

ZAMĚSTNANEC V ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍCH



2012

**ANEB JAK DOBŘE
VYCHÁZET
S LIDMI**



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

ZAMĚSTNANEC V ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍCH



**ANEB JAK DOBŘE
VYCHÁZET S LIDMI**

2012

Autor: PhDr. Danuše Hořejšová, CSc.

Informační brožura č. 5
zpracovaná v rámci projektu „Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance“, který je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

© Českomoravská konfederace odborových svazů
www.cmkos.cz
a
Asociace samostatných odborů
www.asocr.cz
Praha 2012

ISBN: 978-80-87137-31-4

ÚVOD	5
1. SOCIÁLNÍ PSYCHOLOGIE - PSYCHOLOGIE OSOBNOSTI	7
2. ČLOVĚK VE SPOLEČNOSTI	21
3. SOCIÁLNÍ PODMÍNKY PRÁCE A JEJICH VLIV NA VÝKONNOST A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ	25
4. KONFLIKTY A KONFLIKTNÍ SITUACE	31
5. ŠIKANA, MOBBING, BOSSING	49
6. MANIPULACE	67
ZÁVĚR	71
LITERATURA	77

Člověk se v průběhu celého života se dostává do řady rolí. Role jsou závislé na společenské situaci, věku, práci apod. Každá vyžaduje určité osobní reakce a výkon. V některých životních rolích se plně realizujeme, jiných se zhostíme s co nejmenší námahou. Jsou role, v nichž chceme vyniknout, neselhat, např. v rodičovské, profesní, partnerské. Role přijímáme od mládí až po seniorský věk. V roli žáka základní školy je jedinec řízen a veden rodiči i učiteli. Osobní zodpovědnost za přijaté role přebírá v období dospívání a naplno v dospělosti. Výsledek, s jakým se v té které roli osvědčíme, je determinován celou řadou faktorů.

Své vlivy má dědičnost, okolní prostředí, setkání v životě, můžeme dokonce říci, že i náhoda. Významné je i to, v jaké etapě vývoje společnosti jsme jednotlivé role přejímali, jak nám okolí dovolovalo role plnit, jaké příležitosti se nám naskytly.

Každý jedinec nějakým způsobem reaguje na okolí, přijímá vstevníky a spolupracovníky. Vytváří si k nim vztahy. S některými se setkává rád, jiné nemusí snášet. Při všech kontaktech dochází k situacím, které mohou vyústit v konflikt. Způsoby reakcí každého jedince modeluje jeho letora, osobnostní hodnotová orientace a charakterové vlastnosti.

V následujícím materiálu objasníme nejdůležitější situace vznikající při pracovním procesu mezi zaměstnanci, jak problematické momenty úspěšně řešit, jak jednat a chovat se, abychom žili v příjemném a všestranně vyhovujícím prostředí.

Motto:

Poznej sám sebe, abys dobře věděl, co si o tobě myslí druzí!

Osobnost každého člověka se utváří poměrně dlouhodobým procesem od dětství do dospělosti a pak je modelována vnějšími faktory po celý další život.

Z aspektu soužití s ostatními lidmi mluvíme o tzv. procesu socializace (zespolečenšťování). Od narození ovlivňuje společnost člověka až do dospělosti tak, aby získal vlastnosti, jejichž prostřednictvím se do ní začlení. Má však prostor pro individuální formování sama sebe. Povaha i velikost tohoto prostoru je závislá na charakteru vývoje společnosti a na sociální zralosti těch, kteří do života jedince zasahují.

Faktory ovlivňující utváření osobnosti jsou:

- faktory vnitřní, biologické
- faktory vnější, hlavně sociální
- faktory sebeutváření

Faktory vnitřní, biologické, mají největší vliv na individualizační stránku osobnosti. Zařazujeme sem vrozené, z největší části zděděné, anatomické a fyziologické předpoklady jedince. Tyto zděděné základy mohou být pro člověka pozitivním a podněcujícím faktorem, ale také činitelem, který výrazně jeho vývoj limituje. Je tedy od narození vymezeno anatomicko-fyziologické vybavení. Tento proces v průběhu růstu probíhá spontánně a tak mnohé, co se během života jedince stane, je předurčeno kvalitou anatomicko-biologické výbavy. K vnitřním činitelům tedy patří dědičná výbava převzatá po rodičích – mluvíme o genově zakódovaném programu. Dále genová výbava, která zahrnuje změny v dědičném vkladu.

Faktory vnější – zahrnujeme sem faktory, které do značné míry ovlivňují vývoj osobnosti ze strany sociálního prostředí. Narůstající vyspělost společnosti má stále větší roli a může mít podobu výchovné a vzdělávací roviny. Svou roli mají informační systémy, formující poznatky, které přispějí k tomu, aby člověk porozuměl jevům světa a událostem života. Působí i vliv rodiny. Ten může být znehodnocován

nezralostí nebo nízkou zralostí rodičů, takže celkový vliv rodiny může mít i protisocializační vliv. Čím je rodinná výchova laskavější, cílevědomější a náročnější, tím je vyšší předpoklad, že vyroste osobnost zralá, sociálně orientovaná a vnitřně integrovaná. Někdy však rodiče vkládají do svých dětí vlastní nerealizované ambice a snaží se je autoritativním nátlakem přinutit k plnění náročných aktivit, které nekorespondují s jejich schopnostmi. Takový nátlak může způsobit frustraci a hlubší nespokojenost dítěte, které úkoly plní, poněvadž to považuje za nezbytné. Vzepře se až v dospívání a vybere si své aktivity podle vlastního ještě nevyzrálého myšlení.

Faktory sebeutváření

Člověk se k vnějším sociálním vlivům nestaví pasivně, vyrovnává se s nimi prostřednictvím učení. Toto učení má zpočátku charakter nápodoby, později je podloženo instrumentální dovedností. Nejvyšší formu učení pak chápeme jako individuálně vnitřně motivované sociální učení jedince, které je již projevem jeho vlastních aktivit. Jejich prostřednictvím se podílí na utváření své osobnosti sám (mluvíme o sebeutvářecích aktivitách).

Vývoj osobnosti determinuje celá řada součinností vnějších a vnitřních vlivů. Jejich působení člověk nepřijímá pasivně. Hlavní zárukou jeho aktivit v oblasti sebevýchovy a sebevzdělání je jejich vliv na udržení aktivního přístupu k realitě v dospělosti a oddálení involuce (chátrání) a stárnutí.

Temperament

Temperamentové typy:

Autorem prvního třídění temperamentových typů v historii byl řecký řecký starověký lékař Hippokrates.

Dělil lidi podle převahy čtyř tělních tekutin: (melaina cholé – černá žluč, cholé – žluč, flegma – hlen, sanguis – krev) .

Hippokrates se domníval, že odlišnosti projevu jednotlivých typů jsou způsobeny převahou určité tělní tekutiny. Od doby, kdy se psychologie oddělila od filozofie jako samostatná věda, je Hippokratova teorie typologie temperamentů zmiňována a připomínána. Dělil lidi na sangviniky, choleriky, melancholiky a flegmatiky.

Každý typ má přednosti i slabiny.

Hippokratovo třídění:

sangvinik: převaha horké krve – stabilní a otevřený, dynamický, rychle reagující na vnější podněty, snadno se u něj mění city;

přednosti: pružnost, přizpůsobivost, rychlost, obratnost při jednání s lidmi;

nedostatky: roztěkanost, slabší koncentrace na dlouhodobé úkoly;

flegmatik: převaha hlenu – pomalejší člověk, rozvázný a stálý. Reaguje klidně s určitým odstupem, vůči lidem je spíše uzavřený, jeho citové projevy jsou velmi stálé.

přednosti: klid, vyrovnanost, odolnost vůči zátěži;

slabiny: pomalejší tempo, potřeba vnější motivace, malá aktivita;

cholerik: převaha žluče – určuje prudkého a prchlivého, vzteklého jedince;

přednosti: vitalita, elán, dynamika, aktivita;

slabiny: podléhání silnými emocím, netrpělivost, impulzivita;

melancholik: převaha černé žluči, je zdrojem pesimismu, záдумčivosti, zasmušilosti značné uzavřenosti až zřetelné vnitřní sevřenosti;

přednosti: vnímavost, sociální inteligence, empatie;

slabiny: přecitlivělost, zranitelnost, váhavost.

Současná věda a vývoj psychologie odhaluje experimentálním pozorováním, novými metodami zkoumání temperamentu s přihlédnutím k dalším faktorům osobnosti a jejího projevu. Rovněž základní metodu (podle převahy tělních tekutin) už samozřejmě nepovažujeme za plně odpovídající. Zvláště zdůvodnění souvisící s tělními tekutinami.

KAŽDÝ ČLOVĚK MÁ OBVYKLE SMÍCHANÉ RYSY NĚKOLIKA TYPŮ.

Jiné přístupy temperamentového rozdělení si všímají vnějších projevů člověka.

Na příklad podle Junga: extraverze a introverze, stabilita a labilita člověka, podle Learyho osobnostní rysy dominance (potřeba ovládnutí), submise (potřeba být ovládnut), afiliace, (míra pozitivivity vůči druhým) agresivita (míra negativivity v přístupu k lidem).

Cílem je samozřejmě co nejpřesněji vystihnout lidskou osobnost. Variabilita osobností je však tak rozsáhlá, že to je velmi obtížné.

Pětifaktorový model osobnosti

Novým a velmi zajímavým je tzv. „**lexikální přístup**“. Je založen na tom, že skutečnosti, které jsou pro člověka důležité se odrazí v jazyce, kterým mluví. Používání určitých pojmů u člověka vyjadřuje jeho jednotlivé odlišnosti a čím častěji je užívá v každodenní komunikaci tím přesněji jej charakterizují.

Tento předpoklad se nazývá jako obecná lexikální hypotéza a na konci 19. století ji uvádí F. Galton. Jako příklad uveďme Eskymáky a sníh. Sníh tvoří jejich životní prostředí, stavební materiál atd. Mají pro něj sto různých pojmů, zatímco my jich máme jen několik. Podobně platí, že i nejpodstatnější osobnostní odlišnosti jsou zakódovány v jazyce.

Jestliže uspořádáme v jednom jazyce všechny výrazy – přídavná jména – popisující osobnost a provedeme jejich faktorovou analýzu získáme pět navzájem kolmých a vzájemně nezávislých rozměrů lidské osobnosti. Na základě toho můžeme tvrdit, že lidé jsou „pětirozměrní“. Sleduje se:

- **otevřenost vůči zkušenosti**
- **svědomitost**
- **extraverzi**

- **přívětivost**
- **vyrovnanost**

(Pozn.: v anglickém jazyce jsou počáteční písmena uvedených charakteristik taková, že tvoří akronym OCEAN, který se pro použití tohoto přístupu používá. Vžitý výraz je také Big Five – velká pětka)

Tento přístup se ověřuje. U nás proběhlo ověření v letech 1997 – 2000 i pro českou kulturu a jazyk. Zatím je předčasné říci, že byl nalezen komplexní a interkulturálně univerzální nástroj pro popis osobnostních rysů.

Hodnoty hodnotové orientace

Hodnoty jsou ty životní postoje, které vypovídají o tom, čeho si v životě nejvíce ceníme, vážíme, co považujeme v životě za nejpodstatnější, a které nás nejsilněji motivují v dosahování našich cílů a tím nepřetržitě ovlivňují všechno naše jednání. Hodnotovou orientaci si tvoříme v průběhu života od dětství po dospělost. V dětství ovlivňují hodnotový žebříček naši rodiče, příbuzní, škola, společenství spolužáků, kamarádi i přátelé. V genetické výbavě si neseme do života řadu zděděných vlastností, které hrají svou roli v usazování hodnotových orientací.

Je samozřejmé, že lidé mají odlišnou hodnotovou hierarchii. Někdo si nejvíce cení úspěchu, pro jiného je úspěch cosi naprosto bezcenného, jelikož na prvním místě touží po poznání. Někdo si nejvíce cení příjemných, hédonistických prožitků a okamžiků krásy, avšak opovrhne snahou mít moc nad druhými, která je pro jiného (politicky zaměřeného) člověka zase naopak klíčová. Každý má v sobě jinak srovnané hodnoty. To vše vytváří charakter člověka.

Během života své osobní hodnoty promýšlíme a měníme jejich pořadí. V první polovině života můžeme například považovat za nejvyšší hodnotu úspěch, v druhé naopak užitečnost druhým. V některých životních situacích mohou být naše různé hodnoty v konfliktu a my musíme volit. Zvažujeme, která hodnota je pro nás vlastně závažnější. Tu méně závažnou musíme ve vyhocených životních situacích leckdy obětovat. Rozhodování je pro nás někdy tak obtížné proto, že se neumíme vzdát něčeho ve prospěch něčeho jiného. Nejraději bychom si

podrželi všechno, *to i to*, a proto se neumíme rozhodnout. (Jenže, jak říkají existencialisté, i *nerozhodnutí se je vlastně rozhodnutím* – rozhodli jsme se nerozhodovat. Volbě nikdy neujdeme). V každý okamžik musíme zvažovat, co má pro nás vyšší hodnotu. Jedině ujasněná silná hodnota může vést přímo k nějakému cíli. Když o někom říkáme „on ví, co chce“ většinou tím máme na mysli, že má ujasněnou hodnotovou orientaci. Už méně se mluví o druhé straně této mince: také se musel něčeho vzdát, cosi opustit.

Typologie lidí podle hodnotových orientací

V čem hledají pravdu?

Teoretický typ.

Jeho hlavní hodnotou je poznání a pravda. Abstraktní, vědecké či filozofické přístupy ke světu. Je spíše intelektuálem, logikem, vytváří systémy. Chce se dobrat toho, jak se věci mají. Je racionálně kritický a spoléhá na empirické důkazy (vědec) nebo se více ubírá cestou myšlenkové spekulace (filozof).

Ekonomický typ.

Hlavní hodnotu je užitečnost. Jeho cílem je obhájit svou existenci, přežít, zakoušet tělesné pohodlí a uspokojení fyzických potřeb, mít se dobře, dosáhnout komfortu, bohatství a blahobytu (např. bussinesman). Vše mimo toho, co mu slibuje, že se bude mít „lépe“ či „hůře“ je mu podružné. Bude se orientovat na maximalizaci příjmů, pohodlné bydlení a životní jistoty. „Chcete vědět pravdu?“ „Podle toho kolik mě to bude stát a co z toho budu mít.“

Estetický typ.

Hlavní hodnotou je krása. Život vnímá jako subjektivní hru obrazů a proudů citů. Jeho cílem je prožívat harmonii, soulad. Nemusí být nutně sám umělcem. Krása, forma, elegance, reprezentace, zažívání povznášejících pocitů, hledání nových zkušeností – to je mu víc než „užitečnost“ nebo „pravda“. Jeho pravdou je prožitek, cit a krása, estetická kvalita věcí, myšlenek, míst a všeho, co prochází jejich smysly.

Sociální typ.

Hlavní hodnotou je láska k lidem. Touží pomáhat druhým, umí se vcítit, jeho cílem je konat dobro. Bývá altruistický, humánní. Teoretické, utilitární nebo estetické postoje považuje za „chladné“ a nelidské.

Věří v to, co někomu pomůže. „Pravda“, „krása“ či „peníze“ mají pro něho hodnotu jen tehdy, když jsou ku prospěchu konkrétnímu lidskému jedinci. Tento typ by byl teoreticky jediným skutečně nezištným politikem, neboť upřímně sleduje dobro druhých. Pravdivé = prospěšné pro druhé.

Politický typ.

Jeho hlavní hodnotou je moc. Touží vládnout, vést, podřídit si druhé a učinit je na sobě závislými. Jeho cílem je ovládání druhých, cítit moc, převahu, mít vliv a renomé. Nemusí nutně jít do politiky, moc může pocítit na jakékoli vůdčí pozici, která mu poskytuje vliv, kontakty a společenskou prestiž: např. post manažera, podsvětního bosse, církevního inkvizitora nebo předsednictví ve spolku Sisyfós. Zde platí jednoduchá rovnice: Pravdu má silnější.

Náboženský typ.

Lhostejný k materiálním hodnotám, hledá smysl života a uznává jen nejvyšší univerzální hodnoty. Jeho cílem je transcendence. Hledá sjednocení s bohem či kosmem, vše přesahující konečnou mystickou zkušenost. Typ mystika, askety, duchovně hledajícího. Hledá „vyšší realitu“ (ta má pro něj větší hodnotu) než tento (v jeho očích nedokonalý) svět, a proto se z něho stahuje do ústraní. Pravda pro něho leží ve vyšší realitě.

V životě najdeme tyto „čisté“ typy tak vyhraněné, že typický představitel jedné hodnotové orientace má tendenci opovrhovat jinými (považuje je za méně hodnotné, podružné až směšné). Politickému typu je k smíchu „pravda“, intelektuálovi „víra“, mystikovi „utilitárnost“ (užitečnost), businessmanovi „žít pro druhé“, sociálnímu (humánnímu) typu zase „hra o politickou moc“.

Přirozené je uchovat si ve vztazích k druhým určitou flexibilitu, mít možnost zaujímat různé role a postoje (adaptivní forma).

Jindy nacházíme jedince silně zafixované na určitou formu vztahování k druhým: maladaptivní forma, není schopen reagovat adekvátně dané situaci;

- dominance – převaha;
- submisivita – podřízenost;
- hostilita – nepřátelskost;
- afiliace – přátelskost.

Odhadujeme typy lidí

1. **Dominantní typ** (přirozeně převládající, řídící typ, dominance – nadvláda) s mírnou afiliací (přátelskost) kolísá mezi přirozenou dominancí a hyperdominancí, kdy už tíhne k ovládání svého okolí pod záštitou dobra a lásky.
2. **Soutěživý typ**, jehož soutěživost nevede k pocitu dosaženého úspěchu, se stává neúnosně egocentrickým (sebestředným) či narcistní (sebeobdivujícím).
3. **Kritický, rázný typ** se při maladaptivním způsobu chování stává agresivním, krutým či sadistickým.
4. **Rezervovaný, nedůvěřivý typ** se může stát rezistentní a za každou cenu oponující, věčný rebel.
5. **Skromný, podřídivý typ**, který většinou potlačuje své reakce, se může stát extrémně poníženým až sebetrestajícím, masochistickým (obrací agrese na sebe).
6. **Poddajný, učenlivý typ** může mít tendenci k přílišné závislosti na druhých lidech a jejich pomoci, vyžaduje péči a podporu.
7. **Přátelský, důvěřivý, spolupracující typ** se může stát hyperafiliantním (přehnaně, za každou cenu milý a láskyplný), chce být s každým kamarád, za jakoukoli cenu.
8. **Přirozeně odpovědný typ** se může stát hyperresponsibilním jedincem (přebírá přílišnou odpovědnost za druhé), snaží se příliš, aby každému „bylo dobře“.

Poruchy osobnosti

Pro život každého člověka je optimální, když jeho vývoj a život probíhá bez problémů, ale, bohužel, není to samozřejmostí. Celá řada vlivů, ať vnějších nebo vnitřních, může osobnost nepříznivě ovlivnit. Specifické jsou tzv. poruchy osobnosti, které jsou způsobeny vlivy zřetelně negativními. **Nazývají se mentální retardací odstupňovanou jako lehká, středně těžká, těžká a hluboká.**

Je třeba zdůraznit, že mnoho lidí se narodí s určitým způsobem omezenými možnostmi, aniž by došlo přímo k poškození mozkových struktur, jak je uvedeno výše. Tito jedinci mají výrazné potíže s učením, obtížněji si osvojují teoretické poznatky, nejsou schopni náročnějších intelektuálních dovedností a mívají méně kvalitní paměť. Nejsou mentálně retardovaní, ale pohybují se na **hranici normality**. Vyžadují specifické metody výchovy, důsledné vytváření návyků tak, aby z nich mohli být kvalitní pracovníci.

Poruchy intelektu mohou nastat v průběhu života dospělého jedince. Stává se to následkem prodělaných chorob napadajících centrální nervovou soustavu (klíšťová encefalitida), kdy dojde ke změnám v centrální nervové soustavě. Ve vyšším věku poruchy obvykle souvisí s **involučními** změnami (v důsledku stárnutí), které se označují jako demence. Je nutno připomenout, že dospělý člověk je v důsledku nedobrych vnějších podmínek ohrožen dalšími **typy nemocí**:

- **Psychózy** – závažná duševní nemoc, která vyžaduje lékařské ošetřování a souvisí s organickým poškozením jedince. Navenek se projevuje specifickými, více či méně nenormálními způsoby jednání. Takovou nemocí je například schizofrenie, kdy člověk uniká do zvláštních představ nebo paranoia, kdy člověk trpí představou pronásledování a dalšího ohrožení ostatními. Nezanedbatelnou není ani bipolární porucha, kdy určitý čas jedinec prožívá nadměrnou euforii, je mimořádně aktivní a dynamický. Následně upadne do těžké deprese. Někdy se nemoc nazývá maniodepresivní psychóza.
- **Neurózy** – Neurózami jsou nazývány funkční poruchy. Postižení bývají často lidé s citlivější nervovou soustavou a stav nastává vlivem nepříznivých podmínek. Spouštěcím mechanismem může být déle trvající stres, nepříznivé poměry doma i na pracovišti, extrémní zátěžové situace.

- **Psychopatie** – Psychopatií rozumíme specifické poruchy chování vzniklé v důsledku nevhodné výchovy. Jedinec je málo přizpůsobivý, je sobecký orientovaný jen na vlastní osobu a své zájmy a potřeby. Na jedné straně se chová agresivně, na druhé straně se snadno urazí, je vzdorovitý.

Hraničním případem poruch chování souvisejícím s prožíváním je tzv. “akcentovaná osobnost”. Jedna se obvykle o člověka, jehož osobnostní charakteristiky jsou v určitém směru výrazně rozvinuty. Takoví jedinci bývají často velmi vyhledávaní, i když po čase jejich vlastnosti lidem vadí. Můžeme sem zařadit osoby, které překračují horní hranici normy, pokud jde o intelektové předpoklady, jsou to lidé s mimořádnými schopnostmi – geniální jedinci. Často bývají podivínští v důsledku nesdělitelných představ a prožitků. Proto se nevhodně chovají, často trpí psychózami a neurózami, jsou neukázněni až dětinští **psychopati**.

Poruchy motivace

Za poruchu motivace považujeme poruchy prožívání a chování. Vnímáme je jako deformované reakce člověka na nemožnost uspokojit zejména základní potřeby a dosáhnout stanovených cílů. Může jít o tzv. **frustraci**.

Frustrace je zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti. Specifickým projevem frustrace je tzv. **deprivace**. Ta je projevem dlouhodobé nemožnosti uspokojovat pro jedince důležité potřeby. Projevuje se nejen dlouhodobým strádáním, ale velmi často závažnějšími důsledky v utváření a dalším fungování osobnosti. U malých dětí bývá deprivace důsledkem nedostatečné péče v oblasti emocionální roviny.

V mnoha případech si lidé své jednání interpretují pro sebe příznivě – racionalizace nebo si neúspěchy promítají do jiných lidí – tzv. projekce. Setkat se můžeme si s agresí obrácenou proti sobě – trestání sama sebe.

Únikové formy vyrovnávání s frustrací začínají u všech forem sociální izolace. Může to být únik do fantazie a snění, dále regrese – návrat k vývojově nižšímu stupni, fixace – stereotypní chování, popření (přstrosí politika), dále pak opačné reagování – to je horlivé prosazování a uplatňování opačných, extrémně vyhraněných postojů a přístupů nebo konečně negativismus – dětinská vzdorovitost a umíněnost.

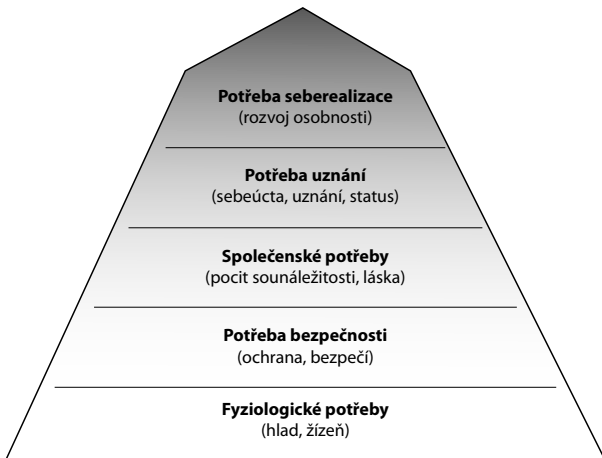
Souhrnně je třeba konstatovat, že poruchy osobnosti v psychické rovině jsou mnohem závažnější než fyzické onemocnění také proto, že jsou natolik komplexním a komplikovaným jevem, že jim dosud nebyla věnována patřičná pozornost.

Motivační faktory a dynamika osobnosti

Při strukturálních charakteristikách osobnosti je třeba se zmínit o nejvýznamnějším faktoru rozvoje a tím je motivace. Motivační vlastnosti osobnosti jsou zdrojem její dynamiky a také jejím produktem. Na každého člověka působí jiné vnější podněty a jinak je zpracovává. Trvale je spojen s aktivitami, které soustavně uskutečňuje. Každý má určité cíle, které mají pro něj větší či menší význam. Na některé upírá přednostně pozornost, jiné odmítá. Výběr závisí na tom, jak je jedinec orientován. Nikdy nejde o výběr náhodný. Můžeme shrnout tvrzením, že každé cílevědomé lidské počínání je počínáním motivovaným.

Motivace je hnací síla burcující člověka k činnosti. Touto silou usměrňuje své poznání, prožívání i jednání. Označují se někdy jako dynamické tendence osobnosti. Základními motivy jsou potřeby. Chápeme je jako prožívané či pociťované nedostatky něčeho pro jedince subjektivně důležitého.

Potřeby dělíme na takové, bez nichž by organismus nemohl fungovat, tedy na potřeby základní, biologické, potřeby primární. Sekundárními – odvozenými potřebami jsou pak potřeby spojené s existencí a postavením člověka ve společnosti. Hierarchie lidských potřeb vystihuje následující pyramida sestavená v minulém století americkým psychologem Abrahamem Maslowem.



1. Fyziologické potřeby: primární potřeby lidského těla (jídlo, pití, pohyb, oblečení, bydlení, teplo, světlo, prostor,...). Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.

Jakmile jsou fyzické potřeby uspokojeny, nastupuje další (vyšší) úroveň.

2. Potřeba bezpečí a existenční jistoty: stabilita a jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody, osvobození od strachu, potřeba pořádku, zákona, ochrana před nemocemi, nezaměstnaností.

3. Společenské potřeby: tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství (dobré pracovní vztahy, sdružování, přátelství, láska, informace, kontakt, společenské uplatnění, stabilita pracovní skupiny, příležitost k sociální interakci,...). Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.

4. Potřeba uznání: dosáhnout úspěchu, respektu (vážnosti, úcty, ohledu), potřeba sebedůvěry, samostatnosti, pozornosti, pochvaly, veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování odpovědností.

Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

5. Potřeba seberealizace: A. Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“. Znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Jinými slovy, ať je člověk univerzitním profesorem, podnikovým manažerem, rodičem nebo sportovcem, chce být v této roli zdatný a úspěšný (potřeba vědění, porozumění, růstu, estetické potřeby, příležitost k povýšení, motivace k vyšším cílům).

Poměry člověka ve společenském životě sleduje a studuje sociální psychologie. Sociální psychologie práce se zabývá oblastmi souvisejícími s pracovními podmínkami lidí. Hodnotí a posuzuje horizontální vztahy na pracovišti.

Sociální skupiny

Sociální skupinu tvoří lidé, kteří se navzájem do jisté míry znají a svou existencí ve skupině vytvářejí mezi sebou interakci – působí na sebe navzájem. Skupina je sociální jednotka, která udržuje soubor hodnot nebo norem regulujících chování individuálních členů. Dodržuje stanovené normy a respektuje sankcionování při jejich neplnění. Definicemi sociálních skupin se zabývá psychologie i sociologie velmi důkladně a velmi často. Skupiny se třídí podle velikosti i dalších kritérií.

Velká sociální skupina

Tvoří ji např. obyvatelé určitého města, určité profese apod. např. studenti, učitelé, ekonomové. Neplatí zde samozřejmě náš požadavek pro malou sociální skupinu, tedy to, že se lidé navzájem znají. Mají všichni podle oboru stejné vzdělání, podobné životní zkušenosti, zájmy je životní prostředí v němž žijí, co se v okolí děje apod.

Malé sociální skupiny

Stojí v popředí zájmu psychologů a sociologů. Vymezují se kvantitativně jako skupiny od tří do třiceti až čtyřiceti osob. U dvou osob hovoříme o tzv. dyádě, jejíž fungování se liší od dynamiky skupin větších, už od tří jedinců. Dyádu nepovažujeme za skupinu. Přesto v pracovním procesu je třeba dyádám věnovat pozornost. Dosud se odborníci spíše zabývali skupinami o větším počtu lidí. Můžeme však předpokládat, že dyády vznikající ve větších pracovních skupinách, mohou mít vliv na jejich další mezilidské vazby.

V literatuře najdeme definice vymezující malou sociální skupinu jako „nepočetnou skupinu jedinců, kteří jsou svázáni společnou sociální činností a nacházejí se v bezprostředním osobním styku, což je základem pro vznik emocionálních vztahů, skupinových norem a procesů jako seskupení, v němž společenské vztahy vystupují najevo ve formě kontaktů.“ (Andrejeva 1984)

Znaky malých skupin:

- vzájemná znalost členů skupiny;
- integrované sdružení jedinců, kteří mají společné cíle;
- probíhá vzájemná komunikace a ovlivňování (interakce) členů;
- vznikají relativně trvalé vztahy;
- existují společné normy upravující chování a činnost členů skupiny;
- je vytvořena struktura skupiny, kde jsou vzájemně navazující a závislé sociální pozice a role.

Malé sociální skupiny můžeme dále rozlišovat podle toho, které potřeby člověka uspokojuje:

Skupina primární – vyšší intimita vztahů jednotlivých osob na základě citových vazeb. Typickou primární skupinou je rodina, která uspokojuje základní lidské potřeby – pocit bezpečí, lásky, vřelých vztahů a jistot. První formální skupinou je nejbližší rodina, posléze školní zařízení a v závěru dospívání i vstup do vazeb nezbytných pro ekonomickou samostatnost. Orientaci v sociální skupině se učíme po celý život. Například roli rodiče si osvojujeme už jako děti tím, v jaké rodině žijeme. Mnohé zvyky a tradice rodinného života přinášíme do své pozdější rodiny a podle toho jak nám imponovaly v dětství je zdůrazňujeme.

Skupina sekundární – intimita není tak vysoká, ale mohou vzniknout pevné vazby – např. skupiny spolužáků v jedné třídě, sportovní družstvo apod.

Další klasifikace:

- **skupina neformální** – hlavním kritériem je vzájemná a osobní sympatie lidí, případně společné zájmy. Typickým výrazem mezi mladými lidmi je „parta“ lidí se stejnými koníčky, vztahem k určitému sportu;
- **skupina formální** – jsou vytvářeny společenskými institucemi nadosobních společenských cílů. Typickou formální skupinou je školní třída, skupina vyrábějící určitý předmět, mající nějakého koníčka apod.;

- **skupiny členské** – např. odborové organizace;
- **skupiny referenční vztažné** – jedinec není členem, ale chtěl by. (lidé určitého věku, účastníci výzkumu apod).

Zajímavé je z hlediska psychologického vztahu lidí ke skupině, označované výrazem „my“. Označujeme tak vlastní skupinu, výrazem „oni“ označujeme skupinu cizí, emocionálně nepřívětivou.

Pracovní skupina

Malá formální skupina organizovaná určitou společenskou institucí k plnění podnikových cílů. Do takových skupin se lidé dostávají na základě svých dovedností a pracovních předpokladů. Nemohou bezesporu jen tak skupinu opouštět, pohyb ve skupině je regulován právními normami.

Důležitý je fakt, že i v pracovní skupině se mezi členy mohou vytvářet citové vazby, poněvadž délka pobytu ve skupině je poměrně dlouhá. Spolupráce a společné sdílení pracovního prostředí má význam pro vznik emocionálních vztahů.

Psychosociální klima ovlivňuje velikost skupiny nebo týmu, složení, systém komunikace a interakce uvnitř skupiny a hlavně styl vedení pracovní skupiny. Při fungování skupiny se projevuje tzv. synergický efekt, který je výsledkem společné činnosti a v zásadě znamená to, že skupina vhodně vybraná má po kvantitativní i kvalitativní stránce mnohem větší pracovní efekt, než by mohli dosáhnout samostatně pracující jednotliví členové skupiny. Výsledky práce ve skupině ovlivňují nejen výkonnost, ale i celkovou pracovní a životní spokojenost.

Pracovní týmy na pracovišti bývají organizovány ke splnění nějakého úkolu a mohou být proměňovány. Efektivnost plnění úkolů týmu bývá výrazně závislá na vzájemných vztazích a na společném zájmu úspěšně splnit zadaný cíl.

Pracovní skupina je jedním ze základních činitelů, které ovlivňují utváření osobnosti člověka jako jedince i člena společnosti, tedy občana. Tento vliv je komplexní a trvalý. Působí na tvorbu postojů pracovníka k práci, ale i na mezilidské vztahy a vazby s druhými lidmi, k celé společnosti. Svůj význam má i pro vytváření životního stylu.

Sociální role

V každé skupině se vytváří struktura a každý člen je zařazen zcela konkrétním způsobem. Má určitou sociální pozici, která odpovídá objektivním potřebám a jeho individuálním charakteristikám. Zařazení do určité sociální role vyjadřuje očekávání určitého způsobu chování jedince. Ve formální rovině jde o dva základní typy:

role vedoucího pracovníka (nadřízeného)

role vedeného pracovníka (podřízeného)

S jednotlivými rolemi se pojí rozdílná míra pravomocí a odpovědnosti.

V každé pracovní skupině postupem času krystalizuje systém **neformálních rolí a pozic**. K tomu vede hlavně interakce uvnitř pracovní skupiny a vzájemné vztahy mezi jednotlivými členy. Z hlediska míry moci můžeme rozeznat tyto kategorie pozic: neformální vedoucí (dominující osoby), pomocníci (aktivní osoby), závislé osoby, pasivní jedinci, periferní jedinci.

Podobný systém se vytváří podle kritéria oblíbenosti, sociální role přitažlivosti jedince:

Populární osoby, přitažlivé pro většinu členů skupiny, někdy nazývané „sociometrické hvězdy“ (při sociologické metodě zkoumání vzájemných vazeb ve skupině získává taková osoba nejvíce voleb). Akceptované osoby, trpěné osoby – to jsou ti, kteří jsou preferováni malou částí skupiny. Mimostojící osoby (outsideri, kteří nejsou preferováni nikým).

Neformální postavení jedince ve skupince je určováno jeho osobnostními kvalitami, jako jsou vědomosti, sociálně-psychologické rysy a dovednosti, charakterové vlastnosti a temperamentové rysy. Objektivně je třeba posuzovat ještě styl řízení sociální skupiny a situační vlivy.

Často mohou ve skupinách vznikat nejrůznější role naprosto situačně a poměrně rychle, jiné se profilují pomalu a delší dobu. Například role hrdiny, moudrého rádce, vrby, strážce pořádku, ale také role klauna, sýčka, donašeče, fackovacího panáka apod. Obsazení takovýchto rolí může být do určité míry závislé na osobnostních charakteristikách, jindy je role přiřazena jako důsledek situačních okolností, popřípadě v závislosti na složení skupin.

SOCIÁLNÍ PODMÍNKY PRÁCE A JEJICH VLIV NA VÝKONNOST A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ

Sociální podmínky práce jsou stále více sledovány a hodnoceny a s dalším rozvojem společnosti bezesporu jejich význam stoupne. Prohloubí se pohled na jejich kvalitu a využijí se dostupné psychologické a sociologické metody, které již dnes dokážou uvést solidní diagnostiku každého pracovního týmu nebo skupiny.

Snad je už všeobecně známo, že nepříznivé sociální podmínky působí velmi rušivě na pracovníky a ovlivňují pracovní pohodu do té míry působí i na vlastní výkon práce. Důvodem je právě to, že práce je charakterem sociální činností, která člověku umožňuje jeho společenské postavení, podmiňuje jeho pracovní morálku a výkonnost. Podmínky pracoviště silně ovlivní i pracovní návyky zaměstnance a důvody pracovní nespokojenosti mohou být – stejně jako nízká mzda nebo špatná organizace práce – také i příčinou nespokojenosti se sociálním zařazením. Vliv může být dalekosáhlý. Podobně se projevují nevhodné fyzické podmínky ve svém vlivu na člověka a působí rušivě.

Podmínky sociální. Nevhodné klima na pracovišti vede k psychosomatickým poruchám, nezájmu o práci, lajdáctví, absentérství, apatii. K rušivým elementům patří hlavně interpersonální vztahy ve firmě, sociální styk (vzájemná komunikace a vztahy, sociální normy, tradice a hodnoty).

Sociální a interpersonální vztahy na pracovišti

V uvedených vztazích na pracovišti dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. Patří k nim zejména:

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

Z hlediska sociální psychologie práce se věnuje pozornost hlavně následujícím specifickým typům sociálních vztahů:

- Vztahy vzájemných nároků. Na začátku utváření pracovní skupiny formuluje vedoucí pracovník svá očekávání a nároky na jednotlivé pracovníky. Postupně se přidávají ostatní pracovníci se svými nároky a očekáváními, a to jak vůči spolupracovníkům, tak i vůči vedoucímu pracovní skupiny.
- Vztahy vzájemné odpovědnosti. Jedná se o odpovědnost za plnění uložených pracovních úkolů jednotlivce i celé skupiny za všechny členy.
- Vztahy vzájemné spolupráce. Znamenají schopnost a ochotou jednotlivých pracovníků preferovat zájmy a potřeby pracovní skupiny před zájmy vlastními.
- Vztahy vzájemné pomoci. Existence těchto vztahů dodává pracovníkům vnitřní pocit jistoty, možnost spolehnout se na spolupracovníky v případě osobní nouze nebo nesnází.
- Vztahy konkurence. Pramení z přirozené tendence zdravého jedince vyniknout ve své práci, moci uplatnit své schopnosti a dovednosti. Jsou-li citlivě usměrňovány, mohou napomoci ke zvýšení výkonnosti jednotlivců i celé pracovní skupiny. Skrývají v sobě ovšem nebezpečí přeměny ve vztahy nepřiměřeného, nežádoucího soupeření a rivality, které mohou narušovat až znemožňovat efektivní činnost celé firmy.

Při sledování vztahů na pracovišti si všímáme i formální stránky. Na pracovišti jsou vztahy vertikální, vztahy mezi vedoucími a vedenými pracovníky a horizontální, to je mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic.

Vztahy mezi vedoucím a podřízenými, tzv. **vertikálně orientované vztahy**, jsou významné proto, že v nich hraje důležitou roli hierarchie pozic. Vedoucí má vyšší pravomoc a odpovědnost. To zvýrazňuje řadou symbolů moci. Má nejlépe vybavenou kancelář, technické zařízení, model auta atd.

Manažer je řídící pracovník, vedoucí, ten, kdo určuje co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat. Při výkonu řízení však musí brát zřetel na vedené pracovníky. Musí umět vhodně komunikovat: sdělovat jasně své požadavky a naslouchat druhé straně. Úspěšný při řízení může být jen takový manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků, který je dokáže solidně motivovat a ovlivňovat a konečně propojovat jejich zájmy a cíle s cíli a zájmy firmy. Jestliže formální ve-

doucí neplní správně svou řídicí roli, může se ve skupině vyskytnout tzv. „neformální vůdce“, mluvčí skupiny. Tento člověk má obvykle největší vliv na skupinu, který je způsoben jeho osobním charisma. Takovýto člověk se postupně může dostat do vedoucí pozice. Jindy může naopak jeho vliv jako neformálního mluvčího proti formálnímu vedoucímu celé skupině uškodit. Dochází ke konfliktům, jejichž řešení komplikuje sociální podmínky na pracovišti.

Horizontální vztahy jsou vztahy spolupracovníků v rámci pracovních skupin, vztahy mezi spolupracovníky různých pracovních skupin ve firmě. Pracovní skupiny se od sebe odlišují charakterem vztahů. Mnohé jsou kolegiální a přátelské. Lidé jsou navzájem tolerantní, ohleduplní a snadno spolupracují a dosahují dobré výsledky.

Jiné skupiny charakterizují vztahy konkurenčního soupeření. Mezi lidmi převažuje podezřivost a nepřátelství. Za těchto okolností jsou lidé velmi neochotní spolupracovat a snahy o konsolidaci a zlepšení přijímají jako pokrytecky tah směřující k získávání osobních výhod.

Sociální styk

Sociální styk vnímáme jako souvislou řadu na sebe navazujících mezilidských kontaktů. Prostřednictvím sociálního styku se formují mezilidské vazby (interpersonální vztahy), které následně povahu sociálního styku ovlivňují. V sociálním styku vydělujeme tři roviny:

- sociální percepce,
- sociální interakce,
- sociální komunikace.

Sociální percepce je proces poznávání člověka člověkem. Týká se tří úrovní: vnímání chování lidí, vnímání osobnosti druhých lidí, vnímání příčin událostí, kterých se lidé zúčastní, tedy vnímání toho, co je příčinou chování lidí.

Schopnost přiměřeně poznat druhého člověka má zásadní význam z aspektu průběhu sociálního styku a tvorby mezilidských vztahů. Na proces poznávání druhých má značný vliv řada subjektivních i objektivních skutečností.

Schopnost empatie (vcítění) intuitivní vycitování charakteristik druhého člověka. K této schopnosti mají lidé často vrozené předpoklady a lze se cvičením zdokonalit.

Sociální inteligence – je to schopnost správně druhým lidem porozumět, vyvarovat se chyb už v sociální percepci a následně v jednání s lidmi.

Čistá mysl je chápána jako absence předsudků nebo závěrů na základě neúplného a nedostatečného pozorování.

Řada lidí si při sociální percepci připouští určité stereotypy a schémata, které vedou k urychlenému soudu a jsou značně zkreslující a neobjektivní. Příklad: „lidé z výroby jsou přímější než ti z administrativy, úředníci předstírají práci a ve skutečnosti nic nedělají a chovají se povyšně, účetní jsou pečliví, přesní ve všem co dělají, ženy s malými dětmi dělají všechno pro to, aby zůstaly doma a na děti se vymlouvají, lidé s brýlemi jsou chytřejší než ti bez nich.“

Dalšími chybami při sociální percepci jsou: haló efekt (pozitivní předznamenání nějakým rysem), hornový efekt (negativní předznamenání), efekt pořadí (rolí hraje vždy kvalita prvního a posledního dojmu a tzv. projekce – lidé promítají své vlastnosti do druhých).

Vztahům na pracovišti, veškeré interakci i komunikaci mezi lidmi prospívá, když se lidé co nejlépe znají. Firmy často podporují mimo pracovní kontakty právě proto, aby poskytly prostor pro hlubší vzájemné poznávání.

Sociální interakce

Sociální interakci chápeme jako vzájemné působení lidí ve skupině. Lidé okolo sebe navzájem působí vším co dělají, jak se projevují. Značnou roli zde hraje neverbální komunikace a také výsledky činností. Sociální interakce vysvětluje, jak se lidé navzájem podněcují v práci, jak se ovlivňují a jak se podřizují autoritám. V podstatě můžeme konstatovat, že sociální interakce je vzájemné působení, ovlivňování a vzájemné reagování osob ve skupině či jiném společenském útvaru.

Sociální komunikace popisuje procesy vzájemného sdělování informací, významů, ale i nálad a citů. Komunikace zachycuje i vztah k partnerovi komunikace. Komunikovat můžeme slovy – verbálně, ale také beze slov, tedy neverbálně – mimikou, gesty apod.

Soustavná výměna informací je nezbytnou součástí *normálního fungování jakéhokoliv společenského* útvaru. Výměna informací je vždy účelová, protože usměrňuje a ovlivňuje jejich jednání a prožívání. Základní schéma komunikačního procesu:

- co má být sdělováno,
- kdo sdělení připraví,
- kdo sdělení přijme, jak má být sdělení předáváno, kdy a kde má být sdělení předáváno,
- jak bude kontrolován výsledek.

Sociální styk i v pracovní skupině může být narušován. Mohou to způsobit rozdílné pozice členů, nejasná kritéria hodnocení, odměňování, funkčního postupu nebo povyšování pracovníků, neoprávněná privilegia apod. Důsledkem bývá nejen pokles pracovní výkonnosti, ale i nežádoucí vývojové změny osobnosti lidí, vztahů mezi nimi i jejich pracovní spokojenost.

V nežádoucím klimatu skupiny pak dochází ke konfliktům, jejichž hlavní příčinou jsou technicko-organizační parametry panující ve firmě. Může to být špatná organizace práce, nepřesné vymezení pravomocí, nejasné kompetence pod. Velmi často se objevují i konfliktní vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, nedostatky v hodnocení i odměňování. Svůj vliv mají i faktory psychologické, hlavně osobnostní rysy angažovaných osob, jejich charakterové vlastnosti a temperamentové rysy.

Pokud konfliktní situace trvá delší dobu a není řešena, působí negativně na psychiku lidí. Ti mají mezi sebou sníženou kohezi (soudržnost), snižuje se výkonnost členů a zvyšuje se fluktuace.

Mnohé konflikty nepřinášejí jen negativní vliv. Prosazování nových progresivních myšlenek vede často k otevřeným konfliktům, jejichž úspěšné řešení pak naopak posiluje soudržnost skupiny i důvěru ve vlastní sílu a výkonnost.

Sociální normy, tradice a hodnoty pracovní skupiny

Sociální normy v pracovní skupině jsou nepsaná, ale pracovní skupinou přijatá a respektovaná pravidla chování a jednání. Týkají se následujících oblastí života:

Ovlivňují pracovní výkonnost;

- výrazně odrážejí a regulují psychologické klima;
- často také vedou jedince k tomu, aby přizpůsobil vlastní výkonnost jakési střední, průměrné výkonnosti dané pracovní skupiny;
- způsoby a formy vzájemného kontaktu jednotlivých členů skupiny, tedy co se má a co se smí, co se ještě může a co se toleruje. Pak co se nesmí, včetně uplatnění sankcí za nevhodné a nežádoucí chování. Sankcionování člena skupina za nevhodné chování vede až k izolaci a zřetelnému odmítání (ostrakismus).

Tradice představují souhrn zvyklostí, které si pracovní skupina vytvořila v průběhu své existence. Představují relativně trvalé, neměnné způsoby jednání a vzájemného působení a hodnocení členů skupiny.

Hodnotová orientace skupiny se tvoří dlouho, je produktem vnitřního života skupiny. Bývá spjata s jejími cíli. Souvisí s nejrůznějšími hledisky pracovního i osobního života členů skupiny, zvláště pak:

- obsah a charakter vykonávané práce,
- míra pracovního nasazení,
- odměňování za práci,
- pracovní podmínky,
- pracovní a životní perspektivy jak pracovní skupiny jako celku, tak jejích jednotlivých členů.

Hodnotová orientace vysoce reguluje veškeré činnosti jednotlivých zaměstnanců i celých pracovních skupin, má vliv na vztahy zaměstnanců k firmě. Řídící pracovníci by měli hodnotovým orientacím věnovat náležitou pozornost.

Vznik konfliktu ve skupinách na pracovišti je naprosto běžný jev. Měli bychom jej považovat za důsledek rozdílných zájmů a názorů mezi jedinci odkázanými společnou existencí k pospolitosti a pracovitosti. Znamená to tedy, že konflikty se zcela zákonitě vyskytují, ale podstatné pro prožívání je přístup každého jednotlivce k nim. Setkáváme se s jedinci, kteří si konfliktů vůbec nevšímají, ale najdeme také takové osoby, které dovedou konfliktům vhodně, respektive správně, čelit. Jsou to typy lidí, kteří budou zcela jistě úspěšní ve své osobní kariéře.

Konflikty třídíme podle jejich rázu.

- **Intrapersonální**, to jsou takové, které se odehrávají uvnitř člověka samého. Svádí boj sám se sebou při obtížném rozhodování. Může mít velmi osobní problémy a také konflikty vznikající z pochybností o sobě samém.
- **Interpersonální** konflikt je situací, kdy si dvě nebo více osob navzájem nerozumí, nevycházejí spolu.

Konflikty ve skupinách či mezi skupinami jsou složitější a hraje zde roli mnoho vnějších hledisek a problémů. Často to může být důsledek změn ve vedení, stěhování pracoviště, příchod nových kolegů. Přesto svou formou mohou ohrozit stabilitu skupiny nebo skupin tak, že může být narušena veškerá solidnost firmy, dojde k poklesu výkonnosti, k radikálnímu odchodu schopných a důležitých lidí apod.

Vývoj konfliktu

Daleko dříve než se konflikt plně rozvine, projevují se různé **příznaky**. Umíme-li je rozpoznat, můžeme na ně reagovat a třeba se podaří uhasit je už v zárodku, to je ve stádiu, kdy se ještě neprojeví plně negativní důsledky.

Stav homeostázy

Základní situací je „**stav homeostázy**“. Vyrovaný, klidný stav bez zjevných problémů. Je to stav, kdy konflikt neexistuje ani v náznacích. Prvotní varovné příznaky konfliktu se objeví po porušení homeostázy. Může se jednat o pokles výkonnosti jinak velmi výkonného pracovníka, o první **manifestované** projevy nesouhlasu apod. Pokud na hrozící konflikt zareagujeme v této fázi, bývá jeho řešení poměrně jednoduché a rychlé, lze úspěšně použít racionálních argumentů.

Varovné signály

„**Varovné signály**“ nemusí vždy znamenat počátek konfliktu. Jinak velmi výkonný zaměstnanec, který najednou nestihá, tím nemusí vyjadřovat, že u nás pracovat nechce. Mohly nastat v jeho osobním životě okolnosti, které vedly ke snížené výkonnosti. Zmapování takové situace je velmi náročné, ale nezbytné. Pokud ale varovné signály byly skutečně předzvěstí konfliktu a my na ně nezareagujeme, dojde k posunu do další fáze, a to do „rozvoje odlišností“. V této fázi je již věcné řešení konfliktu daleko těžší, poněvadž do hry vstupují emocionální faktory. Vyřešení věcného problému pomalu ustupuje do pozadí a projevuje se snaha odhalit viníka. I v této fázi, je však řešení konfliktu relativně jednoduché, ovšem spíše než otevřený rozhovor je vhodné použít vyjednávání.

Fáze polarity

Neřešení probíhajícího konfliktu vede brzy k fázi „**polarity**“. Původní věcný obsah konfliktu je skoro zcela zasunut a hlavním zájmem je snaha zvítězit nad svým protivníkem. Samotný „protivník“ již nemůže konflikt vyřešit a potřebuje pomoc zvenčí.

Cesty k řešení vedou buď k facilitaci nebo mediaci. Tyto techniky se u nás příliš nepoužívají a tak je často zvolen jiný způsob řešení a mnohdy situaci spíše zhorší.

Stav separace

Preroste-li konflikt do fáze „separace“, je stav již tak daleko, že komunikace mezi zúčastněnými stranami je výrazně nebo zcela přerušena. V této fázi je možné konflikt řešit mediací, nebo intuitivními technikami, které jsou velmi podobné. Mnohdy se však stává, že se konflikt řešit přestává.

Stav destrukce

V takovém případě se můžeme dostat do fáze „destrukce“. Zde konflikt vyvrcholí **devastujícím způsobem** a může dojít nejen k fyzickým či majetkovým újmám, ale takřka vždy k újmě psychické. Někdy se fáze destrukce nedostaví a konflikt dospěje k dalšímu stádiu – fázi „vyčerpání“. Všechny zúčastněné strany jsou natolik vyčerpané, že konflikt přestanou řešit a posléze se dostanou do fáze „latence“, v níž už konflikt zdánlivě neexistuje.

Ve fázi vyčerpání je možné pro řešení konfliktu použít nejenom facilitaci a mediaci, ale opět také vyjednávání, a tím se dostat opět do fáze homeostázy.

Mnoho lidí si myslí, že „vyčerpáním“ se konflikt vyřešil a období „latence“ je přesvědčí o tom, že mají pravdu. Konflikt se však nevyřešil a tudíž stačí malý podnět, aby opět vzplanul a v mnohem intenzivnější podobě. Opakují se pak všechny jeho fáze.

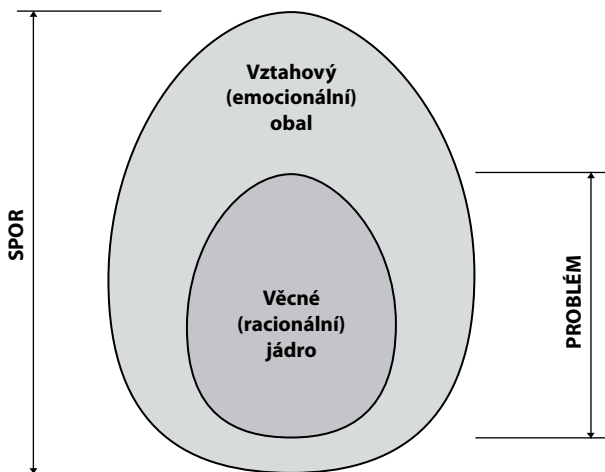
Konflikt je určitým střetnutím protichůdných sil na cestě k cíli, je zcela nevyhnutelný, neboť v jakékoli komunikaci musí dříve či později vznikat názorový rozdíl. Každá konfliktní situace má složku věcnou (racionální) a lidskou (emocionální, iracionální).

Analýza konfliktu

Abychom se dobrali podstaty problému, je vhodné projít si v několika krocích celou konfliktní situaci (např. konfliktní chování spolupracovníka).

- popíšeme konkrétní chování, které v dané situaci považujeme za problémové;
- jakým chováním se na vzniku konfliktu mohu podílet já;
- jakým způsobem se na vzniku konfliktu podílí organizace (firma) nebo okolí;
- vnímá druhá strana (spolupracovník) své problémového (konfliktogenního) chování?
- chová se takto druhá strana záměrně?
- v případě, že si je druhá strana vědoma svého chování, a ví, že nám toto chování vadí a přesto se takto chová, měli bychom si položit (a hlavně zodpovědět) otázku, proč to dělá? Sleduje nějaký cíl, který nejsme s to nyní odhadnout? Neimponuje jí moje osobnost nebo některé mé projevy?

Konflikt je určitým střetnutím protichůdných sil na cestě k cíli, je zcela nevyhnutelný, neboť v jakékoli komunikaci musí dříve či později vzniknout názorový rozdíl. Každá konfliktní situace má složku věcnou (racionální) a lidskou (emocionální, iracionální).



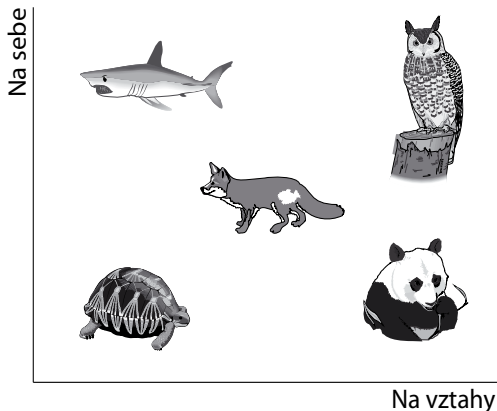
Odhalit věcnou složku je velmi obtížné, ale lze se tomu naučit jakmile dokážeme bez citového zaujetí sledovat osoby v konfliktním vztahu. Bohužel, emocionální pole, jak je vidět z nákresu, je daleko prostornější a daleko více působí ze všech stran na jádro konfliktu.

Reakce na konflikt

Tyto reakce jsou podmíněné řadou faktorů (stres, zkušenosti, postoje k situaci, vnímání její závažnosti. Svůj význam má i to, zda budou do konfliktu zasahovat další osoby apod.). Záleží také na tom, zda si účastníci (nebo alespoň jeden z nich) přejí, aby se konflikt urovnal. Lidé si v průběhu socializace vypracují různé způsoby řešení konfliktů a svůj preferovaný způsob se poté snaží využívat co nejvíce. Každá konfliktní situace se nedá řešit jedním a určitým preferovaným způsobem.

Výhodou je osvojit si více způsobů a snažit se je uplatňovat v závislosti na druhu či příčinách konfliktu. Častým způsobem „řešení“ konfliktu je vlastně jeho neřešení. Jde buď o únik („vycouvání“ z konfliktu) nebo o vyhýbání se konfliktogenním situacím. Není to vždy cesta nevhodná, ale nelze ji použít pokaždé.

Dalším typem reakce je konfrontace, kterou můžeme chápat jako určitý boj, srážku dvou názorů, dvou způsobů řešení a ten, kdo řeší konflikt konfrontačně, se pokouší prosadit svoje řešení. Třetí způsob řešení je koncepce, při níž se obě strany snaží řešit problém k co největšímu prospěchu všech zúčastněných. Často tomu pomáhají různá neformální či formální jednání, a to buď s pomocí nebo bez pomoci prostředníka (facilitátora nebo mediátora). Vždy je vhodné uplatnit empatii a často i asertivní techniky. Ale vždy je nutné snažit se řešit příčiny konfliktu, nejenom jeho důsledky. Zásadní pro úspěšné vyřešení problému je tedy rozeznání jeho podstaty. Člověk by měl umět odhalit u každého konfliktu jeho věcnou podstatu a odlišit ji od emocionálního balastu, který může velmi často převážet a negativně ovlivnit samotné řešení. Jak bylo řečeno, lidé si vytvoří určité a svým způsobem pro ně osvědčené způsoby řešení konfliktních situací. Většinou jednají podle své letory a mají své oblíbené techniky řešení, které považují za nejvhodnější. Z hlediska orientace na sebe v porovnání s orientací na druhé můžeme odlišit čtyři krajní a jeden kompromisní způsob řešení. Zajímavě to znázorňuje následující obrázek: (Komárková, 2001, upraveno)



Přehled reakcí na konflikt

Želva – utíká se do svého krunýře, aby se vyhnula konfliktu. Lidé reagující tímto způsobem se vzdávají svých cílů, cítí se bezmocní, ale věří, že je lepší se konfliktu vyhnout, než se mu postavit.

Žralok – snaží se přimět ostatní, aby přijali jeho cíle, vztahy pro něj mají menší význam. Takoví lidé v konfliktní situaci předpokládají, že v konfliktu je jeden vítěz a druhý poražený. Prohra jim přináší pocity zklamání, takže se ze všech sil snaží vítězit.

Medvídek – vztahy jsou pro takto reagující lidi o moc důležitější než jejich vlastní cíle. Raději se proto konfliktu vyhnou, aby ochránili vztahy. Nevyhýbají se mu tedy proto, aby je nepoškodil, ale proto aby oni nepoškodili druhé.

Liška – zajímá se o své cíle i o vztahy s druhými pouze do jisté míry. Jsou to lidé, kteří hledají kompromisy a jsou ochotni částečně ustoupit od dosažení svých cílů, pokud to pomůže minimalizovat zhoršení vztahů.

Sova – vysoce si cení svých cílů i vztahů s ostatními. Hledají řešení typu výhra-výhra. Na rozdíl od „lišek“ se tedy nesnaží o smlouvání a vytvoření kompromisního řešení, ale chtějí dosáhnout toho, aby zce-

la uspokojili sebe i ostatní. Většinou to vyžaduje empatii a kreativitu, ale i tento způsob řešení problémů je možný.

Konflikty na pracovišti

Každá, i sebemenší pracovní skupina vytváří vzájemné vztahy. Charakter těchto vztahů ovlivňuje výsledky výkonů, spokojenost s prací i náladu každého člena. Je všeobecně známo, že čím lepší jsou skupinové vazby, tím lepší výkony lze očekávat. Přátelé a kamarádi vytvoří společně dílo daleko kvalitněji a rychleji než nesourodá pracovní skupina.

Konflikty na pracovišti mají svá specifika, ačkoliv se velmi podobají těm, které jsou v běžném životě. Je to dáno zejména tím, že na pracovišti se část konfliktů odehrává mezi **nadřízeným a podřízeným**, což se nutně musí ve způsobu řešení problému projevit.

Jelikož nemáme možnost vybírat si své kolegy tak jako své přátele, bezesporu nám nebudou všichni do jednoho sympatičtí a vytvoří se sympatie a antipatie brzy po prvním shledání. Konfliktní situací může být např. **odmítnutí kolegovy žádosti o pomoc**. Ačkoliv většina lidí má tendenci pomáhat ostatním, ovšem v praxi obvykle nejde zvládat kromě svých povinností i úkoly kolegů. Většině lidí také dělá problémy (a tudíž dochází minimálně k intrapersonálnímu konfliktu) řešit nepříjemné osobní záležitosti svých kolegů. Může jít o nepříjemný tělesný pach, sexuální chování, slabý nebo nedostatečný pracovní výkon, záměrné lenivé přístupy tehdy, kdy je nutné zabrat a pracovat „na vyšší obrátky“, obsedantní vyprávění nebo zbytečná povídavost apod.

Na pracovištích často škodí samotný slovní projev, a to konkrétně:

- pasivní agrese – zadržování některých informací neuvědomělým jednáním,
- zatajování – zadržování informací za účelem získání výhody pro sebe,
- rozpornost – někdo říká něco jiného než dělá, nezdvořilost.

Kritika

Konflikt může často vyvolat také **kritika**, a to zejména neoprávněná. Nepoukazuje na nějaké naše omyly či chyby, ale zpravidla vychází z nálad a emocí toho, kdo nás kritizuje. Nejlepší reakcí je asertivní technika „otevřených dveří“. Pokud si i z neoprávněné kritiky chceme něco odnést, můžeme situaci obrátit a přejít ke konstruktivnímu dialogu. V něm je třeba přinutit kritika, aby nám jasně sdělil, co se mu nelíbí a co ve skutečnosti chce.

Základní pravidla pro ulehčení obtížných hovorů (při nichž musíte kritizovat):

1. Kritizujte pokud možno důvěrně!
2. Vyhněte se obšírnému úvodu, ale nezapomeňte upřímně pochválit, pokud je za co!
3. Snažte se o co nejjednodušší a nejpřesnější kritiku, nepoužívejte slova nikdy, stále, ...!
4. Konstruktivně lze kritizovat jenom to, co lze změnit!
5. Nesrovnávejte chování kritizovaného s chováním ostatních!
6. Nekritizujte člověka, ale jeho nevhodné jednání či chyby, nemluvte o motivech!
7. Vyjádříte-li kritiku v dobré víře, neomlouvajte se za ni!

Jak se chovat, když vás kritizují?

1. Nemluvte a dejte jasně najevo, že posloucháte – vaše připomínky ke kritice budou předmětem pozdější diskuse!
2. Nehleďte chybu u kritiků, nebraňte se tím, vždyť vy taky...!
3. Nevytvářejte dojem, že vás kritika zdeptala!
4. Nesnažte se měnit předmět hovoru!
5. Nebraňte se proti napadení, které jste si ze slov kritika vyvodili, ale reagujte pouze na to, co bylo řečeno!

6. Nemyslete si, že kritika vaší osoby je vedená nepřátelskými pohnutkami!
7. Vyjádřete, že námitky kritika chápete!
8. Nebojte se kritika zastavit, pokud jste přesvědčeni, že nechce skončit sám!

Na některých pracovištích se setkáváme s tím, že konfliktní situace řeší personalisté. Nezřídka působí jako „smírčí soudci“. Manažeři jim „přehrávají“ choulostivé případy související např. s přestupky proti pracovní kázni. Jindy za nimi sami lidé přicházejí a dožadují se řešení „své věci“, ať již jde o nevyslyšený požadavek na zvýšení platů, střetnutí s jiným pracovníkem nebo vedoucím.

Rozpor

Všude, kde se setkáváme s lidmi dochází k výměně názorů, k různým postojům, stanoviskům, ba i náladám. Mezi lidmi nepanuje a ani nemůže panovat naprostá shoda názorů. Rozdíly mezi jejich míněními vyjadřují odlišnosti různé síly a razance. Jde-li o nepodstatné odchylky, nejedná se v žádném případě o konflikt. Vždyť lidé nejsou „střiženi“ podle jedné šablony a ani tak neuvažují. Menší rozdíly a rozpory v názorech na různé věci vyvolávají mezi pracovníky spíše podněcující napětí, jsou hnací silou k řešení úkolů rozmanitými způsoby a postupy.

Dohaduje-li se pracovník s personalistou např. o tom, zda bude pro něho mít větší efekt návštěva v kurzu nebo odborná stáž v příbuzném podniku, je to pozitivní. Nejde v žádném případě o konflikt, protože obě strany – jak personalista, tak i pracovník – sledují jeden společný cíl: zvýšení výkonnosti pracovníka prostřednictvím vhodné formy jeho zdokonalování. Otázka, zda bude z praktického hlediska zvolena účast v kurzu nebo stáž není z hlediska zásadního přínosu v daném případě nejvýznamnější. Naopak je dobře, dochází-li k podobné diskusi, protože pracovník sám se bude cítit odpovědný za svoji účast (a i efekt této účasti) ve vhodné formě zdokonalování své profesní způsobilosti. Kdyby dostal pokyn „k nástupu do kurzu“ může celou věc chápat jako formální nutnost a ztrácí o takto nadiktované získávání informací bezprostřední zájem.

Konflikt

Jakou situaci můžeme charakterizovat jako skutečný konflikt? Konflikt znamená střetávání neslučitelných, zásadně (cílově) rozporných tendencí. V našem případě by ke konfliktu docházelo popíráním potřeby pracovníka zvýšit si odbornou zdatnost. Např. personalista by mu odepíral jakoukoli možnost dalšího vzdělávání a pracovník by na ní trval nebo z druhého pohledu by personalista pracovníka nutil k účasti na kurzu a pracovník by tvrdil, že jeho výkon je natolik dobrý, že to nepotřebuje. Cíl obou stran by se v dané situaci rozcházel: v prvním případě není cílem personalisty poskytnout pracovníkovi pomoc (a ten ji vyžaduje), ve druhém se naopak pracovník domnívá, že žádnou pomoc v rozvoji své kvalifikace nepotřebuje a odmítá ji, zatímco personalista je o takové potřebě přesvědčen.

Konflikt může mít různou povahu i sílu. Záleží na ochotě soupeřících stran nalézt vzájemný kompromis na možnosti (a také reálnosti) dosažení cíle o němž obě strany jednájí, na povahových vlastnostech účastníků konfliktu apod.

Nejslabším typem konfliktu je případ střetu dvou pozitivních cílů (hodnot). Např. pracovník má možnost postoupit ve stávajícím podniku, kde je zaměstnán na vyšší místo a současně je mu jinou firmou nabídnuto přibližně stejné atraktivní uplatnění.

Nejsilnějším typem konfliktu je opak – situace střetu dvou záporných cílů (hodnot). Lidově se říká nutnost volby jednoho ze dvou menších zel. Např. v podniku, kde došlo k rozsáhlým organizačním změnám, jejichž důsledkem je zrušení stávající pracovníkovy pozice je mu nabídnuto sice jiné uplatnění, ale podstatně méně výhodné nebo má možnost odejít a riskovat ztrátu zaměstnání zcela.

V denní praxi, jsou obvykle tyto cíle v řešení střetu konfliktních tendencí souhrnem jak pozitivních, tak i negativních hodnot současně. Např. zůstaneme-li u našeho případu pracovníka hledajícího nové uplatnění – jeden cíl představovaný nabídkou pracovní příležitosti znamená: zvýšení platu oproti stávajícímu (pozitivní jev), větší vzdálenost v dojíždění do zaměstnání na nové místo (negativní jev), dobrý pracovní kolektiv (pozitivní jev), menší sociální výhody (negativní jev) apod. Druhá nabídka pracovního uplatnění z jiného podniku (druhý cíl) znamená: nižší plat (negativní jev), schopný a dobrý ve-

doucí (pozitivní jev), nepříliš dobrý pracovní kolektiv (záporný jev), krátká vzdálenost od místa bydliště (pozitivní jev) apod.

Jak řeší pracovník podobný typ tzv. mnohonásobného konfliktu? Obvykle se rozhoduje pro ten cíl, který má pro něho více přitažlivých hodnot, větší význam, lépe uspokojuje jeho potřebu, přání, představu, zájem nebo očekávání. To je lidské a i v podnikové praxi s tím musíme počítat. Lidé se v podniku nezačnou chovat jinak než mimo něj jen proto, že jsou za branami továrny, která vyrábí světoznámou značku, nebo že jim to manažer nařídí.

Rozpor a konflikt

V personální praxi je třeba mít na zřeteli, že hranice mezi **rozpo-rem a konfliktem** nebývá ostrá a zcela zřetelná. Rozpor může také snadno přerůst v konflikt. Vrátime-li se k našemu příkladu, může se stát, že bude-li personalista trvat striktně na vyslání pracovníka do kurzu a on bude přesvědčen, že mu lépe prospěje praktická forma přípravy (zmíněná stáž), může mezi nimi vzniknout silný rozpor přecházející až do ztráty zájmu pracovníka o zvyšování kvalifikace, což už je konflikt. Totéž platí z druhé strany – bude-li pracovník nekompromisně prosazovat účast na stáži, může se dostat do konfliktu s personalistou, který nebude ochoten podporovat další zdokonalování pracovníka v této formě. Proto – předešleme – řešení konfliktů je především umění kompromisu.

Vnitřní konflikt

Konflikty však neexistují pouze mezi lidmi. Vznikají z nejrůznějších příčin a podnětů. Jiným typem konfliktu je tak zvaný vnitřní konflikt. Jde o konflikt uvnitř „našeho já“. Uvedme příklad: pracovník, obvykle zdatný odborník ve své specializaci, je díky právě své odborné znalosti povyšován po žebříčku vedoucích stupínků, až dojde na řídicí úroveň, kde přestává své, zejména řídicí úkoly, zvládat. Jedná se o zařazení nad úroveň vlastních schopností. Jeho původní odborná zdatnost přestává být devizou, protože se k ní už vlastně ani nedostane (nebo dostat nemá) a řídicí povinnosti související s finanční, marketingovou a další problematikou se mu jaksi začínají vymykat z rukou. Soudný manažer si tuto depresivní okolnost uvědomí. Nebo ji alespoň cítí. A dochází k vnitřnímu konfliktu jeho osobnosti. Byl zvyklý

– a jeho okolí též – dělat svoji práci perfektně a nyní zjišťuje – a jeho okolí s ním – že na úkoly jiného druhu zkrátka a dobře nestačí. A to je ten pravý důvod ke vzniku vnitřního konfliktu.

Příčin vzniku vnitřního konfliktu je potom daleko více. Dochází k jakési nepozorované, leč dobře fungující řetězové reakci. Těmito příčinami pak obvykle jsou: poruchy duševní rovnováhy (vyrovnanosti), zkreslené chápání svého okolí (např. neúměrná kritičnost, dříve nebývalá, vůči svým spolupracovníkům), podceňování sebe i jiných, nadhodnocování vlastní osoby jako „puď záchrany“ před ostatními apod. Jistě snadno pozorujeme, že tyto příčiny zdaleka nezakládají jenom vnitřní konflikt, ale jsou latentními příčinami i vzniku vnějších konfliktů, např. s nejbližšími spolupracovníky.

Z typicky vnějších příčin vzniku konfliktu uvedme alespoň základní, jako je špatné vymezení dělby práce, nedostatečná její organizace, neshody v pracovním kolektivu, rozpory v podnikových normách a předpisech, závady v informačním a komunikačním systému apod.

Další typy konfliktů

Existují i další druhy konfliktů, o nichž je dobré alespoň vědět. Jen velmi stručně konflikt představ, názorů, postojů a zájmů:

- konflikt představ si můžeme vyložit např. na hodnocení pracovních výsledků, kdy vedoucí má o kvalitě pracovního výkonu jiné představy než pracovník, který ho odvádí;
- konflikt názorů uvedme na příkladě hodnocení pracovní kázně, spolehlivosti nebo iniciativy pracovníka. Jeho názory mohou být rozporuplné s názory jeho nadřízeného;
- konflikt postojů lze dokumentovat na příkladě změny osvědčených pracovních postupů, kdy dochází ke střetu nositele inovací s rutinními pracovníky;
- konflikt zájmů se týká např. co nejvyšší kvality produkce jako stanovení ukazatele pro prémiování zaměstnanců výrobní linky, což prosazuje management oproti zájmu výrobních pracovníků.

Řešení konfliktů

Konflikty je třeba řešit. Nemůžeme dělat, že neexistují, čekat, že se snad nějak samy od sebe vyřeší („že to nějak dopadne“). Není také pravda, že dobří vedoucí mají bezkonfliktní kolektivy. Jejich počet nebývá vysoký, ale domnívat se, že je nulový, by byla planá iluze. Konflikt náleží k lidem a lidé zase k životu. A podnik je přece živý organizmus. Dobří vedoucí se však konflikty zabývají, mají snahu je vyřešit. Důsledky konfliktu totiž bývají nežádoucí. Vedou ke snížení pracovního výkonu, akceschopnosti kolektivu, jeho pohotovosti, zájmu o práci. Dále konflikty mají „na svědomí“ u lidí zvýšení psychické zátěže – roste napětí, únava, přetížení, vytváří se nepříznivé psychické klima.

Hotový návod na co nejlepší řešení konfliktů se nalézt nedá. Podle praktických zkušeností bývá nejobtížnější zpravidla první krok.

Postupové kroky

Prvním krokem při řešení konfliktu je navázání kontaktu sporných stran. Celý postup řešení budeme dokumentovat na praktickém, skutečném příkladě.

Navazte kontakt

Představte si, že za Vámi do personálního přijde manželka jistého pracovníka a žádá o zastání, protože se domnívá, že je to Vaše povinnost zabývat se řešením konfliktních případů. A trvá na tom velmi vehementně. Její manžel – pracovník vaší firmy a navíc útvaru, který spadá do kompetence personálního úseku, se prý až příliš často zdržuje po pracovní době a se zákazníky nebo spolupracovníky „vypije skleničku“. Bylo to prý také minulý týden, po výplatě a on domů přinesl asi polovinu toho, co obvykle bere. Jeho manželka rozhořčeně žádá nápravu, protože prý takto to dál nejde.

Vy jako personalista víte, že se jedná o pracovníka, který je znám jako dobrý odborník se slušnými pracovními výsledky. U firmy je zaměstnán asi tři roky.

Máte nyní zásadně dvě možnosti. Buď manželku pracovníka odmítnout s poukazem na to, že tento konflikt se týká výhradně bezprostředního nadřízeného dotyčného pracovníka a ať se tedy obrátí na něho nebo – a to je druhá možnost – vyslechnout ji a s pomocí zmíněného nadřízeného se snažit tento konflikt posoudit. První možnost je snazší, možná i teoreticky „čistší“. Ponecháte problém tam, kde vznikl a jeho

řešení (potenciální) zůstane v povolání rukách. Uděláte-li to, je velice pravděpodobné, že si vysloužíte pověst toho, kdo nechce s lidmi mít nepříjemnosti a ti se vám budou, dříve nebo později, vyhýbat. Je nebezpečí, že personální útvar ztratí autoritu a lidé jej budou považovat za „zbytečný ouřad pro vstupní a výstupní razítka“. To by jistě nebylo dobré. Vždyť personalisté jsou v podniku od toho, aby pracovali s lidmi a mezi lidmi.

Proto do toho a první krok je před námi.

Otupe ostří

Řešíme-li konflikt, pak zásada tohoto kroku zní: ulámejte hroty, otupe ostří konfliktu.

Doporučuje se proto začít jednání či spíše navázat kontakt záležitostí, o nichž je velmi pravděpodobné (téměř jisté), že se názory, zájmy a postoje rozporných stran shodnou (nebo si alespoň budou velmi podobné). To napomáhá ke zklidnění, navozuje ochotu dohodnout se. Mnohdy již na jazyku připravená ostrá slova („já mu to hned na začátku vytmavím, aby si netroufal!“) zadrhnou a nejdou po takovém úvodu dosti snadno z úst.

V našem případě to znamená dotýcnou stěžovatelku přivítat, posadit, nabídnout snad i sklenku minerálky, ujistit, že vás to těší, že se obrací právě na vás. Nyní je čas chvilku nezávazně pohovořit o pracovních výsledcích útvaru, kde manžel stěžovatelky pracuje, o potřebě rodinné soudržnosti jako opory, které si firma velmi váží apod. Budeme-li dostatečně taktičtí, nemusíme v této fázi volat k jednání ani nadřízeného „provinivšího se“ pracovníka a bude-li poznatek o přestupku natolik závažný, že účast nadřízeného je nezbytná, můžeme ho informovat. Pak je velmi pravděpodobné, že se dalšího řešení konfliktu již ujme on osobně. Předpokládejme však, že to není náš případ.

Vysvětlíte vzájemná stanoviska

Další krok spočívá ve vysvětlování, objasňování argumentů obou stran. Zkušený řešitel konfliktů nejprve vyzve svého partnera a sám hovoří až poté, co ho vyslechne. Zapamatujme si, že mlčet znamená (až na výjimky) mít „navrch“ – ten kdo mluví je v nevýhodě, protože má svého partnera přesvědčovat.

V našem případě se zachováme stejně – první necháme hovořit stěžovatelku. I z taktického hlediska je výhodné mít možnost si o celé záležitosti nejprve udělat představu.

Do projevu svého protějšku nezasahujeme, nepřerušujeme jej (pokud nemluví od věci neúměrně dlouho) ani jej nedoprovázíme povzděchy, mimikou či gesty, jimiž bychom chtěli vyjádřit svůj případný nesouhlas či námitky nebo dokonce odpor. Zcela se vyvarujeme sarkasmu a ironie, to by bylo „přilévání oleje do ohně“.

Stěžovatelka z našeho případu nám vlastně svůj předmět konfliktu sdělila vzápětí po svém příchodu. Nyní ji vyzveme, aby některé informace upřesnila, aby děj podrobněji vypověděla. Dovíme se, že manžel přichází každou středu, a to více jak posledního půl roku domů kolem desáté večer. Nebývá prý právě střízlivý a nyní již asi třikrát za sebou mu chyběla určitá suma peněz, kterou den před tím rozhodně měl. Na manželčiny protesty odpovídá vcelku klidně asi v tom smyslu, že chce-li si upevňovat u firmy pozici a získávat další osobní kontakty, něco ho to stát musí a plat má podle jeho mínění na to dost slušný. Takovéto zdůvodnění vzbudilo u manželky rozhořčení a nesouhlas a nyní si přišla stěžovat a zjistit, zda je to u firmy obvyklá praxe.

Zásah personalisty

Další fáze postupu řešení konfliktu je na personalistovi. Nyní by měl zhodnotit stav konfliktu tak jak jej vidí a zdůvodnit proč. Vystříhat se polemiky. Nereaguje např. takto: „říkáte, že váš manžel chodí domů a není střízlivý, protože ho tady k tomu nutíme. Ale to přece vůbec není pravda! On tu pít nemusí, to je pouze vaše představa!“ Taková sdělení nesouhlasu jsou nejen předčasná, ale hlavně netaktická, protože nic neřeší. Náš partner musí z našich slov pochopit zřetelný nesouhlas. Nic nebrání takové odpovědi: „někdy jsou pracovní dny našich lidí – a zvláště těch, kteří se pro firmu plně angažují – opravdu vypjaté. Nebudeme si zastírat, že čas od času se při jednáních i něco upije. Ale nikdo na naše pracovníky nenaléhá ani jim nedoporučuje podobný postup. Je to jen a jen věc jejich ukázněnosti, zda vypijí jednu sklenku, pět nebo vůbec nic. Každý z našich lidí je dospělý, kvalifikovaný pracovník. Souhlasím s vámi, že nejste srozuměna s jeho jednáním tak, jak jej popisujete.“

Fakta a informace

Nyní se musíme, vedle popisu situace, který již známe, soustředit na zdroje, příčiny a možné přístupy k řešení konfliktu. Snažíme se vycházet z faktů a ověřených informací. Ne pouze z výkladu partnera. Záleží na nás, jak přistoupíme k ověření situace, např. jak dovedeme vhodně formulovat otázky na náš protějšek.

V našem případě se dotážeme stěžovatelky, zda se přesvědčila nebo zda si ověřila, že důvodem pozdních příchodů je skutečně „přesčasová práce“ manžela, anebo zda se cestou z kanceláře ještě „někde zastaví“. Snažíme se dopátrat toho, zda se např. manžel nesvěřil s nějakými starostmi nebo potížemi či pracovními neshodami, které by eventuálně mohl kompenzovat popíjením.

Názor partnera konfliktu

Ve třetí fázi řešení konfliktu se snažíme získat názor opačné strany na možné nebo možná řešení. Bude třeba si pohovořit i s manželem. Z toho rozhovoru může vyplynout i mnoho neočekávaného. Budíme na to připraveni. Např. se dozvíme i informace jiného druhu.

V našem případě vyšlo najevo, že prakticky – až na sporadické výjimky – vůbec nešlo o pití v práci, ale o posezení s kolegy z pracoviště v útulné blízké vinárničce. Probírali většinou sice pracovní otázky, ale zejména probírali možnosti zapojení se do sportovního života, resp. do vedení jisté městské sportovní tělovýchovné jednoty.

V této části rozhovoru, zejména zjistíme-li závažné okolnosti týkající se např. zvýšené konzumace alkoholických nápojů na pracovišti, bychom měli dosti rezolutně, avšak klidně, vyjádřit názor na podobné jednání. Vždy musíme „hájit barvy zaměstnavatele“. Pokud se celý konflikt odehrává výhradně ve volném čase a jde na „osobní konto“ pracovníka, je na místě jej „přesunout do domácí polohy“. I tak je však přinejmenším morální povinností personalisty dát pracovníkovi jasně najevo pochybnost o správnosti takového počínání.

V případě naší stěžovatelky je tato fáze řešení konfliktu *de facto* pokračováním rozhovoru na původní téma s ověřením dalších dodatečných informací. Personalista zhodnotí stav vývoje celé záležitosti tak jak jej vidí a zdůvodní proč. Vysvětlí, že hovořil s manželem (nemusí uvádět, že si informace ověřoval a kde, později může vyslovit zmínku o tom, že si tyto informace ověřil, avšak zachovává mlčení kde) a že mu důrazně doporučil se takového jednání, pokud by zasahovalo do pracovní doby, vystríhat. Dodá, že mu dal také najevo svůj nesouhlas s jeho jednáním i pokud by se odehrávalo v jeho soukromí a volném čase.

Personalista opět „nekáže“ stěžovatelce např.: „ověřil jsem si to, co jste mi uváděla, ale ono je to dost jinak měla jste si to všechno lépe prošetřit“. Je to zbytečné a věci samé to neposlouží.

Volba taktiky

Další postup závisí na čase, který můžeme řešení konfliktu věnovat. Netísní-li nás nějaký termín, vyplácí se tehdy, když nedochází ke shodným stanoviskům, udělat přestávku v jednání. Neměla by být kratší než dvě hodiny (za kratší dobu si nikdo pravděpodobně nestačí ani nic rozmyslet znovu) a zdůvodnit ji můžeme např. potřebou opatření si ještě dalších informací. Ideální je, můžeme-li odročit rozhovor na další den. Pak je možné se k tématu sporu opět vrátit a trpělivě se snažit argumentovat ve prospěch řešení, které chceme dosáhnout.

Nemáme-li dostatek času, opakujeme vícekrát svoje stanovisko (s oblibou nazývané asertivní jednání) a snažíme se alespoň o částečné sblížení názorů a bližší pochopení jeden druhého. Nedojde-li k němu a je-li to v zájmu věci, musíme využít k řešení konfliktu i formální autority, např. pokynu, jak bude věc vyřešena, případně i příkazu.

V popisovaném případě došlo ke kompromisnímu řešení. Stěžovatelka uznala, že je podstata konfliktu někde jinde než v práci, ale současně trvala na tom, že i mimopracovní, osobní život člověka je povinností zájmu zaměstnavatele. Zdůraznila, že ji jde o podporu zaměstnavatele, aby se i on zasadil o manželův „obrat k lepšímu“. Personalista souhlasil, ale současně doporučil, aby hlavní péči o volný čas manžela převzala stěžovatelka. Další kroky musí udělat především oba manželé společně.

K účinné taktice vedení rozhovoru řešícího konflikt náleží požadovat na partnerovi návrhy, představy, jak by on sám situaci řešil. Požádat ho, aby se na celou situaci podíval očima druhé strany. To působí, zvláště u citlivějších lidí, někdy až nečekaně účinně.

Znalost typů lidí

Personalistům jistě poslouží, budou-li znát typy lidí. Kdo je kdo z jejich pracovníků. Někdo je na konflikty přímo náchylný, přitahují ho, jiný je k nim téměř netečný. Uvedme tento poznatek na praktické situaci, která nám pomůže takové typy rozpoznat podle jejich reakce a chování.

Jste vedoucí třeba jen maličkého oddělení nebo ani jím pro danou situaci být nemusíte. Jdete kolem pootevřených dveří jedné kanceláře a není na vás na chodbu vidět. V tom zaslechnete za dveřmi jak vás přítomní pracovníci pomlouvají, kritizují nebo něco nelichotivého si o vás sdělují. Jak zareagujete?

Možné jsou tři způsoby. Zvolíte-li první, vstoupíte a budete se ptát po příčinách kritiky či pomluv, budete chtít vědět, kdo s tím začal, prostě vstoupíte doprostřed situace a počítáte předem s tím, že pravděpodobně vznikne **konflikt**. Chcete mít i za tu cenu jasno a udělat si mezi lidmi pořádek, rozříkat si to s nimi, nezůstat nikomu nic dlužen. Případně chcete také říci o nich své, co si za „rámeček nepověsí“. Výskyt konfliktu je vysoce pravděpodobný, ale vám za to stojí.

Druhá možnost jak se zachovat, je zapamatovat si nebo poznamenat výhrady vůči vaší osobě (zůstat přitom skryt nepozorovaně za dveřmi) a až se to bude hodit, tyto informace použít, využít nebo (to snad ne) zneužít. Konflikt vyvolávat přímo nechcete, ale jste na něj a třeba ještě daleko ostřeji připraven v blízké budoucnosti. Víte, že riskujete své odhalení za dveřmi a v tomto případě jste pohotově připraveni vypálit a konflikt vyvolat nebo situaci zamaskovat a ponechat ostatní v nejistotě. Jak kdo, podle povahy.

Třetí možnost je takovou věc přejít velkorysým mávnutím ruky. Takových „drbů“ už bylo a ještě bude. Tím, že byste se měl zabývat a otravovat? V případě, když vejdete, víte, že se pohádáte a nemáte čas na to, abyste se tím zabýval potajmu dodatečně. Chcete se vědomě vyhnout konfliktu, i když jistý osten a pobídka k ostražitosti zbude.

Netvrdíme, že ten či onen postup je lepší a už vůbec nechceme ani jeden z popsáných způsobů chování prohlašovat za vzorový. Jsou to možné ukázky pravděpodobného reagování různých typů lidí. Sami se zamyslete nad tím, kdo je podle vašeho názoru konfliktnějším typem a s kým a jak byste se v personalistické praxi museli „potýkat“.

Člověk moudrý, homo sapiens, obývá zemi více než 200 000 let. Vyznačuje se schopností mluvit, vyrábět nástroje, pracovat... A také se po tisíciletí přibližně stejně chovat k ostatním svého druhu.

Oddělen charakterem svého života od zvířat, přesto stále žije ve společenství nápadně podobném zvířecím smečkám. V nich je hierarchie pevně stanovena a každý člen má vymezená teritoria působnosti. Uznávaný **vládce smečky** nade všemi panuje, rozhoduje o veškerém konání a kontroluje plnění svých rozhodnutí. Podřízení musí poslouchat. Pokoru a respekt si vynucuje často i nevybíravě. Kdo neposlechne, je trestán, kdo se mu znelíbí, ten se nesmí líbit nikomu. Dostane se na okraj skupiny a jeho práva, bezpečnost a klid jsou ohroženy. Role velmi utlačovaného není záviděníhodná a většina členů se jí vyhýbá kázní a poslušností.

Popsaný vzorec chování platí nejen u zvířat ve smečce, ale nacházíme jej i v lidském společenství. Ve školních třídách a to dokonce už i v mateřských, v týmech sportovců, manažerů, lékařů, ale i vědců, prostě v pracovních skupinách všech profesí.

Jediný čtyřletý chlapeček dovede strhnout ostatní k pronásledování jím vybraného jiného čtyřletého chlapečka: berou mu hračky, utrušují jedovaté poznámky, straší ho tím, že už pro něj rodiče neprijdou, nikdy nepůjde domů a radostně sledují slzičky v bezmocných očičkách. Když pronásledovaný chlapeček přijde do jiné školky mezi jiné chlapečky a holčičky, stane se třeba on tím, kdo vymyslí šikanu jiného chlapečka. Role se vymění. Dříve pronásledovaný, bezmocný, ochutná slast moci. Teď poznává, že není odkázán jen na pozici utlačovaného. A to si zapamatuje...

Prosím pozor, nechovají se tak jenom chlapečkové, ale i holčičky. K jejich šikanování se přidávají ještě další rysy specificky ženské: k odebírání hraček přidávají ještě tahání za dlouhé vlásky, posměšky o ohyzných brejličkách, pihách, rovnátkách, posléze i šatičkách a botičkách.

Pozorní vychovatelé někdy šikanu odhalí a zasáhnou. V podstatě jsou proti ní bezmocní, poněvadž řešení není pedagogicky jednoduché. Děti se dovedou před učiteli velice dobře maskovat, klidně lhát a mazaně se skrývat.

Z hlediska psychologie je zajímavé, že právě moment společného trýznění vybraného jedince má takovou emotivní sílu, že se šikanování opakuje. Vždy se ve skupině najdou jedinci, kteří k němu mají sklon. Jakoby prožité společné pronásledování smečku dětí spojovalo. Dává pocit soudržnosti, bezpečí – já to nejsem, já jsem s nimi – a velící smečky mě má rád. Ve vyšším věku nezůstává samozřejmě u hraček a copánků, ale dospívající jsou vynalézavější a vliv party vrstevníků ještě silnější. Z literatury známe gangy dětí z amerických měst, kdy se dospívající a mladí dospělí shromažďují a vytvářejí bojové skupiny stylizované do určitého způsobu vystupování, jednání, prosazování vlastních idejí a zaměření. Bývají ovlivněni požíváním drog a vyjadřují určitou úroveň zločinného chování. U nás známe skupiny fanoušků hokeje a kopané z českých měst, které jsou postrachem ochránců bezpečnosti a svým chováním se pohybují na hranici dobrých mravů. Poslední dobou se dovídáme o organizovaných skupinách vyznávajících nejružnější ideologie rasového nebo pseudopolitického charakteru.

U skupin dospělých ekonomicky aktivních jedinců má popsaná aktivita méně bezprostřední dimenze, ale nastane-li, ohrožuje oběti daleko více. Hierarchie pracovní skupiny, jak bylo popsáno výše je složitější, ale šikana – může nastat kdykoliv.

Mobbing – slovo nové, známé i neznámé

Pojem mobbing se u nás začal používat začátkem devadesátých let minulého století.

Výraz je z hlediska lingvistického přejat z angličtiny. „Mob“ znamená chátka, lůza, ale také srocovat se, hromadně napadat, dotírat. Přípona „-ing“ v angličtině tvoří podstatné jméno slovesné. Toto slovo znamená činnost, kterou bychom mohli charakterizovat jako hromadné obtěžování, napadání, dotírání. I když to ve vnějším projevu tak nevypadá, slovíčko vystihuje dosti přesně stav, k němuž na pracovištích dochází.

Psycholog Leymann dospěl pečlivým zkoumáním chování osob na pracovišti k přesnější definici mobbingu. Tvrdí, že se jedná o rafinovaný projev šikany.

Dochází k němu podle něj tehdy, pokud je pracovník obtěžován svými kolegy či šéfem minimálně jednou týdně, a to systematicky po dobu nejméně pěti měsíců. Od šikany se liší svou zákeřností, rafinovaností, skrytou podobou teroru. A v tom spočívá právě příčina toho, že se mobbing velmi špatně identifikuje a že trvá poměrně dlouho.

ho, než dojde k jeho odhalení. Jak uvádí ve své knize Můj šéf, můj nepřítel psycholog Pavel Beňo: „Vše totiž začíná jako nevinná legrace a vtípky na adresu někoho, kdo si to zdánlivě pro svou odlišnost zcela jistě zaslouží. Proto se tomu ani nikdo z kolegů moc nepodivuje. Čím by pro nás byla práce, kdybychom si v ní neužili alespoň trochu legrace?“

Projev mobbingu nerozezná každý zaměstnanec. Mnozí účastníci si ani neuvědomují, že vlastně nahrávají k pronásledování kolegy. A ani netuší, jak hluboce mu mohou ublížit. Na druhé straně však nacházíme jedince, kteří mobbing provozují s velkou oblibou a dokonce se ním vyžívají. Málokdy si však v plném rozsahu uvědomují co vše obnáší. A jak moc ubližují.

Souhrnným výrazem mobbing nazýváme tedy situaci, která v kontextu mezilidských vztahů začíná zdánlivě nevinně, ale postupem času nabývá hrozivých rozměrů.

Oběť mobbingu může začít s agresivitou vůči svému okolí (a tak vlastně potvrzuje své divné chování a utvrzuje své kolegy v tom, že mobbing je vlastně oprávněný), anebo může být agresivní sama proti sobě, tzn., že si může fatálně a mnohdy i nevratně poškozovat vlastní zdraví. Internetové odkazy uvádějí, že až dvacet procent všech sebevražd může být motivováno závažnými problémy v práci, tj. většinou mobbingem či bossingem.

O sebepoškozování můžeme mluvit i u méně vyhrocených případů, často totiž může být toto poškozování jak říká Pavel Beňo: „nevědomé a také méně zjevné pro okolí i pro trpícího jedince samotného. Řada psychosomatických onemocnění, někteří lékaři sem počítají i rakovinu, je právě takovéto povahy.“

Pokud jsme se stali obětí mobbingu, poškozujeme tak nejen harmonické a bezpečné pracovní prostředí, dáváme kolegům příklad, že se tak mohou klidně chovat i k ostatním, především k novým spolupracovníkům, ale narušujeme si své vztahy také mimo práci, v rodině, v partnerském vztahu. V neposlední řadě škodíme sami sobě, ať již viditelně či skrytě. Nesnesitelné poměry a nátlak na pracovišti vydrží jen malé procento obětí. Přesto ale nemá cenu dívat se na svůj „marný“ boj pesimisticky. Změnami v pracovní skupině, k nimž dochází bezprostředně nebo plánovitě, se mohou poměry uklidnit, stabilizovat a dochází k úlevě a zklidnění. Pokud se tak nestane, je nejvhodnější postup v zájmu zdraví opustit pracovní skupinu.

Příklad mobbingu v praxi.

Ve firmě se náhle začalo šuškat, že pana Voženílk, kterého už delší čas šéf nějak nerad vidá, zřejmě propustí.

Pan Voženílek je ale pracovitý, nelze mu vytknout neplnění termínů, chodí včas, je to prostě normální pracovník. Stal se však šéfovým neoblíbencem. Proč, o tom lze jenom spekulovat. Nikdo neví nic konkrétního, ale většina se tváří velmi informovaně. Při nepřítomnosti páně Voženílkově je vždy mezi spolupracovníky živo. Rozmlouvají spolu, veselí se, ale při jeho příchodu se náhle rozcházejí, jako by nikdo nechtěl „být přistižen“ v jeho přítomnosti. Někteří se vyhybají i společným obědům, přestali ho zvat do sekretářčiny kanceláře na ranní kávu, jak bylo léta zvykem. A najednou sám pan Voženílek znejistí, uvědomí si klima v zaměstnání a začne si ho více uvědomovat a důsledně sledovat. Pociťuje, že vztahy s ostatními jsou vlastně napjaté. Mohl by klidně říci, že si je vědom přece jen nedefinovaného, ale občas zřetelného odporu kolegů.

Série drobností, které jsme vypsali to dokumentuje. Ale horší je, že jeho – dříve celkem oblíbený šéf – jedná také jinak. Formulace zadaného úkolu je jaksi vágní, celkem nejasná. Zkušený pan Voženílek se dlouho nevyptává, provede úkol podle svého nejlepšího svědomí. Při odevzdání ale šéf dá zřetelně najevo, že jeho představa byla jiná, a teprve teď vyjde najevo jasné pojetí. Šéf pak rozhořčeně zadá úkol jinému spolupracovníkovi, méně zkušenému, krátkou dobu zapracovanému a zřetelně méně schopnému než je zkušený Voženílek. Tomu vše formuluje přesněji a pan Voženílek se diví a nechápe.

Postižený Voženílek se svěří doma, probere věc s energickou manželkou, od té je mu vynadáno a je obviněn z paranoismu. Jeho předchozí práce totiž nebyla nikdy špatná, byl celkem úspěšný, i když ne příliš ambiciózní. Manželka tedy právem předpokládá, že je tatka k stáru citlivější a nepřikládá jeho sdělení patřičnou váhu.

Situace se však nezmění, pan Voženílek po čase už jasně cítí, že je zřejmě „vybrán“ k jakési exkomunikaci, a protože ví, že se stav pracovníků bude patrně snižovat jako všude, jeho nervová soustava začíná být narušena, tuší, že bude bez místa.

Špatně spí, má zlé sny. V práci je unavený, nemá nikoho, komu by se svěřil, se ženou o tom už nechce vůbec mluvit.

Navštíví svého vedoucího a rozhodne se s ním o věci promluvit. Ten mu do očí popře všechno, ale dál jedná odměřeně a zcela jinak než před

nedávným časem. To tam je vlídné poplácávání po zádech, které mělo místo premií za dobrý výkon dát pracovníkovi najevo, že šéf je spokojen.

Pan Voženilek je zvolna v koncích, nejraději by dal výpověď, ale kam jít?

Popsaná situace je jistě mnohým známá. Odborná literatura tvrdí, že mobbing zakusil každý čtvrtý zaměstnanec. Ať už v roli páně Voženilkově, jeho vedoucího nebo tak, že se někdy ocitl ve skupině nedotčených spolupracovníků.

V Evropě jsou již léta zřizována střediska, v nichž mají lidé postižení mobbingem možnost najít řešení své situace společně s psychology a dalšími odborníky. Postupně je totiž narušováno zdraví postiženého. Psychické rozrušení v něm trvale zůstává a narůstající stres vyvolává následné problémy neurovegetativního charakteru. Nejmenší z nich je nespavost, ale bývá to i bezdůvodný strach i deprese, bolesti v oblasti prsní kosti, páteře, kloubů, nervozita, nespokojenost s prožíváním života, která může být přenesena i na nejbližší okolí zaměstnance, hlavně na jeho rodinu a blízké. Někteří lidé neumí dostatečně a objektivně zhodnotit vše co mobbing přináší a nechtěně viní ze svého špatného prožívání svou rodinu, blízké i přátele.

Další příklad:

Co byste kupříkladu poradili kolegyni, která se strhaným obličejem, slzami v očích vám přerývaným hlasem líčí svou neutěšenou pozici na pracovišti?

Pojmenujeme ji paní Květa.

Nastoupila po mateřské dovolené. V práci se sotva otočila a za dva týdny jí onemocnělo dítě, které má v mateřské škole. Musela zůstat doma 14 dní.

Mrzelo ji to, protože se měla podílet na termínovaném úkolu a kolegyně ji předtím ujišťovaly, jak se na ni nejen těší, ale i spoléhají právě v souvislosti s touto prací. Paní Květa totiž ve skupině pracovala už několik let před svým nástupem na mateřskou dovolenou a bylo o ní známo, že je, pracovitá a schopná.

Po návratu zpět po nemoci dítěte to vypadalo, jakoby přišla do úplně jiného kolektivu: spolupracovnice, s nimiž se dříve dělila o své starosti i radosti byly mrazivé, společné pití kafe po ránu přestalo, drobné povídání při společné práci, které posilovalo při starostech, bylo rovněž

to tam. Kolegyně se scházely u nové, jí příliš neznámé spolupracovnice. Kdykoliv paní Květa zaklepala, jejich veselý hovor ihned ztichl, nikdo z přítomných ji neoslovil ani nepozval dál. Tohle si Květa už vůbec neuměla vysvětlit. Připadala si jako prašivá. Přece nikomu nic neudělala? Chová se stejně jako dříve. Dumala o tom, zda není sama vinna. Anebo, že by byla příčina v nové spolupracovnici?

Tato paní nastoupila až v době její mateřské dovolené, takže spolu nepracovaly. Přivedl si ji nový vedoucí, který skupinu, v níž paní Květa působila převzal. Shodou okolností byla paní X. specializovaná na stejnou práci jako paní Květa.

Květu také napadlo, že možná paní X. stojí o její místo a nějak jí vadí její návrat, ale nevěnovala tomu příliš mnoho pozornosti. Zapracování po návratu z mateřské, péče o dítě, které si na školku zvykalo a ještě problémy s druhým dítětem, prvňáčkem, ji dostatečně zaměstnávaly. Minulo několik týdnů, nic se nezlepšilo, situace byla spíše horší. Dokonce i na obědy chodila teď Květa sama. Když některou dříve celkem oblíbenou kolegyni oslovila, aby šly spolu, ta se vymluvila a odmítla. Květa se tedy se stáhla. Přece nebude dotírat, má dost svých starostí. Ale příjemné to nebylo. Podivné napětí mezi kolegyněmi a změněné vztahy si neuměla vysvětlit.

Pracovala však jak mohla nejlépe, vedla domácnost a starala se o děti.

Do práce nechodila tak ráda jako před nástupem na mateřskou dovolenou. Vracela se vyčerpaná, bez nálady. Pracovní doba byla spíše nekonečným utrpením. Několikrát se třeba stalo, že jí z psacího stolu zmizel důležitý doklad, ztratila mnoho času hledáním, pak se náhle „objevil“ a často tam, kde už určitě hledala. Že by někdo schválně?

Začala mít děsivé sny a v noci se budila nejen pláčem dítěte, ale náhle a s podivným strachem a úzkostí, zpocená, udýchaná, s bušením srdce. Bývalo jí nevolno od žaludku, měla bolesti hlavy, cítila se celá rozlámaná.

Manžel se pozastavil nad tím, že už doma není tak příjemno a veselo jako dříve. Vyslechl sice manželčino stěžování si na problémy v zaměstnání a chování spolupracovnic, ale mávl rukou a řekl: „Tak je to dneska všude. S ženskýma je to těžký.“

Paní Květa se tedy potácela mezi svými starostmi sama. Všechno vyvrcholilo tím, když výsledek její práce, který považovala za celkem

zdařilý, jí vedoucí vrátil s nejasnými kritikami a přede všemi vyzdvihl práci paní X.

To už paní Květa pracovala několik měsíců. Situace ze začátku jejího nástupu se nezměnila, ale zato její zdraví ano. Dostala komplikovanou chřipku.

Položme si teď několik otázek:

1. Jednalo se o psychický teror – mobbing – na pracovišti paní Květy?

Na tuto otázku můžeme jednoznačně odpovědět:

ANO. Takto se projevuje psychický teror.

Napadne vás asi další otázka, jaká byla paní Květa dříve. Změnila se po svém příchodu z mateřské dovolené? Nepochybně ne. Dospělí lidé mají stabilní vlastnosti i charakter. Ten, kdo byl oblíben před odchodem na mateřskou, bývá oblíben i po svém návratu.

2. Co bylo příčinou proměny vztahu spolupracovnic?

Ve druhé otázce možná najdeme odpověď na to, jak situace vznikala.

Příčiny této situace spočívaly v několika faktorech. Paní Květa „vypadla“ z kolektivu, který během tří let, kdy byla doma prodělával běžné změny související s vývojem každého pracovního týmu. Proměny ovlivňují pracovní nároky, kvalifikačními problémy, obavy ze změn nebo naopak ambice členů proměnit svou pracovní pozici. V případě spolupracovnic paní Květy přichází ještě vliv adaptace na nového vedoucího, jeho manýry, nároky i pracovní tempo. Své sehrálo určitě i to, že nový vedoucí byl prokazatelně příznivcem paní X. Měla u něj velké slovo, když si ji vybral do svého nového působiště. A paní X. neměla Květu evidentně od začátku ráda. Proč? Nikdo neví. Kořeny sympatií a nesympatií mezi lidmi nelze nikdy přesně určit.

Primitivním lidem vadí pouhý vzhled, ale zde je možné, že chválila paní Květu, kterou mohla paní X. vyslechnout od kolegyně, jí vadila, aniž by ji znala. Její odpor mohl vzniknout i spontánně a ani ona o tom sama nevěděla. Cítila se podvědomě ohrožena ve své pozici u šéfa. Byla však strůjcem mobbingu. Možná si to ani neuvědomila. Ale: ona zřejmě ovlivnila své kolegyně, aby se scházely u ní, aby se nestýkaly s paní Květou, dávala najevo při sebemenší příležitosti, že Květa je pracovně horší, že se s ní nerada setkává, její názory zesměšňovala. A možná jí bylo i příjemné, že ostatní spolupracovnice podléhají jejímu vlivu.

Rozsah ovlivnění chování ostatních závisí také na jejich charakterech, úrovni i osobní slušnosti.

Při takovéto situaci se projeví kvalita dobrého vedoucího, který musí mít schopnosti psychologa a sledovat vztahy na pracovišti.

Projevy mobbingu totiž vedou ke snižování výkonnosti všech, k nervozitě i k rozkladu spolupráce.

3. Jak by se měla paní Květa zachovat?

Třetí otázka je nejtěžší.

Nicméně nejdůležitější. Paní Květa měla reagovat hned v prvních dnech, kdy pocítila, že se k ní kolektiv chová jinak, že se od ní lidé odvracejí. Nejvýhodnější je přímost.

Oslovit paní X. pokud možno před větší skupinou. Žádat přímo, aby se vyjádřila, co proti ní má. Otevřeně věc vyslovit je pro mnohé oběti mobbingu nejtěžší. Ztrácí totiž během trýznění sebevědomí. Tuto ztrátu podpoří ještě domácí prostředí, kdy děti pociťující nervozitu matky o to více zlobí, manžel je podrážděný, protože se manželka nedovede odreagovat od pracovních problémů. Přitom přátelé, zájmy a rodina mohou hodně pomoci při takovéto situaci.

Jak lidem pomoci?

Dnes už snadno najdeme v každém krajském i okresním městě psychologickou poradnu pro dospělé, kde můžeme svůj problém řešit s odborníkem, psychologem. Vyhledat odbornou pomoc je zcela určitě nejrozsudnější. Každý je přece odborník na něco jiného a specialistu na lidskou psychiku už není málo.

Bossing

Již z výrazu samotného můžeme odvodit, že se jedná o vztah nadřízeného a zaměstnance, šéfa, bosse. Trýznění šéfy bývá pro postiženého velmi těžké, protože je svým způsobem závislý na jejich libovůli. Nikde není řešeno, že vedoucí pracovníci se chovají slušně a mají slušnost zakódovanou při jednání s lidmi. Velmi mnoho z nich prožívá sladkost moci šéfování a začnou ji zneužívat. Obvykle si vyberou z podřízených někoho, kdo je méně sympatický, má vyšší vzdělání, je mimořádně vtipný nebo jinak výjimečný. Pak začne pronásledování. Jeho model je všude stejný. Vybraný jedinec je sledován daleko pozorněji než ostatní kolegové. Napomínání a ponižování za chyby, které si ostatní klidně mohou dovolit. A pokračování: zamítnutí žádosti o návštěvu lékaře, zadržování zaměstnance přesčas, odmítnutí termínu dovolené, zadání rozsáhlého úkolu v době těsně před nástupem dovo-

lené. Další už je na hranici únosnosti. Vybrané oběti jsou zadávány nezřetelné a nejasné pokyny a při odevzdání práce je tato shledána zcela špatnou a jedinec neschopným. Někdy se šéfové přidávají ke smečce ve skupině, která pěstuje mobbing a tím život oběti ještě více „zkvalitňují“. Nepřipouštějí přitom pravdivou reakci zaměstnance. Dovolí si dokonce i to, že dotyčného veřejně a před stejně zařazenými kolegy zesměšňují a napadají. Tam, kde byrokracie nebyla zvykem, začne byrokraticky trvat na směšných maličkostech. Ještě komplikovanější situace je u žen a mladých dívek, kde je spojováno pronásledování šéfa i se sexuálníým podtextem, takže podpora okolí nebo pracovní skupiny se nedá očekávat.

Takovýto tlak je jen těžko k vydržení a většina zaměstnanců řeší bossing odchodem.

HROZBA I PRO FIRMU SAMOTNOU

Mobbing a bossing představují velké nebezpečí i pro firmu samotnou – mají totiž tendenci k tomu, aby se rozrůstaly a šířily ve firmě tak, že se stanou jistou normou chování ve firmě.

Nové trendy v řízení firem ovšem poslední dobou zdůrazňují to, že by se měl šéf starat o pohodu jednotlivých zaměstnanců a o týmové vztahy, spíše než o vize či finanční plány. Bezpečné pracovní prostředí a skvělé týmové vztahy přinášejí firmě nakonec mnohem víc než tým, který je složený z jednotlivců sice s vynikajícími předpoklady, ale s neochotou spolupracovat.

Moderní technologie, ani nejlepší specialisté svého oboru nám nemohou sami zajistit úspěch. Musíme se orientovat na to, jak jsou lidé se svou prací ztotožnění, co vše jsou ochotni pro práci udělat a hlavně, jak rádi do práce chodí. Není tak důležité, zda mají v kanceláři exotické akvárium a z reproduktorů se jim line příjemná relaxační hudba. Klíčové jsou vztahy s lidmi, se kterými spolupracují.

Nejúčinnější zbraň proti bossingu je prevence: kvalifikovaný výběr pracovníků, kdy kromě požadovaných znalostí a dovedností je kladen i velký důraz na osobnostní profil uchazeče o zaměstnání. To ovšem předpokládá odborný výběr kvalifikovaným psychologem a to se zatím děje jen zřídka kdy. Stejně pak není záruka, že se šéfovi nezalíbí v aktivitách bossingu a patrně skvělém pocitu, který při něm zažívá.

V souladu s trendy Evropské unie jsou v posledních letech požadovány znalosti měkkých dovedností řídicích a vedoucích pracovníků, manažerů firem. Sebepoznání, osobnostní diagnostika a další znalosti by mohly daleko více prospět mezilidským vztahům na pracovišti tak, aby zaměstnanci měli k firmě vztah, chodili do práce rádi, těšili se na ni a nad drobnými nepříjemnostmi (nefungující přístroje, přesčasy) mávli rukou.

Bránit se nebo čekat?

Od nejútlejšího dětství se každý člověk setkává s dalšími lidmi a učí se soužití s nimi. Přesto velice často dochází ke komplikacím a narušování vytvořených mezilidských vztahů.

Všimněme si toho, co může být rizikovým faktorem pro pracovní selhávání.

Ohrožující činitel, který může modelovat psychiku je déle trvající stres nebo krizová existenční situace (hrozba ztráty zaměstnání, zjištěný rozkol v partnerských vztazích, těžko léčitelná nemoc, nezaměstnanost). Okolí a blízcí by měli v takových momentech projevit postiženému maximální pochopení a vstřícnost.

Členům své rodiny i přátelům rádi pomáháme radou i skutkem.

Kdo bývá pachatelem, či strůjcem mobbingu?

Všimněme si podrobněji osobností, které jsou zhusta „pachateli“ mobbingu. Většinou takových dělá moc dobře, když druhé nějak týrají, sekýrují, zneprzyjemňují jim život v míře co možná nejvyšší. Odborníci se shodují v tom, že převážná většina příčin psychického teroru spočívá ve vnějších podmínkách na pracovišti. Souvisí s rozmístěním pracovníků v kancelářích a dílnách, s vymezením jejich osobního prostoru a jeho velikostí, s tím, jak je postaráno o běžné lidské potřeby počínaje hygienou a konče stravovacími možnostmi. Pro mezilidské vztahy má význam i to, v jakém poměru jsou jednotlivé věkové kategorie v pracovní skupině. Je známo, že lidé přibližně stejně staří mají přirozeně blízké zájmy i názory.

Přesto bychom měli vědět, že jistý vliv mohou mít i povahové vlastnosti spolupracovníků, a to i vedoucích. Nesnášenlivost, nadutost, povýšenost, malichernost, komplexy méněcennosti nebo odborné nedostatky mohou působit jako spouštěcí mechanismus neseriózního chování, které označujeme jako psychický teror či mobbing.

Většina z nás myslí, že dnes už máme právo očekávat, že ve vedoucích pozicích budou osobnosti kvalitní, zdatné a charakterní. Ale pravidlem to není a ani výběr „šéfů“ neprobíhá tak, jak by si pracovní skupiny třeba přály.

Je přirozené, že před nástupem do funkce se snaží mnozí negativní vlastnosti potlačit, vypadat navenek jinak. Vůle svou povahu zlepšit, se projeví zvláště tehdy, když jedinci reflektují reakce ze svého okolí či rodiny. Pak je ještě třeba vědět jak na to.

Mnoho lidí mobbing páchá a vůbec si nemusí být vědomi dosahu svého působení. Dotyčného hřeje jen příjemný pocit, zvláště je-li ve vedoucí pozici – jak s podřízeným či kolegou „zatočil“, jak „mu to dal“, „vpálil“, „vytmažil“, „ukázal“...

Vraťme se ještě k našemu příběhu paní Květy:

Její dřívější vedoucí odešel do jiného podniku. Funkci převzal mladší kolega, kterého znala jen povrchně, nastoupil krátce před jejím odchodem na mateřskou dovolenou. Teď je z něj „velký šéf“. A od prvního dne zaujal vůči paní Květě téměř nepřátelský postoj. Její docela dobré nápady okamžitě zatracoval. Nenechával ji ani domluvit, skákal nevkusně do řeči a hned obracel pozornost jinam. Na řádné projednání si nikdy neudělal čas. Přitom právě na nápadech a určité kreativě stojí práce týmu, v němž paní Květa pracovala. Ona sama postupně ztratila zájem cokoliv vymýšlet a vlastně pozvolna přijala roli, do níž ji šéf takto manipuloval. Spolupracovníci rychle vycítili, že je „persona non grata“, tedy osoba šéfem neoblíbená. Začali se přizpůsobovat jeho vlivu. Nenápadně, ale důsledně ji vyřazují ze společných tvůrčích jednání, obtížnější úkoly, které dříve běžně zvládala její šéf zadává ostentativně mladší nové kolegyni, která je podstatně méně zkušená i schopná. Paní Květa už má dojem hraničící téměř s jistotou, že svou vlastní práci už ani neumí. Její sebevědomí klesá. Ztrácí motivaci a výkonnost, ztrácí zájem, vše ji vysiluje.

Je obětí mobbingu, ale ještě to neví. Zdravotní stav se postupně zhoršoval. Teprve těžká deprese, která se dostavila po delší chřipce ji přivedla do ordinace vnímavého a schopného lékaře, který doporučí konzultaci s psychiatrem a s psychologem. I odborníci si zpočátku myslí, že paní Květa trpí jen krátkodobou depresí následkem infekčního onemocnění, ročního období a větší zátěže, a že vše po krátké době překoná. Až hlubší rozbor přivede experty ke správné diagnóze: mají před sebou oběť mo-

bbingu. Nikdo ale nemůže vydat trestní oznámení ani zatykač na pachatele.

Co tedy dále?

Mnozí radí, že by bylo moudré pohovořit s novým šéfem zcela otevřeně, beze strachu. Probrat s ním vlastní psychický stav, zeptat se na pracovní možnosti a otevřené hodnocení. Ne vždy bývá právě toto úspěšné. A navíc, od člověka trpícího depresí to nelze vůbec žádat.

Další možností je požádat o pomoc zkušeného staršího spolupracovníka, jehož přirozená autorita je všeobecně známá. U něj obvykle není obava, že by zneužil svěřené starosti, ale spíše naděje, že pomůže. Tuto roli může mít i takový kolega, který se umí u vedení prosadit, má důvěru lidí a dovede vnímat jejich problémy.

Za všemi popsanými intrikami vůči paní Květě může totiž být podprahový strach mladého šéfa ze schopné kolegyně, která věci dobře rozumí. Pak by otevřená komunikace mohla být dobrým řešením. Uklidnilo by se celé pracoviště a potlačily se nepříjemné projevy mobbingu

Z literatury a četných výzkumů v anglosaských zemích je známo, že tam, kde vládne mobbing, jsou lidé nespokojeni, existenčně nejistí a výrazně klesá jak výkonnost, tak kreativita i vztah k firmě.

Teprve na třetím místě v pořadí rad k řešení mobbingu, je doporučení paní Květě ke změně místa, k rekvalifikaci, prostě k rychlému odchodu.

Závěrem je nutno upozornit na to, že mnozí lidé se v mobbingu tak vyžívají, že si brzy najdou novou „oběť“ a doslova se baví tím, jak lidé odcházejí, jakou mají nad nimi „moc“. Jak chutná moc mnozí z nás dobře vědí.

Je všechno tak, jak má být?

Otestujte si náladu na pracovišti.

„Zabraňte všemu již na samém počátku“ – tento tak často citovaný výrok se dá velmi dobře aplikovat právě na problém mobbingu. Neboť, jestliže se psychický teror již dokonale rozvinul, pak jej postižený sotva zastaví. Čím déle tento proces trvá, tím jsou hrany ostřejší a tím méně pravděpodobné je i příznivé ukončení konfliktu. Pouze ten, kdo ve správný moment rozpozná varovné signály, dokáže včas a rozumně

reagovat. Konflikty a nedorozumění je ještě možné v jejich počátečním stadiu urovnat.

Nacházím se já sám již v ohrožení?

Jak vysoké je osobní riziko mobbingu, to samozřejmě závisí na tom, jak všeobecně vypadá pracovní klima té které firmy. Proto vám první část následujícího textu pomůže vytvořit si lepší úsudek o náladě ve vlastním podniku. Druhá část textu se zaměřuje na individuální situaci. Existují již nebezpečné náznaky, které byste měli brát vážně? Dostáváte se již do nebezpečné role outsidera?

Zakroužkujte všechny body, které se hodí na vaše pracoviště. Na konci sečtete a porovnejte výsledek.

- ➔ Nálada v kolektivu, na oddělení je našemu představenému (vedoucímu) naprosto lhostejná. O problémech mezi spolupracovníky nechce nic vědět, nejdůležitější je, že všechno funguje.
- ➔ V podniku vládne silný konkurenční tlak – kdo se chce dostat nahoru, ten musí mít silné lokty.
- ➔ V podniku existuje alespoň jeden z následujících stresujících faktorů: časová tíseň, podstav, hluk, horko, špína apod.
- ➔ Soukromé kontakty mezi spolupracovníky jsou spíše výjimkou.
- ➔ Pokud za pracovníkem přijde představený, pak se většinou jedná o přesčasové hodiny či kritiku. Sotva kdy vyřkne pochvalu, uznání či milou větu.
- ➔ V našem podniku platí ustrnulá hierarchie. Nepožaduje se osobní zodpovědnost za práci a důležité informace se zaměstnanci dozvídají pozdě anebo vůbec ne.
- ➔ Konflikty, které při denní spolupráci vznikají, se často smetou ze stolu, protože nikdo se necítí být oprávněn k tomu, aby se potýkal s těžkostmi.
- ➔ Fluktuace v podniku či oddělení je vysoká – mnoho zaměstnanců je frustrováno a pouze doufá, že si brzy najde nové místo.
- ➔ Během uplynulých dvanácti měsíců došlo ke změnám (např. nová koncepce podniku, přechod na počítačové zpracování

dat), na které byli zaměstnanci nedostatečně či jen málo připraveni.

- Následkem toho se často štěpí na pevně utvářené koalice a tyto skupinky mezi sebou takřka neprolínají.
- Během uplynulých dvanácti měsíců se nejméně jednou přihodilo, že pracovník dostal výpověď či „odešel“, neboť se údajně neshodl se svým nadřízeným či dalšími nadřízenými.
- Pomluvy a šeptandy jsou na denním pořádku. Otevřené rozhovory se takřka nekonají.
- V našem podniku nemáme žádnou, respektive žádnou angažovanou závodní či personální radu, na kterou by se každý mohl s důvěrou obrátit.
- Podnik se nyní nachází v hospodářsky nepříznivé situaci. Rušení míst již proběhlo, bylo oznámeno, či se nedá vyloučit.
- Jakmile se někdo v pracovním kolektivu dopustí omylu, pak se ti ostatní zasadí o to, aby se to rovněž dozvěděl i vedoucí.
- Intriky a závist jsou na odděleních velmi rozšířeným jevem.
- Nadřízený je často náladový, nevypočitatelný, či nestrpí odpor.
- Na odděleních pracují téměř výhradně muži – zdá se, že někteří z nich nemají o svých ženských kolegyních (spolupracovnicích) vysoké mínění, což umí velmi dobře dávat najevo, např. podceňujícími pohledy, vyjádřeními či dvojsmyslnými narážkami.
- Nadřízený je možná vynikající odborník – před svými spolupracovníky se však uzavírá, jak jen to je možné. Zdá se, že na jejich názoru a kompetenci mu nezáleží.
- Pokyny shora jsou často nejasné či rozporné. Nikdo tedy neví co má dělat, respektive jak se má chovat.

Vyhodnocení.

→ *0 až 4 body:* S podnikovým klimatem můžete být docela spokojeni. Zdá se, že většinu času převládá pozitivní nálada. Menším napětím a problémům se pracovním prostředím nelze vyhnout, rovněž také nejsou důvodem k obavám za předpokladu, že je neignorujeme, nýbrž bedlivě sledujeme, jak se věci vyvíjejí. Těch několik stinných momen-

tů, které jste během testu zaznamenali, lze možná velmi snadno odstranit. Pracovní klima ve vašem podniku je očividně natolik kvalitní, že lze sporné skutečnosti prodiskutovat v kolektivu anebo s nadřízeným a společně tak hledat řešení.

→ *5 až 9 bodů:* Pracovat ve vaší firmě není zjevně nic záviděníhodného. Objevuje se mnoho třecích ploch, které se někdy mohou zvrhnout v psychický teror. Je-li to ve vašich silách, zasadte se o nápravu tím, že najdete v podniku spojence, kterým stejnou měrou záleží na otupení potenciálu konfliktů. V každém případě však buďte opatrní.

→ *10 a více bodů:* Stupeň nejvyššího ohrožení! Nálada na vašem pracovišti je krajně napjatá. Je naprosto pochopitelné, že v takové atmosféře se projevuje agresivita, existují skryté konflikty, což je ideální živnou půdou pro mobbing. Sami zřejmě nic nezměníte. V klidu si rozmyslete, kdo ve vašem podniku zůstal i nadále vašim kolegou, kterého lze oslovit a kterému lze skutečně důvěřovat. Pouze takovým kolegům byste měli svěřit své obavy a společně se zamyslet nad tím, jaká řešení existují. Zda jste se již vy stali obětí mobbingu, to si můžete zjistit ve druhé části tohoto testu.

Váš systém včasného varování

Otestujte si svou vlastní situaci v zaměstnání!

Zakroužkujte všechny situace, které jste za posledních šest měsíců alespoň jednou prožili.

- Vstoupím-li do místnosti, rozhovor náhle utichá.
- Šíří se o mně pomluvy.
- Je mi přidělen úkol, který je hluboko pod mou kvalifikací.
- Ošklivě se vyjadřují o mém vystupování (oblékání), o způsobu řeči apod.
- Moje přítomnost je zjevně kontrolována více, než je obvyklé.
- Jsou mi připisovány omyly, kterých jsem se nikdy nedopustil.
- Nepěkným způsobem je hodnocen můj soukromý život.
- Jsem obtěžována sexuálními narážkami či činy.
- Je mi přidělována nesmyslná činnost.

- Nejsem připuštěn ke slovu.
- Jsem vyloučen z účasti na soukromých momentech pracovního života (polední přestávky, šálek kávy, připítek na narozeniny kolegů).
- Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná, je kritizována přes míru.
- Je mi přidělována obzvláště nebezpečná či nepříjemná práce.
- Písemně či ústně je mi vyhrožováno.
- Jsem přeložen na jiné, horší místo.
- Je mi přiděleno takové pracovní místo, kde stěží mohu udržovat s kolegy kontakt.
- Není mi přidělována žádná práce, ale stále musím být na pracovišti.
- Moje choroba či tělesná vada je terčem posměchu.
- Je se mnou nakládáno, jako bych byl vzduch.
- Vyvádějí mne z míry pohrdavými pohledy či gesty.
- Okřikují mne, či mi spílají.
- Mé politické nebo náboženské přesvědčení je předmětem kritiky.
- Pomlouvají mne za zády.
- Na mém pracovišti se něco ztratí nebo schválně poškodí.
- Můj psychický stav je častým tématem jejich rozhovorů.
- Nejsem informován o důležitých skutečnostech či změnách.
- Moji žádost o rozmluvu zamluví.
- V mé přítomnosti se trousej obecní poznámky, jsou vyprávěny oplzlé vtipy či historky, ve kterých jsou diskriminovány ženy.
- Jsem izolován, vyhýbají se kontaktu se mnou.
- Je mi zakazováno se vyjadřovat.
- Vyhrožují mi fyzickým násilím nebo se k němu dokonce uchylují.
- Vystavují mne telefonickému teroru.

K testům:

Samozřejmě, že seznam lze podstatnou měrou ještě rozšířit. Poznamenejte si proto v daném případě i situace, do kterých jste se dostali a které nejsou v testu obsaženy. Je zřejmé, že byste křížkem měli označit či dodatečně dopsat do seznamu výhradně takové případy, které vás znepokojily, urazily či izolovaly. Když například kolektiv vymýšlí překvapení k vašim narozeninám a tudíž všichni zmlknou, když vstoupíte do místnosti, pak to zcela jistě není agresivní čin. A pokud vám vedoucí přidělí obzvláště těžkou práci, pak to po vás může být kompliment – zřejmě vám prostě věří více než kolegům. Radíme proto posuzovat jednotlivé situace co možná neobjektivněji.

K tomu, abyste **zhodnotili**, zda jste ohroženi, nestačí pouze sečíst všechny zatržené body. Kdo např. našel pouze tři výpovědi hodící se na osobní situaci, pak ten se někdy může nacházet ve větším ohrožení než někdo, kdo udělal křížků šest. Rozhodující je však ten fakt, **jak často** jste zmíněné případy zažívali. A v neposlední řadě o mobbingu hovoříme pouze tehdy, kdy se šikanování opětovně a neustále opakuje, anebo když se systematicky hromadí nejrůznější obžaloby.

Konečné vyhodnocení testu podle následujícího klíče, kdy osoba, zaznamenala celkem deset negativních případů v průběhu šesti měsíců, je ohrožena lehce a osoba s patnácti body se již považuje za oběť, není při seriálních kritériích zodpovědné. Soupis testovaných skutečností může sloužit pouze jako opěrný bod.

O varovných signálech, které znamenají, že jste ohroženi nebo poštiženi, lze hovořit tehdy, pokud:

- *jste v poslední době ve větší míře konfrontováni s urážlivými a znepokojivými činy,*
- *jednotlivé činy se postupem času stupňují* (např. kolega vás nejprve přerušuje, když je s vámi sám, později to dělá i v přítomnosti ostatních),
- *šikanování již začíná škodit vašemu osobnímu zdraví* (např. po práci nedokážete vypnout, vlastní sebeúcta již utrpěla šrám, začínáte trpět psychickými či fyzickými symptomy mobbingu),
- *původně konkrétní body kritiky se postupně zevšeobecňují* (např. zpočátku se kritizovala určitá pracovní metoda, pak se však začne tvrdit, že na svůj úkol nestačíte),
- *k původně jednomu či více druhům šikanování přibývají neustále nové a nové* (např. zpočátku si tropili nepěkné žerty „jen“

z všeho účesu, a posléze se pustí do špinění vašeho soukromého života),

- *vyznačujete se rysy, kterými se od ostatních odlišujete,*
- *popichování nepochází jen od permanentního útočníka, ale rovněž od ostatních kolegů a kolegyně.*

Kdo je pachatel?

Otázka, kdo na vás útočí, je bezesporu velice důležitá. Skutečnosti podchycené testem mají záměrně neutrální podobu, neboť většiny činů se může dopustit je jediný kolega nebo více kolegů, celý pracovní kolektiv či jeden z nadřízených. Udělejte si proto na základě výše uvedeného výčtu přesnou představu o té osobě, která na vás zjevně útočí. Neboť postavit se proti vedoucímu je přirozeně o moc těžší, než se bránit jedinému kolegovi, který možná není ani příliš oblíben. Velký význam také má umět správně zhodnotit osobní situaci, neboť ten, kdo přehlédne či ignoruje varovné signály, sotva mívá šanci osudný proces zastavit.

Rozhodujte se sami, odchod z práce je vaší svobodnou volbou. Ohradte se, nenechte s sebou vláčet. Hledejte si kolem sebe někoho, kdo bude stát na vaší straně. Mějte jasný cíl. Vše si dopodrobna zapisujte.

MANIPULACE

Manipulace (z latinských výrazů *ruka* a *uchopit*) je v sociální **psychologii** a **sociologii** termín označující snahu o působení na myšlení druhé osoby či více osob.

Manipulátor používá celou řadu prostředků k tomu, aby přesvědčil osobu či osoby o správnosti myšlenky, názoru či jednání, které nejsou manipulovaným jedincům vlastní. Manipulovaná osoba si často ani neuvědomuje, že je s ní manipulováno. Jestliže si to uvědomí, třeba se nemůže a někdy ani nechce bránit. Manipulovaný může být obklíčen celou řadou dalších vazeb, které mu brání v jednání.

Manipulátor většinou na začátku jedná tak, aby získal u svých obětí **sympatie**. Často využívá své **charisma** a znalost slabých stránek ostatních lidí.

Manipulace můžeme rozlišovat:

a) podle jejich charakteru:

- Přímé (nátlakové), kdy manipulátor obchází vůli manipulovaného. Ten si zřetelně uvědomuje, že musí udělat něco, co nechce, tedy proti své vůli. Je to jednání z pozice moci nebo autority (rodič dítě, učitel žák).
- Nepřímé (taktizující) manipulátor obchází vědomí manipulovaného, ten si není vědom, že se momentálně děje něco, co je pro něj nevýhodné. (dítě obchází zákaz rodičů, žák opisuje u zkoušky, občan se vymlouvá policistovi...).

b) podle zisku:

- Altruistické – manipulace ve prospěch manipulovaného (rodičovské manipulace s dětmi).
- Egocentrické – manipulace ve prospěch manipulátora, například obchodnické manipulace.

c) dělení z hlediska pořadí:

- Spouštěcí manipulace – první v řadě.
- Obranné antimanipulace – obranná reakce na předchozí manipulaci která má ale charakter manipulace.

d) dělení podle manipulovaného objektu:

- Manipulace reálnými lidmi.
- Manipulace fantazijními postavami.

1) Manipulace reálnými lidmi.

2) Manipulace fantazijními postavami – například po rozchodu se dívka není schopna zbavit vize partnera, který ji opustil. Má dvě tendence tuto vizi k sobě přitahovat, nebo ji proklínat a od sebe odháňt. Toto není manipulace reálným partnerem, ale pouze fantazijní postavou. Problém je, že pokusy o manipulování fantazijní postavou zhoršují psychickou pohodu.

Více o prožívání manipulátorů naleznete v knize Jeroným Klimeš: Partneři a rozchody, viz odkazy níže.

Pozitivní chápání manipulace

Manipulaci můžeme chápat i pozitivně, jako působení na ostatní s využitím autority a zkušeností. Příklady pozitivní manipulace jsou:

- Některé zdravotnické obory – psychologie, psychiatrie.
- Záchrané sbory – vyjednávání, uklidňování zachraňovaných.
- Mezilidská diplomacie – řešení situací nekonfliktní cestou, pomoc při řešení problémů.

Politická a marketingová manipulace

Techniky manipulace nás běžně zasahují při konzumaci informací používaných profesionály v **reklamě** s cílem prodat zboží. V **politice** s cílem získat přízeň voličů. V těchto případech se zpravidla neuplatňují vyšší city, které jsou naopak hlavním nástrojem manipulátora v mezilidských vztazích.

Propaganda slouží k ovládnutí davu a je založena právě na manipulaci s lidským myšlením. Režim jejím prostřednictvím útočí i na základní lidské potřeby a city, cílevědomě přeměrovává přirozené emoce, nutí lidi vzdát se svých práv.

Jak poznat manipulátora

Psycholožka Isabelle Nazare-Aga uvádí ve stati **Jak poznat manipulátora** třicet znaků, podle nichž identifikuje osobnost s manipulativními rysy. Za manipulátora považuje takovou osobnost, která vyhovuje aspoň deseti znakům.

1. Je egocentrický.
2. Přenáší zodpovědnost ze sebe na druhé.
3. Navozuje u oběti pocit viny.
4. Nesděljuje jasně své požadavky, potřeby.
5. Odpovídá většinou neurčitě.
6. Mění své postoje podle situace a podle osoby, s níž právě komunikuje.
7. Své potřeby zakrývá logickými důvody.
8. Požaduje od druhých dokonalost, neměnnost názorů apod.
9. Zpochybňuje kvality druhých, nenápadně druhé kritizuje a soudí, hovoří o nich s despektem.
10. Rád komunikuje nepřímě. Přes třetí osobu, telefonicky, písemně apod.
11. Zasívá nesvár, podněcuje podezřavost. Rozděluje, aby mohl lépe panovat.
12. Často ze sebe dělá oběť, aby ho ostatní litovali.
13. Nedbá na žádosti druhých, přičemž tvrdí pravý opak.
14. Využívá morálních zásad druhých k naplnění vlastních potřeb.
15. Citově či jinak vydírá nebo vyhrožuje. Skrytě nebo otevřeně.
16. Často mění téma uprostřed hovoru.
17. Vyhýbá se pracovním schůzkám a poradám.
18. Zaměřuje se na neznalosti druhých a snaží se tak vyvolat dojem, že „má navrch“.
19. Lže.
20. Hlásá lež, aby se dozvěděl pravdu. Překrucuje a interpretuje výroky druhých.
21. Závidí třeba i osobám velmi blízkým.
22. Nesnáší kritiku. Dokáže popírat zcela zřejmá fakta.
23. Nedbá na práva, potřeby a přání druhých.
24. Často vydává pokyny a nutí druhé jednat na poslední chvíli.

25. Jeho slovní projev zní logicky, avšak jeho postoje, činy nebo způsob života svědčí o pravém opaku.
26. Dává dary, snaží se zalíbit, lichotí a nečekaně projevuje drobné úsluhy.
27. V jeho přítomnosti se ostatní cítí nepříjemně a nesvobodně.
28. Jde naprosto důsledně za svým cílem, ovšem na úkor druhých.
29. Přiměje oběť k jednání, které by o vlastní vůli nejspíš nedopustila.
30. Lidé, kteří ho znají, o něm stále hovoří, i když není přítomen.

Obrana proti manipulaci

- Rozpoznat manipulaci a hrozící nebezpečí.
- Pěstovat si vlastní sebevědomí. Nemyslet si, že manipulátor je dokonalejší.
- Mít jasnou představu o svých právech.
- Umět odmítnout manipulátorovu žádost, nemít vůči němu zábrany a závazky.
- Naučit se postupům, jak konkrétní manipulační techniky zneškodnit.

Život každého z nás je provázen nepřebernou řadou zátěžových situací. Někteří odborníci považují dokonce sám porod za „první zátěž“: změna poměrů je pro miminko, v pohodě a teple si hovějící, skutečně velký nárok, s nímž se musí vyrovnat.

Prakticky celý život čelíme denně nějakému nátlaku na vlastní osobnost. Reagujeme v duchu své povahy tak, aby nepříjemné a pro nás obtížné trvalo co nejkratší dobu.

Životní praxí si pak každý vytvoří určitý model k řešení takových stavů. Vybírá přirozeně podle toho, co se dříve nejlépe osvědčilo. Velice brzy, bezpochyby i na bázi dědičných faktorů a celkových adaptačních schopností si pěkně ukládáme do nitra informace o reakcích okolí na naše vyrovnávání se s potížemi. A tak mnohé chytré děti brzy přijdou na to, že rodiče reagují např. na jejich onemocnění zvýšeným strachem. Ten vyvolá vyšší laskavost a péči. Hrozí-li pak zátěžová situace jakéhokoliv druhu, je malé onemocněníčko vítanou šancí jak se vyhnout problémům. Uchýlení do nemoci není jen výsadou dětí. Mnozí dospělí dovedou svých – více či méně fiktivních – zdravotních potíží využít ke skvělému terorizování okolí.

Na druhé straně je přece jen důležité si uvědomit, že zátěžová situace je skutečný **nátlak**. Na adaptaci, tedy vyrovnání se s ním člověk potřebuje energii. Dlužno říci, že běžný režim života svými nátlaky na tuto adaptaci nás také otužuje a připravuje na další životní strážně, kterých nikoho nečeká málo.

Zátěžová situace je vždycky menším či větším **stresem**. Tím se stává nebezpečným psychickým nátlakem. Při překročení míry působí vysoce negativně. Pak se projeví zdravotní důsledky: zvýšený se krevní tlak, zrychlení srdeční akce, prostě modelují se metabolické pochody v těle v nesprávném poměru.

Po psychické stránce se často snižuje sebevědomí, vznikají rozlady a podrážděnost. Zhoršuje se celková schopnost regenerace organismu odpočinkem, dochází k nespavosti a postupně může nastat i vážnější onemocnění vnitřních orgánů.

Osobnostní výbava každého z nás je jiná. A stejně tak osud.

Známe lidi, kteří se „perou“, s každou běžnou životní situací a dávají to patřičně najevo. Okolí má pak pocit, že jsou ohromně angažováni a zatíženi. Jiní dokážou zvládnout neuvěřitelnou dávku frustrujících faktorů a jejich okolí nic netuší. Vůbec to nesouvisí se vzděláním ani věkem. Tak zvané „silné povahy“ jsou na tom z hlediska ostatních lépe. Vyrovnávání s obtížemi, je pro každého jedince určitou hrozbou, Damoklovým mečem. Ten visí nad každým z nás. Jak vysoko záleží hodně na základním typu povahy, ale také na zmíněném „trénování“ minulými zkušenostmi.

V každém případě rozhodně není na škodu se nad sebou zamyslet a zhodnotit své modely řešení a projevy reakcí. Předtím malé poučení o technikách vyrovnávání se zátěží.

De facto jde o dvě polohy, z jejichž optiky lze rozebrat řešení záťažových situací. Jedna je **aktivní**, jedná se o přímý přístup k řešení, druhá je **pasivní**, ač je také řešením.

Z aktivních technik je na prvním místě **agrese**. Už malé děti na písku řeší někdy své – pro ně jistě důležité – problémy stran báboviček či obsazování výhodného místa v pískovišti touto technikou. Umí přijít na to, co je efektivnější. Zda dupání nožiček a řev nebo dobře mířená ranka pěstičkou do nosánku. První případ je volání o pomoc, druhý je projevem osobní statečnosti. Odhadnout, kdy volat a kdy útočit dovedou batolata brilantně. Vychovatelé někdy zasahují, snaží se agresivnější potomky usměrnit, ale většinou převažuje v dnešní době trend příliš si dětských pŮtek nevšímat. Jaké budou důsledky, uvidí další generace.

Někdy považujeme určitou agresivitu za žádoucí: například ve sportu. Zde jsou regulace prostřednictvím pravidel.

Zájem lidí o sledování projevů vzájemné útočnosti je patrně starý jako lidstvo samo. Vzpomeňme diváckých ohlasů, které měly ve starověku římské gladiátorské hry, dříve měly španělské koridy, box a další silové sporty, o hokeji a fotbale ani nemluvě. Útočnější jedinci jsou také odměňováni za svůj výkon nejen porážkou protivníka, tedy vítězstvím, ale i ovacemi publika.

Nabízí se myšlenka, že zřejmě dochází k uvolňování osobní agresivity nejen na straně zápolících jedinců, ale i u jejich příznivců a diváků.

Psychologie a psychiatrie tvrdí, že určitá ventilace agresivity je žádoucí a z hlediska duševní hygieny dokonce nezbytná. Lidé ji mohou realizovat například právě ve sportu. Daří se to nejen tam, kde bezprostředně zápolí dva jedinci nebo sehraný tým, ale i ve sportu individuálním, kdy lidé překonávají sami sebe.

V souvislosti uvolňováním agrese je důležité zdůraznit, že pokud u člověka dominuje přímá agrese jako jediná technika vyrovnávání se zátěží, může se jednat o symptom **agresivní psychopatie**. V takovém případě by měl mít prostor pro svá slova psycholog nebo psychiatr, poněvadž za určitých okolností to může přesáhnout normu.

V míře společensky únosné se agresivita projevuje cílenou snahou upoutat pozornost, tedy mít pocit, že jsem středem dění okolo sebe. Zátěžová situace totiž snižuje sebevědomí a snaha zvýšit si ho je prostým příkladem agresivní techniky. Lidé to dělávají například skákáním do řeči, soustavným vychloubáním za každou cenu. Chlubí se nejen jací jsou, či byli, pašáci v tom či onom, ale všimněme si, že někteří lidé se rádi „vychloubají“ i svou nemohoucností a neschopností, či chybováním mimořádného rozsahu. Dalším charakteristickým rysem je extravagantnost v oblékání nebo jiném zdůraznění osobního vzhledu – ozdoby, účesy, mluva, chování.

Obdobím nejvyšších zátěžových situací je **puberta a adolescence**. V tomto věku, bohužel, autorita vychovatelů výrazně klesá a korekce osobnostních projevů je modelována partami stejně starých „nejlepších přátel“. Jejich obdiv za osobní statečnost je poplatný věku a stupni nezralosti. Kulminace výstředností je tedy pro toto období typická. V patologické rovině pak činy adolescentů plní řádky černých kronik. Setkáme-li se s podobnými projevy u starších lidí, je možné, že jejich sociální zralost nebyla zdárně dokončena.

Psychologové mají plno klientů tohoto druhu. Vypadá to, jakoby se nemohli vyrovnat se svým fyziologickým věkem, stále se identifikují alespoň vnějšími znaky s osobami dospívajícími. U některých mužů se to může projektovat nejen do užívání pubertálních výrazů ve zralém věku, ale třeba i do volby velice mladé partnerky. U žen zase do stylizace v oblékání, líčení i chování.

Další častou technikou zvládání zátěže či frustrace je **kompence**. Tedy vlastně **vyrovnání se**, či snad lépe řečeno **náhradní řešení**. Neúspěch v jedné oblasti je kompenzován úspěchem s případným vy-

sokým hodnocením v oblasti druhé. Mnohdy to může být i sebepřekonání vlastního vážnějšího nedostatku, který byl příčinou frustrace. Klasickým příkladem je případ starověkého Démosthéna. Ten prý měl v mládí vadu řeči. Tak dlouho chodil po pláži s kamínkem v ústech a pokoušel se překřikovat mořský příboj, až se zlepšil natolik, že se z něj stal vynikající řečník. Jsou známy i případy mimořádných sportovců, jejichž motivací k výkonu byla nějaká fyzická vada.

Psychologie, zvláště pak psychoanalýza, se pídí po příčinách kompenzačních aktivit, které jsou často pozoruhodné. U některých mužů se uvádí tzv. „napoleonský komplex“ – menší vzrůst vyrovnávaný vůdcovským touhami.

Svou roli kompenzačního charakteru hrají i různé „hobby“, v nichž angažovaní lidé vynikají nad lidmi pracujícími v daném oboru. Vášen pro určité koníčky překračuje zhusta meze vysokého pracovního nasazení profesionálů.

Kompenzaci můžeme považovat za užitečnou pro duševní vyrovnanost člověka. Trochu hrozbou jsou její patologické projevy. Při zvýšené zátěži nacházejí někteří lidé řešení v přejídání, konzumaci alkoholu, drog, či promiskuitou.

V současném světě je nejrozšířenější technikou vyrovnávání se se zátěží **racionalizace**.

Svůj neúspěch či selhání si vykládáme zdánlivě racionálními důvody. Zpětně jsou příkrášlovány či akcentovány ty důvody, které jsou společensky přijatelnější. Člověk své selhání bagatelizuje, podtrhne jeden motiv, druhý potlačí, aby tak snížil „pocit viny“, ukonejšil své špatné svědomí zdánlivě rozumovými hledisky. Příkladem toho je známý pojem „kyselé hrozny“, který pochází ze známé bajky o lišce. Ta, když nedoskočila na vysoko visící hrozen, mávla tlapkou řkouc, že o hrozny nestojí, poněvadž jsou příliš kyselé.

Mnoho lidí vyniká uměním vytěžit z nepříjemnosti přece jenom něco příjemného, tedy relativizovat aktuální potíže srovnáním s ještě většími možnými, či s potížemi, které je potkaly v minulosti.

Humor a vtip pak dokáže vlastně dokonale vyřešit zatěžující problém. Proto lidé s dobrým smyslem pro humor, a těch je mezi Čechy – doufejme – převaha, dovedou projít životními úskalími s jasnou myslí. Konec konců, klasickým dokladem je náš Josef Švejk se svou mistrnou relativizací téměř všeho.

Pasivní techniky řešení zátěže jsou ve všech podobách vlastně určitým **únikem**. Heslo „kdo uteče, vyhraje“, je sice nepopulární a společností dokonce sankcionováno, ale v životě jeho vyznavačů spíše přibývá.

Neposkytnutí pomoci je trestné, ale bezesporu ušetří člověku osobní starosti. Společensky je tento typ zbabělosti všeobecně odsuzován.

Nejjednodušším projevem úniku před zátěží je **osobní izolace**. Člověk uteče do samoty, do nevidění, do neřešení. Zmizet od všeho, nechat ostatní, ať věci vyřeší. Staví se k zátěži zády. Bezpochyby tím zátěž nevyřeší, ale co kdyby...?

Mnoha lidem tato taktika zvláště v partnerských vztazích vychází nebo si to alespoň myslí.

U mladých lidí se setkáváme s některými dalšími projevy jako je **únik do snění**, kdy se obracejí do světa fantazie a sní o tom, jaké by to bylo „kdyby...“ Myslím, že to není jen výsada mladých, protože chování lidí okolo vysokého jackpotu sportky vyvolaného očekáváním: „co kdybych výhercem byl já?“, je typickým projevem velikašského fantazírování tam, kde je pravděpodobnost jedna ku milionu.

Stejně nekonstruktivní, ale často akceptován bývá **únik do nemoci**. Tuto techniku ovládají už školní děti a řeší si tím nátlak způsobovaný písemkami či zkoušením. Dospělým hypochondrům pro jejich přesvědčivost mnozí věří a je velice nesnadné únik do nemoci posoudit.

Stres a frustrace totiž mohou opravdu zdraví poškodit natolik, že nemoc fakticky propukne. Kdo si pak troufne tvrdit, že šlo o únikovou reakci?

Bez povšimnutí nesmíme nechat ani další typ pasivního řešení. Je to tzv. **popření**. Někdy slyšíme výraz „pštroší politika“. Mnozí vedoucí pracovníci či pracovnice ji úspěšně používají po celou svou kariéru. Prostě nic neřeší, nic nevidí. Hlava je v písku.

Člověk se dočasně chová, jakoby nebezpečí neexistovalo. Je fakt, že zkraje tento postup vede k určitému zklidnění, ale rozhodně ne k adaptaci, protože nedojde k řešení problému. Může vést až k rezignaci, kterou považujeme za extrémní pasivitu. Její důsledky mohou být velice vážné až sebezničující.

Určitým způsobem je pozoruhodná další technika **regrese**.

Je to únik do ontogeneticky nižšího stupně. Dotyčný jedinec se chová jako v předcházejícím vývojovém období. Dospělý jako adolescent, adolescent jako malé dítě. Tato reakce se objevuje po velikých traumatech. V literatuře je popsán případ desetileté dívky, která se při bombardování a v době nepřítomnosti rodičů starala zcela dospěle o dva mladší sourozence.

Když nebezpečí pominulo, rodiče se vrátili, došlo u ní k regresi, začala se chovat jako malinké děčko, hrála si jako tříletá, odmítala školu, vyžadovala mazlení. Trvalo několik měsíců než se stabilizovala. Stav vlastně navazoval na velmi vypjaté, ale adaptivní jednání, které bylo nad její psychické síly. Po zvládnutí organismus reagoval výraznou potřebou ochrany, která vzhledem k věku byla chápána jako porucha. Příběh je klasickým příkladem pro pochopení vlivu mimořádných frustrujících momentů. Přiznejme si, že v nitru každého z nás je skrytá touha v obtížné situaci spočinout v mamčině náruči a nechat se konejšit a tak uniknout tíži osudu.

Nepřekročí-li stresové podmínky svou únosnou míru, působí stres i pozitivně, ve smyslu zmíněného otužování.

V evropských zemích jsou dokonce vymyšleny osobnostní koncepce **vzdorování negativním vlivům zátěže** a využívání zátěže ke zlepšení konfigurace osobnostních rysů.

Praktické využívání těchto koncepcí je nejen ve výchově, ale i ve zdravotnictví a psychologickém poradenství.

Nabízí se názor, že by se mělo praktikovat i v odborové praxi a to zvláště dnes, kdy na funkcionáře jsou kladeny možná větší požadavky než na exponované politiky.

Literatura:

- Andrejeva, G.M.: Sociální psychologie, Praha 1984
- Freud, S.: Psychopatologie všedního života, Praha, Psychoanalytické nakladatelství 1996
- Jung, K., G.: Výbor z díla, Brno 1997
- Klimeš, J.: Partneři a rozchody, Portál, Praha 2008
- Kolář, M.: Šikanování na školách, Portál 1997
- Křivohlavý, J.: Konflikty mezi lidmi, Avicenum 1973
- Křivohlavý, J.: Jak si navzájem lépe porozumíme, Avicenum 1991
- Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery, Grada Publishing 2003
- Říčan, P.: Agresivita a šikana mezi dětmi, Praha 1995
- Říčan, P.: Cesta životem, Portál, Praha 2004

Vydala:
JENA, Jesenické nakladatelství
Vančurova 735/11
787 01 Šumperk
tel.: 583 211 432, E-mail: jena.sumperk@cbox.cz
červen 2012
Náklad: 10 000 výtisků

WWW.SOCIALNIDIALOG.CZ

