

Mobbing a bossing – psychoteror mezi sociálními pracovníky na městských úřadech

Bc. Martina Matochová, DiS.

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina MATOCHOVÁ, DiS.**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Mobbing – psychoteror mezi sociálními pracovníky**

Zásady pro vypracování:

Prostudovat literaturu k tématu mobbingu.
Zpracovat teoretická východiska k danému tématu.
Připravit metodiky výzkumné části.
Uskutečnit výzkum mezi sociálními pracovníky.
Zpracovat a vyhodnotit závěry, které byly výzkumem zjištěny.
Shrnout a prezentovat výsledky výzkumu a navrhnout doporučení pro praxi.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GUGGENBÜHL -- CRAIG, A. Nebezpečí moci v pomáhajících profesích. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-302-4.

HAWKINS, P.; SHOHET, R. Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.

HUBEROVÁ, B. Psychický teror na pracovišti. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4.

CHRÁSKA, M. Metody pedagogického výzkumu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

KALLWASS, A. Syndrom vyhoření v práci a osobním životě. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.

KOPŘIVA, K. Lidský vztah jako součást profese. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178429-X.

KRATZ, H. J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eva Machů, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **12. ledna 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 12. ledna 2010



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 12.4.2010

..... Martina Malochová

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této práce je upozornit a přiblížit problematiku vztahů – psychoteroru na pracovišti mezi sociálními pracovníky na městských úřadech a navrhnout opatření pro prevenci a obranu před mobbingem a bossingem.

Práce obsahuje teoretické vymezení základních pojmů jako je agresivita, manipulace, stres a konflikt. Tyto pojmy obvykle bývají společným jmenovatelem pro psychoteror. V následujících dvou kapitolách je definován mobbing a bossing a jejich příčiny, fáze, projevy, důsledky. Poslední kapitola teoretické části vymezuje zaměření na cílovou skupinu této diplomové práce, a to na sociální pracovníky na městských úřadech. Zároveň je upozorněno na problematiku vztahů sociálních pracovníků mezi kolegy na úřadech.

Součástí práce je představení vlastního výzkumného projektu, který je zaměřen na zmapování mobbingu a bossingu mezi sociálními pracovníky městských úřadů, včetně vyhodnocení výzkumu a návrhů opatření.

Klíčová slova: konflikt, mobbing, bossing, sociální pracovník, městský úřad.

ABSTRACT

The aim of this work is to call attention to, and to focus in on, problems of human relations, specifically psycho-terror between social workers at the workplace in municipal offices. Further it is to propose precautions that enable prevention and defence against mobbing and bossing.

The thesis contains theoretical works based on concepts such as aggressiveness, manipulation, stress and conflict. These concepts are usually common factors for psycho-terror. Mobbing, bossing and their stimuli, phases, exhibitions and implications are defined in the following two chapters. The last chapter of theory is focusing on a target group of this diploma thesis – social workers in municipal offices. Problems between social workers and other colleagues in municipal offices are also briefly described.

An introduction of the research project is part of the thesis. The research project is focusing on a survey of mobbing and bossing between social workers in municipal offices including the interpretation of the research project and the precaution proposals.

Keywords: conflict, mobbing, bossing, social worker, municipal office.

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Mgr. Evě Machů, PhD. za odborné vedení práce a podnětné připomínky, které mi poskytla při zpracovávání diplomové práce.

Velký dík patří i všem deseti sociálním pracovníkům, za ochotu a čas, kterou mi věnovali v rámci výzkumného projektu.

Nemenší dík také patří mé rodině, příteli a kamarádům za podporu po celou dobu studia.

Motto:

„Kdo má kolegy, už žádné nepřátele nepotřebuje.“

Kratz (2005, s. 34)

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI	15
1.1 AGRESIVITA	15
1.2 MANIPULACE	16
1.3 KONFLIKT	17
1.4 STRES	19
2 MOBBING	21
2.1 DEFINICE MOBBINGU	21
2.2 PŘÍČINY MOBBINGU	22
2.2.1 Pracovní klima a styl řízení v organizaci	24
2.3 ÚČASTNÍCI MOBBINGU	24
2.3.1 Mobbéři	24
2.3.2 Oběti	27
2.3.3 Svědci	28
2.4 ZNAKY MOBBINGU	29
2.5 FÁZE MOBBINGU.....	30
2.5.1 První fáze - konflikt	30
2.5.2 Druhá fáze - psychický teror	30
2.5.3 Třetí fáze - zveřejnění případu	31
2.5.4 Čtvrtá fáze - vyloučení	31
2.6 TECHNIKY MOBBINGU	31
2.6.1 Specifická komunikace mobbéra	33
2.7 VÝVOJ REAKCE OBĚTI NA MOBBING	33
2.8 DŮSLEDKY MOBBINGU	34
2.8.1 Důsledky pro oběť	35
2.8.1.1 Psychosomatické a sociální potíže oběti spojené s mobbingem.....	35
2.8.2 Důsledky pro organizaci	37
3 BOSSING	38
3.1 DEFINICE BOSSINGU	38
3.2 PŘÍČINY BOSSINGU	38
3.3 TECHNIKY BOSSINGU.....	39
3.3.1 Typologie šéfů.....	40
3.4 DŮSLEDKY BOSSINGU.....	41
3.4.1 Důsledky pro oběť.....	41
3.4.2 Důsledky pro nadřízeného.....	41
4 SOCIÁLNÍ PRÁCE	43

4.1	SOCIÁLNÍ PRACOVNÍK	43
4.1.1	Osobní a profesní předpoklady sociálního pracovníka	43
4.1.2	Sociální pracovník ve veřejné správě.....	45
II	PRAKTICKÁ ČÁST	47
5	POPIS VÝZKUMNÉHO PROJEKTU	48
5.1	VÝZKUMNÝ PROBLÉM	48
5.2	CÍLE VÝZKUMNÉHO PROJEKTU	48
5.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	49
5.4	FÁZE VÝZKUMNÉHO PROJEKTU	50
5.5	VÝZKUMNÝ VZOREK	51
5.6	POUŽITÉ METODY A VÝZKUMNÉ STRATEGIE	54
5.6.1	Pilotáž.....	54
5.6.2	Polostrukturované rozhovory	54
5.6.3	Kasuistiky.....	57
5.6.3.1	Kasuistika č. 1	57
5.6.3.2	Kasuistika č. 2.....	58
5.6.3.3	Kasuistika č. 3.....	59
5.6.3.4	Kasuistika č. 4.....	60
5.6.3.5	Kasuistika č. 5.....	60
5.6.3.6	Kasuistika č. 6.....	61
5.6.3.7	Kasuistika č. 7.....	62
5.6.3.8	Kasuistika č. 8.....	62
5.6.3.9	Kasuistika č. 9.....	63
5.6.3.10	Kasuistika č. 10.....	64
6	VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO PROJEKTU	65
6.1.1	Výsledky pilotáže.....	65
6.1.2	Výsledky polostrukturovaných rozhovorů.....	68
6.1.3	Výsledky kasuistik	89
6.1.4	Shrnutí výzkumného projektu.....	90
7	PREVENTIVNÍ A OBRANNÁ OPATŘENÍ PROTI MOBBINGU A BOSSINGU	93
7.1	PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ PROTI MOBBINGU A BOSSINGU	93
7.1.1	Vzdělávání sociálních pracovníků v oblasti psychologie práce.....	93
7.1.2	Zavedení supervize pro sociální pracovníky městských úřadů.....	93
7.1.3	Integrace nového pracovníka do týmu	94
7.1.4	Průběžné vzdělávání sociálních pracovníků v oblasti týmové práce	94
7.1.5	Pověřenec pro potírání mobbingu	95
7.1.6	Přístup nadřízeného	95
7.1.7	Antimobbingová pravidla pro organizaci.....	96
7.2	OBRANNÁ OPATŘENÍ PROTI MOBBINGU A BOSSINGU.....	96
7.2.1	Obrana oběti	96
7.2.2	Obrana kolegů	98
7.2.3	Obrana nadřízeného	99
7.2.4	Obrana personalistů.....	100

ZÁVĚR.....	101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	102
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	105
SEZNAM OBRÁZKŮ	106
SEZNAM TABULEK.....	107
SEZNAM GRAFŮ	108
SEZNAM PŘÍLOH.....	109

ÚVOD

Práce je pro člověka důležitou podmínkou jeho důstojné existence. Přináší mu nejen materiální užitek, ale dává mu i pocit seberealizace. Uspokojuje jeho potřeby jako je sebeuplatnění a sebeúcta. Proto dobré vztahy na pracovišti mají výrazný vliv na pracovní výkon i na osobní spokojenost každého z nás. Někdy se však mohou objevit nepříjemné pocity plynoucí z atmosféry v zaměstnání či nechuť jít do práce. Příčinou těchto negativních emocí bývají obvykle naši spolupracovníci.

Někteří mí bývali kolegové mě inspirovali svým chováním k napsání této diplomové práce. Hledala jsem všechny dostupné zdroje o šikaně a začala zjišťovat, zda mezi mými kolegy - sociálními pracovníky má někdo podobné zkušenosti se spolupracovníky. Bylo pro mne velkým překvapením, jak často a v jaké míře dochází k záměrnému ubližování ze strany spolupracovníků, které je v rozporu s etikou našeho povolání. Obzvláště nebezpečná situace je, když vstupuje do praxe čerstvý absolvent, který není připraven na to, co ho může potkat v pracovním kolektivu. Riskuje trpké zklamání a rychlý nástup symptomů syndromu vyhoření. Psychoteror na pracovišti však může potkat i sociálního pracovníka s dlouholetou praxí. Proto je potřeba tento problém přestat přehlížet a tvářit se, že v pomáhající profesi vůbec neexistuje.

Šikana na pracovišti má mnoho různých tváří a je pro ni mnoho různých termínů. Ať už je to pojem mobbing, což je šikana kolegy kolegou (v USA se používá termín bullying) nebo pojem bossing, což je šikana podřízeného nadřízeným. Dále můžeme hovořit o stalkingu, což znamená obtěžování, pronásledování prostřednictvím telefonického teroru. Chairing představuje specifickou formu neférových útoků na úrovni nejvyšších vedoucích, jakýsi boj „o křeslo“. Za stafing bývají označovány neférové útoky vůči jedinci ve vedoucí funkci, kterého chtějí jeho podřízení zruinovat. Shaming znamená zostouzet, pomlouvát, znevažovat. Jde o otevřený a neférový útok hlavně na pověst člověka (Beňo, 2003). Je třeba zmínit i sexuální obtěžování, které je také druhem neetického chování na pracovišti.

V této diplomové práci se zaměřuji pouze na dva nejčastější druhy psychoteroru na pracovišti, a to na mobbing a bossing.

Cílem této práce je upozornit a přiblížit problematiku vztahů – psychoteroru na pracovišti mezi sociálními pracovníky na městských úřadech a navrhnout řešení v oblasti prevence a ochrany před tímto psychoterorem z pohledu oběti.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V první části vymezují základní pojmy, jako je agresivita, manipulace, stres a konflikt. Tyto pojmy obvykle bývají společným jmenovatelem psychoteroru. Na základě dostupné odborné literatury definují ve druhé a třetí kapitole mobbing a bossing, jeho příčiny, fáze, projevy a důsledky. Poslední kapitola teoretické části vymezuje cílovou skupinu této diplomové práce, a to sociální pracovníky na městských úřadech. V této kapitole chci zejména poukázat na problematiku vztahů sociálních pracovníků mezi kolegy na úřadech, protože už z podstaty samotné sociální práce nelze vzájemně „nespolupracovat“.

V praktické části je popsán vlastní výzkumný projekt, včetně aplikace metod, analýzy a shrnutí výzkumu. V poslední sedmé kapitole navrhuji opatření proti mobbingu a bossingu, která jsou jak preventivního tak obranného charakteru.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

Agresivita, manipulace, konflikty a stres jsou dnes v pracovních kolektivech běžnými jevy. S narůstajícím stresem, rostoucí konkurencí a neustálým tlakem na zvyšování výkonů, dochází ke zhoršování pracovních vztahů. Podporovaný individualismus danou situací jen zhoršuje a výrazně tak přispívá ke vzniku neutěšených poměrů na pracovišti (Svobodová, 2008).

1.1 Agresivita

V pojetí agrese, jak říká Vykopalová (2002), existuje v odborné literatuře pojmová a terminologická nejednotnost. Proto je nutné nejprve vymezit pojmy jako je agrese, agresivita a agresivní chování.

Agrese je útočné jednání. Je to projev nepřátelství vůči určitému objektu či úmyslný útok na překážku anebo osobu, která stojí v cestě při uspokojení potřeby. Agresi lze dělit na biologickou a genetickou. Biologická agrese je jakákoliv fyzická reakce na hrozbu. Genetická reakce se může projevovat krátkodobou podrážděností, či dlouhodobými psychosomatickými důsledky, může se projevit i otevřeně (Hartl, Hartlová, 2000).

Dle Vykopalové (2002) je třeba rozlišovat individuální agresi páchanou jedincem od společenské agrese, tzn. násilného jednání sociálních skupin. Mezi nejčastější projevy agresivního chování patří agrese „instrumentální“, která je zaměřená na cíl, která přináší agresorovi uspokojení. Dále agrese „reaktivní“, která probíhá za přítomnosti afektu a je silně destruktivní, odreagovaná. Také můžeme hovořit o agresi přátelské, nepřátelské, sexuální, nesexuální, atd.

Agresivita znamená sklon k útočnému jednání vůči druhému. Podle jednotlivých teorií je agresivita buď geneticky zakotvená, nebo je odpovědí na vnější podněty, případně se jí člověk naučí jako vzorec chování (Jandourek, 2001).

Praško (1996) dodává, že agresivita se projevuje v chování jedince jako prosazování sebe sama na úkor druhých. Takový člověk nedbá na práva jiných lidí, ponižuje a pokořuje ostatní. Často zaměňuje upřímnost s útočností. Vlastní chyby není schopen přiznat.

Podle Matouška (2003a) může být agresivita podporována nebo tlumena, a to způsobem výchovy, skupinovými normami a kulturou obecně.

Agresivní chování může být vyvoláno nedostatkem asertivity, v důsledku čehož jedinec vyjadřuje své pocity a názory nepřátelským způsobem a přitom opomíjí práva druhých. Agresivní chování lze rozdělit na přímé a nepřímé. Nepřímé se projevuje například sarkasmem, ironií nebo pohrdáním. Přímé se projevuje například slovními útoky, urážkami či výhrůžnými gesty. Lze ještě doplnit, že agresivní chování posiluje pocit moci v jistých skupinách dokonce i prestiž (Matoušek, 2003b).

Intenzita a formy agresivního chování mají stále vzrůstající tendenci i mezi kolegy v zaměstnání, k čemuž napomáhá i pracovní atmosféra v organizaci. Beňo (2003) říká, že pokud vede agresivní jednání k úspěchu, osvojuje si agresor takovou formu chování velmi snadno.

1.2 Manipulace

Podle Řezáče (1998) je manipulace asymetrickou interakcí v tom smyslu, že jedna strana vzájemného kontaktu zneužívá druhou. Je to způsob ovlivňování jiných lidí, při němž se tyto lidé stávají prostředkem dosahování osobních cílů manipulátora.

Manipulativní člověk se snaží oklikou dosáhnout toho, co chce. Apelováním na morálku, vyvoláváním pocitů viny se snaží druhého přimět k tomu, aby se choval tak, jak chce on (Praško, Prašková, 1996).

Nazare - Aga (2008) stanovila třicet charakteristických znaků manipulátora. Například: Manipulátor navozuje u ostatních pocit viny a dovolává se přitom rodinných vztahů, přátelství, lásky, profesionální zodpovědnosti apod. Dále přenáší zodpovědnost na druhé nebo se ze své zodpovědnosti snaží vykrotit. Záměrně nesděljuje jasně své žádosti, potřeby, city a názory. Manipulátor obvykle odpovídá neurčitě. Dává druhým najevo, že nesmějí nikdy měnit názor, musí být dokonalí, všechno vědět a reagovat okamžitě na žádosti a otázky. Zpochybňuje kvality, schopnosti druhých a nenápadně druhé kritizuje a soudí, hovoří o nich s despektem. Typický manipulátor je schopen skrytě vyhrožovat nebo zcela otevřeně vydírat. Často se vyhýbá pracovním schůzkám a poradám. Zaměřuje se na neznalosti druhých a snaží se vyvolat dojem, že má nad druhými vědomostní převahu. Manipulátor lze a je egocentrický. V přítomnosti manipulátora se lidé cítí nepříjemně a nesvobodně.

1.3 Konflikt

Nedorozumění nebo jiný názor je běžnou věcí v každodenním životě.

Konflikt můžeme považovat za střetnutí dvou nebo více vzájemných neslučitelných tendencí a motivů, které vyvolávají prožitek napětí a zároveň tendenci toto napětí odstranit změnou stavu, tedy nedorozumění vyřešit (Řezáč, 1998).

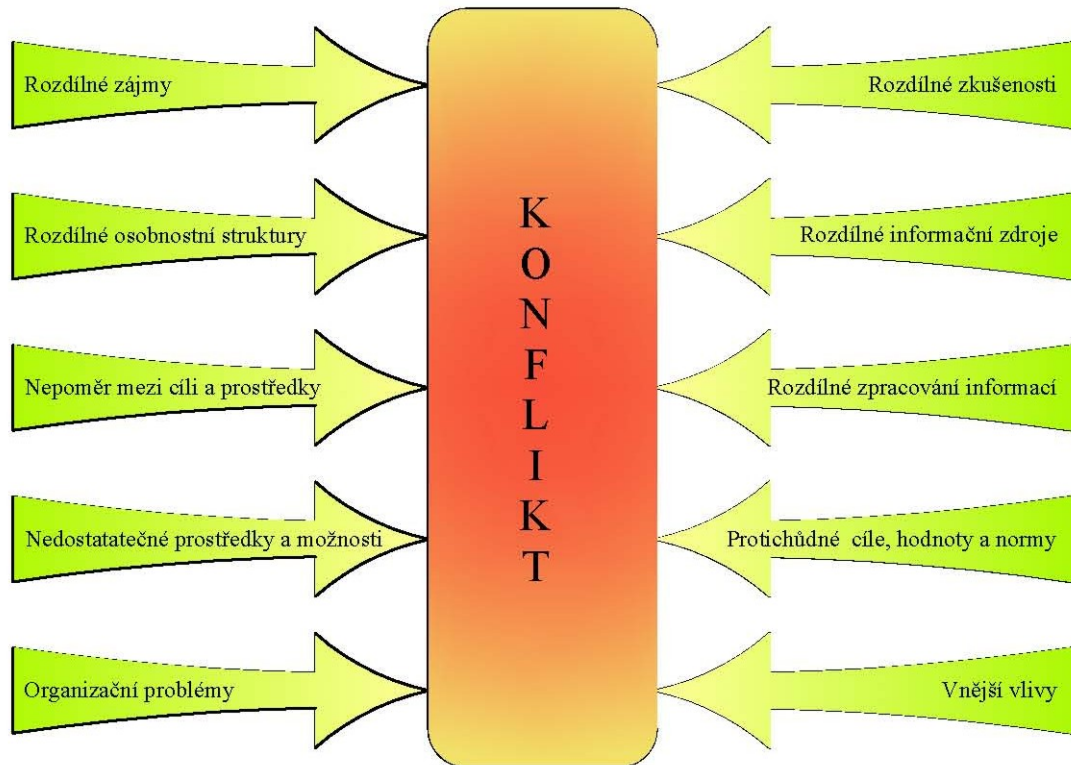
Podle Vágnerové (2008) se konflikt stává patogenním činitelem teprve tehdy, jestliže je skutečně závažný, trvá příliš dlouho a zahrnuje osobně důležitou oblast a pokud ji člověk není schopen řešit.

České synonymum pro konflikt je například: spor, srážka, soupeření, soutěžení, neshoda, rozkol, nesoulad, nesouhlas, nesrovnalosti, mrzutost, hádka, svár, případně rvačka, bitka apod., ale vždy jde o konflikt dvou protichůdných sil (Křivohlavý, 1973).

Kratz (2005, s. 25) definuje pojem konflikt takto: „*S konfliktem se setkáme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci.*“

Níže na obrázku jsou uvedeny různé vlivy, které mohou způsobovat konflikt. Jedná se například o rozdílné zájmy, protichůdné cíle, rozdílné osobnostní struktury nebo rozdílné zpracování informací.

Obrázek č. 1: Pojem konflikt (Kratz, 2005, s. 26)



Konflikty lze různě kategorizovat. Například podle zúčastněných osob, kdy jde o intraperonální konflikty, tedy konflikty, které člověk vnitřně prožívá. Interpersonální konflikty, které jsou mezi dvěma osobami či uvnitř skupiny lidí. Dále pak rozlišujeme také meziskupinové konflikty (Křivohlavý, 1973).

Podle psychologické charakteristiky můžeme také konflikty dělit na konflikty představ, konflikty názorů, konflikty postojů a konflikty zájmů. Zdroje konfliktů mohou spočívat v osobnosti a sociálním chování jedinců nebo v nedorozumění, v nedostacích personální práce, ale také ve stylu vedení lidí v organizaci, ve způsobu formování týmů (Koubek, 1997).

Nakonečný (2005) mluví o sociálních konfliktech v organizaci, které úzce souvisí s pracovní motivací zaměstnanců. Neřešením konfliktů, které mohou působit hromadnou demotivaci, se vytváří nepříznivé klima, napětí potlačovaných nebo zjevných agresí.

„Sociální konflikt lze chápat jako střetávání neslučitelných zájmů, postojů, rolí, způsobů chování mezi jedinci nebo skupinami.“ (Nakonečný, 2005, s. 206).

Konflikty můžeme tedy považovat za poruchy, které narušují běžný chod práce a způsobují dočasnou dezorientaci. Takové konflikty vyvolávají stres, proto nelze být v konfliktní situaci uvolněný. Jedinec se naopak cítí napjatý a jedná pod tlakem (Kratz, 2005).

1.4 Stres

Stres je mentální nebo citové napětí, které vede ke konfliktu s osobní pohodou. Dlouhotrvající stres může poškodit zdraví a mít za následek depresi, poruchy trávení, nespavost a bolesti svalů (Carroll, Smith, 1993).

Stres můžeme také definovat jako stav únavy, špatného zdravotního stavu a deprese způsobené tísnivými, vyčerpávajícími a emočně zaplavujícími záležitostmi. Člověk zpravidla není schopen rozlišit, co je lenost nebo selhání a co mu přináší regeneraci a odpočinek (Hawkins, 2004).

Typickým nosičem sociálního stresu je osoba, která často kritizuje nebo moralizuje, kárá nebo naopak manipuluje, či se uzavírá do sebe a nemluví. Takovým stresorem může například být moralizující šéf nebo mnohomluvný kolega. Proto stresory v mezilidském kontaktu považujeme za vysoce individuální (Praško, Prašková, 1996).

Praško, Prašková (1996) také tvrdí, že hned po rodině je druhým nejčastějším zdrojem sociálního stresu pracovní prostředí. Nepříjemné nebo nedůtklivé vztahy mezi spolupracovníky, donášení, pomlouvání, nadměrná kritika nebo naopak velmi studené neosobní vztahy, málo důvěry, perfekcionalismus nadřízených, emoční sterilita – to vše může vést k silně prožívanému stresu v pracovních vztazích.

Typickými charakteristickými znaky negativně prožívaných stresových situací je „*pocit neovlivnitelnosti situace*“, kdy je jedinec přesvědčen, že se nelze bránit tomu, aby vznikla. Dalším znakem je „*pocit nepředvídatelnosti vzniku stresové situace*“ jako je například obava z povodní apod. Jako příklad „*pocitu nezvládnutelnosti situace*“ lze uvést stres jedince, který není schopen zvládnout požadavky, které jsou na něj kladeny v zaměstnání nebo je přesvědčen, že se nemůže ubránit šikaně, které je na pracovišti vystaven. Posledním znakem je „*nepříjemný tlak okolností vyžadujících příliš mnoho změn*“, který vyvolá-

vá pocit dezorientace nebo zásadní změnu životních zvyklostí a zároveň klade velké nároky na adaptaci jedince (Vágnerová, 2008).

Stres, který se nevybije, zůstává v těle. Může se tak projevit v podobě tělesných, psychických a emočních příznaků a také v chování jedince viz tabulka níže.

Tabulka č. 1: Příznaky stresu (Hawkins, 2004, s. 32)

T Ě L E S N É	➤	Migrény a bolesti hlavy
	➤	Průjmy, poruchy trávení, zácpa
	➤	Nespavost
	➤	Nadměrná únava
	➤	Menší chuť k jídlu
P S Y C H I C K É	➤	Neschopnost soustředit se
	➤	Nutkové obavy
	➤	Paranoidní myšlenky - považujeme sebe sama za oběť
V C H O V Á N Í	➤	Předstírání zájmu a hraní role pečovatele, avšak činy a pocity nejsou v souladu
	➤	Vyhýbání se klientům, kolegům či situacím
	➤	Nadměrné pití, přejídání nebo kouření
E M O Č N Í	➤	Náhlé zvraty v pocitech
	➤	Nechuť ráno vstávat z postele
	➤	Kolísavá úzkost
	➤	Nenávist vůči klientům

2 MOBBING

Psychologická válka se vede na každém pracovišti, v každém oboru. Ovšem dle Huberové (1995) je nápadná skutečnost, že úředníci dělají peklo ze života svým kolegům častěji než kupříkladu dělníci. Přísná a byrokratická hierarchie může vyprovokovat agresi, frustraci a tím i šikanování. Konkurenční myšlení v úřednickém prostředí je proto mnohem výraznější.

Také Svobodová (2008) uvádí, že se mobbing častěji vyskytuje mezi duševně pracujícími a ve větších podnicích se složitější organizační strukturou. Naopak nízký výskyt se ukázal například v organizacích, kde je přibližně stejný počet mužů a žen.

Souhlasíme s názory Huberové (1995) a Svobodové (2008), že ne každý konflikt musí být mobbingem. Například oprávněná kritika a ojedinělé výtky nemají s tímto jevem nic společného. Ale je nutné upozornit, že protikladné potřeby a představy každého jedince jsou častým zdrojem patologických vztahů. Psychický teror nastupuje tehdy, jestliže dochází ke stále novým a novým útokům.

Hlavní cíle mobbingu jsou jednoznačné a všechny mají společného jmenovatele – psychická a následně i fyzická likvidace jedince. Ne vždy je ale cílem mobbéra donutit oběť k odchodu z pracoviště. Někdy jde také o prezentaci moci a převahy. Nicméně, jak uvádí Svobodová (2008), taková situace často končí právě odchodem zaměstnance.

2.1 Definice mobbingu

Mobbing vychází z anglického překladu slova „to mobb“, což znamená vulgárně vynadat, vrhnout se. V současné době zatím neexistuje jednotná mezinárodně uznávaná definice mobbingu. Více či méně však všechny vycházejí z definic profesora Leymanna, který je považován za evropského autora tohoto pojmu.

„O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob.“ (Leymann in Huberová, 1993, s. 11).

„Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybrané-

ho jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.“ (Svobodová, 2008, s. 18).

Nakonečný (2005) tvrdí, že mobbing je v čase se prodlužující proces vzájemných agresí, který vede ke vzniku jevu označovaného jako psychostres. V takové situaci se jeden z partnerů konfliktní dvojice stává v důsledku opakovaných a zvýšených agresí obětí toho druhého, který ve vzájemném střetávání získal převahu a chování oběti kontroluje.

Kratz (2005, s. 16) definuje mobbing takto: „*Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).*“

Mobbing je v etologii popisován jako výhružná, nepřátelská reakce zvířat žijících ve skupinách. V lidské komunikaci jde o urážlivé chování, jakýkoli pokus dát nám najevo, že takoví, jací jsme, bychom neměli zůstat na svém dosavadním místě a že někdo jiný by byl vhodnější a méně by rušil (Schmidbauer, 2008).

Kallwas (2007) říká, že mobbing se děje tam, kde existuje systém, který zvolenou oběť trvale poškozují.

Na základě výše uvedených definic jsme si pro potřeby diplomové práce, respektive pro výzkumnou část zvolili definici Svobodové, protože je velmi podrobná a vychází ze základní definice od Leymanna.

2.2 Příčiny mobbingu

Spouštěcím mechanismem mobbingu je vždy konflikt. Většinou celkem banální. Ovšem jak jsme již zmínili, ne každý konflikt musí vést k mobbingu (Huberová, 1995).

Beňo (2003, s. 59) uvádí 10 spouštěčů mobbingu:

- „1. Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí, autoritářský styl vedení.*
- 2. Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.*
- 3. Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.*
- 4. Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.*
- 5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.*
- 6. Strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace).*
- 7. Závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení).*
- 8. Podstatné rozdíly v míře, případně nedostatek tolerance.*
- 9. Destruktivní zacházení s chybami či omyly.*
- 10. Struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího.“*

Podle Svobodové (2008) je příčin vzniku mobbingu mnoho. Hlavní roli hraje agresivní jedinec, který páchá na druhých násilí a jeho osobní důvody. Nežádoucí atmosféru na pracovišti vyvolávají především sociálně nepřizpůsobiví jedinci (agresivní, psychopatičtí, neurotičtí, úzkostliví, nesamostatní apod.). Ať už mobbéra ženu nesympatie, touha po penězích, závist nebo strach z konkurence, výsledkem jeho chování je přinejmenším narušené sociální klima na pracovišti.

V současné době má vykonávání práce vysoce sociální charakter, protože jedinec je v dlouhodobém denním styku s poměrně úzkým okruhem lidí. Nejčastěji zjištěné a popisované případy mobbingu se týkají lidí, kteří nastoupili do nového zaměstnání. Takřka prototypem jedné skupiny obětí jsou ambiciózní, kvalifikovaní a velmi schopní lidé, kteří už svojí přítomností jsou hrozbou pro jejich nové spolupracovníky (Lovaš in Výrost, Slaměník a kol., 2001).

Zdrojem mobbingu může být jen jediný kolega anebo skupina, která se k němu přidá. Významnou roli hraje prostředí. Mobbing vyžaduje vhodné podmínky, které umožní intriky, pomluvy a psychický nátlak na pracovníka. Špatná atmosféra na pracovišti mobbing spustí a vedoucí pracovník ho může svým stylem řízení nechtěně, ale podpořit (Svobodová, 2008).

2.2.1 Pracovní klima a styl řízení v organizaci

Spokojenost v zaměstnání a míru ztotožnění se s firmou významně ovlivňuje firemní kultura. Zjednodušeně bychom mohli říci, že jde o převládající atmosféru v organizaci. Má vliv na chování pracovníků, a proto by měla pečovat o jejich životní podmínky. Pokud je dobře nastavena, zaměstnanci se cítí příjemně, a to má pozitivní vliv i na jejich výkon. Přátelská, otevřená a optimistická atmosféra mobbingu rozhodně nenahrává (Svobodová, 2008).

Huberová (1995) uvádí, že to jestli spolu spolupracovníci dokáží vyjít, záleží na známém faktoru, a tím je pracovní klima. Většina pracovníků pociťuje nezdravé ovzduší jako stresující faktor číslo jedna a trpí jím více než neustálým tlakem časové tísně a výkonu. Může to být například stres z přetížení nebo špatná organizace práce. Jednotvárná práce a nuda a také špatný styl řízení, jako i konkurenční tlak a strach o místo.

Způsob řízení, komunikace a zacházení s podřízenými má na patologické vztahy na pracovišti zásadní vliv. Závažnou příčinou je špatná organizace práce a nefungující spolupráce s podřízenými (Svobodová, 2008).

Autoritářské rozhodování, nebo naopak příliš liberální přístup má na vzniku a rozvoji mobbingu rozhodující vliv. Přílišná direktivita plodí agresivitu, podrážděnost a nespokojenost. Přílišná volnost zase anarchii a zmatek. Proto se dá říci, že mobbing, který působí jako virus, významně vypovídá o kvalitě vedení (Svobodová, 2008).

2.3 Účastníci mobbingu

Za určitých okolností se může stát kdokoli z nás agresorem – mobbérem, obětí či svědkem psychoteroru na pracovišti.

2.3.1 Mobbéři

Svobodová (2008) vysvětluje, že mobbér je pachatel mobbingu. Tedy agresor, který druhým ubližuje. Vyvíjí aktivní, trvalý a nelitostný nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců.

Dále uvádí, že mezi odborníky panuje shoda v tom, že typický profil pachatele mobbingu neexistuje. Nicméně je možné vysledovat určité charakteristické znaky. Z oblasti tempe-

ramentových charakteristik je mobbér egocentrický, silně autoritativní, má pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Mobbér je mistr přetvářky a manipulace. Ve vztahu k druhým má snahu se prosazovat a nadřazovat. Je to ambiciózní člověk, který sleduje jen své osobní cíle. Vyznačuje se přehnanou kritičností. Vztahy mobbéra jsou velice selektivní. Zatímco k jedné skupině je až přehnaně příjemný, vlídný a milý, k jiným lidem se chová hrubě, sprostě a agresivně. Zbytek naprosto ignoruje. Z emočních aspektů je nutné zdůraznit absenci apatie. Mobbér je emočně nezralý, nevyrovnaný, nedokáže kontrolovat vnější projevy svých emocí. Je vnitřně nejistý a svoje pocity nejistoty kompenzuje přemrštěnou suverenitou a arogancí. Trpí pocity neuznání – má nadměrnou potřebu být obdivován a pohybovat se ve středu pozornosti. Mobbér dále nedokáže nést sám zodpovědnost. Neříká svůj názor, nevyjadřuje se, nezaujímá stanovisko. Přenáší zodpovědnost na druhé, nechává rozhodovat ostatní. Mobbér není schopen přiznat, že něco udělal špatně. Velmi často manipuluje přesouváním viny. U mobbéra jsou také přítomny silné tendence k úniku, a to ve smyslu neustálého odkládání rozhodování a přenášení zodpovědnosti na druhé (Svobodová, 2008).

Typy mobbérů můžeme rozlišovat na „*strůjce*“, kteří jsou při mobbingu určujícími činiteli, protože vymýšlejí stále nové hanebnosti a nenechávají tak oběť ani vydechnout, neboť si od toho slibují vlastní výhody, či se sami chtějí zbavit frustrace. Mnozí z nich jednájí sami, jiní si v kolektivu hledají spojence.

Když se z bezvýznamného konfliktu rozvine trvalý spor, může se z jednoho aktéra stát „*náhodný pachatel*“. Tento typ mobbéra bojuje, dokud nezíská převahu. Přinejmenším až do této chvíle hraje morální úroveň náhodného pachatele rozhodující úlohu.

Existují také dva typy „*spoluúčastníků*“, kteří aktivně podporují jednoho či více strůjců tím, že zatlačují vybranou oběť do ústraní, kupříkladu kusými posměšnými poznámkami. A druzí, kteří se snaží celý problém nevidět, snaží se nedat se do této malé války zatáhnout, a tak k psychickému teroru pasivně přispívají. V každém případě i na ně padá spoluzodpovědnost, neboť mobbing je zpravidla možný pouze s pomocí spoluúčastníků (Huberová, 1995).

Leymann (in Huberová, 1995) uvádí, že „*spoluúčastníky*“ lze označit také za „*potencionální pachatele*“, neboť zastat se šikanovaného či se postavit proti nepravostem, si žádá

osobní odvalu. Ovšem strach, že sami uvíznou v mobbingu jako oběti, bývá často větší než odvaha zachovat se dle vlastního smyslu pro spravedlnost.

Dále lze mobbéry rozdělit na základě jejich převažujících motivů na „*mobbéry závistivce a upíry energie*“. Důvodů k závidi může být mnoho, jako například šťastný a uspořádaný život, zdravé děti, spokojené manželství, dům, auto, vzdělání, radost ze života, kreativita, nějaké nadání, komunikační dovednosti apod.

„*Mobběři tyrani a manipulátoři*“ žijí z toho, že druhé ničí a ponižují. Například útočí na sebevědomí a sebedůvěru oběti jen proto, aby si vlastní sebevědomí zvedli. Znevažují druhé, aby sami sobě dodali hodnotu. Mnoho času tráví kritizováním oběti a dokazováním vlastní nepostradatelnosti.

Pro „*mobbéry diktátory*“ je hnacím motorem moc, která se projevuje touhou vládnout, být nadřazen, dominovat, mít za každou cenu převahu. S tím je spojená nadměrná potřeba obdivu, uznání či touha po sebezdokonalení. Takový mobbér má tendenci rozkazovat, udělovat úkoly, hrát si na vedoucího.

Dalším typem mobbérů je „*ničitel konkurence*“. Jedná se o spolupracovníka, který soupeří v kariérním postupu. Jeho útoky jsou tedy cílené na postupné zpochybňování profesní zdatnosti zaměstnance. Někteří lidé se příchodem nového pracovníka cítí ohroženi, i když jím ve skutečnosti žádné nebezpečí nehrozí. Nejde o ztrátu pozice ani o postup, mobbér prostě nedokáže snést srovnání.

„*Nespokojený mobbér*“ je mobbér, který je nejistý, frustrovaný. Veškeré své chyby, potíže svaluje na druhé, svoji nenávist promítá na ostatní, ze kterých se pak stává jeho kořist. Hlavní metodou mobbérovy obrany je projekce. Takový agresor si neustále stěžuje. Buď na ostatní lidi („Člověk se nemůže na nikoho spolehnout.“), anebo že je toho na něho moc („Nikdo mi nepomůže.“).

„*Stresovaný mobbér*“ je jedinec, který není schopen vyrovnat se s velkým vypětím a zátěží, ať už v práci nebo v soukromém životě. Jako způsob odreagování od stresu mu slouží k napadání druhých.

Špatná organizace práce, její nedostatek, monotonie či stereotyp dávají dostatek prostoru k vymyšlení, jak zaplnit čas, a stávají se tak spouštěcím mechanismem mobbingu. Osobu, která páchá mobbing z výše uvedených důvodů nazýváme „*znuděným mobbérem*“.

Jedním z nejhorších typů agresorů jsou „*mobbéři - bývalé oběti*“. Útočí první, neboť mají strach, že by se mohly opakovat útoky na něj. Často mají pocit, že je někdo pronásleduje nebo mu chce ublížit. Vzbuzuje soucit, protože prožil nějaké utrpení, je litován a přitom manipuluje.

Posledním typem mobbérů je tzv. „*mobbér středobod vesmíru*“, který se často staví do role oběti, chce být litován, vyvolat soucit a čerpat s tím spojené výhody. Tuto taktiku volí nejčastěji tehdy, když je nucen k zodpovědnosti. Touží být středem pozornosti a je schopen k tomu užít jakýchkoli prostředků. Je schopný manipulátor a využívá slabostí oběti, aby ji zesměšnil, posílil v ní pocit viny, a hlavně ji vyprovokoval k nevhodné reakci před svědky. Snaží se vyvolat dojem, že za všechno může oběť (Svobodová, 2008).

2.3.2 Oběti

Zásadní informací o fenoménu mobbingu je, že mobbing může postihnout každého. Stejně jako neexistuje typický agresor, neexistuje ani typická oběť (Huberová, 1995).

Svobodová (2008) uvádí, že obětí mobbingu se může stát kdokoli z nás – muži i ženy různých věkových kategorií, postavení, vzhledu či povolání. Ovšem u některých lidí existuje větší pravděpodobnost, že se stanou obětí.

Podle Huberové (1995) jsou ohroženy osoby, které jsou „*osamocené*“. Jako příklad můžeme uvést jednu ženu v čistě mužském kolektivu. Má totiž těžké postavení a snáze se tak může stát terčem útoku.

„*Nápadná osoba*“ pak má větší šanci stát se obětí, protože se nějakým způsobem odlišuje, například lidé s tělesnou vadou, dialektem nebo svobodná matka mezi vdanými matkami.

„*Úspěšná osoba*“, která byla u všech spolupracovníků oblíbená, než byla povýšená.

Posledním typem je „*nový pracovník*“, který se může prezentovat něčím, co jej odlišuje od zbytku týmu, například vyšším vzděláním.

Svobodová (2008) oproti Huberové (1995) uvádí 4 profily oběti mobbingu.

V první řadě se jedná se o fyzickou odlišnost jako jsou tělesné vady, barva pleti, vada řeči nebo akcent, ale i například účes, způsob oblékání či nějaké zvláštní chování.

V druhé řadě jde o psychickou odlišnost. V tomto případě hraje velmi důležitou roli odolnost proti zátěži. Jedinci introvertní, oslabení, labilní, poddajní, neprůbojní, pasivní, úzkostní či citliví mají větší potíže čelit mobbingu, protože jejich křehčí nervová soustava nevydrží psychickému nátlaku vzdorovat tak dlouho a snáze u nich dochází k nervovému zhroucení či k psychosomatickým poruchám.

Dalším profilem oběti mobbingu je tzv. „*nový pracovník*“, který přichází do sehraného kolektivu, který v něm vidí nebezpečí změny zavedených jistot. Pokud se navíc odlišuje vzděláním, inteligencí či znalostmi, pravděpodobnost, že se stane obětí, se podstatně zvyšuje.

Posledním, čtvrtým profilem je „*obětní beránek*“, který je jako nejméně oblíbený jedinec vyčleněn a svádí se na něj veškeré neúspěchy. Jindy je příčinou frustrace, pocit, že se něco nedaří, a je proto nutné najít nějakého viníka.

2.3.3 Svědci

Kolegové – svědci mobbingu jsou osoby, které mohou velmi pomoci, nebo také ještě více zhoršit situaci oběti. Reakce kolegů na mobbing bývá obvykle dvojí. Buď, to nic netuší, anebo aby si mobbéra nepošťvali proti sobě, raději zavírají oči a mlčí.

Svobodová (2008) uvádí některé důvody, proč kolegové nepomohou oběti mobbingu. Jedná se například o strach z pomsty v situaci, kdy mobbér vytváří klima strachu, ve kterém se každý obává mluvit otevřeně nebo podniknout nějakou akci. Tento strach se obvykle pojí se strachem, že by se sami mohli stát obětí. Dále kolegové – svědci mobbingu často zaujímají postoj, že se jich to netýká, že se nechtějí do ničeho plést. Popírají svou zodpovědnost. Další důvod je, že nevidí plný obraz mobbingu, protože útoky jsou skryté. Anebo jim chybí porozumění pro mobbing. Jedním z mnoha důvodů může být také fakt, že kolegové nechtějí zasahovat, protože mají pocit uspokojení, když vidí utrpení druhých. Nebo mohou být na straně mobbéra. Buď proto, že s mobbérem souhlasí nebo proto, že chtějí být na vítězné straně. Nejhorší situací je, když je ignorování mobbingu ze strany kolegů v organizaci považováno za normální.

Martin Luther King (in Svobodová, 2008, s. 78) říká: „*Ten, kdo pasivně přijímá zlo, je s ním spojený stejně jako ten, kdo ho páchá.*“ Svobodová podotýká, že z lhostejnosti se můžeme stát spoluviníky.

2.4 Znaky mobbingu

Svobodová (2008) připomíná, že mobbing je přesně vymezená forma teroru. Jednou z hlavních charakteristik je agresivní manipulace. Mobbér chce za každou cenu dokázat, že je lepší, a je odhodlán udělat všechno pro to, aby oběť ze současného zaměstnání odešla dobrovolně.

Čtyřmi hlavními znaky mobbingu jsou dlouhodobý neviditelný nátlak, skrytost, zákeřnost, nebezpečnost.

Výše zmíněný první znak mobbingu se dá také nazvat „*nekrvavým pracovním úrazem*“, který je charakteristický tím, že mobbér útočí pod maskou vlídnosti a laskavosti, což v oběti vyvolává pocit, že se nic neděje, anebo dokonce, že má vše pod kontrolou. Tento dlouhodobý nátlak na oběti nezanechává stopy hned a vůbec ne viditelně.

Druhým nejcharakterističtějším znakem mobbingu je skrytost. Jde o plíživivé, drobné, skryté útoky. Agrese neprobíhá otevřeně, protože mobbér nechce být přistižen a konfrontován s důsledky svého chování. To je i jeden z důvodů, proč se dá mobbing velmi těžko dokázat.

Třetím znakem je zákeřnost, která spočívá nejen ve skrytosti, ale také dlouhodobém trvání. Šíří se pomalu, a navíc každý jeho projev izolovaně působí jako celkem normální, dennodenní neshody. Tyto malé útoky, které navenek působí jako neškodné a náhodné, tvoří v komplexním pohledu promyšlený a zdraví ohrožující jev.

Dalším aspektem je pasivita vedení, které se zbavuje obětí místo útočníků, a tak mobbéri často nabudou dojmu, že jsou svým jednáním firmě vlastně užiteční.

Poslední znakem je nebezpečí v ochraně zdraví při práci. Pod vlivem mobbingu se snižuje pozornost pracovníka, který je v permanentním stresu, mění se jeho motivace a postoje k práci, klesá jeho soustředěnost. Napětí a úzkost nedovolují vykonávat činnost naplno. To vše může mít za následek zvýšený počet chyb, selhání či pracovních úrazů (Svobodová, 2008).

2.5 Fáze mobbingu

Profesor Heinz Leymann (in Huberová, 1995) došel na základě svých výzkumů v severských zemích k závěru, že mobbingový proces lze rozdělit do čtyř níže uvedených fází. Z tohoto rozdělení dodnes vychází i další odborníci.

2.5.1 První fáze - konflikt

První fázi každého mobbingu obvykle předchází konflikt, který nebyl správně urovnán (Kratz in Svobodová, 2008). V situaci, kdy se konflikt nevystupňuje anebo se vystavení oběti mobbingu včas ukončí, nemusí oběť nutně projít všemi fázemi (Svobodová, 2008).

Nedostatek času a malá možnost si konflikt řádně vyjasnit, vznik mobbingu jen podpoří. Zpočátku mobbér útočí jen pomocí malých a nepřímých náznaků. Oběť obvykle ustupuje, protože konflikt nechce. První fáze mobbingu na rozdíl od ostatních fází není příliš dlouhá (Svobodová, 2008).

2.5.2 Druhá fáze - psychický teror

Situace, kdy není vzniklý konflikt řešen, přeroste v psychický teror. Jedinec se stává terčem již cílených útoků. Obvykle mobbér zjišťuje, kam až může zajít. Přicházejí první schválnosti, pomlouvání, ale nejde zatím o činnost plánovanou a systematickou. Šikanovaný člověk je již v roli oběti. Je čím dál zranitelnější a začíná se to projevovat i na jeho zdravotním stavu – klesá sebedůvěra, snižuje se její pracovní výkon, dostávají se úzkosti a první příznaky psychosomatických onemocnění. Pro vnějšího pozorovatele vše vypadá jen jako malé konflikty. Ovšem mobbér se snaží svoji oběť ovládnout a udržet ji v neustálém napětí. Zároveň se mobbér stará o eliminaci odporu a postupně začíná s procesem izolace oběti. Šikanovaný jedinec se stává terčem stále častějších a promyšlenějších útoků. Z toho vyplývají reakce oběti. Stává se konfliktní, protože ji takové prostředí určitým způsobem dráždí. Oběť se mění, čemuž kolegové nerozumí. Výsledkem pak je, že začnou oběť hodnotit negativně (Svobodová, 2008).

V průběhu této druhé fáze se dle Huberové (1995) psychický i fyzický stav oběti viditelně zhoršuje a postižený jedinec se stále více dostává do defenzivy.

2.5.3 Třetí fáze - zveřejnění případu

Ve třetí fázi se již stává psychický teror oficiálním. Útoky se opakují stále častěji a jsou mnohem krutější a záluďnější. Krize se zintenzivňuje a mobbing nabývá na síle. Šikanovaný jedinec si již plně uvědomuje mobbérovy cílené útoky. Obvykle se v této fázi přidávají k mobbérovi i další, dosud nezúčastnění členové kolektivu. Jak se agresivita útočníka stupňuje, mobbing již nelze přehlédnout a nutí nadřízené reagovat. Oběť pracuje ve velkém stresu, dělá čím dál více chyb, což je pro okolí dostatečným důkazem, že problém je na její straně. Dostává například různá ultimáta, vytýká se jí malá snaha nebo příliš nízká motivace. Tak se někdy z vedoucího stává spolupachatel, případně i agresor - boss (Svobodová, 2008).

2.5.4 Čtvrtá fáze - vyloučení

V poslední čtvrté fázi mobbingu dochází k oficiálnímu vyloučení oběti z kolektivu. K tomu neoficiálnímu obvykle dochází mezi druhou a třetí fází. Vyloučení oběti se děje například formou překládání z oddělení do oddělení, přidělováním podřadné práce, omezením jejích kompetencí, neustálými kontrolami apod. V takové situaci je již jedinec pod takovým tlakem, že se začne dopouštět chyb. Čehož si všimne nadřízený. Tuto situaci si však často vysvětluje osobními charakteristikami oběti, namísto faktoru prostředí. Obvykle se vedoucí pracovník snaží této problémové osoby rychle vypudit z pracoviště a mobbing tak vlastně podpoří. Je již jedno, zda se pracovník dostane až do čtvrté poslední fáze nebo ne, protože většina mobbovaných ze svého zaměstnání v takové situaci raději dobrovolně odejde, tedy podá výpověď (Svobodová, 2008).

2.6 Techniky mobbingu

Hlavní zbraní mobbéra bývají drobné nenápadné útoky, kterými pomalu, nenápadně, ale naprosto systematicky ničí svoji oběť (Svobodová, 2008).

Profesor Leymann (in Svobodová, 2008) popsal 45 forem chování, které jsou pro mobbing typické. Podle toho na co jsou cílené, je rozdělil do 5 kategorií. V první kategorii se jedná o útok na oběť, na její možnost vyjádřit se. Například je bráněno oběti svěčit se nebo je neustále přerušována, kritizována a je jí i vyhrožováno.

Ve druhé kategorii je útočeno na sociální vztahy oběti, například tak, že s obětí kolegové nemluví, chovají se k oběti přezíravě.

Ve třetí kategorii se jedná o útoky na pověst, úctu a vážnost oběti, například formou pomluv, zesměšňování, znevažování národnosti, vyznání.

Do čtvrté kategorie spadají útoky na kvalitu pracovního a osobního života, kdy oběť například dostává nesmyslné nebo nesplnitelné pracovní úkoly. Poslední kategorie obsahuje útoky na zdraví oběti, kdy je oběť v zaměstnání vystavována práci poškozující zdraví nebo je jí vyhrožováno fyzickým násilím, případně je sexuálně obtěžována.

Jak uvádí Svobodová (2008), výčet technik nemůže být nikdy úplný, protože vynalézavost mobbérů nezná mezí a repertoár jejich technik je téměř bezedný.

Nejčastější používané strategie mobbérů sestavila Huberová (1995) a vycházejí opět z kategorizace profesora Leymanna. Jedná se o šíření pomluv, zákeřné šuškáni, tajuplné narážky, zveličování a zevšeobecnování jednotlivých případů, zlomyslné osočování, očeňování u nadřízeného, oběti jsou připisována obvinění, kterých se nikdy nedopustila. Dále se jedná o izolování kolegy formou odmítnutí podpory, odmítnutí spolupráce, ignorování nebo bránění oběti vyjádřit svůj názor či zadržování nebo zapírání nových informací, vyloučení ze společenských částí běžného pracovního dne, prostorová izolace. Sabotování práce může probíhat v rámci mizení pracovních podkladů a přístrojů, podáváním informační lži apod. Velmi častou a účinnou strategií mobbérů bývá také znevažování výkonů a schopností, kdy je oběť vystavována neustálé kritice a výčítkám, kompromitaci, zpochybňování jejich rozhodnutí, zrazování od motivace, oklešťování kompetencí, zpochybňování odborné způsobilosti. Dále můžeme hovořit o strategii poškozování soukromí a osobnosti oběti formou vtipkování na adresu vzhledu. Pachatelé se vysmívají vadám oběti, kritizují její náboženské přesvědčení, probírají její soukromý život nebo také poškozují či zcizují osobní předměty nebo zveřejňují důvěrné informace. Dokonce může jít o terorizování prostřednictvím telefonu či podezírání oběti z duševní choroby. Poslední uváděnou strategií mobbérů je poškození zdraví oběti v rámci vyhrožování tělesným násilím, tělesná zranění a špatné zacházení, zvrácené jednání, nucení oběti k výkonu zdraví škodlivé práce.

2.6.1 Specifická komunikace mobbéra

Dorozumět se s mobbérem je velmi obtížné, protože jeho cílem je komunikaci zablokovat. Proto Svobodová (2008) charakterizuje mobbérovu komunikaci následujícími znaky. U mobbéra je evidentní zásadní rozpor ve verbální a neverbální komunikaci. Tzn., že tón řeči, gesta, mimika není v souladu se slovy. Takový druh komunikace je pro oběť matoucí. Také lze říci, že mobbér mnoho nemluví. Často odmítá dialog a tak konflikt obratně zhoršuje a vyhrocuje. Před komunikací s obětí se mobbér často chrání i sarkasmem. A pokud mobbér s obětí mluví, tak mlhavě, v názncích, v hádankách, dvojsmyslně nebo zamlčuje informace. Dále se mobbér zásadně vyhýbá přímým odpovědím a přímé komunikaci. Raději volí formu dopisování nebo vzkazů přes prostředníky. I forma mobbérovu řeči je velmi zvláštní. Agresor mívá při komunikaci s obětí monotónní, mdlý hlas, bez citového zabarvení a téměř v každém jeho slově lze cítit projevy pohrdání a posměchu. Může také používat strohý, chladný hlas, který vyvolává v oběti napětí.

2.7 Vývoj reakce oběti na mobbing

Reakce oběti na mobbing procházejí šesti etapami. Ovšem ne vždy musí mobbovaný jedinec projít všemi.

V první etapě si oběť nic neuvědomuje. Seznamuje se s prostředím a mobbingové situace bere jako běžnou součást života na pracovišti.

Ve druhé etapě si oběť začíná všimnout, že se něco děje, ale nespojuje si to se svou osobou. Drobné konflikty bere jako náhodné.

Ve třetí etapě již oběť poznává, že nejde o náhodu, ale mylně začne hledat vinu v sobě.

Ve čtvrté etapě je již oběti jasné, že konflikty a napjatá situace nejsou náhodné, ale stále ještě nejedná. Někdy také podléhá myšlence, zda nejde o jeho vlastní smyšlenku. S narůstajícími konflikty však postupně začíná podléhat psychickému zmatku. Bojí se někomu svěřit, má strach, že by jí nikdo neuvěřil. V této etapě se poměrně často do situace vloží okolí oběti, buď partner, přítel nebo nadřízený a snaží se pomoci.

V páté etapě oběť rozpoznává, že aktivity jsou zaměřené přímo na ni a rozhodně nejsou náhodné. Opakovaně hledá důvody nastalé situace. Přehrává si jednotlivé dny v zaměstnání s cílem dobrat se zdrojů nenávistného chování mobbéra. Pátrá po logických

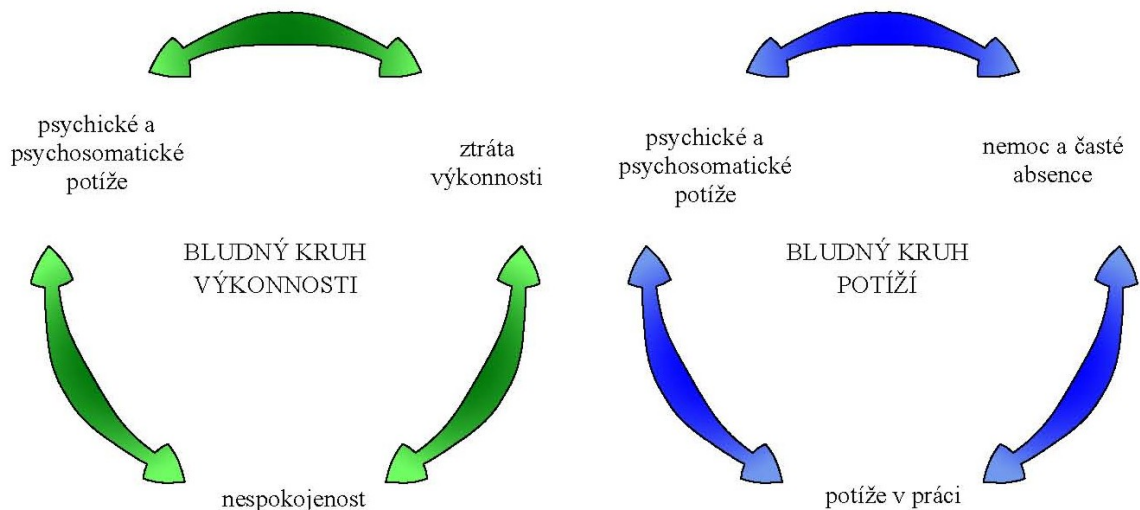
důvodech mobbérova chování, které obvykle nenachází. Zmatek vyvolává stres a oběť tak žije v trvalém napětí. Snaží se vymýšlet způsob obrany. Dokonce se zkouší ptát mobbéra, ale obvykle je odbyta. Oběť neví, jak reagovat. Zkouší strategii být „hodnější“ ve snaze mobbéra neprovokovat. Jenže laskavost a empatie oběti mobbéra často ještě více provokují.

V poslední šesté etapě si oběť agresi uvědomí, prohlédne a pochopí, že je terčem systematického psychoteroru. Už ale nemá sílu se bránit. Dá se říci, že je paralyzována. Projevuje se to například tak, že mobbér u ní vyvolává strach až fóbie. Je neustále ve střehu, obává se mobbérovy reakcí. Trvá-li toto dlouho, přicházejí organické poruchy a chronická úzkost (Svobodová, 2008).

„Oběť se dostává do bludného kruhu. Čím je mobbér agresivnější, tím je oběť depresivnější.“ (Svobodová, 2008, s. 76).

Mobbing má zhoubný vliv na výkonnost oběti, ale může způsobovat potíže různého druhu, což je graficky znázorněno na obrázku níže.

Obrázek č. 2 – Bludný kruh výkonnosti a potíží (Svobodová, 2008, s. 76, 77)



2.8 Důsledky mobbingu

Ten, kdo nemá osobní zkušenost s lobbingem, si pravděpodobně neuvědomuje, že dlouhodobé a systematické útoky mobbéra mají pro oběť mnohem závažnější důsledky, než si společnost připouští. Oběť žije v trvalém strachu z mobbéra, ze ztráty zaměstnání, financí, kariéry či spolehlivosti. Neustálé napětí se projevuje nejprve na psychice oběti, postupně

se také objevují i fyzické potíže. Čas, kdy se projeví první příznaky mobbingu, je individuální a závisí na mnoha faktorech – například na síle psychoteroru, na kvalitě zázemí, na finanční situaci oběti a zejména záleží na osobnostních faktorech mobbovaného, mezi které patří především odolnost vůči stresu a schopnost řešit problémy (Svobodová, 2008).

2.8.1 Důsledky pro oběť

Záleží na oběti, zda se dokáže důsledkům mobbingu bránit. Davenportová (in Svobodová, 2008) nastiňuje tři možné situace.

První situace má pozitivní důsledek pro oběť, protože ta dokáže odolat anebo se oprostít od mobbingu ještě v počáteční fázi, kdy je schopná se bez potíží opět začlenit do pracovního procesu a do kolektivu.

Druhá situace je neutrální, kdy sice začne mít oběť psychické i fyzické potíže, ale podaří se jí začlenit do pracovního týmu.

Třetí situace je pro oběť negativní. Ta je již pod vlivem mobbingu natolik narušená, že není schopna pracovat a také dochází k chronickým potížím. Pokud se oběť dostane do této třetí situace, je pro ni často jediným východiskem výpověď či žádost o přeložení na jiné oddělení (nebo minimálně žádost o přestěhování do jiné kanceláře). Sílu na podání stížnosti na chování mobbéra ovšem v této situaci už oběť zpravidla nemívá.

2.8.1.1 Psychosomatické a sociální potíže oběti spojené s mobbingem

V níže uvedených tabulkách č. 2 až 4 jsou přehledně znázorněny nejčastější druhy potíží obětí mobbingu. U jedince, který je vystaven psychoteroru na pracovišti zpravidla po čase nastoupí nejdříve psychické potíže. Jedná se např. o úzkost, nervozitu, problémy se soustředěností na práci, které pak obvykle mohou vyústit v somatické potíže. Zároveň tyto potíže provází problémy v sociální sféře oběti.

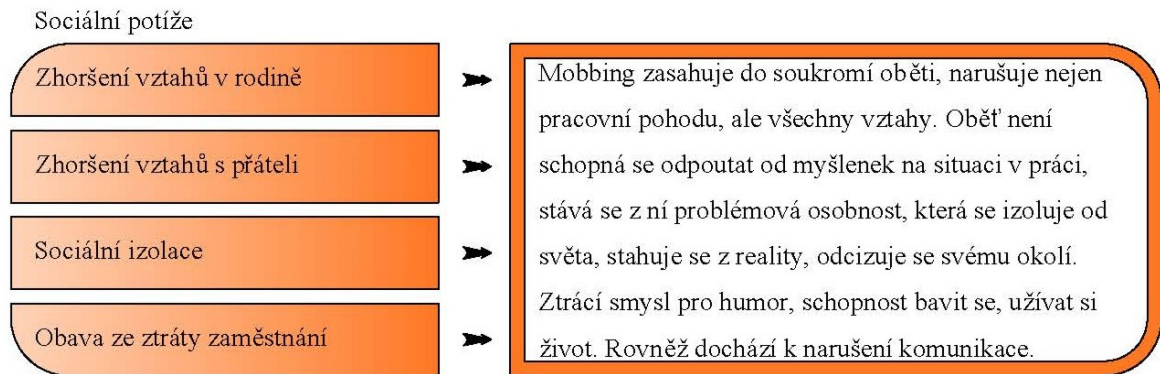
Tabulka č. 2: Psychické potíže (Svobodová, 2008)

Psychické potíže	
Neklid	<p>Stálý stres a nejistota vedou ke ztrátě energie a únavě. V důsledku snížené sebedůvěry a nedostatku motivace podstatně klesá výkonnost oběti. Spolu s trvalým psychickým vypětím se z oběti postupně stává problémová osobnost. Je emočně vyčerpaná, přecitlivělá, narušuje se její schopnost komunikace, objevuje se agresivita, podrážděnost. Cítí se dotčená, zranitelná, zbytečná. Nastupuje sklíčenost, smutek, trvale špatná nálada, pesimismus až ztráta chuti do života. Dlouhodobé potíže mohou vyústit v diagnózu deprese. Bezvýhodná situace může vést i k myšlenkám na sebevraždu.</p>
Nervozita	
Úzkost	
Poruchy koncentrace	
Poruchy sebehodnocení, pochybnosti o sobě, narušené sebevědomí	
Stálý stres a nejistota	
Deprese	

Tabulka č. 3: Somatické potíže (Svobodová, 2008)

Somatické potíže	
Svíravé pocity při dýchání	<p>Celkové zhoršení zdravotního stavu oběti.</p>
Bolesti hlavy, šíje, zad	
Poruchy spánku	
Chronické trávicí problémy	
Kardiovaskulární onemocnění	
Oslabení imunity	
Poruchy příjmu potravy	
Hormonální onemocnění	
Kožní onemocnění	
Posttraumatická stresová porucha	

Tabulka č. 4: Sociální potíže (Svobodová, 2008)



2.8.2 Důsledky pro organizaci

Organizace a ani vedoucí pracovníci si stále ještě neuvědomují, že cena, kterou platí za mobbing, je značná a především zbytečná. Menší kreativita, nižší produktivita, špatná docházka a fluktuace zaměstnance přináší organizaci ekonomické ztráty. A to nejen kvůli nízkému výkonu oběti, ale i mobbéra, který přemýšlí nad dalšími útoky. Dá se tak říci, že oba jedinci dostatečně nevyužívají pracovní dobu. Takže nikoliv oběť, ale mobbér znamená pro firmu velké finanční výdaje (Svobodová, 2008).

Beňo (2003) doplňuje, že je pro organizaci problém, pokud oběť zůstane, ale i pokud odejde. Oběť totiž podává tzv. vnitřní výpověď. To znamená, že je oběť sice na pracovišti fyzicky přítomná, ale její výkonnost a motivace obětí prudce klesá. Na druhou stranu, pokud oběť odejde, opouští své pracoviště se špatnými zkušenostmi a rozhodně nevzpomíná na organizaci v dobrém. S obětí mohou odejít i další schopní pracovníci, kterým dusná atmosféra na pracovišti nevyhovuje. V organizaci tak místo schopných zůstávají pouze průměrní. Nehledě na fluktuaci, která znamená vynaložení dalších prostředků na nábor nového pracovníka a jeho zaučení. To vše vede ke snížení výkonnosti.

Mobbing se stává nejčastějším a nejtíživějším problémem na úřadech, kde je obzvlášť dobrá živná půda pro kariérismus se všemi negativními projevy (Kallwas, 2007).

3 BOSSING

Další formou šikany na pracovišti, kterou se v této diplomové práci zabýváme, je bossing. Z dostupné literatury se této problematice věnuje nejpodrobněji německá autorka Huberová.

3.1 Definice bossingu

Bossing je ve své podstatě označení pro mobbing, jehož iniciátorem je vedoucí pracovník (boss – z angl. slova, znamená šéf). Autorem pojmu je S. Kile, který takto označoval systematické šikanování ze strany vedoucích pracovníků. Bossing je nutné hodnotit jako nebezpečnější formu šikany na pracovišti, protože povinností vedoucího je vytvářet svým podřízeným příznivé pracovní podmínky (Beňo, 2003).

Huberová (1995) konstatuje, že šéfové páchající bossing na podřízených pracovnících, téměř vždy využívají svého postavení nadřízeného. Většina případů šikanování se proto zakládá na svévolném, nepřiměřeném a přehnaném výkonu moci či na prostém zneužívání moci.

3.2 Příčiny bossingu

Stejně jako u mobbingu je i u tohoto druhu psychoteroru základem neřešený konflikt, a to mezi nadřízeným a podřízeným. Huberová (1995) vyjmenovává nejčastější příčiny.

Spadá sem „*hněv na organizaci*“, kdy mnoho nadřízených raději učiní podřízené zodpovědnými za veškeré problémy, než aby hledali skutečné řešení.

Další příčinou je přenášení „*tlaku shora*“, kterému musí nadřízení čelit, dolů na své podřízené. Někdy to postihne celý kolektiv a jindy se vedoucí zaměří na jednoho pracovníka a udělá si z něj svého „*obětního beránka*“.

Jednou z příčin bossingu je „*touha po moci*“, kdy nadřízený využívá své moci, včetně různých nekorektních metod vůči podřízeným.

Způsob, jakým se nadřízený chová k podřízeným, závisí na mezilidských vztazích a jeho „*osobních důvodech*“. Jako například osobní výhrady šéfa k podřízenému, žárlení šéfa

na spokojený rodinný život podřízeného, žárlivost šéfa na oblíbenost podřízeného mezi ostatními apod.

Dále můžeme mluvit o „*strachu*“, který je nejčastější příčinou proč nadřízený páchá bossing. Jde například o strach ze ztráty kontroly nebo strach z převahy či konkurence.

3.3 Techniky bossingu

Za nejčastější strategie, které používají nadřízení, aby terorizovali podřízené, můžeme považovat následující.

Když jsou šikanovanému podřízenému přidělovány namáhavé práce, či nesmyslné úkoly, které jsou zbytečné, můžeme hovořit o „*sisyfovské taktice*“.

Další technikou bossingu jsou „*malé požadavky na oběť*“. Tzn., že jsou jí přidělovány úkoly, které jsou hluboko pod úrovní její kvalifikace a schopnostmi.

Anebo se může jednat o „*přehnané požadavky na oběť*“, kdy jsou jí přidělovány úkoly, na které svými odbornými vědomostmi a schopnostmi nestačí.

„*Metoda Achillovy paty*“ je technika, kdy oběť musí zásadně vykonávat práce, které jsou jí velice nepříjemné. Přestože se kolegové nabídnou, že to udělají za ni, protože jim tato činnost nevadí.

„*Trvalá kontrola*“ podřízeného je kontrola nad rámcem, který je v organizaci běžný. Nadřízenému musí oběť oproti kolegům předkládat dílčí výsledky nebo s ním musí i bezvýznamná rozhodnutí předem konzultovat.

„*Překvapující útoky*“ je technika, kdy nadřízený dělá důležitá rozhodnutí, která se týkají oběti za jejími zády.

Pokud jsou úkoly, které dodnes spadaly do kompetence oběti, předány ostatním kolegům, často bez bližšího vysvětlení, pak mluvíme o „*oklešťování kompetencí*“.

Jednou z nejbrutálnějších technik je „*izolace oběti*“, která se projevuje neinformováním o důležitých změnách, vylučováním z porad anebo názoru oběti není přikládána žádná váha. Někdy je izolována oběť i prostorově, například tak, že je jí přidělena odlehlá kancelář, která neumožňuje kontakt s kolegy.

Poslední dvě techniky jsou vysoce neetické. Jedná se o „útoky na zdraví“, kdy je oběť nucena k práci, která je zdraví škodlivá a „narážení na psychický stav oběti“, kdy jsou oběti podsouvány psychiatrické poruchy (Huberová, 1995).

3.3.1 Typologie šéfů

Huberová (1995) tvrdí, že častým heslem šéfů, kteří aplikují bossing je, podle Huberové (1995, s. 94): „*Já tady tahám za ten delší konec provazu a také tě odrovnám.*“

Mezi nejnebezpečnější šéfy, kteří páchají bossing patří níže uvedené typy.

„*Mlčenlivý samotář*“ je odborník, který se ve vedení spolupracovníků prakticky vůbec nevyzná. Mlčenlivý nadřízený nemůže nikoho motivovat, ani delegovat a nejlépe se cítí, pokud jej všichni nechávají v klidu. Svým pasivním postojem připravuje nepřímo půdu pro šikanu na pracovišti. Problémy v pracovním kolektivu jej nezajímají, pro něj je důležitá efektivnost práce.

„*Nepřístupný šéf*“ se chová podobně jako šéf samotář s jedním rozdílem, že jeho ignorování pracovníků pramení z určitého elitářství. Je povznesený nad ostatní a příliš arogantní.

„*Autoritativní šéf*“ dává všem najevo, kdo je pánem a všem ukazuje, jak se to má dělat. Tento typ vedoucího není vždy tak sebevědomý. Někdy svou nejistotu maskuje silnými slovy nebo vojenským stylem řízení. Zpravidla nebývá neoblíbený, protože skýtá jistotu, že každý ví, na čem je.

„*Váhavý šéf*“ nedokáže rozhodovat. Každé rozhodnutí odsouvá na později ze strachu, aby něco nepokazil. Jeho styl řízení je velmi chaotický a na svou pozici nestačí.

„*Náladový šéf*“ neustále mění rozhodnutí. Jeho zásluhou vzniká chaos. Pracovní kolektiv trpí permanentním zmatkem, a proto inklinuje k vytváření jednotlivých skupinek, anebo se pokouší „odfrustrovat se“ na některém ze spolupracovníků. Náladovost nadřízeného bývá znakem hluboké nespokojenosti a nedůvěry v sebe sama. Někdy postačí bezvýznamná záležitost a nevypočitatelný šéf si vylije zlost na libovolném obětním beránkovi z podřízených.

„*Chlubil*“ se cítí nepostradatelný, nedostižný. Úspěchy vždy patří jemu, za neúspěchy činí zodpovědnými ostatní (Huberová, 1995).

3.4 Důsledky bossingu

3.4.1 Důsledky pro oběť

Ve chvíli, kdy si vedení organizace všimne, že oběť například často chybí, nepodává své obvyklé výkony, hromadí se stížnosti na její chování, které je zvláštní (agresivní nebo extrémně introvertní), je vnímána jako zdroj neklidu a nepohodlná přítěž. Personalisté se většinou neptají podřízeného, co se děje a proč se tak pracovník cítí. Naopak, řeší to, jak se jej zbavit (Huberová, 1995).

Časté metody, jak se zbavit nepohodlného pracovníka, který je v posledních fázích bossingového teroru, jsou podání výpovědi ze strany organizace, případně dohoda o výpovědi spojená s odstupným, aby byla výpověď pro šikanovaného pracovníka lákavější. Dále jsou velmi často využívány výstrahy a upozornění. Je nutné konstatovat, že i za naprosto normálních okolností není vůbec obtížné dokázat zaměstnanci jeho chybné postupy. Ovšem mnohem snazší to je, když oběť není díky dlouhodobému bossingu v dobré psychické kondici. Další možností je tzv. samotka, kdy je oběť izolována od kolegů. Jednou z dalších možností je četné překládání oběti v rámci organizace (Huberová, 1995).

3.4.2 Důsledky pro nadřízeného

Můžeme pouze konstatovat, že nadřízený, který se uchýlí k bossingu mívá často značně velké pravomoci a přestupky vůči podřízeným se mu často nedají dokázat. Jestliže např. špatně informuje své spolupracovníky, při řešení důležitých otázek mlčí, zadrží informace nebo je dokonce změní, pak je to sice velice nesprávné chování, ovšem porušení pravidel se mu většinou jen těžko dokazuje. Ten, kdo v roli oběti nemá za sebou silný pracovní kolektiv, který s ním sympatizuje, ten v podstatě nemá šanci vydržet na svém pracovním místě. Přesto můžeme z výše uvedeného vyvodit, že takový nadřízený, který se uchýlí k bossingu, si tak vlastně odkrývá záda, neboť je to důkaz toho, že se svými obavami, pochybnostmi neumí naložit čestně, rozumně a důmyslně, a následně nedokáže zacházet ani se svou mocí (Huberová, 1995).

Faktem zůstává, že toto selhání vedoucích pracovníků mívá pro týraného podřízeného velmi často závažné následky, které jsou totožné s psychosomatickými a sociálními potížemi

jako u mobbingu, viz kap. 2., protože člověk vystavený bossingu se cítí být ještě bezmocnější než při šikanování ze strany kolegů.

Závěrem můžeme říci, že mobbing či bossing lze pozorovat ve všech oborech. Zvýšené riziko však dle psychologa Zapfa (in Kratz, 2005) hrozí především úředníkům, a to v resortu zdravotnictví a sociálních věcí (sedminásobné riziko), resortu školství (trojapůlnásobné riziko), státní správy (trojnásobné riziko).

4 SOCIÁLNÍ PRÁCE

Existuje řada povolání, jejichž hlavní náplní je pomáhat lidem. Při výkonu sociální práce hraje velmi podstatnou roli lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem. Klient potřebuje důvěřovat, cítit se bezpečný a přijímaný. Bez tohoto vztahového rámce se práce pomáhajícího stává jen výkonem svěřených pravomocí (Kopřiva, 1997).

Specifikem profese sociální práce je požadavek osobního nasazení sociálních pracovníků při řešení problémů jejich klientů. Princip kontrolovaného osobního zaujetí spolu s požadavkem hodnotové neutrality kladou značné nároky na emocionální rovnováhu a výkonovou výdrž sociálních pracovníků (Řezníček, 1994).

4.1 Sociální pracovník

Díky zákonu o sociálních službách (č. 108/2006 Sb.) jsme se konečně dočkali přesného vymezení obsahu práce sociálního pracovníka a jasně stanovených podmínek pro výkon této profese. V § 109 tohoto zákona je uvedeno, že sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace.

4.1.1 Osobní a profesní předpoklady sociálního pracovníka

Základní osobní a profesní předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka je respektování základních lidských práv, smysl pro sociální spravedlnost, respektování osobní svobody a uznávání zásady svobodného rozhodování klientů (Řezníček, 1994).

Dále se u sociálního pracovníka předpokládá emoční a sociální inteligence. Nezbytným profesním předpokladem jsou také komunikační dovednosti, kam patří empatie, schopnost zúčastněného naslouchání apod. (Matoušek, 2003a).

Sociální pracovník by měl být schopen ve vztahu ke klientovi či uživateli lidské vřelosti a opravdovosti. Bez schopnosti vhledu do situace klienta, bez vstřícného zájmu a respektu

vůči němu a bez jednoznačné komunikace je pracovní vztah ke klientům značně problematický. Jako další osobnostní předpoklady sociálního pracovníka můžeme uvést tvořivost a flexibilní důraznost. Podstatnou součástí výkonu praxe je schopnost adekvátního zvažování a hodnocení klientů a jejich situace. Mezi orientační profesionální předpoklady patří rovněž respektování svobodného rozhodování klientů, respektování důvěrnosti sdělených informací, zachování profesionální objektivity, individuální přístup ke klientům a respektování rozdílů mezi lidmi, respektování jejich důstojnosti a také zodpovědnost vůči klientům, zaměstnavateli, obci nebo komunitě a profesi (Řezníček, 1994).

Za velmi náročné považujeme zaměstnání sociálních pracovníků na úřadech, protože zde jsou specifické nároky na výkon tohoto povolání a výkon správních činností. Proto se v této diplomové práci zaměřujeme na tuto skupinu sociálních pracovníků, kteří patří mezi odborníky, málokdy pracující izolovaně od kolegů, neboť z podstaty samotné sociální práce jsou nuceni spolupracovat.

Na jedné straně říká Guggenbühl-Craig (2007), že moderní sociální pracovník nechce dávat almužny, ale chce pomáhat a léčit sociální situaci. Na druhé straně říká Řezníček (1994), že v českých poměrech dosud do značné míry přetrvává paternalistický přístup ke klientům, kombinovaný navíc s jistou úřednickou arogancí. Dále konstatuje, že se u nás ještě donedávna nevyžadovalo osobní nasazení sociálních pracovníků. Zbyrokratizování sociální profese vedlo k zeslabení nebo úplnému zrušení úzkých socioterapeutických nebo jinak nápravných vztahů mezi pracovníky a klienty. Klienti mnohdy vůči sociálnímu úřadu zůstávali v podřízené pozici žadatele o poskytnutí určité nárokové dávky a při vyřizování svých záležitostí byli závislí na dobré vůli úředníka. Úřadování je podle Řezníčka (1994) specifický český styl sociální práce, který nepředpokládá osobní nasazení pracovníků a rozvíjení účinných komunikačních a přesvědčovacích dovedností.

Domníváme se, že v současné době je sociální práce s klienty na úřadech na velmi vysoké úrovni, a to nejen díky zákonné povinnosti splnit vyšší odborné či vysokoškolské vzdělání, ale také díky velké nabídce průběžného vzdělávání.

4.1.2 Sociální pracovník ve veřejné správě

Sociální pracovník plní na úřadech zároveň funkci úředníka. Nejpřesněji je definován úředník v tzv. zákoně o úřednících (zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů). Úředník je zaměstnanec územního samosprávného celku podílejícího se na výkonu správních činností zařazených do obecního úřadu a dalších typu úřadů v rámci veřejné správy. Dále jsou v tomto zákoně vymezeny předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka. Zaměstnanec ve veřejné správě musí být fyzickou osobou, státním občanem České republiky a musí mít v republice trvalý pobyt, dosáhnout 18 let, být způsobilý k právním úkonům a být bezúhonný. Ovládat jednacím jazyk a splňovat další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním předpisem. V našem případě se jedná o zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, viz podkapitola 4.1.

Za velmi problematickou oblast v práci na úřadě považujeme vztahy na pracovišti mezi sociálními pracovníky. Sociální práce úředníků – sociálních pracovníků je velmi náročná. Čím větší pravomoc pomáhající má, tím větší je tendence jeho klientů k odstupu a nedůvěře. Vysoké nároky na osobní angažovanost sebou nesou přepracovanost, podrážděnost, nervozitu či agresivitu.

Ve výše uvedeném zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících jsou vyjmenované základní povinnosti úředníka. Mimo jiné je v § 16 odst. 1, písm. d) uvedena povinnost ve vztahu k ostatním kolegům, a to povinnost zachovávat pravidla slušnosti při úředním jednání a vůči ostatním zaměstnancům působícím ve veřejné správě.

Proto i Etický kodex společnosti sociálních pracovníků České republiky (2006) stanovuje 3 zásady ve vztahu ke kolegům. Jedná se o respektování znalostí a zkušeností kolegů a schopnost respektovat rozdíly v názorech a praktické činnosti kolegů a ostatních odborných a dobrovolných pracovníků. Svě kritické připomínky by měl sociální pracovník dle etického kodexu vyjadřovat na vhodném místě a vhodným způsobem. A v neposlední řadě sociální pracovník iniciuje a zapojuje se do diskusí týkajících se etiky a je zodpovědný za svá rozhodnutí, která budou eticky podložena.

Na základě výše uvedených informací jsme se rozhodli zaměřit náš výzkum na tuto specifickou cílovou skupinu sociálních pracovníků, kteří jsou zároveň úředníky na městských

úřadech obcí s rozšířenou působností, a jejich vztahy na pracovišti, resp. na mobbing a bossing.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 POPIS VÝZKUMNÉHO PROJEKTU

5.1 Výzkumný problém

Výzkumný problém jsme formulovali na základě osobní zkušenosti s mobbingem.

Zajímá nás, zda dokáží sociální pracovníci městských úřadů, kteří mají také osobní zkušenost s mobbingem či bossingem, správně řešit psychoteror na pracovišti vůči své osobě. Dále chceme popsat průměrnou dobu trvání psychoteroru na pracovišti, typické reakce obětí a svědků a způsoby řešení psychoteroru oběťmi. Definovat typického agresora, který šikanuje na pracovišti, zmapovat psychosomatické potíže obětí a také odhalit, co spouští psychoteror mezi sociálními pracovníky. V neposlední řadě zjistit, zda by oběti stejnou situaci dnes řešily jinak.

5.2 Cíle výzkumného projektu

Cílem výzkumu je zjistit, jakým způsobem probíhá mobbing a bossing mezi sociálními pracovníky městských úřadů ve Zlínském kraji. Na základě zjištěných informací vytvořit návrh preventivních a obranných opatření proti šikaně na pracovišti, resp. mobbingu a bossingu.

Konkrétně jsme si stanovili tyto dílčí cíle:

- 1) Popsat průměrnou dobu trvání psychoteroru na pracovišti.
- 2) Definovat typického agresora psychoteroru na pracovišti a jeho typické projevy.
- 3) Popsat typické reakce obětí na psychoteror na pracovišti.
- 4) Zmapovat, zda má psychoteror na pracovišti psychosomatické důsledky na oběti.
- 5) Zjistit, jakým způsobem vyřešily oběti psychoteror na pracovišti.
- 6) Zmapovat oblasti podpory, které využívají oběť pro zvládnutí psychoteroru na pracovišti.
- 7) Zmapovat reakce kolegů, kteří jsou svědky psychoteroru na pracovišti.
- 8) Odhalit „spouštěcí moment“ psychoteroru na pracovišti.
- 9) Zjistit, zda by psychoteror na pracovišti oběť zpětně řešila jinak.

- 10) Navrhnout opatření preventivního a ochranného charakteru proti mobbingu a bossingu na pracovišti.

5.3 Výzkumné otázky

Vzhledem ke stanoveným cílům výzkumného projektu byly položeny následující výzkumné otázky:

- a) Jak dlouho probíhal proces psychoteroru na pracovišti?
- b) Jak se projevuje sociální pracovník, který páchá mobbing či bossing?

Tato výzkumná otázka obsahuje dvě podotázky:

- I. Jaké jsou projevy agresora?
 - II. Jaká je charakteristika agresora?
- c) Jak reagují sociální pracovníci v situacích, kdy jsou vystaveni mobbingu či bossingu?
 - d) Mají sociální pracovníci psychosomatické potíže v souvislosti s mobbingem či bossingem?
 - e) Jakým způsobem řeší sociální pracovníci mobbing či bossing?
 - f) Kde hledají sociální pracovníci podporu při mobbingu či bossingu?
 - g) Jak reagovali kolegové, kteří byli svědky mobbingu či bossingu?
 - h) Znájí sociální pracovníci důvod, který spustil mobbing či bossing na pracovišti vůči jejich osobě?
 - i) Řešili by dnes sociální pracovníci jinak mobbing či bossing vůči své osobě?

5.4 Fáze výzkumného projektu

Vzhledem k citlivému tématu jako je psychoteror na pracovišti bylo potřeba získat předběžné informace o fenoménu mobbingu a bossingu mezi sociálními pracovníky. Proto byla v první fázi provedena pilotáž, jejímž cílem bylo zjistit, zda mají sociální pracovníci zkušenost s šikanou na pracovišti.

Ve druhé fázi byl stanoven výzkumný záměrný vzorek a proveden „předvýzkumný“ rozhovor s jedním sociálním pracovníkem. Na základě tohoto rozhovoru byly upraveny polostrukturované otázky rozhovoru tak, aby bylo možné získat hlubší informace např. o chování osoby, která šikanuje, o reakcích oběti na psychoteror apod. A také byly v rámci realizace rozhovorů s každým respondentem zjištěny informace, zda splňují jeho zkušenosti znaky mobbingu či bossingu dle definice Svobodové (viz kapitola 2).

Ve třetí fázi byly na základě zjištěných informací zpracovány kasuistiky.

Ve čtvrté fázi proběhla analýza a byly zobecněny závěry vyplývající z polostrukturovaných rozhovorů.

V páté fázi proběhla analýza a byly zobecněny závěry vyplývající z kasuistik.

Šestá fáze obsahuje shrnutí výzkumného projektu.

Níže pro zpřehlednění graficky znázorňujeme fáze, jednotlivé kroky výzkumu a odkazy na subkapitoly.

Tabulka č. 5: Výzkumný design

Fáze	Kroky	Subkapitola
1. fáze	Pilotáž	5.6.1
2. fáze	Polostrukturované rozhovory	5.6.2
3. fáze	Kasuistiky	5.6.3
4. fáze	Výsledky pilotáže	6.1.1
5. fáze	Výsledky polostrukturovaných rozhovorů	6.1.2
6. fáze	Výsledky kasuistik	6.1.3
7. fáze	Shrnutí výzkumného projektu	6.1.4

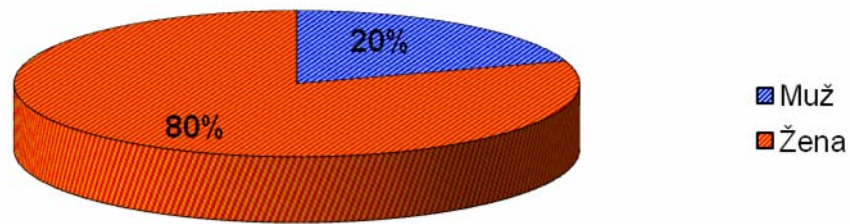
5.5 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvoří úředníci, kteří jsou zaměstnaní na obecních úřadech s rozšířenou působností, tedy městských úřadech ve Zlínském kraji, jako sociální pracovníci, jejichž pracovní náplní je zajišťování výkonu přenesené působnosti v oblasti odborných a specializovaných agend na úseku péče o rodinu a dítě a občanů, kteří potřebují zvláštní pomoc (Nařízení vlády č. 469/2002).

Výzkumný vzorek tvořilo 10 respondentů z řad sociálních pracovníků, kteří splňovali podmínky oběti mobbingu či bossingu. Z toho bylo 8 žen a 2 muži. Vyšší zastoupení žen ve výzkumném vzorku (80 %) je dána tím, že v pomáhajících profesích jsou zaměstnány především osoby ženského pohlaví (viz níže graf č. 1).

Graf č. 1: Pohlaví respondentů polostrukturovaných rozhovorů

Pohlaví respondentů polostrukturovaných rozhovorů



Blíže se seznámíme s výzkumným vzorkem v kasuistikách (viz podkapitoly 5.6.3.1 – 5.6.3.10). Přesto pro přehlednost uvádíme v tabulce č. 6 základní informace o jednotlivých respondentech výzkumného vzorku.

Tabulka č. 6: Složení výzkumného vzorku

Složení výzkumného vzorku					
Pohlaví	Věk	Praxe	Vzdělání	Forma šikany na pracovišti	Mimulé/souč. zaměstnání
1. žena	39 let	19 let	Bc.	mobbing	min. zam.
2. muž	39 let	17 let	Bc.	bossing	min. zam.
3. žena	38 let	9 let	Bc.	bossing	min. zam.
4. žena	46 let	13 let	SS mat.	bossing	souč. zam.
5. žena	45 let	10 let	Mgr.	mobbing	min. zam.
6. žena	44 let	14 let	Mgr.	bossing	souč. zam.
7. muž	27 let	5 let	Mgr.	mobbing	min. zam.
8. žena	52 let	18 let	Mgr.	mobbing	souč. zam.
9. žena	38 let	9 let	Mgr.	mobbing	souč. zam.
10. žena	61 let	6 let	SS mat.	bossing	min. zam.

5.6 Použité metody a výzkumné strategie

Pro výzkumnou část diplomové práce jsme se rozhodli použít smíšený výzkum, ve kterém využíváme prvky kvantitativní a kvalitativní metodologie. Konkrétně se jedná o kvantitativní metodu formou pilotáže s cílem ověřit si, že fenomén mobbingu a bossingu mezi sociálními pracovníky městských úřadů ve Zlínském kraji skutečně existuje a zpřesnit formulaci problému. Další metody již byly kvalitativní. Konkrétně se jednalo o využití polostrukturovaných rozhovorů a kasuistik.

5.6.1 Pilotáž

Jak jsme již předeslali, samotnému kvalitativnímu výzkumu předcházela pilotáž. Chráska (2007) uvádí, že vhodně provedená pilotáž umožňuje zpřesnit formulaci problému. Pilotáž byla provedena prostřednictvím elektronické pošty. Byli osloveni sociální pracovníci zaměstnaní na městských úřadech ve Zlínském kraji a požádáni o vyplnění dotazníku uloženého na odkazu: <http://www.vyplnto.cz/> (viz příloha č. 2).

5.6.2 Polostrukturované rozhovory

Polostrukturovaný rozhovor dává prostor výzkumníkovi i respondentovi ujasnit si nepřesné údaje, které by mohly být později špatně vyloženy a také například přemýšlet nahlas. Tímto způsobem lze lépe vyjádřit hlubší pocity a postoje k fenoménu mobbingu či bossingu.

Základní otázky polostrukturovaného rozhovoru byly rozděleny na úvodní a hlavní otázky. Hlavní otázky byly dále děleny na základní výzkumné otázky, specifické výzkumné otázky a na otázky tazatelské (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Polostrukturovaný rozhovor pro účely výzkumného záměru je strukturován následujícím způsobem.

Úvodní otázky:

1. Souhlasíte s použitím tohoto rozhovoru do mé diplomové práce?
2. Pohlaví?
3. Věk?

4. Délka praxe v sociální oblasti?
5. Nejvyšší dosažené vzdělání?
6. Rodinný stav a počet dětí?
7. Po vysvětlení definice, můžete mi říct, o jaký typ šikany na pracovišti se jednalo ve vašem případě? Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jako je např. pomlouvání, intriky, ignorování, přehlížení, ironizování a napodobování a zesměšňování, zadávání nevhodných úkolů, lživá obvinění, zveličování slabých stránek osobnosti, nepřátelská komunikace, nezdravení, přerušování při poradách. Má za cíl dotlačit člověka do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny. Je to soustavný tlak, vyvíjený bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností. Mobbing je šikana kolegy kolegy. A bossing je mobbing, jehož iniciátorem je nadřízený a šikanuje podřízeného. Podmínky splnění je trvání min. 1x týdně, nejméně půl roku (Svobodová, 2008).
8. Mobbing či bossing probíhal ve státní či nestátní organizaci?
9. Mobbing či bossing jste zažil/a v současném nebo minulém zaměstnání?
10. Kdo vás šikanoval na pracovišti?

Hlavní otázky:

11. Jak se projevovovala osoba, která vás šikanovala?
12. Jak byste charakterizoval/a osobu, která Vás mobbovala?
13. Jak často jste byl/a v průměru vystavován/a šikaně na pracovišti?
14. Jak jste se choval/a vy? Jak jste reagoval/a?
15. Jak jste to vyřešil/a?
16. Měl/a jste nějaké zdravotní problémy spojené s šikanou na pracovišti?
17. Co vám pomáhalo zvládnout šikanu na pracovišti?
18. Jaký byl postoj kolegů, kteří byli svědky vaší šikany na pracovišti?

19. Řešil/a byste to dneska jinak?

20. Pokládáte si otázku, proč se to vůbec stalo? Co to způsobilo?

Vzhledem k ožehavému tématu jako je šikana na pracovišti mezi sociálními pracovníky bylo velmi složité získat souhlas k rozhovorům o osobních zkušenostech s mobbingem či bossingem. Na začátku výzkumu byli osobně osloveni 3 sociální pracovníci, o kterých autorka výzkumu věděla, že se stali obětí mobbingu a bossingu ve svém zaměstnání. Tito oslovení znali výzkumníka osobně a v průběhu realizovaného rozhovoru nabídli možnost zkontaktovat rozhovor s dalšími sociálními pracovníky, kteří podle nich také zažili šikanu na pracovišti, ať už mobbing či bossing, čehož bylo využito. Jak jsme již výše zmínili, autorka výzkumu se s některými respondenty znala osobně, z toho důvodu je zřejmé tykání ve dvou rozhovorech (rozhovor č. 4, rozhovor č. 9).

Termín a místo realizace rozhovorů si respondenti určili sami. Všechny rozhovory byly vedeny mimo jejich pracoviště, tedy například v čajovně, restauraci nebo v jejich domácnostech. Velkým problémem bylo nalézt správný a dostatečně citlivý způsob, jak motivovat většinu respondentů začít mluvit o svých zkušenostech s mobbingem či bossingem.

Respondenti byli na začátku rozhovoru požádáni o svolení použít rozhovor pro diplomovou práci. Svůj souhlas potvrdili podpisem. Rozhovory trvaly v délce 15 až 30 minut.

Při polostrukturovaných rozhovorech byla u dotazovaných osob evidentní snaha podat, co nejpřesnější svědectví o vlastní zkušenosti s mobbingem či bossingem, i když to bylo pro mnohé stále velmi bolestivé téma. Respondenti byli seznámeni s tím, k čemu rozhovor bude sloužit a byli ujištěni, že bude zachována anonymita. A to z toho důvodu, že většina respondentů měla velkou obavu z uvádění bližších osobních údajů (včetně názvu obce s rozšířenou působností, kde jsou zaměstnaní) z důvodu identifikace jejich osoby při zveřejnění diplomové práce. Proto není blíže specifikované prostředí - lokalita (městský úřad), kde zažili respondenti mobbing či bossing. Lze pouze uvést, že respondenti jsou zaměstnaní na městských úřadech ve Zlínském kraji.

Postup zpracování polostrukturovaných rozhovorů byl následující.

V prvním kroku byly respondentům pokládány v polostrukturovaném rozhovoru výše uvedené otázky, které byly nahrávány na diktafon. Dle Miovskeho (2009) je zvukový záznam zcela nestranný a je na něm vše tak, jak se odehrálo. Je autentický.

Druhým krokem bylo zpracování doslovné transkripce těchto rozhovorů, tedy převod mluveného projevu z interview do písemné podoby (Hendl, 2008). Což považujeme za jeden z nejnáročnějších kroků v rámci realizace výzkumu.

Ve třetím kroku na základě studia provedených rozhovorů byly abstrahovány signifikantní slovní spojení. A to tak, že byly v textu barevně označeny pasáže, které se týkaly určitých tematických celků, které odpovídaly výzkumným otázkám. Každému z hlavních témat jsme přiřadili jednu barvu a následně pročítali text a barvami označovali všechny místa, která se jednotlivých tematických oblastí týkají (Miovský, 2009). Příklad zpracování je uveden v příloze č. 1 této diplomové práce.

5.6.3 Kasuistiky

Pro lepší ilustraci procesu mobbingu a bossingu byly tyto rozhovory dále zpracovány do kasuistik. Byla použita forma intrinsitních případových studií dle Hendla (2008), která se věnuje případu jenom kvůli němu samotnému. Tato studie se využívá při studiu málo známých fenoménů. Cílem je holistické porozumění případu i pochopení propojení jeho jednotlivých částí.

5.6.3.1 Kasuistika č. 1

Paní A. je 39 let. Je vdaná a má dvě děti. Vystudovala vysokou školu a získala bakalářský titul v oboru sociální pedagogiky. V sociální oblasti pracuje 19 let. V současné době pracuje ve státní organizaci jako sociální pracovnice. Byla šikanována na minulém pracovišti po dobu 3 let, a to nejbližší kolegyní. Šlo tedy o mobbing.

Šikana na pracovišti začala po jejím návratu do zaměstnání po šestileté mateřské dovolené. Vzhledem k tomu, že paní A. pracovala na zkrácený úvazek, nedařilo se jí na začátku rychle zapracovat. Důvodem pomalejšího zapracování bylo, že před nástupem na první mateřskou dovolenou nebyla tak moderní technika a v zaměstnání byl dříve jiný způsob práce. Paní A. se cítila sama sebou velmi nejistá. Nejbližší kolegyně, která jí měla pomoci se zaučit, nebyla ochotná, nekomunikovala a nespolupracovala s ní. Považovala ji za neschopnou a stěžovala si na ni jak kolegům tak nadřízeným. Když nebyla v zaměstnání šikanující kolegyně, spolupracovníci se k paní A. chovali normálně. Paní A. nejdříve problémy

s šikanující kolegyní bagatelizovala, ignorovala je. Po čase se mobbérky na rovinu zeptala, co jí konkrétně na ní vadí. Reakce šikanující kolegyně byla odmítavá. Tzn., že se nechtěla o tom bavit a obvinila ji, že si vymýšlí problémy, které neexistují. Na základě této zkušenosti již paní A. nezkoušela situaci mezi nimi otevřeně řešit.

Největší podporou po dobu psychoteroru v zaměstnání byl manžel paní A. a její sestra, kteří jí zpočátku radili, ať chování šikanující kolegyně ignoruje.

Po prvním roce psychoteroru v zaměstnání se začaly objevovat první zdravotní problémy, jako byla psychická nepohoda, když byla kolegyně v práci. Dále se přidalo napětí v břiše, které se stupňovalo až do diagnózy Crohnova nemoc, což je chronické zánětlivé onemocnění tenkého střeva, kdy jednou z příčin tohoto onemocnění může být i stres. Zdravotní stav se stále zhoršoval, proto rodina apelovala na paní A., aby opustila toto zaměstnání. Ovšem ona zůstávala v zaměstnání hlavně z ekonomických důvodů.

Mobbing skončil po 3 letech odchodem šikanující kolegyně z pracoviště. Ta podala výpověď, protože se jí nepodařilo získat místo vedoucí.

Zpětně se paní A. dnes domnívá, že její mobbing začal z toho důvodu, že jí šikanující kolegyně záviděla její spokojený rodinný život, který ona neměla a realizovala se jen v práci. Dnes by paní A. řešila stejnou situaci jinak, a to více konfrontačně vůči kolegyni, případně i stížností u nadřízených.

5.6.3.2 Kasuistika č. 2

Pan B. má 39 let. Je ženatý a má dvě děti. Vystudoval vysokou školu a získal titul bakalář v oboru sociální práce. V sociální oblasti pracuje 17 let. V současné době pracuje jako sociální pracovník ve státní organizaci. Psychoteror zažil na minulém pracovišti a trval asi rok, kdy jej šikanovala jeho přímá nadřízená. Šlo tedy o bossing.

Jeho nadřízená nesnesla žádný odpor, jiný názor. Dokázala s podřízenými manipulovat. Techniky bossingu byly např. formou různých naschválů, znevažováním pracovních schopností, nadměrnou kontrolou. Spouštěcím momentem bossingu bylo mylné podezření nadřízené, že se pan B. uchází o její místo. Nadřízená byla velmi ambiciózní a také nepřímá a falešná. Pan B. se v situacích, kdy byl šikanován nadřízenou, snažil ze začátku vysvětlit a diskutovat. Později zjistil, že to nemá smysl a stáhnul se, ignoroval útoky.

Největší oporou byla při psychoteroru vzájemná opora kolegů, rodiny a také jeho flegmatická povaha. Nakonec situace na pracovišti vygradovala do neúnosné míry, kdy byla atmosféra na pracovišti velmi nepříjemná. Proto požádal pan B. o přeložení. Dnes by nenechal bossing vůči němu zajít tak daleko. Jako obranu by použil stížnost vyšším nadřízeným.

5.6.3.3 *Kasuistika č. 3*

Paní C. má 38 let. Je vdaná a má 2 děti. Vystudovala vysokou školu a má titul bakaláře v oboru sociální práce. V sociální oblasti pracuje 9 let. Nyní je zaměstnána jako sociální pracovníce ve státní organizaci. Šikanu na pracovišti zažila v minulém zaměstnání a trvala 6 až 7 let. Psychoteror páchala její přímá nadřízená. Jednalo se tedy o bossing.

Bossing se projevoval např. tak, že jí vedoucí dávala oběti nesmyslné úkoly, delegovala svou práci na podřízené, protože si nebyla jistá sama sebou. Dokázala s ní velmi dobře manipulovat a získávat informace ze soukromí paní C. a použít je záhy proti ní. Typické pro tuto nadřízenou bylo, že se vždy fixovala na jednoho podřízeného, kterého pak využívala jako pomocníka pro rozhodování. Ve chvíli, kdy si našla nového obětavého podřízeného, přestala komunikovat s paní C. a začala jí „házet klacky pod nohy“. Šikanující šéfka se cítila velmi nespokojeně ve svém osobním životě a svou nespokojenost přenášela i do pracovního života.

Paní C. nedokázala konfliktní situace s nadřízenou řešit hned na místě a asertivně. Obvykle jen v duchu bezmocně zuřila. Postupem času začala trpět nespavostí, poruchou koncentrace, žaludeční nervózou.

Velkou oporou pro paní C. byla její rodina, která jí doporučovala, ať odejde nebo ať se chová stejně a vystrnadí nadřízenou ze svého místa, protože je nekompetentní. Toto oběť ovšem neudělala. Vydřela na tomto pracovním místě tak dlouho zejména z ekonomických důvodů, ale také proto, že ji naplňovala práce s klienty. Nakonec na základě zhoršujících se zdravotních problémů se paní C. rozhodla podat výpověď. Dnes by se ve stejné situaci pravděpodobně zachovala stejně a odešla by.

5.6.3.4 *Kasuistika č. 4*

Paní D. má 46 let. Je vdaná, bezdětná. Získala středoškolské vzdělání s maturitou a má zkoušky odborné způsobilosti Ministerstva vnitra pro oblast sociální péče. Psychoteror zažívá ve svém současném zaměstnání, tedy ve státní správě, a to už 3 roky. Terorizuje ji její přímá nadřízená. Jde o bossing.

Nadřízená paní D. vytýká to, co se u druhých kolegů považuje za normální pracovní postup, a to vždy veřejně. V soukromí kanceláře útočí na její osobní život. Otevřeně jí vyhrožuje a sděluje, že ji chce donutit k odchodu z pracoviště. Jako důvod tohoto chování považuje paní D. svou 13-náčtiletou praxi v sociální oblasti. Nadřízená nastoupila přímo po škole na post vedoucí bez zkušeností. Oběť bere jako konkurenta. Vzhledem k tomu, že paní D. nesplňuje vzdělání uložené zákonem o sociálních službách, jednání své nadřízené nechápe. Považuje svou šéfku za velmi ambiciózní, manipulativní a falešnou. Paní D. se nejdříve snažila při konfliktech s nadřízenou vysvětlovat pracovní postupy. Nyní šéfku ignoruje a nekomunikuje s ní.

Nejvíce paní D. pomohly její přítelkyně. Kolegyně v práci nechápaly útoky nadřízené na svou kolegyni. Často byly tak překvapeny, že nedokázaly reagovat nebo se jí zastat. Se stupňujícími se konflikty začala mít paní D. problémy s dýcháním a palpitací, a to hlavně v situacích, kdy musela komunikovat s nadřízenou, dále trpěla bolestmi hlavy. Objevily se i deprese. Paní D. přemýšlela nad návštěvou psychiatra, protože začala vážně přemýšlet o sebevraždě. Její nejbližší okolí jí to rozmlouvalo, s tím že by mohla získat ještě nálepku blázna, kdyby navštěvovala specialistu. Proto se rozhodla požádat o přeložení na jiný typ agendy. Této žádosti bylo vyhověno. V současné době občas ještě musí komunikovat se svou nadřízenou, ale ta ji už nechává na pokoji a ignoruje její přítomnost na pracovišti. Paní D. dnes říká, že kdyby se znovu dostala do situace, chtěla by si s někým promluvit, ať už s nadřízenými či psychologem. Dodnes lituje, že bossing nechala zajít až tak daleko, že kvůli tomu přemýšlela nad tím, že by si vzala život.

5.6.3.5 *Kasuistika č. 5*

Paní E. má 45 let. Je vdaná a má 3 děti. Vystudovala vysokou školu a získala magisterský titul v oboru sociální pedagogika. V sociální oblasti se pohybuje 10 let. Psychoteror na

pracovišti zažila v minulém zaměstnání. Jednalo se o mobbing a trval 3 roky. Byla šikánována svými kolegyněmi.

Mobbing začal brzy po nástupu do nového zaměstnání. Jednalo se například o nezaučení do agendy, absolutní ignorování, nekomunikaci a sociální izolaci. Nebyla zvaná na kávu, oběd a jiné mimopracovní akce. Po pracovní stránce dostávala špatné informace. Jako důvod mobbingu považuje paní E., že nastoupila z úřadu práce na nové místo a nebyla kolegyním dostatečným partnerem. Kolegyně si byly velmi jisté svým místem. Také měly v týmu pevnou a neotřesitelnou pozici. Např. neměly potřebu se průběžně vzdělávat a odmítaly různé kurzy, kterých se paní E. nemohla zúčastnit, protože starší kolegyně tak rozhodly. Nadřízená tento stav v pracovním kolektivu ignorovala, neřešila jej. Pro ni bylo důležité, aby oddělení „šlapalo“. Paní E. velmi rychle po nástupu do zaměstnání pochopila, že jí její kolegyně v zapracování nepomohou. V průběhu krátké doby nastoupily ještě dvě nové kolegyně, takže si byly oporou a spoléhaly na sebe. Ale do zaměstnání chodila velmi nerada. Dále hledala oporu v rodině, díky které vydržela na minulém pracovišti tak dlouho. Paní E. dodnes lituje, že z minulého pracoviště neodešla ještě dříve.

5.6.3.6 *Kasuistika č. 6*

Paní F. má 44 let. Je vdaná a má 4 děti. Získala magisterský titul v oboru sociální pedagogika. V sociální oblasti pracuje již 14 let. V současném pracovišti je již 8 let šikánována svou přímou nadřízenou. Jedná se tedy o bossing.

Její vedoucí je velmi náladová šéfka, která si nečekaně v týmu vybírá svého „obětího beránka“. Bossing pak vypadá tak, že individuálně šikánuje beze svědků ve své kanceláři, anebo například znevažuje pracovní výkony a schopnosti veřejně před ostatními kolegy na poradách. Neustále přerušuje oběť, když hovoří nebo s ní manipuluje. Paní F. popisuje svou nadřízenou jako osobu, která miluje pocit moci a pocit, že je autorita a nesnese žádnou diskusi. Při kontaktu se svou nadřízenou mívá paní F. potíže s dýcháním, všechno se v ní „svírá“. V současné době je v péči kardiologa. Paní F. zjistila, že nejlepší obrannou reakcí na bossing šéfky je stáhnutí se, nereagování na žádné její slovní výpady, nediskutování s ní, prostě všechno odkývat. Největší oporou jsou její kolegyně, které též v nepravidelných intervalech prochází tímto bossingem. Pak také rodina, koníčky a záliby. Paní F. opakovaně přemýšlí o tom, že musí změnit zaměstnání.

5.6.3.7 *Kasuistika č. 7*

Pan G. má 27 let, je svobodný, bezdětný. Vystudoval vysokou školu v oboru sociální politika a sociální práce a získal magisterský titul. V sociální oblasti pracuje 5 let. Byl šikánován na minulém pracovišti více než půl roku svou nejbližší kolegyní. Jednalo se tedy o mobbing.

V současné době pracuje v nestátním sektoru. Jeho nejbližší kolegyně, která jej měla zaučít, jej začala mobbovat brzy po nástupu do nového zaměstnání. Např. pokud zjistila nějakou chybu, využila ji v neprospěch pana G. Manipulovala s ním, ponižovala ho, dávala mu před kolegy na poradách nelichotivé přezdívky. Pan G. se ze začátku snažil své mobbérce „zavděčit“. Ale tlak se na něj ještě zvětšoval. Pokusil se otevřeně si pohovořit se svou kolegyní, proč se tak chová. Rozhovor odmítla, neboť žádný problém mezi nimi nebyl. Pan G. začal o sobě pochybovat, začal dělat chyby. Situace se vyhrotila, když jeho kolegyně veřejně prohlásila, že s ním již nechce a nemůže spolupracovat. Jeho psychický stav se zhoršoval. Přemýšlel nad návštěvou psychiatra, což nakonec neučinil. Nejvíce mu pomohli kolegové, kteří s ním byli ochotni probrat jeho situaci a vysvětlili mu povahu šikanující kolegyně, která je velmi ambiciózní a zaměřená na výkon. Nakonec se rozhodl, že podá výpověď a odešel. Dnes by se zachoval jinak. Přistoupil by na její mobbingovou hru, kdo z koho.

5.6.3.8 *Kasuistika č. 8*

Paní H. má 52 let, je vdaná a má jedno dítě. Je magistra a v sociální oblasti pracuje 18 let. Psychoteror zažívá na svém současném pracovišti od své nejbližší spolupracovnice. Nejhorší fáze trvala déle než půl roku.

Techniky mobbingu, které používá mohérka, jsou například nepředávání potřebných informací, komunikování prostřednictvím jiné kolegyně, přehlížení. Paní H. se cítí méněcenná a chodí do práce s obavami, co ji čeká. Jedenkrát se pokusila svou kolegyni požádat o rozhovor, proč se tak chová. Emocionálně to nezvládla a rozplakala se. Kolegyně to zlehčila a řekla, že neví, co se děje. Spouštěcím momentem chování mobbující kolegyně podle paní H. byl její pocit ohrožení z konkurence na pracovišti, protože je velmi ambiciózní a potřebuje cítit obdiv a uznání kolegů. Paní H. o svých pracovních problémech s nikým nehovořila. Rozhodla se, že tyto problémy zvládne sama. Potřebné informace pro

svou práci získává od společné nadřízené, která tento problém odmítla řešit. Nakonec se situace vyřešila tak, že se každá přestěhovala do jiné kanceláře. V současné době spolu komunikují jen v nejnútnejším případě. Dnes paní H. říká, že by více trvala na rozhovoru s kolegyní, ale stěžovat by si nešla.

5.6.3.9 *Kasuistika č. 9*

Paní CH má 38 let. Je rozvedená a má 2 děti. Získala vysokoškolské magisterské vzdělání v oboru sociální politiky a sociální práce. V sociální oblasti pracuje 9 let. Mobbing zažila na současném pracovišti od nejbližší kolegyně, která ji měla zaučit. Netvrdí fáze trvala více než půl roku.

Mobbérka paní CH. například neseznamovala s celou agendou, kterou měla vykonávat. Místo toho jí dávala plnit své pracovní úkoly, které pro ni nebyly zajímavé nebo byly podřadné. Dále neseznámila paní CH. s kolektivem na pracovišti. Nepředávala informace, které potřebovala paní CH. pro plnění své pracovní náplně. Tato mobbující kolegyně měla poměrně výsadní postavení v týmu, protože byla považována za výkonného a erudovaného odborníka, i když neměla ještě ani 30 let. Paní CH. se snažila zpočátku nedostatky v komunikaci vyjasnit, ale mobbérka se rozhovorům na toto téma vyhýbala, s tím, že si má plnit své povinnosti a neotravovat. Paní CH. se stáhla, protože se bála, že ji bude kolegyně pomlouvat, když si bude nadále trvat na svém. Po čase s ní kolegyně začala komunikovat výhradně přes nadřízenou, která tuto situaci neřešila. Vzhledem k tomu, že byla paní CH. izolována od kolegů, neměla v kolektivu žádné kontakty. Velmi se styděla za to, že vztah s mobbérkou nezvládla.

Napětí v zaměstnání se natolik vystupňovalo, že začala trpět sociální úzkostí. V přítomnosti této kolegyně a jejích dvou kolegyň – kamarádek trpěla třesem, pocením, výpadky paměti. Problém vygradoval až do takového stádia, že paní CH. měla problém přejít na pracovišti i chodbu ze strachu, aby nepotkala mobbérku, či její „spolupachatelky“. Na základě zdravotních problémů, které vyvolal stres na pracovišti, se rozhodla, že se nenechá srazit na kolena. Stanovila si priority, protože si začala uvědomovat, že jí to ničí a že tuto práci potřebuje k tomu, aby ekonomicky zajistila svou rodinu. Mobbing vyřešil tím, že se uvolnila jedna kancelář a paní CH. byla přestěhována k jiným kolegyním. Tam se jí ujal starší kolegyně, která v kolektivu požívala poměrně velké autority. Tato kolegyně upo-

zornila na to, co se děje paní CH. a vyburcovala své nejbližší kolegy, aby se vžili do její situace a začali se chovat tak, jak by očekávali, že se ostatní budou chovat k nim. Zpětně si paní CH. uvědomuje, že spouštěcím momentem takového chování u kolegyně bylo nejspíš to, že přišla do státní správy z neziskového sektoru, kde měla velkou odpovědnost a samostatnost. A neuvědomila si, že musí dodržovat určité postupy a nezískávat informace potřebné pro svou práci jinou cestou než od kolegyně, která ji zaučovala. A také otevřeně neuznala výsadní postavení v kolektivu své mobbérky. Dnes by paní CH. nedovolila, aby se taková situace opakovala. Celou situaci by zveřejnila, stěžovala by si u přímé nadřízené i výše.

5.6.3.10 Kasuistika č. 10

Paní I. má 61 let, je vdaná a má dvě dospělé děti. Má středoškolské vzdělání s maturitou. V sociální oblasti pracovala 6 let. Byla šikanovaná na minulém pracovišti, a to po celou dobu své působnosti v sociální oblasti, tedy 6 let. Bylo terorizována svou přímou nadřízenou, šlo o bossing.

Vzhledem k tomu, že paní I. přišla do nového zaměstnání bez zkušeností ze sociální oblasti, bylo pro ni obtížné se hned zapracovat. Nadřízená neustále zveličovala její slabé stránky jak osobnostní, tak profesionální. Byla oproti ostatním kolegům přetěžována, jak svou agendou, tak nevhodnými (podřadnými) úkoly. Toto šikanování probíhalo jak v soukromí kanceláře nadřízené, tak před kolegy na poradách. Paní I. se pokusila několikrát ohradit, ovšem její nadřízená jí řekla, že se s ní o tom bavit nebude, protože si vymýšlí. Nadřízená šéfka byla velmi ambiciózní žena, která milovala pocit moci. Potřebovala cítit od svých podřízených uznání. V kolektivu byla paní I. jediná, která neměla náboženské vyznání, což považovala za svůj handicap, protože šéfka byla silně věřící. Bossing se stupňoval až do žaludeční neurózy a psychické nepohody. I přes podporu jejích kolegyně a manžela se rozhodla situaci vyřešit výpovědí a odchodem do předčasného starobního důchodu. Dnes ví, že nebylo jiné řešení, než odejít.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO PROJEKTU

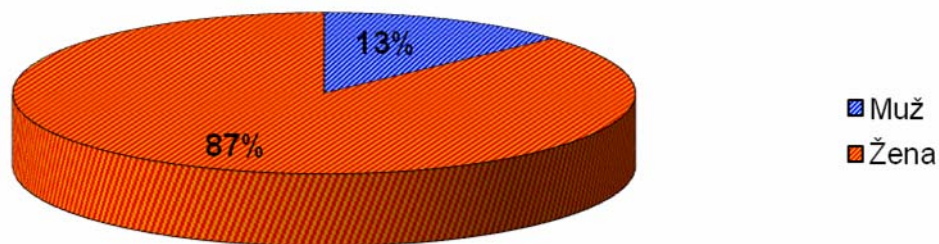
6.1.1 Výsledky pilotáže

Cílem pilotáže bylo ověřit, zda fenomén s názvem mobbing a bossing existuje mezi sociálními pracovníky městských úřadů. Bylo osloveno 277 sociálních pracovníků z 13 městských úřadů – obecních úřadů obcí s rozšířenou působností ve Zlínském kraji (viz příloha č. 2). Odpovědělo celkem 137, což je 49,4 % z oslovených respondentů. Při zpracování níže uvedených grafů bylo vycházeno ze 137 odpovědí jako 100 %.

Níže jsou uvedeny výsledky pilotáže.

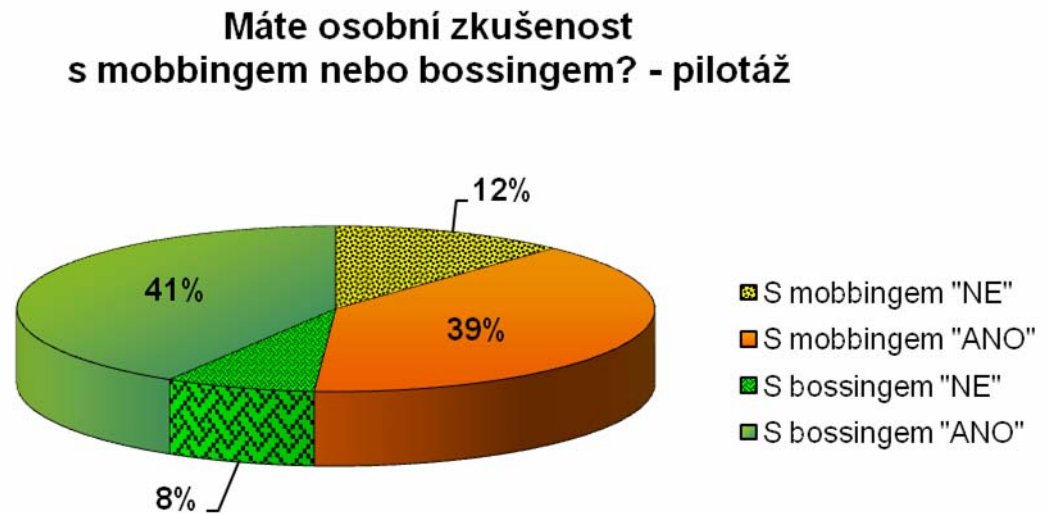
Graf č. 2 : Pohlaví respondentů - pilotáž

Pohlaví respondentů - pilotáž



Vzhledem k tomu, že sociální oblast je především doménou žen (87%), není procentuální zastoupení mužů (13 %) překvapivé.

Graf č. 3: Máte osobní zkušenost s mobbingem nebo bossingem? - pilotáž

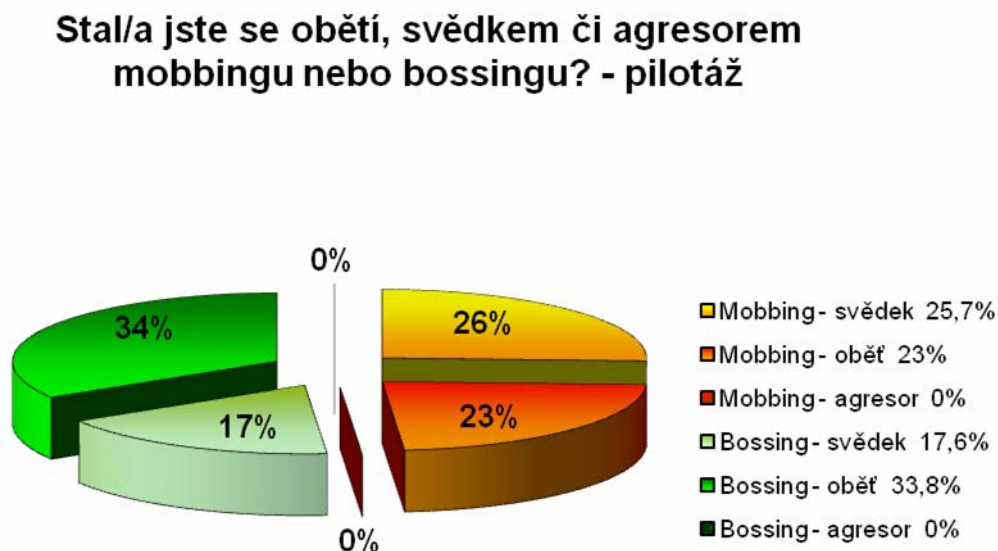


Z grafického znázornění výsledků pilotáže vyplývá, že pouze 12 % respondentů se nese-
tkalo s mobbingem. Dále z grafu vidíme, že osobní zkušenost s mobbingem přiznává 39 %
sociálních pracovníků pracujících na městských úřadech.

S bossingem má zkušenost celkem 41 %, což je poměrně vysoké alarmující číslo, které již
nyní bez hlubšího zkoumání vypovídá o špatném vedení ze strany nadřízených.

S bossingem nemá žádnou zkušenost pouze 8 % dotazovaných.

Graf č. 4 : Stal/a jste se obětí, svědkem či agresorem mobbingu nebo bossingu? - pilotáž



Z tohoto grafu můžeme usuzovat, že v sociální oblasti na městských úřadech je vytvořeno vhodné „podhoubí“ hlavně pro bossing. Celkem 33,8 % respondentů se považuje za oběť bossingu a 17,6 % dotázaných si přiznalo roli svědka při bossingu, což hodnotíme jako nízké procento v poměru role oběti. Jedním z možných vysvětlení tohoto nepoměru může být fakt, že mnoho nadřízených šikanuje beze svědků. Další možností je, že si většina kolegů – svědků snaží nevšímat, co se děje šikanovaným spolupracovníkům.

Při mobbingu se cítí 23% respondentů jako oběť a 25,7 % jako svědci. Zde je již na první pohled patrné, že jde o vyrovnané role. Tuto skutečnost lze vysvětlit tak, že mobbing se děje mezi kolegy v pracovním týmu, kdy psychoterorizování je očividnější a problémy v týmu jsou probírány.

Autorka výzkumu předpokládala, že se žádný sociální pracovník nepřizná k roli agresora. Nicméně považovala za důležité tuto roli v pilotáži uvést.

Na základě zjištěných pilotážích dat bylo zjištěno, že mezi sociálními pracovníky zaměstnanými na městských úřadech existuje šikana na pracovišti, resp. mobbing a bossing.

6.1.2 Výsledky polostrukturovaných rozhovorů

Na základě studia provedených polostrukturovaných rozhovorů byly vyhodnoceny odpovědi na naše výzkumné otázky. Při vyhodnocování výsledků byla abstrahována signifikantní slovní spojení.

Na první výzkumnou otázku a), jak dlouho trval proces psychoteroru na pracovišti, jsme získali následující odpovědi od 10 dotazovaných.

Rozhovor č. 1: *„Trvalo to asi 3 roky. Ze začátku to bylo tak občas. Pak se to stupňovalo s tím že to bylo pak na denním pořádku.“*

Rozhovor č. 2: *„Necelý rok. Tak 1 – 2 x týdně, podle toho jak byla příležitost.“*

Rozhovor č. 3: *„... klidně takových 7 – 6 let určitě. S různou intenzitou.“*

Rozhovor č. 4: *„A trvalo to asi 2,5 – 3 roky. Ještě to trvá, ale ne v takové intenzitě. Maximálně 4 – 5 x týdně.“*

Rozhovor č. 5: *„Vydržela jsem to tři roky. ... Takové ty každodenní drobnosti.“*

Rozhovor č. 6: *„... osmý rok.“*

Rozhovor č. 7: *„A začalo to asi ze začátku, myslím si tak po měsíci, po dvou. Trvalo to přibližně více než půl roku. Já si myslím, že určitě nebylo týdne, kdy by k tomu nedošlo k nějakému takovému jednání.“*

Rozhovor č. 8: *„Půl roku... Pokud tam prostě byla, tak vlastně to trvalo chloubu než jsem pak přešla do jiné kanceláře. Dá se říci, že denně.“*

Rozhovor č. 9: *„S touto kolegyní jsem byla v kanceláři celého půl roku, což bylo pro mě dost strašné. Na které jsem byla závislá. Přišla jsem jako nový pracovník do organizace.“*

Rozhovor č. 10: *„Celou dobu mého pracovního poměru ... (6 let) ... V podstatě téměř dennodenně.“*

Tyto odpovědi byly abstrahovány do následujících kategorií (viz tabulka č. 7).

Tabulka č. 7: Analýza a shrnutí výzkumné otázky a)

MOBBING	BOSSING
<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 1, č. 5, č. 7, č. 8, č. 9</i>	<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 2, č. 3, č. 4, č. 6, č. 10</i>
Jak dlouho trvala šikana na pracovišti? - výzkumná otázka a)	
půl roku (po nástupu do zaměstnání)	necelý rok (1x – 2x týdně)
3 roky	2,5 roku – 3 roky (4x – 5x týdně)
-	6 let (denno denně)
-	6 – 7 let (různá intenzita)
-	8 let

Šikana na pracovišti často začala velmi brzy po nástupu do zaměstnání. Tato skutečnost dokazuje, že je potřeba, aby si městské úřady vytvořily jak preventivní opatření na ochranu nových pracovníků, aby minimalizovali vznik mobbingu, a dále také obranná opatření, která by eliminovala rozvoj psychoteroru na pracovišti, obzvláště bossingu. Považujeme za nutné průběžné vzdělávání sociálních pracovníků v oblasti psychologie práce, kde získají informace o fenoménu mobbing a bossing, včetně návodu na případné řešení.

Na druhou výzkumnou otázku b), jak se projevuje sociální pracovník, který páchá mobbing či bossing, jsme se dotazovaných osob konkrétně tázali na podotázku I., a to na typické projevy agresora a získali jsme následující odpovědi.

Rozhovor č. 1: „Její typické projevy byly ... ignorování, přehlížení, zveličování slabých stránek osobnosti, znevažování výkonu a schopností. Dostávala jsem pracovní úkoly, ale ona mi je brala. Dělala práci, která patřila mě. ... Nadřízené stěžovala, že má moc práce, že to nestíhá, že jsem neschopná ... Ale ona mi nedala v podstatě ani možnost, abych ty úkoly si splnila. ... Snaha vyloučit z kolektivu, donutit k odchodu z pracoviště. V podstatě takové ty situace, že když jsem tam vešla, tak třeba přestali mluvit ... Vždycky mi dala najevo, že mě nemusí. S tím, že už není schopná vydržet se mnou v jedné místnosti a odcháze-

la do kanceláře k mladším kolegům si v podstatě stěžovat, jak to má zase těžké. ... Tím začala mě dávat najevo, že na to nemám. ... Nebyla ochotná. “

Rozhovor č. 2: *„Tak dělala naschvály. ... Znevažování mojích schopností, výkonů, úkolů. Zbytečné kontroly, překrucování některých věcí, na kterých jsme se domluvili. “*

Rozhovor č. 3: *„Dávala mi nesmyslné úkoly. ... Té naší práci ani moc tak nerozuměla. Bylo to spíše v té soukromé oblasti. Kdy přišla a zeptala se na různé rodinné věci, a jí člověk v dobré vůli jí na to odpověděl a potom obratem ruky se to člověk dozvěděl v nějaké jiné kanceláři, že to použila proti mně. Anebo potom to po nějakém čase to obrátila tu informaci, kterou já jsem jí sdělila, obrátila proti mně ona sama. “*

„Když dostala ona nějaký úkol od svého nadřízeného tak automaticky ty úkoly vlastně přehodila nám, jejím podřízeným. ... Že mě ubije nějakým nesmyslným argumentem. “

Rozhovor č. 4: *„Vytýkáni mi, cokoli, co se druhým nevytýká, a po mě se to požadovalo a vytýkalo se mi to. ... Takové detaily s tím, že to nebylo to jen pracovního rázu, ale potom to přecházelo i do osobních takových útoků. Pracovní útoky byly před kolegy. Osobní útoky byly vždycky mezi 4 očima s tím, že mi bylo vždycky řečeno: „Je to mezi 4 očima, stejně to nemůžeš nikde použít. Já ti říkám na rovinu. Chci tě s tady dostat. Je to mezi 4 očima, nikdo ti to věřit nebude“. ... Vyhrožuje, a že po mě pojedou. Řekla: „Připrav se na to, že pokud zůstaneš na tomto pracovním místě, tak po tobě pojedou. “*

Rozhovor č. 5: *„Nikdo nás nezaučil. Když jsme se zeptaly těch kolegyň tak jsme dokonce zjistily, že nám řekly něco úplně špatně. ... Ty kolegyně nás nepřijaly mezi sebe, že my jsme byli ti drbani ... z úřadu práce. Třeba se domluvily, že půjdou na kafe a nás tři nové jakoby nevzaly. “*

Rozhovor č. 6: *„Toho samostatně - zavolá si ho do kanceláře - a individuálně ho šikanuje, kde nejsou svědci. A také to přichází na poradách, kdy dotyčný začne hovořit k dané problematice, která je nastíněna a ona ho utne: „Ale to nemyslíte vážně... Tudy cesta nevede...“ A naprosto ho přede všemi znemožní před kolektivem. “*

Rozhovor č. 7: *„...Ten dotyčný to teda využíval v můj neprospěch, pokud zjistil nějakou chybu ..., že si to hodně pamatoval. ... Ta osoba měla dobrou paměť. ... Takže potom se ukázalo, že je dokáže v danou chvíli dobře a účinně použít tak, aby se mě to dotklo ... Kdy jsem byl veřejně označen na nějaké poradě či schůzi, že něco nefunguje, že je něco špatně. Možná i nějakou přezdívkou. ... „ ... už cítíš vůči mně nějaký dluh. Ted' tě budu možná*

i vydírat, tak aby ses cítil stále dlužný a já bych po tobě chtěl pořád víc a víc.“ ... Už ta dotyčná osoba se mnou nechce a nehodlá a nemůže spolupracovat.“

Rozhovor č. 8: *„Cítila jsme, že mě přehlídí, vůbec se mnou nekomunikovala, nebo se mnou komunikovala prostřednictvím další kolegyně. Jako kolegyně, která mě měla zaučovat na novou pracovní pozici tak mě nepředávala informace. ... že mě ignoruje. ... Úkoly, které nám zadávala vedoucí a na kterých jsem se měla podílet i já tak mě prostě s tím vůbec neseznamovala.“*

Rozhovor č. 9: *„... Neseznámila mě s celou šíří, pouze mi zadávala úkoly, dávala mi úkoly, které já jsem měla plnit. Co se týká seznámení s kolegy, tohle to neudělala. Cítila jsem absenci informací. Někdy se stávalo, že mi dávala úkoly, které měla splnit ona, ale do kterých se jí nechtělo. Bylo to takové spíše podřadné úkoly. ... Nepředávala mi informace vygradovalo v to, že mi řekla ať ji neotravuju s dotazy. ... Odmítla se mnou teda spolupracovat.“*

Rozhovor č. 10: *„... zveličování slabých stránek osobnosti, znevažování výkonu a schopností. Dostávala jsem pracovní úkoly, které byly vhodné pro sekretářku. Protože jsem přešla z jiné oblasti a neměla jsem zkušenosti s novou agendou, byla jsem pro ni nula. Přetěžovala mě. Ponižovala mne na poradách před celým oddělením.“*

Tyto odpovědi byly abstrahovány do následujících kategorií (viz tabulka č. 8).

Tabulka č. 8: Analýza a shrnutí výzkumné otázky b), podotázka I.

MOBBING	BOSSING
<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 1, č. 5, č. 7, č. 8, č. 9</i>	<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 2, č. 3, č. 4, č. 6, č. 10</i>
Jak se projevovala osoba, která vás šikanovala? - výzkumná otázka b)	
Jaké jsou projevy agresora? – podotázka I.	
ignorování, přehlížení	ignorování, přehlížení
zveličování slabých stránek osobnosti	zveličování slabých stránek osobnosti
znevažování pracovních výkonů a schopností	znevažování pracovních výkonů a schopností
bránění v plnění pracovních úkolů	bránění v plnění pracovních úkolů
nezaučení ve zkušební době	zadávání nevhodných pracovních úkolů
neposkytování potřebných pracovních informací	přetěžování pracovními úkoly
odmítání komunikace, odmítání spolupráce	delegování nevhodných pracovních úkolů
veřejné ponižení osoby	odmítání komunikace (umlčování, přerušování)
izolace (omezování sociálního kontaktu)	šikanování beze svědků
připomínání chyb, vydírání, manipulace	vyhrožování (s úmyslem donutit k odchodu z pracoviště)
	manipulace
nálepkování hanlivou přezdívkou	veřejné ponižování osoby
pomlouvání	-

Ve výše uvedené tabulce jsou přehledně seřazeny projevy chování agresora vůči oběti. Chování agresora odpovídá popisu technik mobbinngu a bossingu v odborné literatuře, kterou jsme uvedli i v této diplomové práci (kap. 2 a kap. 3). Nejčastější strategií agresora je ignorování, přehlížení a zveličování slabých stránek osobnosti, znevažování pracovních výkonů a schopností a nezaučení ve zkušební době. Lze říci, že ve většině případů jsou útoky agresora na oběť, ať už při mobbinngu či bossingu, vedeny proti kvalitě pracovního výkonu oběti. Proti takovým útokům se velmi těžko brání.

Dále jsme se dotazovaných tázali, v rámci hledání odpovědí na druhou výzkumnou otázku b), podotázku II., jak by dotazování charakterizovali osobu agresora.

Rozhovor č. 1: *„Ona byla velmi ambiciózní. Cítila se hodně důležitá. Cítila, že má nějakou moc ... Měla právo rozhodovat o osudech druhých a že si tu moc patřičně užívala. ... Celkově byla tvrdý člověk. Ona byla svobodná, bezdětná a měla už skoro 30 let. ... Ona se v podstatě realizovala jen v té práci.“*

Rozhovor č. 2: *„... Pokud se ten člověk dostal do konfliktu s vedoucí tak pak začalo, pak se rozjel tenhle ten bossing. A většinou odcházel ten kolega z toho pracoviště pryč. Velice ambiciózní. Taková zvláštní. Na první pohled velmi milá strašně přívětivá, příjemná. Ale v konečném důsledku strašlivě zákeřná a podlézavá.“*

Rozhovor č. 3: *„Dokázala se mnou manipulovat. ... Ona se vždycky na někoho fixovala na tom pracovišti. ... Potom přišla jiná kolegyně na pracoviště, která jí byla věkově blíže. A zase se zaháčkovala za ni. V tom momentě jako by mě odsunula, odkopla. Nepotřebovala mě. ... Myslím si, že je to nešťastná ženská. Že byla nespokojená v rodinném životě ... tak si tu nespokojenost přenášela i do pracovního života. A de fakto i závist. ... Cokoliv měl jiný a ona to neměla, tak to jí vadilo. ... Byla neupřímná strašně. Nikdy nedokázala říct pravdu do očí. ... Takže dělala to, co nechtěla, aby jí dělali druzí. Neuvědomovala si to, že jim ubližuje. ... Já si nemyslím, že je ambiciózní, myslím si, že má nízké sebevědomí. A má hrozný strach o své místo...“*

Rozhovor č. 4: *„Je svobodná. Hodně ambiciózní. Mě to připadá, že možná jí třeba nevychází nějaké osobní vztahy nebo já nevím. ... Okamžitě vycítuje takové nějaké ... prostě slabé, stránky na člověku. Citlivé místa. ... Na každou stranu je jiná. Když bude hovořit s někým, tak spíš má z ní každý dojem ..., no, každý ne. Než ji prokoukne, tak spíš na druhé*

působí, že je velice empativní, opravdu se vcítuje do druhého, že dokáže pomáhat, ale ... Pokud jí někdo pozná, tak je opravdu falešná. ... Takže ona mě ignoruje. ... Úplně mě vytěsnila, že tam na tom oddělení nejsem.“

Rozhovor č. 5: *„... Že by byly ambiciózní, to mi nepřijde. Ony ani neměly zájem se samo vzdělávat.“*

Rozhovor č. 6: *„... je to pocit moci. ... Vlastní nejistota, protože ona tu problematiku, kterou vykonáváme do detailu nezná. Možná, že nemusí. Ale ona to nepřizná. Ona je prostě nejlepší. Diskuse není možná. ... velice cílevědomá, ambiciózní. ... mí známí mi vykládají, co o nás nadřizená vykládá ... Jako jak má ona pracovat s tím materiálem, který má pod sebou a tak.“*

Rozhovor č. 7: *„... Velmi emfatická a má sociální citění. ... Vnitřně nestabilní. Velmi teda cílevědomou, možná s nějakou takovou životní smůlou ... Je ta osoba výkonná, schopná, tvůrčí, spousta dobrých nápadů. A myslím si, že je hodně orientovaná na výkon ... Nejistota, jakoby i v té duchovní rovině ... Orientace na výkon ... „jde přes mrtvoly“.“*

Rozhovor č. 8: *„Hodně ambiciózní. Která potřebovala vlastně pořád vynikat, aby nikdo nebyl na stejné úrovni jako ona. Ona si myslím špatně snášela nebo snáší jako partnera vedle sebe ...“*

Rozhovor č. 9: *„Mladá, kolem 30 nebo necelých 30 v té době. Velmi ambiciózní. Myslím si, že měla nějaké osobní komplexy, které si možná tímto nějakým způsobem léčila, protože si myslím, že tím překonávala nebo nějak řešila nějaké bariéry v navazování běžné komunikace mezi lidmi. Měla vysoké sebevědomí. Měla o sobě vysoké mínění. Ona potřebuje cítit autoritu, potřebuje být uznávaná. Mít pocit moci ... Tato kolegyně požívala takového docela výsadního postavení.“*

Rozhovor č. 10: *„Velice ambiciózní žena, která milovala pocit moci. Potřebovala se cítit uznávaná a důležitá. Pokud jí někdo z podřízených tento pocit nedopřál, bylo zle. Navíc tato nadřizená byla silně věřící. ... Dokázala člověka úplně ponížit, udělat z něj blbečka.“*

Tyto odpovědi byly abstrahovány do následujících kategorií (viz tabulka č. 9).

Tabulka č. 9: Analýza a shrnutí výzkumné otázky b), podotázka II.

MOBBING	BOSSING
<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 1, č. 5, č. 7, č. 8, č. 9</i>	<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 2, č. 3, č. 4, č. 6, č. 10</i>
Jak byste charakterizoval/a osobu, která Vás mobbovala? - výzkumná otázka b) Jaká je charakteristika agresora? – podotázka II.	
ambiciózní	ambiciózní
cílevědomá	cílevědomá
sebevědomá	sebevědomá
potřeba moci	potřeba moci
potřeba uznání a pochvaly	potřeba uznání
potřeba vynikat	-
problémová komunikace	odmítání komunikace (umlčování, přerušování)
osobní komplexy	nízké sebevědomí
vnitřně nestabilní	falešná, neupřímná
orientace na výkon (výkonná, tvůrčí, schopná)	manipulující
nezájem o sebevzdělávání	vlastní profesní nejistota (nesnese konkurenci, obava o vlastní pracovní místo)
svobodná	svobodná
bezdětná	schopnost nalézt slabiny
mladá žena (kolem 30 let)	opovrhování podřízenými
empatická	neuspokojivý osobní život
vysoké sociální citění	-

Bylo pro nás velkým překvapením, že popis „typické“ agresorky je následující: ambiciózní a cílevědomá, sebevědomá. Velmi často byla svobodná, mladá (okolo 30 let). Tato infor-

mace je poměrně zajímavá z toho důvodu, že nám ukazuje, že ne každý vzdělaný sociální pracovník, který je relativně „na vrcholu“ své kariéry, je vhodný pro vedoucí funkci. Toto ukazuje na zvýšenou potřebu vzdělávání sociálních pracovníků i v oblasti psychologie práce a řízení lidských zdrojů.

Na třetí výzkumnou otázku c), jak reagují sociální pracovníci v situacích, kdy jsou vystaveni mobbingu či bossingu, jsme obdrželi tyto odpovědi.

Rozhovor č. 1: *„Ze začátku jsem se snažila to ignorovat. Nevšíkala jsem si jí. ... Na rovinu jsem se jí zeptala, co konkrétně jí vadí, aby mi to vysvětlila. ... Když jsem viděla, že to nemá smysl, tak jsem se jí v podstatě ani neptala.“*

Rozhovor č. 2: *„Někdy se člověk jenom stáhnul, protože na to neměl člověk co říct. Tak jsem to ignoroval. Někdy jsem se snažil vysvětlovat, akorát to většinou to vysvětlování bylo překroucené.“*

Rozhovor č. 3: *„Asi jsem ten typ, který to nedokáže řešit hned zpráma z očí do očí. Takže jsme to držela v sobě a užírala se. Když jsem pod ní pracovala pod ní dýl, tak potom jsem vystrkovala růžky. Ale pak jsem zjistila, že to je to stejně zbytečné. Takže jsem to vždycky spolkla, zavřela dveře a klepala se vzteky.“*

Rozhovor č. 4: *„Ze začátku jsme oponovala a prostě jsem jí to chtěla vysvětlit. Vždycky mě nějak setřela, že to tak není, že to úplně bylo jinak. A potom ke konci už jsem se snažila to nevnímat a ignorovat ji.“*

Rozhovor č. 5: *„Spoléhaly jsme samy na sebe.“*

Rozhovor č. 6: *„Absolutně neodpovídat. Absolutně nereagovat, protože ona to v ten moment použije a vykládá to jinde.“*

Rozhovor č. 7: *„... Začal o sobě pochybovat ... Pociťovat jako takovou úzkost ... Jsem se zeptal otevřeně, ale teďka teda vím, že nejen jí, ale ptal jsem se i ostatních ... více lidí, abych věděl, co se děje. ... Jsem takový přemýšlivý typ, takže já jsem mlčel a přemýšlel, jestli je to v pořádku nebo není. ... Ptal jsem potom asi kolegů kolem sebe, kde je ta norma. ... Snaží se člověk nějak zavděčit nějakým způsobem.“*

Rozhovor č. 8: *„Napřed jsem o tom přemýšlela, jestli tady jako ta pracovní atmosféra je nastavená. Pak jsem přemýšlela, proč to dělá. Jednou jsem jí to teda řekla, ale prostě pod-*

lehla jsem emoci, že jsem se rozplakala jsem se, že mi to přišlo líto, že ta kolegyně se tak ke mně chová. prostě jsem se na ni neobracela. Řešila jsem si věci po svém, protože jsem měla svoji náplň práce. Tak jsem si řekla, že „se na tebe vykašlu, já tě nepotřebuju“. Ty pracovní úkoly zvládnou sama. Ty informace jsem si pak třeba získala, že jsme šla za paní vedoucí. Prostě, když se mnou nechtěla komunikovat, tak jsem si řekla: „Tak já to zvládnou bez tebe. Jinak.“

Rozhovor č. 9: *„Z počátku jsem si chtěla vyjasnit situaci. Ta kolegyně o tom nechtěla hovořit. Říkala, že si věci pouze namlouvám. Ať si prostě dělám svou práci, ať ji neotravuju. ... Jsem se bála výsměchu. Toho, že to co jí řeknu, že rozšíří mezi ostatní pracovníky a budu na tom vlastně ještě hůře. A skoro, že snad mě budou ostatní považovat za nějakého blázna. ... Tzn., ona to odmítla se mnou teda spolupracovat. Já jsem spolupracovala, ale nekomunikovala ... teda pracovala jsem na tom své úkolu, ale komunikovala jsem přes svoji přímou nadřízenou, ne přímo s ní.“*

Rozhovor č. 10: *„Bohužel jsem nikdy nedokázala nikomu lézt do zadku. Zkoušela jsem se ohradit, ale ona mne okřikla a řekla, že se mnou o tom nebude bavit, že si vymýšlím. Pro ni jsem nebyla dostatečný partner.“*

Tyto odpovědi byly abstrahovány do následujících kategorií (viz tabulka č. 10).

Tabulka č. 10: Analýza a shrnutí výzkumné otázky c)

MOBBING	BOSSING
<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 1, č. 5, č. 7, č. 8, č. 9</i>	<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 2, č. 3, č. 4, č. 6, č. 10</i>
Jak jste reagoval/a v situaci, kdy jste byl/a vystaven šikaně? – výzkumná otázka c)	
neúspěšný pokus o otevřený rozhovor s mobbérem	neúspěšný pokus o otevřený rozhovor s nadřízeným
snaha ignorovat projevy mobbingu	ignorování
uzavření se do sebe, spoléhání na sebe sama	uzavření se do sebe
snaha pochopit mobbéra	-
potřeba zpětné vazby od kolegů na situaci na pracovišti	-
komunikace přes nadřízené	-
potřeba „zavděčit se“ mobbérovi	-

Všichni respondenti polostrukturovaných rozhovorů uvedli, že se snažili nejdříve ignorovat chování mobbéra či bosséra. Po čase, když už byla situace neúnosná se všech 10 respondentů pokusilo o rozhovor s agresorem. Odpovědi se shodují v tom, že tento dialog byl neúspěšný, protože se nedokázali bránit odmítnutí či popření problému agresorem. Domníváme se, že v rámci výše zmíněného vzdělávání v psychologii práce, je potřeba informovat sociální pracovníky o formách obrany proti šikaně na pracovišti.

Na čtvrtou výzkumnou otázku d), zda mají sociální pracovníci psychosomatické potíže v souvislosti s mobbingem či bossingem, jsme získali následující odpovědi od 10 dotazovaných.

Rozhovor č. 1: „*To bylo v psychické rovině, že jsem se necítila dobře. Když byla v práci, tak jsem cítila takové to napětí v břiše. ... Jsem teda začala mít různé zažívací problémy. Které se postupně stupňovaly až se vystupňovaly do fáze, kdy mi bylo diagnostikováno závažné onemocnění střev.*“

Rozhovor č. 2: „Samozřejmě, že jsem tam nechodil rád, někdy. Když pak ty byly konflikty častější tak to člověku nepřidá.“

Rozhovor č. 3: „Trpěla jsem nespavostí. Chodila jsem rozklepaná do práce, bolel mě žaludek, nedovedla jsem se soustředit.“

Rozhovor č. 4: „Hlavně mi bylo zle a nemohla jsem dýchat. Měla jsem takové psychické problémy, že jsem byla zralá na sebevraždu. ... Spíš bolesti hlavy. Pořád mám takové bušení srdce, když vím, že je porada.“

Rozhovor č. 5: „Měla jsem období, kdy jsem ráno vstávala a vzpomněla, že jdu do práce, jsem věděla, že tam nechci jít.“

Rozhovor č. 6: „Měla jsem problémy s dýcháním. Všechno se to ve mně sevřelo. Měla jsem strach, zlost ... Navštěvovala jsem kardiologa.“

Rozhovor č. 7: „... Jsem uvažoval jako o tom, jestli člověk dá výpověď nebo půjde k psychiatrovi.“

Rozhovor č. 8: „Cítila jsem se prostě méněcenná, nepotřebná ... Ráno vždycky špatně chodilo do té práce s takovým tím pocitem, co mě zase čeká, že mi nebude dobře v té kanceláři.“

Rozhovor č. 9: „Nakonec, protože jsem sociální pracovník a studovala jsem různé patologické jevy, tak jsem dospěla k tomu, že to byla pouze sociální úzkost. Která se projevovala pocením se na veřejnosti, zvlášť, když ona u toho byla přítomná. Takže pocení, třes. ... Při poradách jsem vnímala, že když se na mě soustředí jejich pozornost tak, to docházelo až tak daleko, že přestože jsem byla připravená, tak jsem měla přímo výpadky paměti v té hrůze. Pokud jsem neměla něco napsané, tak jsem nebyla schopná vůbec sdělit to co potřebuji, nebyla jsem schopná spontánně mluvit o problému. ... Měla jsme velké problémy při přecházení vůbec chodeb na pracovišti.“

Rozhovor č. 10: „... se u mě stupňovala žaludeční nervóza. A psychicky jsem se necítila v pohodě.“

Tyto odpovědi byly abstrahovány do následujících kategorií (viz tabulka č. 11).

Tabulka č. 11: Analýza a shrnutí výzkumné otázky d)

MOBBING	BOSSING
<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 1, č. 5, č. 7, č. 8, č. 9</i>	<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 2, č. 3, č. 4, č. 6, č. 10</i>
Měl/a jste nějaké zdravotní problémy spojené s šikanou na pracovišti? – výzkumná otázka d)	
<u>Tělesné reakce:</u>	<u>Tělesné reakce:</u>
onemocnění zažívacího traktu	dýchací obtíže
pocení	bolesti hlavy, žaludku
-	palpitace
-	poruchy spánku
<u>Psychické reakce:</u>	<u>Psychické reakce:</u>
psychická nepohoda	psychická nepohoda
poruchy koncentrace	poruchy koncentrace
výpadky paměti	
sociální úzkost	suicidiální myšlenky

Nejčastějším problémem uváděli respondenti psychickou nepohodu (od obavy z dalšího pracovního dne až po poruchy spánku, poruchy koncentrace a suicidiální myšlenky). Respondenty popsané zdravotní problémy odpovídají reakci těla na dlouhodobý stres (viz tabulka č. 1: Příznaky stresu (Hawkins, 2004, s. 32). Zjistili jsme, že šikana na pracovišti zasahuje jedince celostně, tzn., jak po stránce psychické, fyzické, tak emoční a sociální. Dokonce může pro něj být i ohrožující na životě (myšlenky na sebevraždu).

Na pátou výzkumnou otázku e), jakým způsobem řeší sociální pracovníci mobbing či bossing, jsme získali následující odpovědi od 10 dotazovaných.

Rozhovor č. 1: „Chtěla získat místo vedoucí oddělení. Když se jí to nepodařilo, tak nakonec teda dala výpověď ona. Odešla dřív než já. Z nenaplněných ambicí.“

Rozhovor č. 2: „Byl jsem přerázen.“

Rozhovor č. 3: „Vygradovalo to tím, že jsem se po 9 letech rozhodla odejít.“

Rozhovor č. 4: „Docílila toho, že jsem byla přerazena na jiný příspěvek ...“

Rozhovor č. 5: „... Odešla ...“

Rozhovor č. 6: „Zrovna dneska v noci jsem se znovu pevně rozhodla, že musím v tom něco udělat. ... Už jsem tu tak dlouho, že už do toho vidím a už to nechci snášet, i když se to děje někomu jinému.“

Rozhovor č. 7: „... Se rozhodl odejít ze zaměstnání ...“

Rozhovor č. 8: „... Jsem pak přešla do jiné kanceláře ...“

Rozhovor č. 9: „... Se potřebovala uvolnit jedna kancelář a současně ta moje kolegyně nechtěla se mnou v kanceláři dále být. Takže každá z nás šla každá do jiné kanceláře.“

Rozhovor č. 10: „Podala jsem výpověď a odešla do předčasného důchodu.“

Tyto odpovědi byly abstrahovány do následujících kategorií (viz tabulka č. 12).

Tabulka č. 12: Analýza a shrnutí výzkumné otázky e)

MOBBING	BOSSING
<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 1, č. 5, č. 7, č. 8, č. 9</i>	<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 2, č. 3, č. 4, č. 6, č. 10</i>
Jak jste to vyřešil/a? – výzkumná otázka e)	
odchod oběti z pracoviště - výpověď	výpověď
přestěhování do jiné kanceláře	přeřazení na jiný typ práce
odchod mobbéra z pracoviště	přemýšlení o odchodu z pracoviště

Na základě výše uvedených odpovědí z deseti provedených polostrukurovaných rozhovorů bylo zjištěno, že většina respondentů zvolila nějaký způsob útěku z pracoviště. Ať už šlo o přestěhování do jiné kanceláře - pryč od agresora až po podání výpovědi. Ti, kteří setravají v procesu mobbingu nebo boxingu, často přemýšlí o odchodu z pracoviště. Ovšem velkou motivací zůstat na úřadě je ekonomická stránka.

Na šestou výzkumnou otázku f), kde hledají sociální pracovníci podporu při mobbingu a bossingu, jsme získali následující odpovědi.

Rozhovor č. 1: „Potřebovala jsem práci – ekonomická situace. Doma jsem měla podporu a zázemí. Manžel, sestra.“

Rozhovor č. 2: „Tak určitě kolegové, kteří ... nebo většina z nich to vnímala stejně jako já. Takže jsem se nějak podporovali. Rodina taky. A možná moje povaha, protože jsem takový hodně splachovací.“

Rozhovor č. 3: „Ekonomické stránka. ... Takže jsem si doma postěžovala.“

Rozhovor č. 4: „Spíš přátelé, přítelkyně, kamarádky.“

Rozhovor č. 5: „Zázemí jsem měla. Manžel mě podržel.“

Rozhovor č. 6: „... rodina ... moje záliby ... jsme v kanceláři ... se snažíme si pomoci ...“

Rozhovor č. 7: „... Sebereflexe, která teda byla s někým sdílená s někým. Člověk nějaký blízký, který mi dokázal pomoci, poradit ... Držel docela dlouho v sobě ... Takže taková ta zpětná vazba si myslím, že je nejdůležitější, že mi někdo řekne: „Podívej se na sebe, vždyť ty jsi šikanovaný“. Nebo: „Ty zažíváš psychoteror“. A pak ten druhý krok, jestli s tím něco uděláš ...“

Rozhovor č. 8: „Řekla jsem si: „Já na jako tebe kašlu. Já si tady tu pracovní pozici také vybuduju i bez tebe. Já tě nepotřebuju.“ ... Nějak jsem se od toho oprostila ...“

Rozhovor č. 9: „Neprobírala jsem to s nikým, protože jsem se za to styděla, že jsem to nezvládla. Uvědomění si, že takhle dál nechci žít. Že se tomu musím prostě postavit ...“

Rozhovor č. 10: „Asi moje tvrdohlavá povaha. Podržely mne právě kolegyně v práci a pak ještě manžel ...“

Tyto odpovědi byly abstrahovány do následujících kategorií (viz tabulka č. 13).

Tabulka č. 13: Analýza a shrnutí výzkumné otázky f)

MOBBING	BOSSING
<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 1, č. 5, č. 7, č. 8, č. 9</i>	<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 2, č. 3, č. 4, č. 6, č. 10</i>
Co vám pomáhalo zvládnout šikanu na pracovišti? - výzkumná otázka f)	
podpora rodiny	podpora rodiny
ekonomické důvody	ekonomické důvody
sdílená sebereflexe	podpora přátel
rozhodnutí zvládnout šikanu na pracovišti	podpora kolegů
-	vlastní povaha
-	koničky, záliby

Jako nejčastější oporu při zvládnání psychoteroru na pracovišti uváděli respondenti oporu rodiny. Hned na druhém místě se objevila již výše zmíněná velmi důležitá finanční motivace k setrvání v zaměstnání, i když je oběť stále šikanována. Lze říci, že je mobbing a

bossing stále tabu, protože dotazovaní jej řešili jen se svými nejbližšími a nevyhledali ani v jednom případě odbornou pomoc, například psychologa nebo psychiatra či personalisty na úřadě. Je třeba o mobbingu a bossingu hovořit, upozorňovat na něj, medializovat a odsuzovat jej.

Na sedmou otázku g), jak reagovali kolegové, kteří byli svědky mobbingu a bossingu, uvedli dotázaní následující odpovědi.

Rozhovor č. 1: „... Že si toho všimli i ostatní kolegové ... Asi jim to nebylo zřejmě milé ... Ale když tam nebyla, tak se ke mně chovali normálně.“

Rozhovor č. 2: „... Jsme se podporovali. ... Když jsme něco udělali společně, tak jako ... jsme se snažili říct, že to tak nebylo. Ale byli jsme odkázáni do patřičných mezí hned, to nemělo stejně smysl.“

Rozhovor č. 3: „...“

Rozhovor č. 4: „... Ostatní třeba nevěděli ani o co se jedná ...“

Rozhovor č. 5: „Spoléhalý jsme samy na sebe. ... My jsme se tam tak semkly. A tím, že jsme si musely nějak pomoci ... jsme si pomáhaly my tři.“

Rozhovor č. 6: „Ale že by někdo řekl, že „já to vidím taky tak“, nevím jestli až do této míry. Ale když je to nesouhlas s tím nadřazeným, tak ona úplně zrudne.“

Rozhovor č. 7: „Já jsem si vybral asi intuitivně ty kolegy, kteří byli schopni podat nějakou skutečně reálnou zpětnou vazbu, takže jsem vždycky dostal nějakou odpověď typu ... typu, která mě prostě vracela do toho, že se asi jedná o něco nezdravého.“

Rozhovor č. 8: „To byly kolegyně, které měly jinou pracovní pozici.“

Rozhovor č. 9: „... Jsem neměla žádné další sociální kontakty. ... Mluvili se mnou pouze když ona nebyla přítomná. Pokud byla přítomná tak ti ostatní kolegové ode mě dávali ruce pryč. To se posléze trošku změnilo, když jsem po půl roce přešla do jiné kanceláře k jiným kolegyním. Tam byla kolegyně starší, která měla sama o sobě docela velkou autoritu. Kterou respektovali, dá se říci, všichni ostatní kolegové na pracovišti. ... Ona mi pomohla. Ona těm nejbližším kolegům kolem mě řekla: „Podívejte se, co se to děje. Vy si to nevidíte, vy si to neuvědomujete? Představte si, že by se tohle to dělo vám.“

Rozhovor č. 10: „... pomohly a podržely mě kolegyně v kanceláři ...“

Tyto odpovědi byly abstrahovány do následujících kategorií (viz tabulka č. 14).

Tabulka č. 14: Analýza a shrnutí výzkumné otázky g)

MOBBING	BOSSING
<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 1, č. 5, č. 7, č. 8, č. 9</i>	<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 2, č. 3, č. 4, č. 6, č. 10</i>
Jak reagovali kolegové, kteří byli svědky vaší šikany na pracovišti? – výzkumná otázka g)	
vzájemná podpora kolegů	vzájemná podpora kolegů
nevšimli si	neřešili
kolegové komunikovali s obětí jen v nepřítomnosti mobbéra	-
veřejně se zastali oběti	-

V případě bossingu uvedli všichni dotazovaní, že se vzájemně podporovali s kolegy. Tzn., že bossing je šéfem nějakým způsobem páchan napříč celým pracovním týmem, a mohla by to být alarmující informace pro vedení úřadů. V případě mobbingu byla konstatována opora kolegů až v situaci, kdy je sám mobbovaný oslovil a požádal je o zpětnou vazbu. Lze říci, že sociální pracovníci, kteří mají ve své náplni pomáhat potřebným, nedokáží pomoci svým nejbližším kolegům, přestože to vidí. Reakce kolegů vypovídá o jejich osobní statečnosti. Proto opět navrhuje zařadit do profesního vzdělávání i tematiku mobbingu a bossingu.

Na osmou výzkumnou otázku h), zda znají sociální pracovníci důvod, který spustil mobbing či bossing na pracovišti vůči jejich osobě, odpověděli dotazovaní takto:

Rozhovor č. 1: „... Když jsem nastupovala na mateřskou v té době nebyla taková technika, která byla po mém návratu byla. Takže jsem byla doma v podstatě skoro 6 let. Musela jsem se to všechno naučit. Nebyla jsem možná úplně jistá sama sebou. Neuměla jsem to řešit správně. ... Že toužila mít partnera, možná i ty děti. Nemohla najít k sobě nikoho vhodného. A myslím si, že jí možná i vadilo, že já jsem vdaná, mám děti. A že mám nějaký smysl života než ona.“

Rozhovor č. 2: „Spustilo to, vlastně to, když jsem ... nebo takhle, když si tahle ta má nadřízená začala myslet, že se ucházím o její místo. Že ve mně začala cítit konkurenci a jakoby se jí doneslo, že by něco takového mohlo být. Tak to spustilo, protože se cítila ohrožená.“

Rozhovor č. 3: „Když nastoupila – ona nastoupila po mě – tak se fixovala na mě s tím, že mě dosadila – povinně jsem byla dosazena do funkce vedoucí oddělení. Takže si ke mně vytvořila takový přátelský vztah, díky tomu, že mě do té funkce chtěla. Potom přišla jiná kolegyně na pracoviště, která jí byla věkově blíží. A zase se zaháčkovala za ni. V tom momentě jako by mě odsunula, odkopla. Nepotřebovala mě. Obracela svoji pozornost na tu novou kolegyni.“

Rozhovor č. 4: „Hold jsem tam byla 13 let a ona tam přišla. Neměla zkušenosti. Já si myslím, že tohle byla první příčina, že děláme stejný typ dávky. A věděla jsem ... Prošla jsem si celým tím vývojem. Ona nastoupila až když ta dávka už běžela určité období. Neměla to opravdu zažité. Hlavně měla pocit nebo pocit ...měla i ten pocit, ale myslím, že to bylo i očividné, že toho věděla víc. ... Nechtěla jsem jí konkurovat. Nebyla jsem nikdy ctižádostivá, abych dosáhla, nedej bože, jejího místa, když viděla, že na to nemám ani vzdělání. Ani v tom jí nemůžu konkurovat ...“

Rozhovor č. 5: „Přišla jsem do státní správy s tím, že jsem přišla na konkurz z úřadu práce. ...My jsme tam byly 3 nové kolegyně, které přišly z úřadu práce. Protože ty kolegyně nás nepřijaly mezi sebe a my jsme byly ti drbani. Ony byly ty dámy z té organizace, ty ozlacené atd. a my byli ti drbani z úřadu práce, se kterými se ani nedalo, já nevím, komunikovat. Absolutně nebraly to, že bychom mohly mít společné zájmy.“

Rozhovor č. 6: „Přichází to v určitých vlnách, kdy se vedoucí zaměřuje na určitého člena našeho týmu. Vždycky se to objevuje (většina z nás tím prošla) a prochází tím opakovaně.“

Rozhovor č. 7: „Po mém nástupu do zaměstnání. Kdy jsem myslím, že v rámci toho zaučování a zapracování došlo k tomu, že jsme se snažil pochopit úkoly, které byly na mne kladeny. A ten dotyčný to teda využíval v můj neprospěch, pokud zjistil nějakou chybu tak se vlastně snažil, nebo ne snažil, ale myslím si, že si to hodně pamatoval.“

Rozhovor č. 8: „...Ta kolegyně se cítí být ohrožená, že já jsem přišla ve stejnou pracovní pozici. Abych nebyla jako konkurence.“

Rozhovor č. 9: „Ona potřebuje cítit autoritu, potřebuje být uznávaná. Mít pocit moci... Možná, že hned zpočátku ona upozorní toho člověka, že ona má ... je tady v té určité pozici“

a ať si to uvědomí. Je fakt, že já jsem tohle to odmítla respektovat, protože než jsem přišla do státní správy, pracovala jsem v neziskovém sektoru, měla jsem docela velkou odpovědnost. Musela jsem znát spoustu věcí, musela jsem se umět rozhodovat. Když jsem přišla do státní správy, chtěla jsem pracovat stejně, samostatně. Chtěla jsem veškeré informace, chtěla jsem si je sama získávat. Když mi je ona nechtěla dát, tak jsem se snažila je získat jinou cestou. Což u ní vybudilo úplně do těch nejhorších výpadů.“

Rozhovor č. 10: „... jsem přešla z jiné oblasti a neměla jsem zkušenosti s novou agendou. Byla jsem pro ni nula.“

Tyto odpovědi byly abstrahovány do následujících kategorií (viz tabulka č. 15).

Tabulka č. 15: Analýza a shrnutí výzkumné otázky h)

MOBBING	BOSSING
<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 1, č. 5, č. 7, č. 8, č. 9</i>	<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 2, č. 3, č. 4, č. 6, č. 10</i>
Co bylo spouštěcím momentem šikany na pracovišti? – výzkumná otázka h)	
obava mobbéra z konkurence	obava agresora z konkurence
oběť byla nováček	nový pracovník bez zkušeností
odmítnutí respektovat „výsadní“ postavení mobbéra	oběť je již nepotřebná
po nástupu do zaměstnání se oběť dopustila chyb	neočekávaně
závist plnohodnotného rodinného života	-

Při rozhovorech bylo zjištěno, že všechny oběti šikany velmi pečlivě a dlouho přemýšlely, proč proces mobbingu a bossingu začal. Nejčastější důvod uvedli, že agresor měl obavu z jejich profesní odbornosti. Tato skutečnost vypovídá o profesní nejistotě pomáhajících profesionálů. Dalším spouštěcím momentem byla prostá skutečnost, že pracovník byl v organizaci nový a bezbranný. Což opět dokazuje, že je potřeba vytvořit a integrovat preventivní a obranná opatření proti psychoteroru na úřadech.

Na poslední devátou otázku i), zda by řešili dnes sociální pracovníci jinak mobbing či bossing vůči jejich osobě, jsme získali následující odpovědi.

Rozhovor č. 1: *„Určitě nějak konfrontačně, přímo s ní. S tím, že kdyby to nešlo, určitě bych se dovolávala někde jinde.“*

Rozhovor č. 2: *„Nenechal bych to tak daleko zajít. Zkusil bych to řešit jako přes strukturu toho pracoviště. Oficiálně. Protože tohle jsme neudělali, a to byla chyba.“*

Rozhovor č. 3: *„Asi bych se zachovala stejně. Asi bych se zase šířala.“*

Rozhovor č. 4: *„Asi bych šla někomu sdělit...chtěla bych si s někým promluvit.“*

Rozhovor č. 5: *„Myslím si, že bych odešla daleko dřív. Ale myslím si, že dneska bych to řešila radikálně.“*

Rozhovor č. 6: *„Musím odejít.“*

Rozhovor č. 7: *„... přistoupit na jeho hru.“*

Rozhovor č. 8: *„Spíš bych se to snažila vyřešit s tou kolegyní. Teď bych asi byla víc otevřenější. Protože jsem se cítila, že se tomu hodně podávám, že bych se víc bránila.“*

Rozhovor č. 9: *„Vím nebo teda aspoň se domnívám, že v této chvíli se již mi nic takového už nemůže stát. Že to nedovolím. Určitě bych tuhle tu situaci zveřejnila. Nejen mluvila. Mluvila bych otevřeně. Pojmenovala bych to. Pojmenovala bych to, jak své přímé nadřízené a nejen tady, ale šla bych ještě výš. Tohle to se nemá přehlížet. A věřím tomu, že existují lidé, které to dokáže zničit.“*

Rozhovor č. 10: *„Nešlo to jinak než odejít.“*

Tyto odpovědi byly abstrahovány do následujících kategorií (viz tabulka č. 16).

Tabulka č. 16: Analýza a shrnutí výzkumné otázky i)

MOBBING	BOSSING
<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 1, č. 5, č. 7, č. 8, č. 9</i>	<i>Významy přiřazené uvedeným signifikantním slovním spojením v rozhovorech č. 2, č. 3, č. 4, č. 6, č. 10</i>
Řešil/a byste šikanu na pracovišti dneska jinak? - výzkumná otázka i)	
včasný odchod ze zaměstnání	výpověď
	zvažování výpovědi
radikální přístup k šikaně na pracovišti (stížnost nadřízeným, zveřejnění šikany na pracovišti)	stížnost
otevřený rozhovor s mobbérem	svěřit se
chovat se stejně jako mobbér	-

Při mapování poučení se z prožité osobní zkušenosti s psychoterorem, bylo velmi zajímavé zjištění, že polovina by opět uvažovala o odchodu z pracoviště. Odpovědi na tuto výzkumnou otázku opět dokládají fakt, že pokud organizace nedeklaruje veřejně odmítnutí jakéhokoliv neetického jednání mezi pracovníky, je to stále jen boj s větrnými mlýny.

6.1.3 Výsledky kasuistik

Společným znakem pro všechny kasuistiky byl agresor, kterým byla žena.

Průměrnou dobu trvání psychoteroru na pracovišti nelze definovat, protože odolnost sociálních pracovníků proti šikaně na pracovišti je různá. Ovšem lze říci, že v případě mobbingu je to často v prvních měsících po nástupu do zaměstnání.

Dalším společným znakem všech kasuistik je neschopnost obětí jednat a bránit se včas asertivně proti jednání šikanující osoby. To způsobuje obětem psychosomatické potíže, jejichž popis odpovídá informacím uvedeným v odborné literatuře (viz kap. 2 a 3). V situaci, kdy se oběť rozhodne řešit šikanu na pracovišti, již nemá dostatek sil postavit se agresorovi, aby tento nerovný boj ustála. Obvykle se snažily otevřený rozhovor s agresorem, který byl vždy neúspěšný. Oběti při dialogu s agresorem nepostupovaly promyšleně, neměly připraveny argumenty, nechaly se odbýt, případně se rozplakaly. By-

ly slabé a nevyzbrojené pádnými argumenty. Navíc z provedeného výzkumu je zřejmá neznalost, jak správně bojovat s mobbingem a bossingem. To znamená, že neměly dostatek osvětových informací.

Oběti v uvedených kasuistikách řešily ve většině případů psychoteror nějakou formu útěku z pracoviště jako výpověď, přeřazení na jiné oddělení, přestěhování do jiné kanceláře.

Při mobbingu a bossingu jsou nejčastější oporou obětí rodinní příslušníci a přátelé, kteří v první fázi podpory radí, aby útoky agresora ignorovaly, což má za následek zhoršení zdravotního stavu i samotné šikany, protože se oběti adekvátně a včas nebrání. V další fázi, kdy se již rozvinou psychosomatické potíže spojené s mobbingem či bossingem. Nejbližší okolí apeluje, aby oběť opustila zaměstnání nebo se začala aktivně bránit. Ovšem v této fázi již obvykle šikanovaná osoba nemá dostatek sil postavit se silnějšímu mobbérovi.

Překvapivým zjištěním bylo, že dvě oběti neměly potřebu si s nikým promluvit o své situaci, které jsou v zaměstnání vystaveny, přestože měly poměrně velké psychosomatické potíže.

Reakce kolegů, kteří jsou svědky psychoteroru bývá v podstatě pouze skrytá, podprahová opora. Chybí aktivní přístup celého kolektivu proti mobbingu a bossingu.

Jako spouštěcí moment psychoteroru na pracovišti dle kasuistik je typický charakter agresorky, která je ambiciózní, má obavu z konkurence kolegů a má potřebu moci.

Alarmující zjištění je, že 5 obětí z 10 kasuistik by se dnes zachovalo stejně, kdyby se ocitli ve stejné situaci, tzn., že by odešli bez boje z pracoviště. Zbytek by se po svých osobních zkušenostech s fenoménem mobbingu či bossingu urputně bránil vůči agresorovi, a to i oficiální cestou, jako je například stížnost nadřízeným.

6.1.4 Shrnutí výzkumného projektu

Z výše provedeného výzkumu jsme zjistili, že způsob páchání psychoteroru na pracovišti, resp. mobbingu a bossingu mezi sociálními pracovníky městských úřadů ve Zlínském kraji se neliší od popisu v odborné literatuře, včetně příčin, znaků, technik, fází a důsledků (viz podkapitola 5.2).

Lze také říci, že sociální pracovníci městských úřadů neumějí správně asertivně řešit psychoteror na pracovišti vůči své osobě (viz podkapitola 5.1). Toto tvrzení opíráme o výsledky uvedené v podkapitolách 6.1.2 a 6.1.3.

V rámci výzkumného projektu jsme dosáhli následujících dílčích cílů:

Dílčí cíl č. 1) - Zjistili jsme, že nelze definovat průměrnou dobu trvání psychoteroru na pracovišti, protože každý člověk má jinou hranici zvládnutí stresu.

Dílčí cíl č. 2) - Jak jsme již několikrát výše zmínili, typický agresor mezi sociálními pracovníky odpovídá popisu mobbéra či bosséra v odborné literatuře, včetně projevů a technik.

Dílčí cíl č. 3) - Nejčastější obětí psychoteroru na pracovišti bývá nový pracovník, i když lze říci, že obětí se může stát kdokoli. Zjednodušeně můžeme říci, že typickou reakcí oběti bývá nejdříve bagatelizování a ignorování šikany, dále následuje pokus o rozhovor s agresorem, který je zpravidla neúspěšný a nakonec se oběť rozhodne pro odchod z pracoviště.

Dílčí cíl č. 4) - Psychosomatické potíže obětí odpovídají klasickým příznakům stresu uváděných v odborné literatuře. Bylo zjištěno, že stres prožitý při šikaně na pracovišti může vyústit do chronického onemocnění.

Dílčí cíl č. 5) - Jako způsob vyřešení situace psychoteroru na pracovišti vůči své osobě, uvedla většina účastníků výzkumu, že volila nějaký druh útěku ze zaměstnání (výpověď, přeřazení na jinou práci, přestěhování do jiné kanceláře).

Dílčí cíl č. 6) - Při mobbingu a bossingu hledají nejčastěji oběti oporu u rodinných příslušníků a přátel.

Dílčí cíl č. 7) - Kolegové, kteří byli svědky psychoteroru na pracovišti, nejčastěji oběti podpořily v soukromí, ale ve většině případů se jí nezastali veřejně.

Dílčí cíl č. 8) - Spouštěcím momentem psychoteroru na pracovišti jsou osobnostní rysy agresora, který má buď obavu z konkurence anebo má potřebu uplatnění moci, kdy může využít bezbrannosti oběti.

Dílčí cíl č. 9) - Jedním z nejpřekvapivějších zjištění bylo, že jedinci, kteří mají osobní zkušenost s mobbingem nebo bossingem, by stejnou situaci v polovině případů řešili opět stejně. Tzn., že neznají lepší způsob reakce na psychoteror než útěk z pracoviště a zároveň jej

považují za nejefektivnější. Další velmi zajímavé zjištění je, že sociální pracovníci nezku-
sili využít odbornou pomoc například formou návštěvy psychologa či psychiatra.

Dílčí cíl č. 10) - Na základě zjištěných výsledků navrhuje v následující kapitole opatře-
ní, která by mohla pomoci zlepšit, jak informovanost o mobbingu a bossingu samotném,
tak o preventivních i obranných postupech proti psychoteroru na pracovišti.

7 PREVENTIVNÍ A OBRANNÁ OPATŘENÍ PROTI MOBBINGU A BOSSINGU

Na základě provedeného výzkumu navrhujeme preventivní a obranná opatření proti mobbingu a bossingu.

7.1 Preventivní opatření proti mobbingu a bossingu

Výzkum ukázal, že platí pravidlo, že prevence je lepší než terapie (Kratz, 2005).

7.1.1 Vzdělávání sociálních pracovníků v oblasti psychologie práce

Za velký problém považujeme nedostatečnou přípravu sociálních pracovníků v rámci vysokoškolského vzdělávání na profesní život v pracovním týmu. Tzn., že se dozvídají pouze o formách psychohygieny ve vztahu k práci s uživateli jako je např. supervize, relaxace atd., ale nejsou připravováni na zvládání konfliktů s kolegy v zaměstnání. Tito budoucí sociální pracovníci nevědí, kde je hranice mezi konfliktem či objektivní kritikou a kdy se jedná už o šikanu na pracovišti a nevědí, jak adekvátně reagovat.

7.1.2 Zavedení supervize pro sociální pracovníky městských úřadů

Supervize dle Matouška (2003b) je kvalifikovaný dohled nad průběhem projektu zaměřeného na kvalitu činnosti pracovníků. Supervize má čtyři funkce, a to vzdělávací, podpůrnou, řídicí a funkci, která zprostředkovává řešení konfliktů.

V rámci tohoto preventivního opatření chceme mluvit o potřebě takové supervize, která brání tomu, aby sociální pracovníci „vyhořeli“, aby nesklouzli do rutinního výkonu svého povolání, aby se nestali necitlivými, jak ke klientům, tak ke kolegům, aby dokázali správným způsobem zpracovávat konflikty (Matoušek, 2003b).

V současné době stát nefinancuje supervizi sociálních pracovníků ve veřejné správě, což považujeme za velký nedostatek.

Považovali jsme za nutné tento systémový nedostatek v péči o sociální pracovníky okrajově zmínit. Jsme si vědomi, že téma supervize sociálních pracovníků ve veřejné správě by vydalo na další diplomovou práci.

7.1.3 Integrace nového pracovníka do týmu

Vzhledem ke zjištění z polostrukturovaných rozhovorů a kasuistik, že velká část obětí byla v době po nástupu do zaměstnání mobbována či bossingována, je potřeba se zaměřit na preventivní opatření, aby k tomu nedocházelo.

Kratz (2005) doporučuje určit nováčkovi mentora. V českých poměrech na městských úřadech bývá novému sociálnímu pracovníkovi určen tzv. „garant zkušební doby“ či mentor. Jeho úkolem je zaučit nováčka do chodu celé organizace, seznámit jej s náplní práce. Tento postup je nanejvýš efektivní pro lepší a rychlejší zapracování se nového pracovníka do organizace. Problém ovšem nastává tehdy, jak jsme zjistili z analýzy rozhovorů, když tento mentor začne nováčka mobbovat. Proto je nutné, aby nový pracovník nebyl v rámci zkušební doby odkázán na kontakt a získávání informací jen od svého mentora. Nový pracovník by se také měl řídit „desaterem nováčků“ viz příloha č. 3.

7.1.4 Průběžné vzdělávání sociálních pracovníků v oblasti týmové práce

Průběžné vzdělávání zaměstnanců jak po odborné stránce, tak i po stránce týmové, je nutné pro vytvoření motivujícího pracovního prostředí (Kratz, 2005). Na základě výzkumu a výše uvedených teoretických informací navrhujeme následující.

Vedoucí pracovníky (vedoucí odborů sociálních věcí a vedoucí oddělení) je potřeba průběžně vzdělávat v oblasti manažerských schopností. Tzn., vzdělávat ve správné komunikaci, v týmovém vedení, v podpoře kooperativního řízení, včetně tréninku zpracování konfliktů s cílem zamezení eskalaci sporů.

Dále navrhujeme, aby se mentoři podrobovali supervizi, protože z výše uvedených kasuistik je zřejmé, že právě kolegové – mentoři často sami mobbují.

V neposlední řadě je potřeba průběžného vzdělávání i pro řadové sociální pracovníky, a to v oblasti komunikačních dovedností a ve zvládnutí konfliktů na pracovišti.

7.1.5 Pověřenec pro potírání mobbingu

Kratz (2005) navrhuje, aby se v organizacích zřídila pracovní místa s názvem „pověřenec pro potírání mobbingu“. Taková pověřená osoba by dobře organizaci znala, ale nezastávala by v ní odpovědné postavení, aby nedocházelo ke střetům zájmu. Této osobě by se mohl mobbovaný pracovník svěřit a oni by měli možnost, jak mu pomoci. Domníváme se, že v rámci personálního oddělení městských úřadů by bylo možné a reálné takovou funkci zřídit.

7.1.6 Přístup nadřízeného

Úkolem každého vedoucího pracovníka je zajistit optimální plnění úkolů a současně maximální spokojenost pracovníků (Kratz, 2005).

Proto, aby byl vedoucí pracovník dobrý, nestačí být jen skvělý odborník. Vedoucí pracovník musí kromě mnoha manažerských schopností a dovedností mít i schopnost vcítit se do problémů druhých, naslouchat jim a být vnímavý k potřebám a emočním projevům svých podřízených. Musí být schopen racionálně zvládat své emoce. Měl by umět předcházet konfliktům a volit správný způsob komunikace (Svobodová, 2008).

Huberová (1995, s. 94) uvádí: „*Nadřízení hrají vždy rozhodující úlohu, a při mobbingu obzvláště. Bohužel, k té nejméně početné skupině šéfů patří ti ofenzivní. Tento druh představených se zapojí do každého konfliktu, a jestliže je to možné, pak spolu se svými podřízenými usiluje o co nejlepší řešení pro všechny zúčastněné, přičemž kladou důraz na otevřenou a čestnou komunikaci v kolektivu. Jakmile určité náznaky vzbudí obavy, že kolega je někým šikanován, okamžitě zasáhnou. Mají tedy absolutně odmítavý postoj vůči mobbingu a otázka, zda jednají vědomě či na základě instinktu, není v podstatě důležitá. To, co je opravdu důležité, je důsledek jejich jednání. Pod takovým nadřízeným má psychický teror prakticky nulovou šanci.*“

Šéf musí preventivně usilovat o navození dobrého pracovního klimatu. Pokud se přesto vyskytnou tendence k mobbingu, je povinen konflikt zvládnout a jít do střetu aktivně a působit jako „manažer konfliktu“ (Kratz, 2005).

Jak jsme již několikrát zmínili, je potřeba, aby hlavně vedoucí pracovníci byli průběžně vzdělávání v oblasti vedení týmu. V případě, že budou šéfové vědět o fenoménu mobbingu

a bossingu a budu informováni o nebezpečích, které přináší ignorování těchto jevů, je možné minimalizovat aktivním přístupem jakékoli projevy hned zpočátku.

7.1.7 Antimobbingová pravidla pro organizaci

Každá organizace by měla mít stanovená pravidla, nejlépe v písemné formě, kde by byla jasně vymezena práva, povinnosti, odpovědnost, zvyky apod., neboť pravidla vyjasňují vztahy a předcházejí zbytečným nedorozuměním. Do vnitřních předpisů organizace je také potřeba zahrnout antimobbingová opatření. (Svobodová 2008).

Kratz (2005, s. 41) se shoduje stejně se Svobodovou (2008) a uvádí: „*Každý podnik si musí stanovit zásady spolupráce, aby v něm nezavládl zákon džungle. K úspěchu podniku přispívají jednoznačná, naprosto srozumitelná pravidla, s nimiž zaměstnanci souhlasí a která je současně motivují.*“

K dobré praxi personálních oddělení také patří správný výběr pracovníků. Tzn., že do týmu je třeba vybírat pracovníky na základě pečlivého psychologického posuzování, tak aby i z hlediska osobnostních charakteristik měli šanci pracovníci vytvořit mezi sebou pozitivní vztahy a přátelské a kooperativní prostředí v týmu (Koubek, 1997).

7.2 Obranná opatření proti mobbingu a bossingu

7.2.1 Obrana oběti

V situaci, kdy si oběť uvědomí, že je obětí, že je objektem šikanování, lze očekávat, že mobbing či bossing sám od sebe neskončí. Proto by měla aktivně přistoupit k řešení své situace a vyvodit patřičné závěry.

Svobodová (2008) navrhuje, aby se oběť začala bránit hned, jakmile mobbing vůči své osobě odhalí.

Na základě prostudované odborné literatury (Huberová, 1993; Svobodová, 2008; Kratz, 2005) a zjištěných informací z výše uvedených kasuistik a rozhovorů navrhuje, aby oběť postupovala následovně:

V prvním kroku je třeba si položit 2 zásadní otázky. Chci nebo nechci zůstat ve svém zaměstnání? Mám dost sil na obranu? Pokud si na obě otázky oběť odpoví ano, pak je nejlepší obranou útok.

Druhým krokem je inventura vlastní situace. Tzn., že je potřeba, aby si oběť vedla mobbingový deník, kdy si bude konstruktivně zapisovat lobbingové aktivity agresora. Cílem je mít připraven seznam argumentů pro krok číslo pět.

Třetím krokem je zapojení sociální sítě oběti do problému. Čím více sociální, emocionální a morální podpory se oběti dostává z profesního i osobního okolí, tím větší šanci má obstát v tíživé situaci. V žádném případě nedoporučujeme, aby oběť bojovala proti mobbérovi samotná, protože jí hrozí velké nebezpečí, že se brzy dostane do izolace. Je třeba se obrátit na spojence, kterým oběť důvěřuje, jako např. na životního partnera, dospělé děti, příbuzné, známé, přátele, kolegy, kteří jsou zjevně na její straně. Dále se podle situace lze obrátit také na nadřízeného, personální oddělení, psychologa, psychiatra, supervizora apod. Pro oběť je nezbytné, aby hovořila o své zkušenosti s psychoterorem a cítila, že má podporu svého okolí při řešení krizové situace jako je mobbing či bossing.

Čtvrtý krok je nejzávažnější, protože oběť si musí zvážit, zda se vyplatí vystupňovat konflikt s agresorem a případně jít do otevřeného a často nerovného boje.

V případě, že se oběť rozhodne bojovat, je pátý krok nejdůležitější. Musí se totiž připravit na otevřený rozhovor s původcem mobbingu či bossingu o jeho jednání. Ovšem zde musíme upozornit na nejčastější chyby oběti, které jsme měli možnost vidět i v kasuistikách a polostrukturovaných rozhovorech. Oběť musí postupovat promyšleně a racionálně.

Proto dříve než se oběť rozhodne promluvit si s agresorem beze svědků, musí se sama sebe zeptat, případně si napsat na papír odpovědi na otázky: Je vůbec možné se s agresorem na něčem dohodnout? Jaký mám návrh řešení mé situace? Pokud má oběť vyjasněno, co očekává od agresora, je velmi vhodné, aby si nacvičila to, co chce sdělit mobbérovi, třeba s blízkou osobou. Oběť by takový rozhovor měla trénovat tak dlouho až si bude jistá, že dokáže své argumenty sdělit bez emocí, například bez pláče, třesoucího hlasu. Pak teprve by měla vyzvat mobbéra k rozhovoru.

Při rozhovoru by se oběť neměla nechat odbýt agresorem a nenechat jej popřít mobbing či bossing. Oběť musí klidným hlasem předložit příklady situací, kdy byla mobbována, proto je nutné vést si mobbingový deník. Je také vhodné, aby oběť agresorovi stručně vysvětlila,

co podnikne v případě, že s mobbingem bude dál pokračovat (např. otevření problému na poradě, ústní stížnost nadřízenému, písemná stížnost na personální oddělení, příp. právní kroky jako je žaloba). Dále je nutné mít připraveny návrhy pro konstruktivní dohodu, jak vyřešit konflikt uspokojivě pro obě strany. Tato kultivovaná strategie je založena na zásadě nejlepší obrana je útok. Musíme ovšem podotknout, že tato strategie bývá úspěšná v počátečním stádiu mobbingu. Útočník obvykle pochopí, že byl odhalen a zjistí, že musí počítat s obranou napadaného. V pokročilejším stádiu mobbingu již bývá oběť v zajetí svých vlastních pochyb a přestane být při takovém rozhovoru objektivní a bez emocí, čímž dodává agresorovi další chuť páchat mobbing či bossing.

Šestým krokem by měla být snaha oběti o pozitivní myšlení. Snažit se vystupovat sebevědomě a jistě. Neodhalovat svá slabá místa. Stanovit si priority, povinnosti a úkoly, aby ve stresu nedělala zbytečné chyby, které zavdají příčinu agresorovi k dalšímu útoku. Proto je vhodné vytvořit si mechanismus kontroly, aby se tak minimalizovaly chyby. Dále je nutné neztratit kontakt s realitou a usilovat o nadhled nad situací v zaměstnání. A hlavně by oběť neměla zapomínat na své záliby, oblíbenou relaxaci, kde najde uvolnění. Doporučujeme i možnost vyhledat odborníka, například psychologa nebo psychiatra.

Sedmý krok je řešení mobbingu či bossingu právní cestou nebo podáním výpovědi. Soudní spor formou podání žaloby je velmi závažný krok, kdy oběť musí mít dostatek důkazů, ale také obrovskou podporu svého okolí. Kromě právního zástupce doporučujeme kontaktovat odborníky z občanských sdružení, kteří se zabývají pracovními vztahy, kteří mohou oběť při jednání se zaměstnavatelem či soudem zastupovat. V českých podmínkách je nejznámější občanské sdružení Práce a vztahy (bližší informace jsou na jejich webových stránkách: www.vztahy.org). Pomoci mohou také odbory nebo úřad práce či inspektorát práce, ovšem z prostudovaných internetových diskusí jsme zjistili, že výše uvedené tři instituce neumějí takové situace vhodně řešit a ve většině případů oběti ještě více ublížily. V případě, že všechny obranné kroky selžou je pro oběť lépe, když sama odejde, tedy podá výpověď. Odchod ze zaměstnání není žádná tragédie. Důležité je zachování si zdraví.

7.2.2 Obrana kolegů

Kratz (2005, s. 34) cynicky glosuje: „*Kdo má kolegy, už žádné nepřátele nepotřebuje!*“ Toto asi platí v situaci, kdy se nikdo na pracovišti nechce plést do konfliktu mezi dvěma

pracovníky, zvláště, když je reálná možnost, že by se mohl stát obětí. Jenže právě pasivní a odmítavý postoj kolegů může podpořit mobbéra. Protože agresor vidí, že proti němu nikdo nezasáhne, a tak zvyšuje tlak na oběť (Svobodová, 2008).

Osobní odvaha kolegů postavit se za oběť, zarazit snahy mobbéra terorizovat oběť, stát se oporou oběti a dát mobbérovi najevo, že takové jednání se v týmu trpět nebude nebo se stát prostředníkem při urovnání konfliktu, to je téměř nedosažitelný ideál. Ale například na základě uvedené kasuistiky č. 9 můžeme říci, že mezi sociálními pracovníky i takoví kolegové existují.

Kratz (2005) doporučuje kolegům, kteří jsou svědky šikany na pracovišti, aby otevřeně, upřímně, citlivě a angažovaně projevíli solidaritu s obětí. Aby se aktivně zastali oběti před útočníkem. Aby upozorňovali kolegy na mobbing a vyzývali je, aby hájili oběť před agresorem. Protože mobbing se zmenšuje současně s tím, kolik lidí jej neschvaluje.

7.2.3 Obrana nadřízeného

Doporučený postup pro vedoucí pracovníky dle Kratze (2005) je průběžně zlepšovat pracovní atmosféru, zajistit úspěšnou integraci nových spolupracovníků do týmu. Sledovat pracovní klima, aby byly včas rozpoznány mobbingové aktivity na pracovišti. Dále potřeba, aby nadřízení aktivně bojovali proti intrikám, donášení, pomluvám a nezlehčovali stížnosti podřízených. Šéfové by měli hovořit o mobbingu před zaměstnanci jako o špatném jevu, který nemá v organizaci místo. A také se v neposlední řadě podílet na sociálně únosném řešení konfliktů mezi pracovníky a komunikovat s obětí.

Pro potírání mobbingu či bossingu je nutné, aby nadřízený pracovník či personalista znali symptomy, které mohou signalizovat šikanu v týmu. Jedná se například o situaci, kdy klesá kvalita práce, protože lidé pracují v „úsporném režimu“, neboť vynakládají čas na mobbování, případně na obranu proti němu. Dále se jedná o časté absence podmíněné nemocí a návštěvy u lékaře (snaha vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti). Nebo oběť nedostává od kolegů důležité informace potřebné pro její práci. Dosud harmonický tým se rozpadá, dělí se na skupinky, objevují se v něm nečekaně vyvrženci a odmítaní pracovníci. Slábne ochota pomáhat kolegům. Věcné, cílené diskuse jsou nahrazovány nervy drásajícími, vleklými a nikam nevedoucími debatami. Chybí ochota ke kompromisu mezi pracovníky. Dosud projevovanou kolegiální vztahy vystřídá čím dál větší formálnost, nezdvořilost a

hrubost v týmu, které si nelze nevšimnout. Mezilidské vztahy mimo pracovní dobu ochladnou nebo přímo zaniknou. Zaměstnanci se začínají vzájemně hlídat a hledají u druhých intenzivně chyby a špatné výkony. Spolupracovníci se častěji vzájemně pomlouvají. Podřízení si chodí stěžovat vedoucímu a poukazují na napjaté vztahy v pracovním týmu. Pracovníci si určitého kolegu častěji dobírají a zesměšňují ho v přítomnosti nadřízeného. Určitý pracovník se náhle dopouští pro něj netypických chyb nebo má zjevné výkonnostní výkyvy.

A v neposlední řadě je velmi závažným ukazatelem zvyšující se fluktuace, neboť zaměstnanci před psychickým terorem na pracovišti utíkají (Kratz, 2005).

7.2.4 Obrana personalistů

Spory mezi zaměstnanci se často a s oblibou označují za přechodné rozmíšky, že nejde o záměrný mobbing. A proto personalisté často nevidí důvod proč zasahovat. Přesto by personalisté měli brát vážně stížnost pracovníka na mobbing, která je podložena písemným „mobbingovým deníkem“ a adekvátně reagovat. Tzn., přijmout příslušná opatření (individuální pohovory s mobbérem, kolegy i obětí), provést organizační změny, pracovní právní kroky proti mobbérovi.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo upozornit a přiblížit problematiku psychoteroru na pracovišti mezi sociálními pracovníky městských úřadů. Můžeme říci, že mobbing a bossing mezi nimi existuje a odpovídá obecnému popisu v odborné literatuře. Dále můžeme konstatovat, že sociální pracovníci městských úřadů neumí včas a asertivním způsobem řešit mobbing ani bossing.

Při přípravě teoretické části diplomové práce jsme se potýkali s nedostatkem odborné literatury v oblasti pracovních vztahů, jak na knižním trhu, tak v knihovnách, což odráží tabuizovanost tohoto tématu. V rámci přípravy výzkumného projektu, jsme se rozhodli pro kvalitativní výzkum, a to metodu polostrukturovaných rozhovorů a intrinsitních kasuistik. Aplikaci výše uvedených metod hodnotíme jako vhodnou pro mapování psychoteroru na pracovišti. Díky kvalitativnímu výzkumu jsme měli možnost hlouběji nahlédnout do způsobu prožívání šikany na pracovišti z pohledu obětí. Po vyhodnocení získaných informací od dotazovaných, se domníváme, že všem obětem by prospěla psychoterapie či návštěva psychologa. U několika obětí bychom doporučili i návštěvu psychiatra, protože stopy, které na nich zanechala šikana, jsou skutečně hluboké.

Získané výsledky z polostrukturovaných rozhovorů a kasuistik v kombinaci s návrhy řešení z odborné literatury, jsme využili pro vytvoření preventivních a obranných opatření. Jsme si vědomi toho, že uvedené návrhy opatření nejsou pojaty vyčerpávajícím způsobem (např. legislativa, supervize). Je to z toho důvodu, že fenomén psychoteroru na pracovišti široce překračuje oblast zaměstnání, rodiny, přátelství, zdraví, zálib. Hlavním účelem bylo zařadit takové návrhy, které jsou realizovatelné a poměrně jednoduché a dají se uplatnit v českých podmínkách městských úřadů, odborů sociálních věcí, ať už jde o oběť, kolegu, nadřízeného či personalistu.

Myslíme si, že oblast pracovních vztahů mezi sociálními pracovníky není zatím v rámci psychohygieny pomáhajících povolání dostatečně zmapovaná. Chybí nám například bližší informace o roli a postojích kolegů, kteří jsou svědky mobbingu nebo bossingu. Což považujeme za důležité hlavně pro vytvoření efektivních preventivních opatření proti šikaně na pracovišti.

Na závěr je třeba znovu připomenout, že obětí se může stát kdokoli z nás, protože typická oběť neexistuje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003. ISBN 80-8651734-9.
- [2] CARROL, S., SMITH, T. *Rodinná příručka zdravého života*. Praha: Quintet, 1993, ISBN 80-901491-5-4.
- [3] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-0139-7.
- [4] GUGGENBÜHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-302-4.
- [5] HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- [6] HAWKINS, P., SHOHET R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- [7] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [8] HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti. Mobbing*. Martin: Neografia. ISBN 80-85186-62-4.
- [9] CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [10] JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.
- [11] KALLWAS, A. *Syndrom vyhoření v práci i v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.
- [12] KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-429-X.
- [13] KRATZ, H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- [14] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- [15] KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Avicenum, 1973. Ed. 73713 735 21-08/31. ISBN 08-080-73.

- [16] MATOUŠEK, O. a kol., *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003a. ISBN 80-7178-548-2.
- [17] MATOUŠEK, O. a kol., *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2003b. ISBN 80-7178-549-0.
- [18] MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby. Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.
- [19] MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 80-247-1362-4.
- [20] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- [21] NAZARE – AGA, I. *Nenechte sebou manipulovat*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-491-5.
- [22] PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-334-0.
- [23] ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.
- [24] ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*. Praha: Slon, 1997. ISBN 80-85850-00-1.
- [25] SCHMIDBAUER, W. *Syndrom pomocníka*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-369-7.
- [26] SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
- [27] ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [28] VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-414-4.
- [29] VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. ISBN 80-244-0337-4.
- [30] VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. a kol. *Aplikovaná psychologie II*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-00042-5.

Zákony:

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úředních územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Internetové zdroje:

Etický kodex společnosti sociálních pracovníků. In Sociální pracovníci [online]. [cit. 7. 4. 2010]. URL:

<http://www.socialniprocnici.cz/images/pdf/Etický%20kodex%20SSPCR.pdf>

MPSV ČR Nařízení vlády č. 469/2002. In: Katalog popisu pracovních činností. [online]. Praha: MPSV ČR 2002 [cit. 11.3.2010]. URL:

http://www.mpsv.cz/files/clanky/3348/Katalog_praci.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně.

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky.

Např. Například.

Resp. Respektive.

Tzn. To znamená.

Tzv. Tak zvaně.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Obrázek č. 1: Pojem konflikt (Kratz, 2005, s. 26)

Obrázek č. 2 – Bludný kruh výkonnosti a potíží (Svobodová, 2008, s. 76 - 77)

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Příznaky stresu (Hawkins, 2004, s. 32)

Tabulka č. 2: Psychické potíže (Svobodová, 2008)

Tabulka č. 3: Somatické potíže (Svobodová, 2008)

Tabulka č. 4: Sociální potíže (Svobodová, 2008)

Tabulka č. 5: Výzkumný design

Tabulka č. 6: Složení výzkumného vzorku

Tabulka č. 7: Analýza a shrnutí výzkumné otázky a)

Tabulka č. 8: Analýza a shrnutí výzkumné otázky b), podotázka I.

Tabulka č. 9: Analýza a shrnutí výzkumné otázky b), podotázka II.

Tabulka č. 10: Analýza a shrnutí výzkumné otázky c)

Tabulka č. 11: Analýza a shrnutí výzkumné otázky d)

Tabulka č. 12: Analýza a shrnutí výzkumné otázky e)

Tabulka č. 13: Analýza a shrnutí výzkumné otázky f)

Tabulka č. 14: Analýza a shrnutí výzkumné otázky g)

Tabulka č. 15: Analýza a shrnutí výzkumné otázky h)

Tabulka č. 16: Analýza a shrnutí výzkumné otázky i)

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví respondentů polostrukturovaných rozhovorů

Graf č. 2: Pohlaví respondentů - pilotáž

Graf č. 3: Máte osobní zkušenost s mobbingem nebo bossingem? - pilotáž

Graf č. 4: Stal/a jste se obětí, svědkem či agresorem mobbingu nebo bossingu? - pilotáž

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P 1: PILOTÁŽ

PŘÍLOHA P2: PŘÍKLAD KÓDOVÁNÍ ROZHOVORU

PŘÍLOHA P3: DESATERO NOVÁČKŮ

PŘÍLOHA P1: PILOTÁŽ

Níže je uvedena pilotáž, průvodní dopis a struktura otázek, na které odpovídali sociální pracovníci městských úřadů ve Zlínském kraji, kteří byli osloveni formou elektronické pošty.

Vážená sociální pracovnice,

Vážený sociální pracovníku,

dovolte mi, požádat Vás o spolupráci na předvýzkumu, který je součástí diplomové práce s názvem Mobbing a bossing - psychoteror mezi sociálními pracovníky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně v oboru Specializace v pedagogice.

Tento dotazník je orientační a pouze mapuje, zda mají sociální pracovníci zkušenost s šikanou na pracovišti.

Zdvořile Vás proto prosím o spolupráci na tomto dotazníkovém šetření, protože bez Vašich odpovědí nebude možné výzkum provést.

Vyplnění dotazníku trvá asi 5 minut, protože má jen pár otázek.

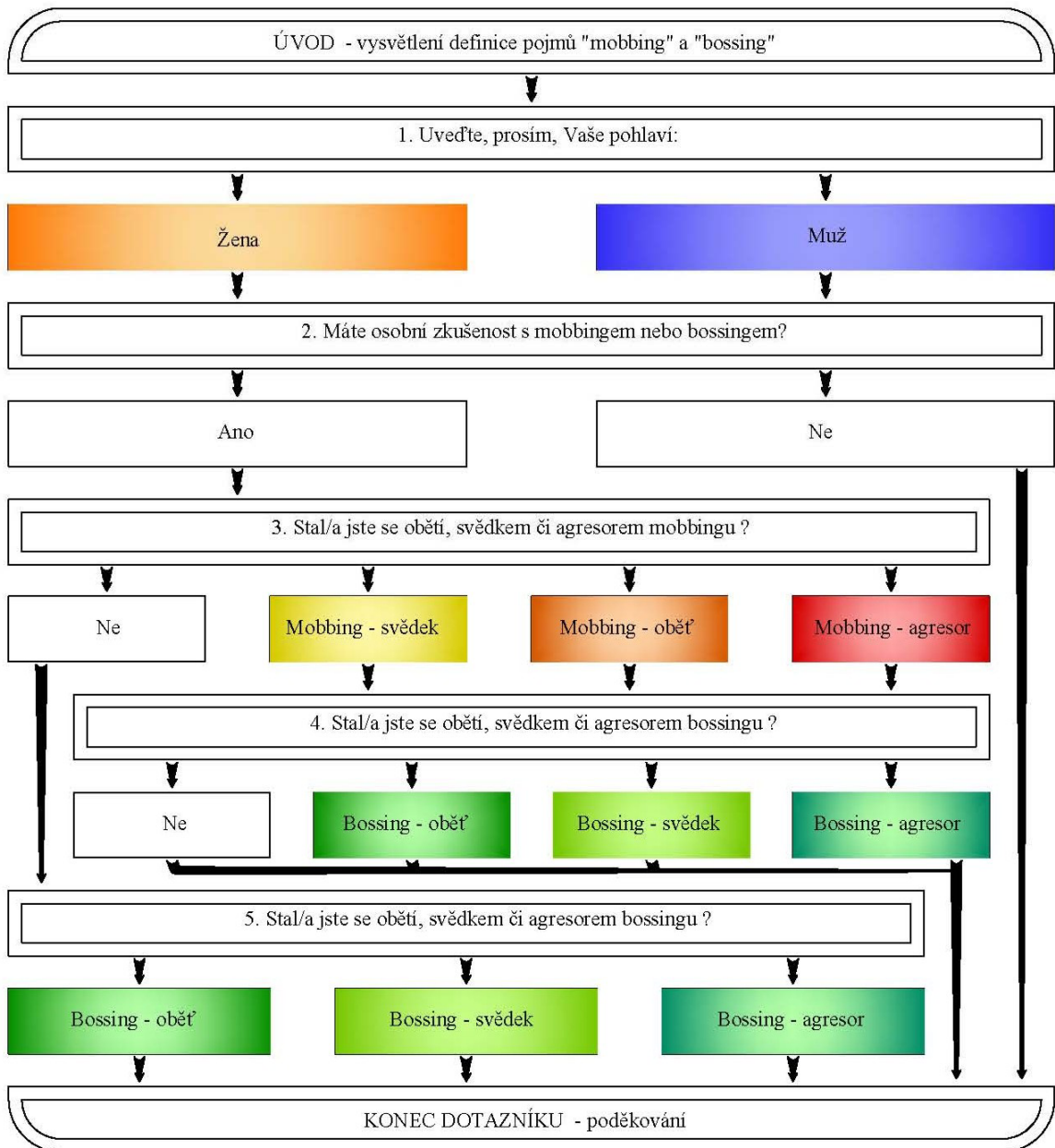
Výzkum je anonymní. Stačí kliknout na link

<http://mobbing-a-bossing.vyplnto.cz/> a vyplnit dotazník. Zjištěné údaje jsou důvěrné. Dotazník bude on-line 5 dnů.

Děkuji Vám za ochotu a laskavost, kterou svým odpovědným přístupem k vyplnění dotazníku prokazujete. Kvalita tohoto výzkumu je založena především na Vaší osobní zkušenosti a ochotě se o ni podělit.

Bc. Martina Matochová, DiS

Struktura otázek v pilotáži:



PŘÍLOHA P2: PŘÍKLAD KÓDOVÁNÍ ROZHOVORU

V prvním kroku byly přiřazeny barvy výzkumným otázkám následujícím způsobem:

- a) **Jak se projevuje sociální pracovník, který páchá mobbing či bossing?**
A jaká je charakteristika mobbéra?
- b) **Jak dlouho probíhal proces psychoteroru na pracovišti?**
- c) **Jak reagují sociální pracovníci v situacích, kdy jsou vystaveni mobbingu či bossingu?**
- d) **Mají sociální pracovníci psychosomatické potíže v souvislosti s mobbingem či bossingem?**
- e) **Jakým způsobem řeší sociální pracovníci mobbing či bossing?**
- f) **Kde hledají sociální pracovníci podporu při mobbingu či bossingu?**
- g) **Jak reagovali kolegové, kteří byli svědky mobbingu či bossingu?**
- h) **Znají sociální pracovníci důvod, který spustil mobbing či bossing na pracovišti vůči jejich osobě?**
- i) **Řešili by dnes sociální pracovníci jinak mobbing či bossing vůči jejich osobě?**

Ve druhém kroku předkládáme na příkladu rozhovoru č. 4 způsob zpracování dat. Samotná analýza a vyhodnocení tohoto polostrukturovaného rozhovoru jsou uvedeny v praktické části diplomové práce, resp. v 5. a 6. kapitole.

Autorka výzkumu považuje za nutné znovu upozornit, že s některými dotazovanými se osobně znala, proto je z polostrukturovaného rozhovoru zřejmé tykání.

„Souhlasíš, abych použila tady ten rozhovor do své diplomové práce?“

„Souhlasím, ano.“

„Kolik máš let?“

„46 let“

„A jak dlouho pracuješ v sociální oblasti?“

„V sociální oblast pracuji 13 let.“

„Nejvyšší dosažené vzdělání?“

„Nejvyšší dosažené vzdělání je střední odborná škola s maturitou a de facto ne v sociální oblasti, obchodní akademie. S tím, že mám potom udělané jenom vlastně zkoušky odborné způsobilosti.“

„Rodinný stav?“

„Vdaná.“

„Pracuješ v současné době ve státní nebo v neziskové organizaci?“

„Ve státní organizaci.“

„Když ti popíšu, co znamená mobbing a bossing, tak jestli budeš vědět, co to znamená a co se na tebe vztahuje? Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé a opakované útoky. Jako je pomlouvání, intriky, ignorování, přehlížení, ironizování, zesměšňování, zadávání nevhodných úkolů, lživá obvinění, zveličování slabých stránek. Je to nepřátelská komunikace jako je nezdravení, přerušování při poradách. S cílem, že má dotlačit toho člověka do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu nebo přinutit odejít z práce. Často to bývá bez náležité příčiny. Je to soustavný tlak. Mobbing je šikana kolegy kolegou. A bossing je mobbing, jehož iniciátorem je nadřízený. Většinou trvá minimálně 1x týdně po dobu půl roku. V tvém případě šlo?“

„V mém případě šlo o bossing. A netrvalo to nejméně půl roku ... teda trvalo to nejméně půl roku s tím, že to trvalo 2,5 – 3 roky. Ještě trvá, ale už ne v takové intenzitě. Ne 1x týdně, dá se říct, že to bylo minimálně 4x až 5x týdně.“

„To je tedy v současném zaměstnání a mobbuje tě tvá nejbližší nadřízená?“

„Ano, moje nejbližší nadřízená, vedoucí oddělení.“

„Jak to vypadá, jak se to projevuje? Třeba nějaký příklad: zadávání nevhodných úkolů nebo tím jak se chová k tobě?“

„Spíš tím chováním ke mně, ani ne nevhodné úkoly. Spíš chování ke mně. **Vytýkání mi, cokoli, co se druhým nevytýká, a po mě se to požadovalo a vytýkalo se mi to.**“

„Jako třeba v rozhodnutí nějaké věci?“

„Ani ne tak v rozhodnutí. Jako teda, ne v rozhodnutí třeba písemnou formou. Ale Spíše takových úkolů pracovních. Myslím třeba nějaké auto, které bylo potřeba, já nevím, využí-

vat max.výhodně a efektivně. A nevracet ve 13:30 nebo 14:00 jak ho vraceli všichni. Ale v mém případě nejdříve min. 15:30 – 16:00, aby bylo maximálně využito.“

„Takže takové blbosti, pracovní detaily?“

„No, takové detaily s tím, že to nebylo to jen pracovního rázu, ale potom to přecházelo i do osobních takových útoků. Pracovní útoky byly před kolegy. Osobní útoky byly vždycky mezi 4 očima s tím, že mi bylo vždycky řečeno: „Je to mezi 4 očima, stejně to nemůžeš nikde použít. Já ti říkám na rovinu. Chci tě s tadyma dostat. Je to mezi 4 očima, nikdo ti to věřit nebude.““

„To ti řekla na rovinu?“

„To mi řekla na rovinu. Byly jsme mezi 4 očima. Já jsem byla ve své kanceláři, ona seděla naproti mně. Já jsem změnila své rozhodnutí. Myslím mé rozhodnutí, ne jako písemné rozhodnutí pro nějaké klienty, ale své osobní rozhodnutí, co se týká přechodu na jiné pracovní zařazení nebo na jiný příspěvek v našem případě. Mě řekla, že co mě k tomu vedlo? Odpověděla jsem, že jsou to moje ryze osobní důvody. Nesouvisí to s prací. Pouze ryze osobní důvody. Nerada bych je ventilovala ven, že jsou to hodně osobní důvody. Odpověděla na mi na to řekla, že nemůžou být žádné vyšší osobní důvody, i kdyby zemřeli mí rodiče nebo případně partner tak pořád by to nebyl důvod ke změně mého rozhodnutí. Pak teda jediné, že by to byla moje smrt. Na tom jsem jí řekla, že to by už kdyby to byla moje smrt tak by se to neřeší mezi náma dvěma.“

„Takže ona tak až vyhrožuje?“

„Vyhrožuje, a že po mě pojede. Řekla: „Připrav se na to, že pokud zůstaneš na tomto pracovním místě, tak po tobě pojedu.“ Takhle mi to teda řekla. Docílila toho, že jsem byla přerazena na jiný příspěvek, sice jsem pořád pod jejím oddělením, ale už mě nechává ... no, na pokoji... Je to asi určitý ... z toho, co jsi četla určitý mobbing nebo bossing ... protože mě úplně přehlíží ... Teď už nejsem pro ni žádný ... ne soupeř, ale dělám jiný příspěvek, učila jsem se ho. Prostě nemám už takové vědomosti, jako dříve, který jí asi nejvíce vadily. Jsem nebyla jsem chytřejší než ona. Hold jsme tam byla 13 let a ona tam přišla. Neměla zkušenosti.“

„Jak bys jí popsala jako člověka?“

„Je svobodná. Hodně ambiciózní. Mě to připadá, že možná jí třeba nevychází nějaké osobní vztahy nebo já nevím. Asi tím, že je svobodná tak jako každá žena by chtěla dosáhnout

partnerství, manželství, děti tak, ti kteří to mají a přišlo jim to přirozenou cestou a jí se nedaří, tak se začala realizovat tímto způsobem. Okamžitě vycitíuje takové nějaké ... prostě slabé, stránky na člověku. Citlivé místa. Věděla že nejsem ... možná tak můžu působit, že jsem silná osobnost, jak o mě řekla nejvyšší vedoucí. Ale vycítila, že jsem ten slabý článek – že jsem taková citlivka, emotivní, emoce a všechno. Takže okamžitě na to najela.“

„Myslíš, že je falešná, tvrdá, že se nestydí ti to říct do očí? Je na každou stranu jiná?“

„Na každou stranu je jiná. Když bude hovořit s někým, tak spíš má z ní každý dojem ..., no, každý ne. Než ji prokoukne, tak spíš na druhé působí, že je velice empativní, opravdu se vcitíuje do druhého, že dokáže pomáhat, ale ... Pokud jí někdo pozná, tak je opravdu falešná. A jak říká jedna kolegyně, která teď bohužel odchází, ta řekla, že většího křiváka nezažila.“

„Když tě šikanovala a byly u toho kolegyně, zastaly se tě? Nebo ona to tak dělá každému, akorát, že se jí bojí?“

„Ona má totiž na všechno ... měla a má na všechno odpověď. Okamžitě. Ona je na každé poradě připravená. Většinou se to týkalo porad, byly jsme tam všichni. Objevily jsme, že má ve své knihovničce knížky: Jak vést rady, Jak vycházet s problémovými podřízenými a tak. Vždycky měla něco naštudované něco, na co se zaměřila. A člověk, i když něco odpověděl, tak okamžitě měla proti-odpověď a ostatní třeba nevěděli ani o co se jedná. Ne, že by se nechtěly zastat, jo? Většinou když jsme došly do kanceláře, tak říkali: „Ježíšmarija, to byla úplná ... to děláme všichni jenom tobě to vytýkala. Viděla tu chybu. Nebo, že by se to mohlo udělat jinak. Vytýkala mi, že nedodržuju nějaké její termíny, když jsem měla něco odevzdat. Nakonec jsem zjistila, že to odevzdávám dřív než vedlejší kancelář. Když jsem se tím ohradila tak vždycky, okamžitě na to měla nějakou prostě odpověď.“

„Myslíš, že měla z tebe mindrák nebo strach, že víš víc než ona, že máš víc zkušeností?“

„Určitě. Já si myslím, že tohle byla první příčina, že děláme stejný typ dávky. A věděla jsem ... Prošla jsem si celým tím vývojem. Ona nastoupila až když ta dávka už běžela určité období. Neměla to opravdu zažité. Hlavně měla pocit nebo pocit ... měla i ten pocit, ale myslím, že to bylo i očividné, že toho věděla víc. Většina lidí se na mě obracela. Pro mě to bylo spíš na obtíž, protože já jsem měla víc práce. Víc jsem musela řešit složitější problé-

my. Nechtěla jsem jí přetahovat klienty. To už vůbec ne. Nechtěla jsem jí konkurovat. Nebyla jsem nikdy ctižádostivá, abych dosáhla, nedej bože, jejího místa, když viděla, že na to nemám ani vzdělání. Ani v tom jí nemůžu konkurovat ... v tomto, že bych tam třeba chtěla něčeho dosáhnout.“

„Jak ses chovala ty, když ona za tebou přišla, jak jsi popisovala tu situaci, kdy ona ti natvrdo vyhrožovala? Mlčela jsi nebo jsi jí oponovala nebo sis myslela svoje? Jak jsi na to reagovala?“

„Ze začátku jsme oponovala a prostě jsem jí to chtěla vysvětlit. Vždycky mě nějak setřela, že to tak není, že to úplně bylo jinak. A potom ke konci už jsem se snažila to nevnímat a ignorovat ji. Pak jsem se i otočila k počítači, když už přišla do kanceláře a nebylo to přímo na poradě. Děkala jsem, že tam prostě není. Začala jsem to vytlačet. Už jsem to nechtěla ani poslouchat.“

„Co ti nejvíc pomohlo odreagovat se od těch problémů v práci, jako třeba cvičení, rodina, přátelé, kolegové?“

„Spíš přátelé, přítelkyně, kamarádky.“

„Co ti radily, když jsi jim popsala tu situaci v práci?“

„No, právě říkaly, ať si toho nevšímám. Ať to zkusím opravdu vytěsnit, ať už nereaguju, ať jí zbytečně nedávám žádnou příčinu k dalším konfliktům a konfrontacím.“

„Tím, že jsi přešla na jiný typ práce, tak se ti ulevilo od toho šikanování?“

„Ano. Ulevilo se mi tím, že pro ni nejsem absolutně jako odbornice na úrovni. To znamená, že už pro ni neznamenuj nic. Takže ona mě ignoruje. Nepřijde do kanceláře. De fakto, když já ji teda pozdravím, tak mi někdy odpoví a někdy to mě připadá, že mi ani neřekne ahoj. Je mi to jedno. Úplně mě vytěsnila, že tam na tom oddělení nejsem. Ne odbornice na místě, učím se ten příspěvek nebo i když ho teď už ho umím. Tak pro ni nejsem už konkurent.“

„Měla jsi s těmi problémy v práci spojené nějaké zdravotní problémy?“

„Hlavně mi bylo fakt zle a nemohla jsem dýchat. Nakonec jsem fakt měla strach, že se o mě pokouší infarkt. Měla jsem takové psychické problémy, že už jsem byla opravdu zralá na sebevraždu. Už jsem o tom uvažovala. Už jsem o tom mluvila veřejně jako mezi svými známými, ne že bych to vykládala úplně. Chtěla jsem opravdu, že půjdu k nějakému od-

borníkovi. To mi zase rozmlouvali, že okamžitě se dá na mě nálepka, že jsem byla u psychiatra, tzn. blázen. Ale hlavně teda fakt jsem nemohla... Opravdu jsem se nemohla nadechnout. Já jsem nevěděla, co mám dělat. Já jsem nemohla dýchat. Ona přišla... I když nepřišla, když jsem věděla, že je v práci a že může kdykoli přijít s nějakou věcí, nějakou pracovní záležitostí nebo osobní nebo cokoli, že nebudu umět dostatečně reagovat, nebudu připravena. Prostě jsem nemohla jsem dýchat. Bylo fakt jako zle. **Spíš bolesti hlavy** a teda to dýchání.“

„Teď je to už lepší?“

„Jo, už je to lepší. Říkám, **pořád mám takové bušení srdce, když vím, že je porada.** Že se může stát, že mi něco vytkne nebo bude chtít po mě okamžitě na něco odpověď, na kterou nebudu připravená, ale už ... Pořád čekám takový nějaký útok z její strany. Ale naštěstí to už většinou není. Teď to není.“

„A udělala bys dneska něco jinak, když si zpětně promítneš ty začátky, kdy začalo šikanování? Že bys byla důraznější, nebo že by sis stěžovala vyššímu nadřízenému?“

„Asi bych šla někomu sdělit... asi bych si možná chtěla o tom s někým promluvit, i když jsem to před tím nikdy neudělala. Teď bych to využila. Teď vím, že to narostlo... Teď bych věděla, že jsem to měla udělat hned na začátku, dokud to nenarostlo do takové fáze, že mi bylo tak zle, že jsem byla opravdu zralá na to vzít si život. Že mi to stálo za to. Bylo to psycho. „

„Děkuji.“

PŘÍLOHA P3: DESATERO NOVÁČKŮ

Kratz (2005) uvádí velmi zajímavé „Desatero pro první dny na novém pracovišti“:

1. Ještě před nástupem do nového zaměstnání si nechte vysvětlit aktuální popis pracovního místa, abyste odpočatou věděli, kde je „zavěšeno“ na organizačním plovouku a které úkoly a kompetence a odpovědnosti můžete očekávat. Vyhněte se tak nebezpečí, že se dostanete do kompetenčních sporů s kolegy, které zbytečně ztěžují vaši integraci.
2. Nepracujte přehnaně horlivě, protože chcete zapůsobit skvělým dojmem. Stěží někdo od vás očekává, že se budete chtít prosadit hned od prvního dne. Zpočátku spíš vyčkávejte, pozorujte, vyptávejte se a učte. Dokonce i když jste už „starý pes“, všimněte si zvláštností na svém novém působišti, neboť každá funkce má trochu jinou strukturu a ani styl práce není všude stejný. Možná přitom dojdete k názoru, že budete muset upravit své dosavadní recepty na úspěch.
3. Snažte se navázat pozitivní vztah s nadřízenými, kolegy a ostatními zaměstnanci, v žádném případě se neuzavírejte do sebe. To ale neznamená, že se začnete hned „kamarádíčkovat“ a trávit s kolegy nejen pracovní dobu, ale i volný čas.
4. Chovejte se zpočátku jako zaměstnanec, který se zaučuje, a ne jako vševědoucí chytrolín a „podnikový poradce“. To činí nemalé potíže mnohému nováčkovi, který právě úspěšně absolvoval studium a disponuje nejnovějšími a objektivně správnými odbornými vědomostmi.
5. Vedle oficiální (formální) organizace podniku existuje jakási neformální organizace. Snažte se zjistit, kdo udává tón v této neformální organizaci, a vyhněte se předčasnému střetu s neformálním vůdcem.
6. Třebaže se chcete co nejdřív profilovat, aby vás ostatní uznávali a úspěšně jste překonali zkušební dobu, měli byste se tak jako tak držet zpátky a „nepouštět si pusu na špacír“.
7. Vaše současné nadřízené a spolupracovníky nepotěší, když budete detaily vypozařované v novém podniku hlasitě srovnávat se svými zkušenostmi z předchozích zaměstnání a navíc je hodnotit negativně.

8. Chovejte se ke všem spolupracovníkům podniku přátelsky, vstřícně a ochotně. Nenechte se ale z falešné skromnosti přitlačit ke zdi. Jedno perské přísloví říká: „Dá se snadno porazit ten, kdo se už jednou nechal.“ Nenechte se „odstrčit“ při názorových střetech, trvejte důsledně na svém, ale chovejte se zdvořile.
9. V mezilidských vztazích projevujte co nejvyšší schopnost vcítění.
10. Podniky nového pracovníka často „neházejí rovnou do vody“, ale snaží se mu ulehčit nástup cíleným, plánovitým zapracováním. Pokud nemá firma vypracován žádný systematický začleňovací program, usilujte o to, abyste co nejdříve získali důležité informace.