Světlo* – někdo chce mít rozsvícené světlo, někdo naopak ne.
- c) *Hluk* – sem může patřit hlasité vyřizování soukromých hovorů, ale také bouchání dveří, dupání atd.
- d) *Hlad* – lidé také na pracovišti jedí a může se jednat i o aromatické potraviny (česnek, cibule), nebo mohou pít čaj, který ostatním kolegům nevoní.
- e) *Zápach* – nepříjemný zápach nebo naopak dráždivá vůně může být pro ostatní nepříjemná.
- f) Těchto pět aspektů může mít vliv na vznik manipulativního chování. Jestliže kolega bude ostatním vadit tím, že bude hodně větrat, nebo naopak topit, nebo bude hlučný. Pro ostatní kolegy bude obtížné s dotyčným pracovat a mohou ho tedy izolovat.

7. **Nováček jako obětní beránek**, např. situace vzniklá na pracovišti v rámci restrukturalizace podniku. Při změně pracovních pozic případně zeštíhlení počtu zaměstnanců může kolektiv svým manipulativním chováním nováčka obětovat, neboť je pro ně neznámý, nový, nemají k němu žádné vazby.

8. **„Za manipulaci si může sám“.** Tento jev se může objevit, např. pokud nováček příliš dává najevo, že je schopnější, nebo jde za svojí kariérou příliš neomaleně. Takový pracovník není oblíbený. Týká se to ale i lidí, kteří jsou

²⁸ Diskriminací se rozumí takové jednání, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci.

pracovití, iniciativní, aktivní, pečliví. V tomto případě je jedinec vnímán jako „ohrožený“, protože narušuje zaběhlý rytmus na pracovišti či pomalé pracovní tempo.

Příklad: ve firmě bude zaměstnanec XY, který bude schopen zvládat deset klientů, ostatní zaměstnanci budou zvládat jenom šest klientů. Nadřízený bude ostatním dávat za vzor zaměstnance XY, jak je schopný a že ostatní musí také zvládat deset klientů. Co udělají ostatní zaměstnanci? Začnou mu např. dělat naschvály, aby měl také jen šest klientů. Může docházet např. k mizení pracovních podkladů a přístrojů, důležitá dohodnutá jednání jsou úmyslně nesprávně termínována, zpronevěry.

9. **Stav pracovní skupiny** může mít také vliv na manipulaci. Např. nováček přichází do rozhádané skupiny a kolegové ho budou chtít „strhnout“ na svoji stranu proti těm ostatním.

10. Další kategorií může být situace, kdy nováček byl přijat na pozici, o níž měl manipulátor sám zájem.

Byly zde popsány mnohé příčiny a důvody manipulativního jednání, k nimž se může uchýlovat jednotlivec ve skupině, ale i celý kolektiv k nováčkovi vstupujícímu do nového pracovního procesu.

2.7 Mobbing

Výše uvedené příčiny mohou vést ke vzniku manipulativního jednání, které může přerůst až v tzv. „mobbing“, jehož jednou z hlavních charakteristik je agresivní manipulace. Přestože se vymezení pojmu mobbing různí, většina odborníků souhlasí s definicí Heinze Leymanna, kdy mobbing představuje „subtilní projev agrese na pracovišti, kdy zaměstnanec denně, v průběhu několika měsíců čelí nepřátelství ze strany jednoho nebo více jedinců, přičemž prožívá bezmocnost a strach, že bude vyloučen z kolektivu.“²⁹ Mobbing se vykládá také jako druh šikany na pracovišti mezi kolegy. Podle Svobodové to však není úplně přesné. **Šikana** se vyskytuje v hierarchicky jednodušších společenstvích, v armádě nebo ve škole. Je také průhlednější, snáze rozpoznatelná, často provázená fyzickým násilím. Oběti

²⁹ CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3. s. 14.

způsobuje zjevné a okamžité utrpení. **Mobbing** se na rozdíl od šikany odehrává výhradně mezi dospělými, a to převážně na pracovišti. Charakterizuje jej vysoký výskyt psychologických útoků a naopak nižší fyzické ohrožení.³⁰

V následující kapitole se popisují možnosti, jak zabránit manipulaci.

2.8 Jak zabránit manipulaci?

Manipulaci můžeme přirovnat k metafoře, že se jedná o „nemoc“ lidské morálky. Z medicínského hlediska lze říci, že je důležité zaměřit se na prevenci, než řešit následky. Ovšem nejen z medicínského, ale také ze sociálního, ekonomického i etického hlediska je předcházení negativním důsledkům některých nežádoucích jevů výhodnější než zákroky proti již vzniklým defektům.

Prevence a osvěta jsou tedy nejúčinnější metodou obrany vůči manipulátorům. Ty závisí na dvou faktorech, a to na osobnosti oběti – její odolnosti, odvaze a sebedůvěře, a na prostředí, tj. v našem případě organizace, kde se manipulace odehrává.

2.8.1 Prevence

Prevence (z lat. *praeventus* – zákrok předem) označuje v nejširším slova smyslu předcházení nějakým (zpravidla škodlivým) vlivům. Prevenci tvoří soubor činností, jež vedou k zabránění vzniku nemocí, vad, zranění a jejich následků a pomáhají udržet optimální stav zdraví, posilovat ho a rozvíjet. Ale hovoří se i o prevenci kriminality, alkoholismu a jiných typů chování se sociálními důsledky, kde jde rovněž o zabránění vzniku a o šíření jevu a jeho negativních dopadů.³¹

Prevenci proti manipulaci, stejně tak jako v jiných oblastech (zdravotnictví, výchově, právu) se kategorizuje do 3 skupin:

1. **Primární prevence** – zkoumá předpoklady, podmínky a příčiny jevů, jimž se má bránit. Hledá způsoby, jak vzniku rizikových faktorů předcházet, případně je odhalit.
2. **Sekundární prevence** – snaží se příslušné jevy včas zachytit a bránit jejich prohlubování a šíření. Jedná se o předcházení vzniku, rozvoji

³⁰ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4. s. 20–21.

³¹ *Velký sociologický slovník*. 2, P/Ž. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5. s. 842.

a přetrvávání rizikového chování u osob, které jsou rizikovými faktory ohrožené.

3. **Terciární prevence** – opatření, jež mají zabránit opakování příhod, a hlavně zabránit vzniku postižení v důsledku rizikového chování. Nedopustit vzniku sociálně patologických jevů.³²

Tab. 1: Preventivní opatření proti manipulaci

Prevence	PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ		
	Nováček	Společná Preventivní opatření ODBORNÍCI	Organizace
1. Primární	Duševní hygiena <ul style="list-style-type: none"> • Sebeuvědomění • Sebevědomí • Sebevzdělávání • Obezřetnost • Sebereflexe 	Efektivní adaptační programy <ul style="list-style-type: none"> • školení, • semináře, • přednášky. 	Firemní kultura <ul style="list-style-type: none"> • Výběr zaměstnanců • Fungující kolektiv • Mentoring
2. Sekundární	Asertivita		Vedoucí Coaching Teambuilding
3. Terciární	Kontramanipulace Resilience	Psycholog	Specifické protektivní podpůrné programy

Zdroj: autorka

2.8.2 Prevence z pohledu jednotlivce (nováčka)

1. Primární prevence

Do primární prevence lze zahrnout posílení nebo budování vlastního **sebevědomí a sebedůvěry**. Sebevědomí je hodnota, jakou sami sobě přisuzujeme. Sebedůvěra je důvěra v sebe sama, ve své schopnosti, ve svoji lidskou hodnotu a význam. Dále přesvědčení o tom, že jedním výrazně častěji správně než nesprávně. Pokud chybují, je pravděpodobné, že budu schopen chyby opravit a napravit jejich důsledky. Jde o opak úzkostné nejistoty, podceňování se, rozpaků, obav z neúspěchů a jejich nenapravitelných následků.

³² *Velký sociologický slovník*. 2, P/Ž. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5. s. 842–843.

Zdravé sebevědomí se označuje jako přiměřená míra sebevědomí usnadňující život jedince. Člověk se sám hodnotí přiměřeně možnostem a situací. Nepodceňuje se, zná svou cenu. Nenechá si namluvit něco jiného. Zdravé sebevědomí se tvoří postupně od raného dětství, není tedy vrozené. Důležitá je však výchova. Rodiče pěstují v dítěti pocit vlastní hodnoty, který si odnáší do dospělého světa.

Sebevědomí dítěte se v rámci socializace také začíná mohutně rozvíjet, jakmile vstupuje do kontaktu s okolím. Konfrontace s vrstevníky, zkušenosti a různé události, např. kritika, odmítnutí, pomluvy atd., to vše má vliv na sebevědomí jedince, zvláště v dospívajícím věku. Čím více frustrací jedinec během života prožije, tím bývá nejistější. Nejistý člověk se pak těžko prosazuje. Nemá odvahu jít za svými cíli. Je nerozhodný. Bývá závislý na názoru a hodnocení druhých, příliš energie spotřebuje na porovnávání se s ostatními a odezírání jejich názorů. Takový člověk pak snáze podlehne manipulátorovi.

Sebevzdělávání

Sebevzdělávání a chuť pracovat na sobě je cesta, jak se vyhnout tomu, aby manipulátor jedinci znepríjemňoval život. V dnešní době existuje celá řada publikací i různé kurzy a semináře o manipulaci a typech manipulátorů.

Pod termín sebevzdělávání lze také zahrnout zvyšování odborné kvalifikace, aby jedinec lépe zhodnotil svoji cenu na trhu práce.

Obezřetnost

Před nástupem do zaměstnání by si měl nováček dobře prohlédnout pracovní smlouvu, jejíž znění může leccos napovědět. Neměly by v ní být žádné podezřelé klíčky, podivné formulace, zákazy či „zadní vrátka“. Nováček by se měl před vstupem dobře seznámit s pracovním prostředím, atmosférou, zjistit si co nejvíce informací o chodu a struktuře organizace.

Po nástupu by měl pozorně vnímat situaci okolo sebe a snažit se příliš nevybočovat z daných poměrů. Proto je vhodné nechat si čas na pozorování vztahů v týmu, pochopit, co je pokládáno za správné při plnění pracovních povinností i ve vzájemných vztazích. Najít si v týmu své místo, vybudovat si dobrou pozici a uznání spolupracovníků trvá někdy dlouho. Teprve když kolektiv nováčka přijme, tak bude jeho pozice pevnější a bude si moct dovolit být méně obezřetný.

Sebereflexe

Důležité je, aby jedinec byl schopen přemýšlet o sobě, o svém jednání a následně adekvátně posoudit, co jej přimělo k danému chování.

2. Sekundární prevence

Do této prevence lze zahrnout asertivní jednání, které je založeno na zdravém a přiměřeném sebeprosazení. **Asertivita** se zakládá na respektu a úctě jak k druhému člověku, tak k sobě samému (viz kapitola Obrana proti manipulaci).

3. Terciární prevence

Mezi opatření, jež mají zabránit opakování příhod, a hlavně zabránit vzniku postižení v důsledku rizikového chování, lze zařadit kontramaniplaci (viz kapitola Obrana proti manipulaci).

Další metodou je resilience neboli psychická odolnost. Termín „resiliency“ znamená doslova pružnost (elastičnost, houževnatost, mrštnost, nezlomnost – schopnost rychle se vzpamatovávat apod.).³³ Resilienci lze charakterizovat jako způsobilost jedince aktivizovat síly, které jsou v něm a které mu pomáhají čelit zátěžím, překonávat stres, dávat svůj život do pořádku, vtisknout mu řád a smysl, orientovat jej na kladné vyústění. Resilience není vrozená, nýbrž se utváří interakcí s okolím, našimi zkušenostmi a způsobem, jak reagujeme na zátěž. Na její posílení a rozvoj mají vliv následující faktory:

- Osobnostní kompetence – schopnost sebereflexe, schopnost učit se.
- Proaktivní postoj – akceptace reality, orientace na řešení.
- Sociální zdroje – rodina, okruh přátel, kolegové.
- Pracovní zdroje – smysluplná činnost, materiální zajištění.³⁴

2.8.3 Prevence z pohledu organizace

1. Primární prevence

Do této části prevence patří samotný **výběr zaměstnanců**. Organizace by se měla soustředit na kvalitní výběr nových pracovníků. Základ spočívá ve

³³ KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2. s. 71.

³⁴ SIEGRIST, Ulrich a Martin LUITJENS. *Jak být psychicky odolný: resilience: během 30 minut více víc!*. Praha: Beta, 2015. ISBN 978-80-7306-724-3. s. 30–32.

vhodném přijímacím řízení, které by mělo odhalit patologické osobnosti se sklonem k manipulaci. I když je těžké odhalit konkrétní znaky, protože manipulátoři jsou velice obratní v jejich maskování, přece jen lze vysledovat sklony k agresivitě, konfliktům, hádkám, přehnané soutěživosti, netoleranci, tvrdohlavosti, závisti apod.

Fungující kolektiv

Zdravě fungující skupina na bázi sociálních hodnot (viz kapitola Mezilidské vztahy) je účinnou prevencí vzniku manipulace. Dále sem patří tolerance, respekt a úcta mezi zaměstnanci.

Mentoring

Tato prevence se zakládá na přidělení novému zaměstnanci vhodného pracovníka – mentora, který si vezme nového kolegu „pod křídla“. Mentor je zkušenější kolega, který má na starosti nového zaměstnance a seznamuje jej s nejrůznějšími záležitostmi uvnitř organizace. Mentor má kladné osobní vlastnosti, je komunikativní, trpělivý, ochránářský. Postará se hlavně o to, aby se nováček co nejrychleji začlenil do skupiny. Nováček se především z první ruky a včas dozví o skupinových normách a také o problémech a averzích kolegů a může se na ně patřičně připravit.

2. Sekundární prevence

Role vedoucího

Vedoucí by neměl být pouze dobrým odborníkem, ale především musí také vést lidi a řešit konflikty v jejich zárodku. Vedoucí by měl řešit konflikty a napjaté vztahy včas a velmi pečlivě vnímat signály, jako je neklid v oddělení a zhoršení pracovní atmosféry. Dále rozvíjet pozitivní vztahy a naslouchat podřízeným.

V případě nováčka by měl nadřízený citlivě a včas zasáhnout, pokud se nový zaměstnanec zpočátku chová nepřiměřeně (např. neohrabaně nebo nediplomaticky) a hrozí nebezpečí, že to naruší nebo zcela překazí jeho integraci. Totéž platí pro možné chyby a počáteční obtíže v odborné oblasti.

Dále by měl nadřízený jednoznačně vymezit nováčkovi pracovní úkoly ještě předtím, než nastoupí do práce. Pokud má nový zaměstnanec včas určeny úkoly a odpovědnosti, předchází se tak vzniku manipulativního jednání ze strany kolegů, kteří by mohli nováčka využívat pro práci, která mu nepřísluší.

Teambuilding

Další metodou zaměřující se na odhalení a určení mezilidských problémů v pracovní skupině je teambuilding. Slovo teambuilding vzniklo spojením dvou anglických slov. Konkrétně se jedná o slovo „*team*“, což v překladu znamená tým, a slovo „*building*“ znamenající budování. Teambuilding je jakýmsi prostředkem rozvoje a vzdělávání mimo pracoviště formou různých interaktivních metod jako je hraní her, řešení modelových situací či řešení nejrůznějších úloh. Jeho cílem je rozvoj týmové spolupráce, ale také trénování důležitých týmových dovedností, např. komunikace, společné překonávání překážek atd. Jeho hlavním smyslem je, že se během nejrůznějších aktivit mohou setkat podřízení s nadřízenými a spolupracovat spolu na „stejně úrovni“. Nadřízení tak mohou rozpoznat silná a slabá místa týmu i jednotlivce (např. nováčka).

3. Terciární prevence

Protektivní podpůrné programy

Jako faktory protektivní (ochranné) lze označit ty, jež dopad a účinky rizikových faktorů zmírňují, působí proti nim, nebo je kompenzují. Jsou chápány jako samostatné jevy, které mohou na rozvoj rizikového chování působit buď přímo, anebo ovlivňovat působení rizikových faktorů. Přítomnost protektivního faktoru nemusí v každém případě jedince od rizikového chování či jeho následků ochránit.

Společná preventivní opatření

Do této části prevence patří dostatečná informovanost zaměstnanců o problematice manipulace, tzn. co je to manipulace, jak mají zaměstnanci reagovat v případě, když se manipulace objeví, jak může ohrozit klima ve firmě a tým i výkonnost a produktivitu pracovníků, a především jak se manipulaci bránit. Patří sem různá školení, semináře, přednášky, které mohou zaměstnanci navštívit v rámci svého sebevzdělávání, ale také by měly být součástí firemního školení. Dále sem patří konzultace s psychologem, kterého může zaměstnanec navštěvovat soukromě nebo pokud daná organizace má psychologa.