



TOXIC

WARNING RESTRICTED AREA

WA

TOXICKÉ PRACOVISTĚ

Jak ukončit šikanu,
diskriminaci a manipulaci

TOXIC

TOXIC

Emre Çelik

*Pro moji maminku Meral,
samoživitelku a bojovnici,
jejíž neochvějné odhodlání
vidět světlo i v temných časech
mi dodalo odvahu
vnášet světlo i do nejtemnějších
zákoutí světa pracovních vztahů.*

TOXIC



TOXIC

TOXIC

WARNING RESTRICTED AREA

WARNING

TOXICKÉ PRACOVÍŠTĚ

Jak ukončit šikanu,
diskriminaci a manipulaci

WARNING RESTRICTED AREA

WARNING RESTRICTED AREA

Emre Çelik

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**. Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

Emre Çelik

Toxické pracoviště

Jak ukončit šikanu, diskriminaci a manipulaci

Přeloženo z německého originálu knihy *Unausgesprochene Wahrheiten: Von toxischem Verhalten zu einem fairen Arbeitsumfeld. Gegen Mobbing, Diskriminierung und Belästigung - für Betroffene und Unternehmen* nakladatelstvím Haufe-Lexware GmbH & Co. KG ve Freiburgu, Německo v roce 2024.

Emre Çelik

Unausgesprochene Wahrheiten

Von toxischem Verhalten zu einem fairen Arbeitsumfeld. 1. Auflage 2024

(ISBN: 978-3-68951-021-3) published by Haufe-Lexware GmbH & Co. KG Freiburg, Germany. Copyright © 2024.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 10 130. publikaci

Překlad Tomáš Mach

Odpovědná redaktorka Mgr. Tereza Kodlová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Lucie Skořepová

Počet stran 264

První české vydání, Praha 2025

Vytiskla D.R.J. TISKÁRNA RESL, s.r.o., Náchod

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2025

Cover photo © Ksenia / AdobeStock.com, 2025

Author photo © Philipp Mueller

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-8051-6 (ePub)

ISBN 978-80-271-8050-9 (pdf)

ISBN 978-80-271-5715-0 (print)

OBSAH

O autorovi	9
 01 ÚVOD	 11
Proč je „toxické pracoviště“ realitou	11
Co to sakra je voda? – Jak je možné, že se pohybujeme v toxickém pracovním prostředí, aniž bychom si toho všimli	16
Proč tato kniha?	18
 02 TOXICKÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	 21
Správný přístup k toxickému chování jako klíč k profesnímu úspěchu	21
Sladkobolná výroba u pásu: moje matka a život zapomenutých gastarbeiterů	23
2 340 týdnů: když toxická práce dominuje více než polovině našeho života	29
Propletenec moci a toxicity	34
Oběť, nebo role oběti?	36
Nuance v toxicitách na pracovišti	40
 03 TOXICKÝ TROJZVUK	 51
 04 TOXICKÁ ORGANIZACE	 55
Sociální směna: jak vlastně funguje práce?	55
Podstata toxických organizací	57
Systém včasného varování před toxickými pracovními kulturami	70
Odvážné cesty z toxického podniku	74

05 TOXICKÝ VEDOUcí	77
Kdo je tady problém? Ona, nebo já?	77
Kdo je toxický vedoucí	85
Konflikty na pracovišti	114
Toxičtí zákazníci	123
Oprávněná stížnost, nebo toxické chování	128
06 TOXIČTÍ PRACOVNÍCI	141
Vystřízlivění z reality v personálních odděleních	141
Toxicita v kolektivu	144
Emocionální manipulace ze strany kolegů a kolegyně	145
Problém s personálními odděleními	149
Nutnost existence oddělení zaměstnaneckých vztahů	152
Fázový model toxicity – kumulativní procesy a plíživá eskalace	166
Fázový model vysvobození – únik z toxického prostředí	169
07 NEVYSLOVENÉ PRAVDY	179
1. Tichá epidemie: jak mobbing ničí duši našich podniků	180
2. Ve stínu moci: odplata jako jedovatá zbraň utlačování	192
3. Skleněné zdi: zákeřná perzistence diskriminace v moderním světě práce	200
4. Neviditelná hranice: sexuální obtěžování na pracovišti	206
5. Mlčení výkonných pracovníků: když se ignorování nekvalitní práce stane normou	214
6. Zničující nálepky: destruktivní vliv chybných hodnocení výkonu na kariéru a pocit vlastní hodnoty	220
7. Temná stránka úspěchu: když se výkonní pracovníci stanou toxickou hrozbou	226

08 DETOX! DETOX! DETOX!	235
Organizační detoxikace	235
Detoxikační kúra pro vedoucí pracovníky	237
Role zaměstnanců v procesu kulturní detoxikace	242
09 UMĚLÁ INTELIGENCE JAKO KATALYZÁTOR	245
10 TICHÉ REVOLUCE VŠEDNÍHO DNE	249
Poděkování	251
Poznámky	255

„VAŠE MLČENÍ VÁS NEOCHRÁNÍ.“

AUDRE LORDE

Jako autor této knihy prohlašuji, že v ní nevystupují žádné fiktivní postavy. Každý zde vylíčený příběh je příběhem skutečné osoby. Vycházel jsem z osobních rozhovorů, které jsem přepsal tak, aby byly pro čtenáře snadno srozumitelné a čtivé. Jména osob, se kterými jsem vedl rozhovor, jsem pozměnil a v několika případech jsem lehce upravil i biografické údaje, abych chránil jejich soukromí, přitom však zachoval co největší autenticitu.

Nevyužil jsem služeb žádného profesionálního spisovatele, text jsem napsal sám na základě materiálů, které jsem získal prostřednictvím osobních rozhovorů.

O AUTOROVÍ



Emre Çelik pracuje jako personální specialista ve společnosti Google DeepMind. Dříve působil na různých pozicích ve společnostech Telefonica, Adobe a Google v regionu Evropy, Blízkého východu a Afriky a věnoval se tématu zprostředkovávání práce. Patří k nejuznávanějším a nejvlivnějším personálním specialistům a hlavním řečníkům na konferencích v Německu, Rakousku a Švýcarsku. Emre Çelik se ve své práci snaží aktivně upozorňovat na problematiku obtěžování, mobbingu, diskriminace a toxického chování na pracovišti. Ve své pozici jedná jak s ministry a ministryněmi, tak i se členy a členkami představenstev různých společností. Vytvořil inovativní antidiskriminační ekosystém a za svůj přístup byl již několikrát vyznamenán. V letech 2022 a 2023 byl oceněn jako LinkedIn Top Voice, získal cenu Impact of Diversity Award, v roce 2023 se stal „Tváří budoucnosti“ ekonomického časopisu *BusinessPunk*, ve stejném roce získal ocenění Google Engagement Award a v roce 2024 obsadil první místo v rámci DRX Award jako specialista na personální témata.

Emre Çelik se narodil ve Freisingu nedaleko Mnichova. Jako dítě matky samoživitelky vyrůstal ve velice skromných poměrech, ze kterých se dokázal vypracovat až k magisterskému titulu.

ÚVOD

Definuje moje ekonomická hodnota
moji hodnotu jako člověka?

PROČ JE „TOXICKÉ PRACOVISTĚ“ REALITOU

Ještě velice dobře si vzpomínám na svůj první den v práci. Byl to začátek nové kapitoly mého života, kapitoly, kterou jsem začal psát v malé pracovní agentuře v Mnichově. Jako mladý člověk z chudé rodiny jsem snil o tom, že budu pracovat v kanceláři, budu mít stálé zaměstnání a vydělávat slušné peníze. Protože jsem měl dokončené pouze základní vzdělání a byl jsem nositelem jména Emre, zdál se tento můj vysněný cíl na hony vzdálený – jak mi moji učitelé a učitelky často zdůrazňovali. A přesto, navzdory všem očekáváním se mi podařilo svůj sen uskutečnit. Patřil jsem mezi několik málo žáků

v naší třídě, kteří pokračovali ve vzdělávání a úspěšně absolvovali ekonomickou školu. Po rozeslání spousty žádostí o místo v rámci duálního studia, při kterém student současně absolvuje praxi u svého potenciálního budoucího zaměstnavatele, jsem dostal místo obchodního referenta v jedné malé pracovní agentuře sídlící na prestižní mnichovské ulici „Leopoldstraße“.

To, jak jsem vnímal práci, bylo silně ovlivněno zážitky mé matky. Hnána nadějí na lepší život se v 80. letech minulého století vzdala své akademické kariéry v Turecku a odešla do Německa. V cizině pak nenašla jen práci, ale také lásku, mého otce, kterého jí však bohužel brzy vzala nemoc.

Najednou byla sama v cizí zemi a musela se postarat o dvě děti. Navzdory nesnázím se pustila do boje o přežití. Dřela u pásu ve firmě Müller-Brot, jedné z největších průmyslových pekáren, a vedle toho měla ještě dvě další zaměstnání jako uklízečka. Její všední den bylo neustále balancování mezi tvrdou fyzickou prací a péčí o děti, dokud jí život nezkomplikoval pracovní úraz, který jí způsobil těžké tělesné postižení.

Teď byla řada na mně, abych se o nás postaral. Stal jsem se nadějí naší rodiny. Do zaměstnání jsem nastupoval plný naděje i obav. Mými stálými průvodci pracovním životem byly strach z monotónní práce, fyzické a psychické bolesti a také obava, že udělám chybu a zklamou svou matku. Hluboko uvnitř jsem ale věděl, že tento krok je současně i mojí šancí prolomit kruh bezvýchodnosti, ve kterém uvízlo tolik lidí v mém okolí.

Vybaven posledními radami své matky jsem se vydal na cestu, abych si vybojoval místo ve světě, který byl pro mě úplně nový. „Ať už bude tvůj první den jakýkoli, jsem si jistá, že se rozhodneš správně,“ řekla mi matka s úsměvem. S těmito slovy na paměti jsem vyrazil z našeho bytu, prošel vchodovými dveřmi s rozbitým sklem, otevřel těžké dubové dveře do budovy mého budoucího pracoviště

v Mnichově, vystoupal po schodišti se štukovou výzdobou a prošel dveřmi s automatickým otevíráním do kanceláře.

První den mě srdečně uvítala Sabina, ředitelka pobočky, Niklas, bývalý duální student, a pan Klein, účetní firmy. Neměl jsem svůj vlastní pracovní stůl. Musel jsem sedět na stoličce bez opěradla vedle Niklase, velkého mladíka z německé rodiny, který do práce chodil vždy v obleku.

První dny probíhaly ve znamení učení se a adaptace. Naučil jsem se, jak se představovat do telefonu, jak správně oslovovat druhé, mohl jsem dokonce otvírat e-maily a upozorňovat na důležité zprávy. Na počítači jsem se naučil pracovat s různými programy, dobře jsem zapadl do týmu a vypadalo to, že se vše vyvíjí tím správným směrem. S tureckou paní uklízečkou jsem si rozuměl hned od začátku. Ta mi dala radu „Kendine iyi bak“, což znamená „Dávej na sebe pozor“. Je to běžná fráze, o které jsem dál nepřemýšlel, avšak její skutečný smysl jsem měl pochopit později.

Třetí týden jsem zvedl telefon. Na druhém konci byla Sabina s poznámkou k mé výslovnosti. Řekla mi, abych „R“ nevyslovoval drncivě, že to se dnes prý slyší už jen zřídka. V tu chvíli jsem nechápal, co tím myslí, protože takhle jsem mluvil vždycky. Svoji výslovnost jsem prostě nemohl najednou změnit jen proto, že si myslela, že to zní neprofesionálně. Dnes vím, že toto drncivé „R“ není žádná vada řeči, ale jde spíše o bavorský přízvuk, který mám proto, že jsem vyrůstal v Neufahrnu, v malé bavorské obci kousek od Mnichova.

V následujícím týdnu jsem po svém příchodu do kanceláře zaregistroval nový druh napětí, který prozrazoval Niklasův zrudlý obličej. Krátce nato se přiřítila Sabina a začala si na něm vybíjet svůj vztek. Mluvila ostře, velice hlasitě a neúprosně: „Jak je možné, že nekontroluješ pracovní výkaz? Nevyúčtovali jsme 800 eur. Jsi tu druhým rokem a ještě to neumíš?! Jsi hloupější, než vypadáš.“ Niklas, ponížený a zničený, zíral strnule na desku stolu a tekly mu slzy. Seděl jsem

tam potichu jako myška a snažil jsem se uniknout Sabininu hněvivému pohledu. Když opustila místnost, pokusil jsem se s Niklasem promluvit. Ten ale mlčel.

Tak ubíhaly týdny, ve kterých se stav zakázek neustále zhoršoval a Sabininy výbuchy se staly pravidlem.

Seřvala tureckou uklízečku, protože na skleněném stole našla otisk prstu, hodila na zem složku s pracovními výkazy a nařídila mi, abych rozházené dokumenty sesbíral. Jednou při vyklízení zasedací místnosti jsem náhodou zaslechl, jak se o mně ve vedlejší místnosti baví s účetním panem Kleinem. Říkala, že mě zaměstnala jen kvůli mému těžkému dětství, protože ona je člověk, který rád pomáhá.

Ve firmě panovala kultura strachu. Varování uklízečky, abych si dával pozor, odhalilo svůj pravý smysl. Zeptal jsem se matky, zda je takové pracovní prostředí normální. „Takhle to prostě v práci chodí, Emre. Musíme se smířit s tím, jak se s námi zachází,“ odpověděla rezignovaně.

Na základní škole jsem několik let dělal službu o přestávkách, řešil jsem konflikty a vystupoval jako mluvčí třídy a hájil práva svých spolužáků a spolužákyň. A teď jsem tu stál neschopen slova. Co se ve mně odehrávalo? Co to bylo za pocit, který se mě zmocnil? V noci jsem nespál, každý den mě bolelo břicho a v práci jsem dělal chyby, ačkoli jsem se usilovně snažil žádné nedělat.

Špatné poměry v práci vyvrcholily, když jsem měl v rámci týdenního projektu zadávat data do počítače u jednoho zákazníka. Dostal jsem striktní zákaz zmiňovat se o tom, že mi je teprve 17 let, že jsem student a že nesmím dělat žádné přesčasy. Měl jsem se soustředit pouze na vkládání předložených dat do počítače a s nikým jsem se neměl bavit o své situaci. Měl jsem trochu strach, protože zákazníkem byla velká farmaceutická firma. Byl jsem ale rozhodnutý splnit zadaný úkol co nejlépe. Navíc s tím byla spojena i jistá úleva, neboť jsem se na nějakou dobu mohl dostat z dosahu Sabiny.

U zákazníka panovala naprosto jiná atmosféra. Hodně mě zde chválili za mé otázky a způsob myšlení a dokonce jsem byl pozván do kanceláře na večeři. Vzhledem k této pozitivní zpětné vazbě jsem ochotně pracoval o hodinu déle, abych překlenul čas, který do večeře zbýval.

A právě v tuto chvíli, když jsem poprvé cítil, že mě druzí respektují, mi zazvonil telefon. Byla to Sabina. Chtěla vědět, jestli jsem už doma. Když jsem jí vysvětlil, že jsem zůstal v práci o hodinu déle, protože mě pozvali na večeři, spustila na mě přívál nadávek. Říkala, že jsem hlupák, že ani neznám hodiny a že to v životě stejně nikam nedotáhnu. Vedle toho mi také začala vyhrožovat důsledky, jaké to pro mě bude mít. Ve chvíli, kdy vedla svůj monolog, ve kterém mi velmi hlasitě vysvětlovala mé povinnosti, jsem udělal něco, co zásadním způsobem určilo můj další profesní život a určuje ho dodnes. Stálo mě to veškerou moji odvalu, ale přesto jsem se rozhodl to udělat. Zatímco na mě Sabina křičela, přepnul jsem telefon na hlasitý odposlech – a to ve chvíli, kdy vedle mne stála pracovnice zákazníka.

Toto mé rozhodnutí všechno změnilo. Pracovnice zákazníka zasáhla a požádala Sabinu o vysvětlení, jak se odvažuje se mnou mluvit tímto tónem. Poprvé jsem Sabinu zažil, jak nevěděla, co říct.

Po dokončení projektu u oné farmaceutické firmy jsem v práci oznámil, že jsem nemocný. Když jsem se po týdnu objevil v kanceláři svého zaměstnavatele, byl jsem pozván k rozhovoru. Na stole ležela dohoda o rozvázání pracovního poměru. Farmaceutická firma ukončila se Sabinou spolupráci, neboť si na ni už stěžovalo více lidí. Sabina si myslela, že je to moje vina a že pokud nepodepíšu dohodu o rozvázání pracovního poměru, postará se o to, abych už nikde nedostal žádnou práci. Podepsal jsem a příští den firmu opustil.

CO TO SAKRA JE VODA? – JAK JE MOŽNÉ, ŽE SE POHYBUJEME V TOXICKÉM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ, ANIŽ BYCHOM SI TOHO VŠIMLI



„Co je to voda?“ – touto zdánlivě jednoduchou otázkou zahájil americký spisovatel David Foster Wallace svoji řeč k absolventům Kenyon College v Ohio.¹ Příběh, který při tom vyprávěl, krásně objasňuje problematiku pracovních vztahů a pracovního prostředí. Plavou takhle dvě mladé ryby, proti nim si to šine starší, kývne na ně a řekne: „Zdravíčko, kluci, jaká je voda?“ Plavou dál, po chvíli se jedna na druhou podívá a řekne: „Co to sakra je voda?“

Tato krátká historka ukazuje naši až příliš častou neschopnost vnímat bezprostřední okolnosti a podmínky naší existence a adekvátně reagovat, zejména v kontextu našeho pracovního prostředí.

Stejně jako mladé ryby v příběhu, které si neuvědomují, že plavou ve vodě, považujeme často toxické aspekty našeho pracoviště za něco daného a samozřejmého. Vdechujeme vzduch pracovní kultury, která glorifikuje přepracovanost, toleruje emoční zneužívání a akceptuje psychickou zátěž jako cenu za úspěch. Neptáme se, proč je to takto nastavené, jaké to má dopady. Místo toho se

přizpůsobujeme, akceptujeme neakceptovatelné a normalizujeme něco, co není normální.

Proč to děláme? Možná je to síla zvyku, strach ze změny nebo mylná víra, že utrpení je tak nějak vznešené, že je nezbytné pro úspěch. Možná, že jsme tak zaměstnání tím, abychom plavali a neutopili se v těchto toxických vodách, že už nemáme čas ani energii se zastavit a kriticky se podívat na své okolí.

Úkol, který před námi stojí, je dvojího druhu: Zaprvé se musíme naučit vidět „vodu“ – to znamená vidět kulturu, praktiky a nevyslovená pravidla, která definují naše pracovní prostředí. Zadruhé musíme najít odvahu tyto podmínky zpochybnit a změnit, i když jsou hluboce zakořeněné a široce rozšířené.

To vyžaduje paradigmatickou změnu našeho přemýšlení o práci a úspěchu. Musíme se zamyslet nad našimi hodnotami a zeptat se sami sebe: Je pracovní prostředí, které podkopává naše psychické i fyzické zdraví, skutečně tou cenou, kterou musíme zaplatit za pracovní úspěchy? Nemůžeme být produktivní a úspěšní, aniž bychom přitom museli obětovat své zdraví?

Vidět „vodu“, která nás obklopuje, je prvním krokem ke změně. Je třeba identifikovat více či méně subtilní formy toxicity na našich pracovištích.

Tím, že si uvědomíme tuto skutečnost, otevřou se nám možnosti ji změnit. Můžeme začít stanovovat hranice, podporovat zdravější pracovní praktiky a vytvářet kulturu, která si cení spokojených pracovníků stejně jako jejich produktivity.

V neposlední řadě jde také o to, vytvořit novou „vodu“ – nové pracovní prostředí, které nám bude prospívat a nikoli škodit, které nám bude pomáhat a nikoli nás vysávat, které bude podporovat náš potenciál a nikoli ho potlačovat. Je to úkol, který vyžaduje odvahu, výdrž a kolektivní přístup. Je to ale také úkol, se kterým se musíme popasovat, pokud v práci nechceme jen přežívat, nýbrž se v ní skutečně rozvíjet.

PROČ TATO KNIHA?

V hlubinách našeho pracovního světa se skrývá realita, kterou se snažíme příliš často ignorovat – realita, která rozežírá naši duši a napouští naše sny jedem. Je to realita toxického chování – téma, kterému by se mnoho z nás raději vyhnulo. Ale přesně zde, na tomto nepohodlném místě mezi popíráním a poznáním, začíná cesta ke změně.

Chápu, proč se možná zdráháte sáhnout po této knize. Je to, jako by před nás někdo postavil zrcadlo, ve kterém se odráží nejenom naše pracovní prostředí, ale i naše vlastní strachy a pochybnosti. Je jednoduší strčit hlavu do písku a zavřít oči před vším, co nám každý den znepríjemňuje život. Zoufale se upínáme k naději, že se věci změní samy od sebe, ale hluboko ve svém nitru si uvědomuje neodbytnou pravdu, že se nic nezmění, pokud nenajdeme odvahu změnu sami vyžadovat.

Tato kniha není rádcem pro budování úspěšné kariéry. Nenabízí žádná rychlá řešení ani jednoduché cesty k úspěchu. Místo toho vás zve na cestu – na cestu do hlubin toxických kultur na pracovištích a zase zpátky, tentokrát však už do prostředí podporujícího samostatnost, odpovědnost a autentický profesní růst.

Ve světě zaplaveném povrchními recepty na úspěch se vydáme pod povrch a podnikneme hloubkový průzkum. Neboť k čemu jsou rady a tipy, jak zvýšit produktivitu, když nás naše pracovní prostředí systematicky ničí? Jakou hodnotu má i ten nejvyšší plat, když je vykoupen naším dušením zdravím?

Tato kniha má být budíčkem. Jejím cílem je otevřít nám oči a nahlédnout nevyslovené pravdy, které určují naše pracovní prostředí. Chce sloužit jako kompas, který nás provede bezednými hlubinami toxického chování a dá nám do rukou nástroje, abychom v práci dokázali nejenom přežít, ale i prospívat.

Odhalením mechanismů toxického pracovního prostředí vytvoříme prostor pro skutečnou změnu. Prolomíme mlčení, které tak často obklopuje a chrání útisk a zneužívání. Dáme hlas těm, kteří tak dlouho mlčeli.

Antitoxický přístup je více než jen profesní schopnost – je to strategie přežití v moderním světě práce. Je to klíč k naplněnému profesnímu životu, ve kterém nejenom fungujeme, ale také rosteme a rozvíjíme se.

Tato kniha je pro všechny, kteří jsou již unaveni z věčného boje proti neviditelným protivníkům. Je určena všem, kteří cítí, že je něco špatně, ale dosud nenašli slova, aby to pojmenovali. Je pro odvážné, kteří jsou připraveni čelit nepříjemným pravdám, aby mohli vytvořit lepší budoucnost.

Společně pronikneme temnotou toxických kultur na pracovištích a připravíme cestu k pracovním prostředím, ve kterých slova jako respekt, férovost a lidská důstojnost nebudou jenom prázdná hesla, nýbrž žitá realita.

Jste připraveni vyrazit na tuto cestu? Pak čtěte dále a pojďme společně vyhlásit začátek nové éry pracovní kultury.