

Psychický teror na pracovišti

Bc. Zuzana Karháňková

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana KARHÁNKOVÁ**

Osobní číslo: **H09226**

Studijní program: **N 7501 Pedagogika**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Mobbing, bossing a firemní klima**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti mobbingu.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvalitativního/kvantitativního výzkumu.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

HERZOG, Rupert. **Násilí není řešení : prevence násilí a management konfliktu ve školách.** 1. Plzeň : Fraus, 2009. 120 s. ISBN 978-80-7238-850-9.

HUBER, Brigitte. **Psychický teror na pracovišti : Mobbing.** 1. Martin : Neografie, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

KRATZ, Hans-Jürgen. **Mobbing : jak ho rozpoznat a jak mu čelit.** 1. Praha : Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

SVOBODOVÁ, Lenka. **Nenechte se šikanovat kolegy : mobbing – skrytá hrozba.** 1. Praha : Grada, 2008. 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Eva Šalenová

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

19. ledna 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

29. dubna 2011

Ve Zlíně dne 19. ledna 2011



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
ředitelka ústavu

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 obhajoby¹⁾;
- 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ 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 § 60³⁾ 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 26.4.2011


.....

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 nevydělěčně 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 nahlázení 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 nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-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). *Odporuje-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 užit 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 jím 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

Diplomová práce je zaměřena na problematiku psychického teroru na pracovišti – mobbing a bossing. Teoretická část nabízí seznámení s problematikou psychického teroru na pracovišti. Je rozdělena do tří kapitol, které se zabývají vymezením pojmů mobbing, bossing a firemní klima. Jsou zde popsány znaky, cíle, příčiny, motivy, reakce obětí, důsledky, prevence a obrana proti mobbingu a bossingu. Dále je zde vymezen pojem firemní klima ve smyslu atmosféry na pracovišti nahrávající mobbingu a bossingu.

Praktická část je zaměřena na kvalitativní výzkum, který se zabývá vznikem, průběhem a zvládnutím mobbingu a bossingu u vybraných respondentů. Stěžejní částí výzkumu jsou čtyři případové studie obětí mobbingu a bossingu. Studie ukazují charakteristiku zkoumaných obětí, charakteristiku organizace, kde se s mobbingem nebo bossingem potýkali, vznik, průběh, vývoj, zlomový okamžik v jejich situaci a také to, jak se snažili situaci řešit a jaké mají plány do budoucna.

Klíčová slova: Mobbing, bossing, stalking, bullying, oběť, konflikt, firemní klima, firemní kultura.

ABSTRACT

The thesis is focused on the psychological terror at work - mobbing and bossing. The theoretical part provides the introduction to the issue of psychological terror in the workplace. It is divided into three chapters, which deal with defining the concepts of mobbing, bossing, and business climate. There are described characters, goals, causes, motives, reactions of victims, consequences, prevention and defense against mobbing and bossing. Furthermore, there is a definition of business climate in the sense of the atmosphere in the workplace supporting mobbing and bossing.

The practical part is focused on qualitative research, which deals with the development, course and managing of mobbing and bossing by selected respondents. Core part of the research are four case studies of victims of mobbing and bossing. The case studies show the characteristics of victims surveyed, the characteristics of the organization, where they faced to mobbing and bossing, origin, development, a turning point in their situation and how they tried to resolve the situation and what are their future plans. Key words: mobbing, bossing, stalking, bullying, victim, conflict, company climate, company culture.

Poděkování:

Děkuji Mgr. Evě Šalenové za cenné rady, připomínky, trpělivost, odborné vedení a podporu při vzniku mé diplomové práce. Dále děkuji respondentům za jejich ochotu a vstřícnost při poskytování rozhovoru.

Motto:

„Ten, kdo pasivně přijímá zlo, je s ním spojený stejně jako ten, kdo ho páchá.“

Martin Luther King

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MOBBING	13
1.1 DEFINICE POJMU	14
1.2 ZNAKY A CÍLE MOBBINGU	16
1.3 PŘÍČINY MOBBINGU.....	18
1.4 FÁZE MOBBINGU	19
1.5 MOBBER A JEHO MOTIVY	21
1.6 OBĚTI MOBBINGU	23
1.7 TECHNIKY MOBBINGU	25
1.7.1 Jednotlivé druhy agresivních útoků	25
1.8 REAKCE OBĚTI NA MOBBING	27
1.8.1 Vývojové fáze reakcí.....	27
1.9 DŮSLEDKY MOBBINGU	28
1.9.1 Psychické důsledky	29
1.9.2 Psychosomatické důsledky.....	29
1.9.3 Sociální důsledky	30
2 BOSSING	31
2.1.1 Příčiny bossingu	31
2.1.2 Nejčastější strategie bossingu	32
2.1.3 Typologie rizikových šéfů.....	33
2.2 PREVENCE MOBBINGU A BOSSINGU.....	34
2.2.1 Prevence z pohledu firmy.....	34
2.2.1.1 Pravidla	35
2.2.1.2 Výběr pracovníků	35
2.2.1.3 Dostatek informací.....	36
2.2.1.4 Role vedoucího pracovníka	36
2.2.2 Prevence z pohledu jedince	36
2.3 OBRANA PROTI MOBBINGU A BOSSINGU	37
2.3.1 Poznejte svého protivníka	37
2.3.2 Pokuste se oslovit mobbera	38
2.3.3 Veďte si podrobné záznamy.....	39
2.3.4 Najděte si spojence a rozvíjejte svoje zázemí	40
2.3.5 Aktivně se braňte.....	40
2.3.6 Informujte nadřízeného	40
2.3.7 Obraťte se na další instituce	41
2.3.7.1 Právní obrana	41
2.3.8 Vyhledejte odbornou pomoc	42
2.3.8.1 První pomoc v akutní stresové situaci	42
3 FIREMNÍ KLIMA	44

3.1	ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI NAHRÁVAJÍCÍ MOBBINGU	44
3.2	VZNIK MOBBINGU PLYNOUCÍ ZE ŠPATNÉHO STYLU ŘÍZENÍ	45
3.3	CO MŮŽE PROTI MOBBINGU UDĚLAT PODNIK	45
3.3.1	Řešení konfliktů ve firmě	46
3.3.1.1	Šest kroků při zprostředkování konfliktů	47
3.3.1.2	Asertivita	48
3.4	RIZIKOVÁ PRACOVIŠTĚ	49
II	PRAKTICKÁ ČÁST	50
4	METODIKA VÝZKUMU	51
4.1	CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	51
4.1.1	Hlavní výzkumná otázka	51
4.1.2	Dílčí výzkumné otázky	52
4.2	VÝZKUMNÝ VZOREK	52
4.3	POJMOVÝ APARÁT	52
4.4	TECHNIKA VÝZKUMU A ZPRACOVÁNÍ DAT	53
5	PŘÍPADOVÉ STUDIE	54
5.1	PETRA, 23 LET	54
5.2	PAVLÍNA, 42 LET	57
5.3	DANIEL, 24 LET	60
5.4	IVANA, 29 LET	64
6	ODPOVĚDI NA DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	68
7	SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A DISKUSE	70
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM PŘÍLOH	76

ÚVOD

Problematiku mobbingu a bossingu jsem si pro svou diplomovou práci zvolila proto, že mi je toto téma velmi blízké. Během svého dosavadního života jsem se setkala buď osobně, nebo z vyprávění již s několika oběťmi mobbingu nebo bossingu. Dříve jsem si však neuvědomovala, že se skutečně jedná o mobbing a bossing, protože jsem tyto pojmy neznala. Až při mém studiu sociální pedagogiky jsem s těmito jevy byla seznámena hlouběji a začala jsem se o tuto problematiku zajímat. Ať už se jednalo o mé vrstevníky, kteří ukončili studium po střední škole, či po získání bakalářského titulu a nastoupili do práce, ale i jejich přátele a rodiny; z různých zdrojů se ke mně dostávaly příběhy, jež vypovídaly o přítomnosti mobbingu či bossingu.

Ze závěru Materiálů z konzultačních dnů a seminářů s tematikou hygieny práce a pracovního lékařství 17. 3. 2011 vyplývá zřejmý nárůst nemocí periferních nervů z přetěžování a rovněž přetrvává podhodnocení hlášených profesionálních onemocnění. (Fenclová, 2011)

Je zřejmé, že je tato problematika velmi aktuální a v dnešní době obrovské konkurence na trhu práce a snadné nahraditelnosti lidských zdrojů ve firmách lze hovořit již o fenoménu psychického teroru na pracovišti. Přesto se však domnívám, že se o této problematice v české společnosti mluví málo v poměru k tomu, jaký dopad mobbing a bossing může mít – jeho obětem hrozí fatální důsledky a v některých případech mohou vést až k sebevraždě. Důvod je jasný – lidé se především bojí ztráty zaměstnání, a proto mnohdy raději tiše trpí, než aby o svém problému promluvili. Také zaměstnavatelé mobbing často rádi popírají nebo zatajují z jasného důvodu – přiznat mobbing či bossing ve své firmě by bylo jakousi známkou selhání jejich manažerských schopností a veřejné přiznání jejich pochybení.

V mnoha psychoterapeutických praxích a na rehabilitačních klinikách v současnosti dramaticky přibývá psychických poruch vzniklých ze závažných profesních problémů. Struktury, na které byli dnešní čtyřicátníci nebo padesátníci ve firmách zvyklí, dnes již buď vůbec nefungují, nebo kladou na všechny nečekané a přemrštěné požadavky. Vysvětlení těchto změn, jimiž se argumentuje – globalizace, dynamizace trhů, meze sociálního státu apod., jsou však příliš abstraktní a neposkytují postiženým velkou útěchu. (Schmidbauer, 2008)

Je nutné zmínit, že mobbing nebo bossing nemusí mít nutně vždy katastrofální scénář. Pokud si oběť včas uvědomí, že se stala jeho obětí a ví, jak se v takovém případě zachovat a jak postupovat, lze tento problém ať už svépomocí, či za pomoci blízkých, rodiny, nebo

odborníků, překonat. Když se mě však například zeptal někdo z okruhu mých přátel či rodiny, jaké téma bude mít má diplomová práce, odpověď „*Mobbing a bossing*“ téměř ve všech případech vyžadovala další vysvětlení. Někteří měli tušení, že tyto pojmy označují psychický teror na pracovišti, ale ve většině případů si nebyli schopni představit, co se pod těmito pojmy skrývá. Troufám si říci, že v dnešní době stále mnoho lidí, či samotných obětí mobbingu či bossingu o těchto pojmech vůbec neslyšeli, nebo ani neví, co tyto pojmy znamenají.

V teoretické rovině diplomové práce jsou vystihnuta nejdůležitější témata, které s problematikou psychického teroru na pracovišti souvisí. Jsou zde vysvětleny základní pojmy jako mobbing, bossing, firemní klima. Podávám zde stěžejní informace o znacích, cílech, příčinách a motivech, dále o tom, jak oběti na mobbing a bossing reagují, jaké pro ně má důsledky a zabývám se prevencí a obranou proti mobbingu a bossingu. Dále vymezuji pojem firemní klima a zabývám se atmosférou na pracovišti, která nahrává vzniku mobbingu a bossingu.

Cílem výzkumné části mé diplomové práce je proniknout hlouběji do problematiky mobbingu a bossingu u jeho konkrétních obětí. Budu se zabývat jejich situací na pracovišti a v soukromí, jak celá jejich situace vznikla, jak se odrazila v jejich osobním i pracovním životě, zda našli podporu, jak se snažili situaci řešit a tím, jaké mají plány do budoucna. Kromě zmapování situace konkrétních obětí mobbingu to bude také poskytnutí informací týkajících se této problematiky nejen obětem, které byly dotazovány ve výzkumné části, ale rovněž potenciálním obětem, jimiž může být každý z nás.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOBBING

Problémové chování mezi dospělými jedinci existuje již od doby, co se lidská společnost rozvrstvila a následně začala fungovat na základě jakýchsi určitých pravidel, tedy od pravěku (Hubinková, 2008).

I když si dle Huberové (1995) ještě před pár lety nikdo nedovedl pod pojmem mobbing nic představit, během velmi krátké doby si toto téma získalo prostor v médiích a setkává se s velkým zájmem. Není divu, jelikož mobbing představuje problém, který se nějakým způsobem dotýká každého z nás, aniž si to musíme nutně uvědomit.

Přestože je toto téma s postupem času více medializováno, může být pojem mobbing pro někoho neznámým slovem, zato však známým jevem. Dle Svobodové (2008) pojem mobbing vyjadřuje psychický teror na pracovišti, tedy zjednodušeně – šikana mezi kolegy. Psychický teror na pracovišti je velmi závažným problémem, který je stále velmi podceňován. Dnes se dá mluvit o fenoménu, který je bohužel rozšířen mnohem více, než je společnost ochotna uznat a jeho nebezpečí stále stoupá. Jeho největší nebezpečí spočívá v tom, že se týká každého z nás – ať už vědomě, či nevědomě se můžeme stát jeho obětí, mobberem samotným, nebo v nejčastějším případě více či méně aktivními, či pasivními spoluúčastníky.

Dle Kratze (2005) je mobbing naší společností jednohlasně odmítán jako nežádoucí jev v pracovním životě, přesto však šéfové reagují buď nechápavě, nebo odmítavě až rozhořčeně na otázku výskytu či náznaků mobbingu právě v jejich firmě. Nejčastějšími argumenty bývají: „Neuvědomuji si, že bych kolem sebe pozoroval nějaké náznaky mobbingu.“, „K mobbingu samozřejmě dochází, ale v jiných firmách, u nás je to v pořádku.“, nebo: „Někdy je to u nás dost drsné, ale uměl bych zabránit tomu, aby někdo z mých lidí šikanoval toho druhého.“ Téměř žádný nadřízený si nepřipustí mobbingové aktivity v okruhu své působnosti z logických důvodů – mohla by být ohrožena jeho řídicí schopnost a mohl by se stát terčem kritiky ze strany nadřízených. Realita však vypadá jinak, než jak ji prezentují vedoucí pracovníci.

O tom, že bychom mobbingu měli přikládat váhu, není pochyb. Vědci zaznamenávají ve společnosti vzestupnou tendenci k agresivitě (tzv. společnost ostrých loktů), v podnicích se zvyšuje tlak na výkonnost a narůstající hrozba nezaměstnanosti – všechny tyto jevy tvoří úrodnou půdu pro vznik mobbingu. V každém případě, ať už se jedná o jakoukoli jeho formu, je dobré vědět, jaké řešení a možnosti pomoci existují, jak si mohu pomoci sám a

kdo mě v podniku, nebo i mimo podnik podpoří, jaké jsou možnosti prevence do budoucna, aby bylo možno zabránit mobbingu již v zárodku. (Huberová, 1995)

Proto si myslím, že je velmi žádoucí se o problematice mobbingu dozvědět více, abychom byli schopni, pokud se jakýmkoli způsobem ocitneme v blízkosti tohoto jevu, pomoci sobě, nebo ostatním postiženým.

1.1 Definice pojmu

Aktuální znění Zákoníku práce 262/2006 Sb. Vymezuje pojem mobbing následovně. *„Za rozpor s dobrými mravy lze považovat i tzv. mobbing, jakož i postih zaměstnance nebo rozdílné zacházení se zaměstnancem za to, že se zákonným postupem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávního vztahu. Výraz mobbing je užíván pro určitý typ vzájemných vztahů či chování na pracovišti, který se velmi úzce dotýká lidské důstojnosti a vytváří negativní a nepřátelskou atmosféru vůči konkrétnímu zaměstnanci či skupině zaměstnanců. Spočívá v šikanování zaměstnance v rámci platných právních předpisů..., často s vědomím nebo podporou nadřízeného, s cílem zlomit sebedůvěru určitého zaměstnance a v důsledku trvalého psychického nátlaku jej donutit, aby sám opustil pracovní místo, resp. ukončil pracovněprávní vztah.“* (Jakubka, 2009)

Přestože definic existuje mnoho, jednotná, mezinárodně uznávaná definice zatím nebyla stanovena. Všechny však více či méně vychází z definic prof. Heinze Leymanna (1932-1999), který se vztahům na pracovišti intenzivně věnoval. Obecně je mobbing definován jako *„systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu.“* (Svobodová, 2008, s. 18)

Podle definice prof. Leymanna jsou obsahem termínu mobbing *„negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě (ze strany jedné nebo více osob), velmi často přetrvávající delší dobu, a kterými je charakterizován také vztah pachatele a jeho oběti.“* Beňo (2003, s. 9)

„Mobbing je definován také jako sociální stres. Mobbing je proces, ve kterém jedna nebo více osob cílevědomě útočí alespoň jedenkrát týdně a to nejčastěji po dobu šesti měsíců na postiženého.“ (Haškovcová, 2004, s. 69)

Je zajímavé, že anglicky mluvící země termín mobbing považují za německý vynález, zatímco v německy mluvících zemích je považován za vynález anglický. Jedná se o uměle vytvořené slovo, jehož kořenem je sloveso *„to mob“* (srocovat se, obtěžovat, hromadně

napadnout, vulgárně vynadat, vrhnout se na...), přičemž jeho závažnost podtrhuje například i slovní spojení *mob boss* (šéf mafie). (Svobodová, 2008)

Haškovcová (2004) dále uvádí, že pro vyhocené a nepříjemné vztahy na pracovišti se používá celá řada dalších označení, v českém jazyce se nejčastěji užívá pojmu šikana, která se projevuje nerůznější formou ataků v psychické i fyzické rovině. Pro označení jemnější palety nežádoucích projevů ze strany agresora je vhodnější a přesnější užívat pojem teror na pracovišti, neboli mobbing.

Kratz (2005) však upozorňuje, že neškodnou „šuškandu“, hlasitou hádku mezi spolupracovníky nebo občasný souboj dvou soutěživých pracovníků ještě nelze považovat za mobbing. Rovněž uvádí, že pojem mobbing je odvozen z anglického „to mob“, což znamená utlačovat, útočit, urážet, vrhat se na někoho. Ve Velké Británii se kromě tohoto původního anglického výrazu prosadil spíše termín „bullying“ (šikana, buzerace).

Vedle pojmu mobbing, což je proces, kdy je kolega napadán svým kolegou, existuje i pojem „bossing“ (z angl. boss – šéf, vedoucí), kdy nadřízený útočí na své zaměstnance. Případ, kdy podřízení napadají svého vedoucího, se označuje pojmem „staffing“ (z angl. staff – personál, zaměstnanci). Na termín bullying však neexistují jednotné názory, někteří, především američtí autoři užívají slovo bullying pro souhrnné označení mobbingu i bossingu, jiní autoři tyto dva pojmy striktně oddělují, protože u bullyingu jde na rozdíl od mobbingu o užití fyzického násilí. Kromě těchto pojmů se lze setkat s termíny „emotional abuse“ (citové týrání, vydírání), „whistleblowing“ (v češtině nepříliš známý pojem, z angl. „to blow the whistle“ – pískat na píšťalku, tzv. „whistleblower“ je informátor, stěžovatel, oznamovatel, když ve firmě něco „nehraje“, například je svědkem nekalých nebo neetických praktik). Dalšími termíny, se kterými se lze v souvislosti s problematikou mobbingu setkat, jsou pojmy „defaming“ (pomlouvání), „stalking“ (sledování), aj. (Svobodová, 2008)

Pojem mobbing razil především rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrad Lorenz (1903-1989) a označoval jím původně útok zvířecí tlupy na vetřelce. Do oboru lidského chování tento termín přenesl v 60. letech minulého století švédský chirurg Heinemann a v roce 1993 zavedl v Německu pojem mobbing již zmiňovaný švédský psycholog prof. Leymann. (Kratz, 2005)

Někteří autoři však uvádí jako zakladatele pojmu anglického ornitologa Franka Finna (1868-1932), který měl slovo mobbing použít v roce 1919. Původně jím označoval chování

ptáků k ostatním ptákům, Lorenz jím označoval zase útok zvířecí smečky na vetřelce, který vnikl do jejich teritoria. Nicméně největší zásluhu na přenesení slova i jevu mobbing do psychologie má již zmiňovaný švédský lékař a psycholog Heinz Leymann. V ČR se výskytem mobbingu zabývá agentura GfK Praha, která provádí od r. 2001 každé dva roky opakovaná šetření. Z výsledků výzkumu z května 2007 vyplynulo, že s mobbingem má v současné době zkušenost 16% populace starší 14 let, dále, že více než čtvrtina postižených je nějaké formě mobbingu vystavována alespoň jednou týdně a téměř polovina všech (45%) po dobu delší, než jeden rok. (Svobodová, 2008)

1.2 Znaky a cíle mobbingu

Dle Hirigoyen (1998) můžeme psychickým týráním na pracovišti rozumět každé zneužívající chování, které se konkrétně projevuje v slovech, gestech nebo textech a které poškozují osobnost člověka, jeho důstojnost, psychickou a fyzickou integritu a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo pracovní klima. Psychologická válka na pracovišti spojuje dva aspekty, a to zneužití moci, které lze však velmi rychle odhalit a které zaměstnanci spíše neakceptují a perverzní manipulaci, která je zákeřnější a stejně ničivá.

Svobodová (2008) upozorňuje, že hovoříme o mobbingu, musíme brát na vědomí, že nejde o krátkodobou ani jednorázovou strategii. Podle prof. Leymanna o mobbingu můžeme hovořit až tehdy, znepríjemňuje-li někdo někomu život minimálně jednou týdně a po dobu alespoň půl roku. Zatímco konflikty, které jsou na pracovišti sice nežádoucí, ale kterým se zřejmě nevyhneme (naopak mohou být zřídka i přínosné), mobbing je jev negativní, kterému se lze vyhnout.

Zraňující poznámka na naši osobu ve vypjaté situaci ještě nemusí nic znamenat, obzvláště pokud následuje omluva, ale opakované ponižování a šikanování bez snahy o odstranění zjevných rozdílů v chování již vytváří destruktivní proces. (Hirigoyen, 1998)

Mobbingem můžeme dle Beňa (2003) pojmenovat například následující situace:

- Když Vás, nebo někoho z kolegů, či nadřízených, ale i podřízených, někdo šikanuje, obtěžuje, popř. uráží, pomlouvá, či nějakým způsobem vytlačuje z kolektivu.
- Když jsou Vám, nebo někomu z kolegů přidělovány nesplnitelné úkoly, nebo úkoly, které neodpovídají Vašemu pracovnímu zařazení, či naopak přidělování příliš snadných úkolů, kterými mají být zpochybněny Vaše schopnosti.

- Jako mobbing je označována rovněž manipulace s informacemi, které bezpodmínečně potřebujete ke své práci a které jsou Vám buď zadržovány, falšovány, nebo jinak zkreslovány s cílem Vás záměrně poškodit, znemožnit, případně vyštvat.

Mezi typické znaky mobbingu řadí Svobodová (2008):

- Dlouhodobé nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince,
- pravidelnost a opakovanost,
- systematičnost,
- nepřátelskou a neetickou formu komunikace,
- nepřímé a skryté hrozby, kdy je těžké rozpoznat, že se něco děje,
- rafinovanost a zákeřnost,
- aktivní a trvalý tlak,
- nelítostnost, bezcitnost, nelidskost,
- trvalou přítomnost známek nepřátelství a agrese.

Situace v praxi může vypadat například takto: „*Pan Novák našel po příchodu do práce na stole lísteček, že se nekoná původně plánovaná porada. Po pár dnech obdržel zápis z porady s výtkou od své nadřízené, proč se bez omluvy nedostavil.*“ (Svobodová, 2008, s. 29)

Jako hlavní cíl mobbingu uvádí Kratz (2005) zejména:

- odepřít oběti mezilidskou komunikaci,
- snížit na minimum spolupráci s obětí a
- zablokovat sociální vztahy a natrvalo poškodit sociální vážnost oběti v naději, že nakonec povolí a sama opustí pracovní místo.

Po určité době se u obou aktérů mobbingu objeví fobické projevy; agresor, jakmile spatří nenáviděnou osobu, dostane chladnokrevný vztek a oběť, jakmile spatří agresora, dostane strach. Cílem všech manévrů je oběť naprosto vykolejit, dotlačit ji k totálnímu zmatení, ve kterém se dopustí mnoha chyb. (Hirigoyen, 1998)

Zjednodušeně řečeno, cílem mobbingu je absolutní psychická a následně i fyzická likvidace jedince. Postihuje pracovní i soukromý život oběti, která často pod tlakem nejrůznějších agresivních technik začne chybovat a následně pohrdat sama sebou. (Svobodová, 2008)

1.3 Příčiny mobbingu

Případové studie ukazují, že mobbing je výrazně podporován čtyřmi hlavními faktory. Klima, ve kterém se mobbingu daří, pak vytváří kombinace těchto faktorů:

1. Nedostatečná organizace ve firmě (vysoký časový tlak, tlak na výkon, mnoho neobsazených pozic a z toho plynoucí zátěž pro zaměstnance).
2. Využití mobbingu jako nástroje pro podpoření odstupu zaměstnanců; mobbing je používán k tomu, aby byl nechtěný zaměstnanec pod tlakem donucen k výpovědi a firma tak ušetřila na odstupném.
3. Skutečnost, že je jedinec „jiný“, nějak vybočuje z normy okolí, např. ženy v mužském zaměstnání a naopak, samoživitelky, homosexuálové, postižení aj.
4. Podniková morálka; nedostatek solidarity, rivalita, ignorance. (Possehl, 2008)

Beňo (2003) uvádí 10 hlavních spouštěčů mobbingu:

1. Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí.
2. Nízká schopnost vyrovnat se s konfliktem.
3. Permanentní tlak na zvyšování výkonu.
4. Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.
6. Strach ze ztráty zaměstnání.
7. Konkurenční vztahy a závist.
8. Nedostatek tolerance.
9. Destruktivní zacházení s chybami a omyly.
10. Osobnost mobbovaného a mobujícího.

Faktorů, které přispívají vzniku mobbingu, je mnoho, ale autoři se v příčinách ve většině shodují. Dle Haškovcové (2004) jsou těmi nejhlavnějšími příčinami mobbingu především špatná organizace práce a s ní spojená časová tíseň, následný stres s přetížením, jednotvárná a stereotypní práce a s ní spojená nuda na pracovišti, chybný styl řízení, který je buď velmi autoritativní, nebo naopak příliš liberální a v neposlední řadě zejména konkurenční tlak a strach z případné ztráty zaměstnání. Největší pozornost je třeba věnovat zejména kvalitnímu řízení práce na všech úrovních a jednoznačné vymezení kompetencí každého pracovníka.

Kratz (2005) dále doplňuje, že mobbing občas může vyvolat i nízká morální úroveň nebo špatné lidské vlastnosti, jako například závist, zášť, žárlivost, nadměrná ctižádost, rivalita apod. Souhlasně s Haškovcovou (2004) uvádí, že čím více monotónnosti, nudy a frustrace člověk prožívá, tím spíše se může zabývat hloupými nápady a různými zlovolnostmi, které vedou k mobbingu. Také uvádí, že autoritativní styl vedení nadřízených často doplňují tím, že poukazují na velkou poptávku po pracovních místech a snadnou nahraditelnost stávajících zaměstnanců, čímž vyvolávají nelítostný konkurenční boj. Pracovní klima, které není s to vést otevřenou komunikaci, je také ideální živnou půdou pro intriky a mocenské boje – zkrátka pro mobbing.

Ať už je mobberovo chování motivováno čímkoli – nesympatie, peníze, závist, nebo strach z konkurence, výsledkem jeho chování bude vždy přinejmenším narušené sociální klima na pracovišti. (Svobodová, 2008)

Hyrigoyen (1998) upozorňuje, že když už si oběť neví rady a nemá se na koho obrátit, podání trestního oznámení je jediným způsobem, jak teror ukončit. Je však třeba mít k tomu odvalu nebo být skutečně na pokraji sil, neboť to znamená definitivní rozchod s podnikem. Vedle toho není jisté, zda bude vůbec trestní oznámení přijato a zda proces skončí pozitivně.

1.4 Fáze mobbingu

Kratz (2005) uvádí, že mobbing není krátká epizoda ani nenadálá katastrofa, ale je to zdoluhavý a oběť vysilující proces, který se vyznačuje velkou dynamikou – podle jednoho rakouského statistického průzkumu trvá v průměru déle než 40,1 měsíce. Po vyhodnocení velkého počtu případů byl psychology sestaven model průběhu mobbingu.

Svobodová (2008) popisuje shodně s Kratzem (2005), Beněm (2003) i Huberovou (1993) tyto čtyři fáze mobbingu:

- 1. Fáze – konflikt.*
- 2. Fáze – systematický psychický teror.*
- 3. Fáze – zveřejnění případu a zásah nadřízeného.*
- 4. Fáze – vyloučení oběti z kolektivu, firmy či organizace.*

Beňo (2003) uvádí, že první fáze, tedy fáze konfliktu, začíná velmi nenápadně a plíživě. Jedná se o vcelku neškodné legrácky a vtípkování, které znejistí postiženou osobu, která se tak stane terčem několika spolupracovníků. Nebude-li tento konflikt konstruktivně řešen,

například jeho zveřejněním mobbovanou osobou, nebo bude-li případná stížnost vedením tzv. „zametena pod stůl“, získají mobbeři převahu a mají nad obětí navrch. V tomto okamžiku končí legrace a proces mobbingu může naplno vypuknout a přejít do další fáze.

Další fázi, označovanou jako systematický psychický teror, popisuje Huberová (1993) jako fázi, kdy se někdo stane cílem útoků. Údery přichází v pravidelných intervalech od jednoho či více útočníků a mají nejrůznější účinky. V této fázi se zhoršuje psychický i fyzický stav oběti, její sebedůvěra rapidně klesá a začínají se projevovat symptomy choroby. Takto postižená osoba se stále více dostává do defenzivy.

Třetí fázi, ve které dochází ke zveřejnění případu teroru, dochází dle Svobodové (2008) ke stále častějším útokům, které jsou mnohem krutější a záluďnější. Mobbing nabírá na síle s mobber sahá po stále tvrdších technikách. Oběť si je již plně vědoma cíleností útoků a je jimi zotročována. Všechny útoky a naschvály jsou připravované s cílem oběť zcela zlikvidovat a vystrnadit ji ze zaměstnání. Dochází také k tomu, že se k mobberovi mohou přidávat další, dosud nezúčastnění spolupracovníci, či členové kolektivu. Pokud tato situace není včas zastavena, psychický teror vygraduje v nestoudnou kolektivní zábavu ve stylu „všichni na jednoho“. Oběť, která pracuje ve velkém stresu, dělá čím dál více chyb, za které je následně „zvána na kobereček“ a stále častěji může ze strany vedení slýchat věty typu „tato práce pro Vás asi není to pravé ořechové“, nebo „tato práce Vám nesedí“, apod. z vedoucího se tak někdy, i když možná nevědomky, stává spolupachatel – mobber (přesněji – boss). Nikdo nepátrá po příčinách chování oběti, natož aby prohlédl, že oběť byla do této situace násilně vtlačena.

Čtvrtou, posední fázi mobbingového procesu, kdy je oběť vyloučena z podnikového společenství, popisuje Kratz (2005) jako fázi, kdy je oběť tělesně i duševně vyčerpána, vzdává se a dobrovolně opouští firmu (onemocní, podá výpověď nebo v nejhorším případě spáchá sebevraždu). Pokud šikanovaná osoba není ochotna podat dobrovolně výpověď, je v podniku odstavena na vedlejší kolej. Pod tímto tlakem nakonec většinou šikanovaní pracovníci přistoupí na zrušení pracovní smlouvy dohodou. Pokud se oběť brání, mobbing pokračuje, aby postižený co nejdříve podal výpověď a vzdal se tak nároku na odstupné. Většinou je otázkou času, kdy oběti dojdou síly a odejde ze zaměstnání. Mnohdy po odchodu nenastoupí do nového zaměstnání, protože je nutná dlouhodobá medicínská rehabilitace a napravení důsledků mobbingu pro výkon další výdělečné činnosti. Pokud se oběť uchází o nové pracovní místo ihned, nemá příliš valné vyhlídky na úspěch, jelikož většinou trpí

psychosomatickými onemocněními, jež jsou natolik viditelné, že je zkušený personalista rozpozná již během přijímacího pohovoru.

1.5 Mobber a jeho motivy

Mobberovo chování je vždy podmíněno určitou mírou agresivity. Beňo (2003) uvádí tři příčiny agrese, a to:

1. **Agrese jako výsledek frustrace**, kdy jako původ frustrace může být například pocit nepřijetí nebo odmítnutí v minulosti vedoucí k poruchám sebedůvěry a sebeúcty. Pokud v tomto případě agrese vede k úspěchu, osvojuje si agresor takovou formu chování velmi snadno, ale zbavuje se jí již velmi těžko.
2. **Agrese jako naučená forma chování**. Zde hraje roli primární výchovná skupina, tedy napodobování rodičovských vzorů chování nebo jiných agresivních vzorů chování v okolí jedince, například ze strany médií – televize, počítačové hry apod.
3. **Agrese jako vrozená forma chování**. Na vrozenost lidské agrese upozorňoval už Sigmund Freud, který mluvil o pudu k smrti jako o jednom ze základních lidských pudů. Také jeho žák Erich Fromm popisuje tzv. nekrofilní charakter jako ten, který má blíže k agresi a o agresivitě pojednává také v knize pod názvem Anatomie lidské destruktivity.

Dle Haškovcové (2004) je třeba konstatovat, že k mobbingu dochází především mezi pracovníky ve stejném pracovním postavení, tedy například jedna zdravotní sestra bude atakovat druhou, přičemž zpočátku, než se stane případ oficiálním, o něm nadřízený (např. staniční sestra) nemusí mít ani potuchu. Mobbing se však samozřejmě vyskytuje i v jiných variantách.

Nejběžnější jsou 3 typy mobbingu, které popisuje Hirygoyen (1998) jako situace, kdy kolega šikanoje kolegu, další typ jako situaci, kdy podřízený napadají svého nadřízeného, což je však poměrně vzácný případ a poslední typ mobbingu - situace, kdy nadřízený napadá podřízeného. Tento případ bývá označován jako bossing.

Kdo je to tedy mobber? Typický profil pachatele mobbingu bohužel neexistuje, několik autorů se však pokusilo hovořit o skupině pachatelů na všeobecné úrovni.

Dle Svobodové (2008) je mobber egocentrický, silně autoritativní a má pocit vlastní důležitosti.

Hirygoyen (1998) rovněž uvádí, že mobber může rovněž vykazovat rysy narcistické osobnosti, jako egocentrismus, potřebu obdivu, nesnášenlivost vůči kritice.

Svobodová (2008) dále uvádí, že velmi významnou roli může hrát i mobberův pocit méněcennosti a vůbec příčiny vyplývající z nespokojenosti se svým vlastním životem, prací, postavením či vztahy. Mobber je rovněž mistr přetvářky, jelikož si většinou své slabiny uvědomuje a zakrývá je tím, že poukazuje na nedostatky cizí. Protože je i šikovným manipulátorem, je těžké ho odmítnout, manipuluje s obětí a vnucuje jí svůj názor a obraz světa. Mobber má snahu se prosazovat a nadřazovat za každou cenu, snaží se získat dominantní pozici, ovládat druhé, kontrolovat jejich pocity, chování. Na všem a všech vidí nedostatky, má sklon neustále hledat nějaké chyby. Pro mobberovo chování je typická rovněž hostilis, vzpouzí se kontrole, opovrhne ostatními, myslí si o nich, že jsou hloupí a má potíže se sblížit s ostatními. Z emočních aspektů je důležité zdůraznit absenci empatie a velmi slabou emoční inteligenci.

Huberová (1993) uvádí tři typy pachatelů, a to:

- 1. pachatelé strůjci;**
- 2. náhodní pachatelé;**
- 3. spoluúčastníci;**

Svobodová typologii rozšiřuje a rozděluje mobbery podle převažujících motivů, které je nutí k mobbingu:

- 1. mobber závistivec;**
- 2. mobber tyran a manipulátor;**
- 3. mobber diktátor;**
- 4. mobber ničitel konkurence;**
- 5. nespokojený mobber;**
- 6. stresovaný mobber;**
- 7. znuděný mobber;**
- 8. mobber bývalá oběť a**
- 9. egoistický mobber.**

Huberová (1993) dále upozorňuje na rozdíly v mobbingu žen a mužů, přičemž ženy provádí mobbing odlišným způsobem, než muži. Ženy dávají přednost aktivním formám, naopak muži se raději uchylují k formám pasivním. K typicky ženským metodám pak patří zejména:

- posmívání se kolegyni, kdy terčem posměchu může být například její účes nebo postava,
- tzv. přiložení si polínka do ohně bez toho, aby si nejdříve ověřily pravdivost informací,
- štvání oběti za zády, kdy je jí upřeno právo se otevřeně vyjádřit,
- znepokojování oběti narážkami, které nejsou nikdy konkretizovány,
- neustálá palba kritiky na osobu postižené (ho),
- nemožnost oběti dokončit jedinou větu, protože je neustále přerušována.

Dle Svobodové (2008) je odlišnost v mobbingu žen a mužů také v tom, že ženy si častěji jako oběti vybírají ženy (40%), zatímco muži se častěji stávají terčem mobbingu mužů (76%, Kratz, 2005). Muži také častěji jednají přímo a vyvíjejí na oběť větší tlak, jsou chladnější a tvrdší a dělají méně emocionálních oklik.

Huberová (1993) popisuje jako nejčastější metody typické pro muže zejména:

- ignorování kolegy, kdy kolega je pro mobber vzduch, při rozhovorech je přeskakován, pokud mluví, mobber se odvrací,
- mobber neustále upozorňuje na slabé stránky oběti, systematicky ji shazuje,
- namísto argumentů vyhrožuje, někdy i násilím,
- snaží se kolegu znepokojit cynickými poznámkami o jeho způsobu života a jeho osobních stanoviscích,
- podsouvá oběti stále nové a nevděčné činnosti, o jejichž smyslu ji vědomě nechává v nejistotě.

1.6 Oběti mobbingu

Svobodová (2008) uvádí, že je často mylně prezentován názor a ve společnosti panuje podvědomí, že oběti mobbingu se může stát pouze člověk slabý či nějak handicapovaný. U některých lidí sice existuje větší pravděpodobnost, nebo mají větší předpoklady stát se obětí mobbingu, obecně je však tvrzení, že oběti se stávají pouze slabí jedinci, mýtus.

Kratz (2005) rovněž uvádí, že oběti mobbingu se nevyznačují žádnými typickými osobnostními znaky ani charakterovými nedostatky, ale přiklání se k názoru, že pracovníci postižení mobbingem bývají ze zkušenosti zpravidla jedinci méně výkonní, neprůbojní, citliví, labilní, choulostiví a převážně pesimističtí. Neexistuje však žádný typický profil oběti – mobbing může postihnout opravdu každého.

Huberová (1993) upozorňuje, že obzvláště mohou být ohroženi jedinci:

- **Osamocení;** například jediná žena v mužském kolektivu, nebo opačně.
- **Nápadní;** odlišují se od ostatních nějakým znakem, například tělesnou vadou, dialektem, dále cizinci nebo svobodné matky.
- **Úspěšní;** jedinci kreativní, s dobrými nápady, kteří dokážou vnést do firmy nové poznatky, bývají často šikanováni především ze strany závistivců.
- **Noví v kolektivu;** například pracovnice, která přišla do kolektivu jako nová a má například lepší vzdělání, je mladší nebo se nějak jinak odlišuje od zbytku týmu.

Beňo (2003) dále kromě výše uvedených uvádí jako rizikové zaměstnance ty, kteří mají například spokojené a harmonické manželství a osobní život.

Svobodová (2008) se shoduje s výše uvedenými rizikovými charakteristikami, kromě nich ale ještě upozorňuje na tzv. obětní beránky, tzn. neoblíbené jedince, „viníky“, kteří jsou vyčlenění z kolektivu a jsou na ně sváděny veškeré neúspěchy. Jako typickou situaci pak uvádí, že kdykoliv se ve firmě něco rozbije – např. počítač, kávovar nebo kopírka, vždy je vina svedena na jednoho konkrétního pracovníka, ačkoliv třeba ani nebyl v zaměstnání přítomen.

Za poznamenání stojí také skutečnost, že mobbing přitahují také mladé, krásné, chytré, šikovné a samozřejmě v daném kolektivu nové zaměstnankyně, které bývají často šikanovány ze strany starších pracovníků, které si na nich léčí své komplexy méněcennosti. (Haškovicová, 2004)

Kratz (2005) tvrdí, že neexistuje typické rizikové zaměstnání, co se mobbingu týče, zvýšené riziko však podle výzkumu psychologa práce prof. Zapfa údajně hrozí především zaměstnancům a úředníkům:

- Resortu zdravotnictví a sociálních věcí (sedminásobné riziko),
- resortu školství a tělesné výchovy (trojapůlnásobné riziko),
- státní správy (trojnásobné riziko).
- Podle statistiky také čelí mobbingu spíše ženy mladší (okolo 35 let) a muži starší (okolo 50 let). Průměrný věk mobbera činí 40 let.

Co se týče vztahu mobbera s obětí, bývá opravdu velmi zvláštní. S rezervou by se dal takový vztah nazvat jakousi „závislostí“, kdy mobber se stává součástí života oběti a stejně je tomu i naopak. Neustále na sebe myslí, v žádném případě však ne v dobrém – oběť pro-

živá muka a mobber nenávist. Může se stát, že oběti se o mobberovi v noci zdá, vidí ho za každým rohem a leká se například v situaci, kdy na ulici zahlédne auto podobné tomu, jaké vlastní mobber. Oběti často popisují své stavy jako permanentní nervozitu, či nedostatek prostoru pro vlastní myšlení, pokud je mobber nablízku. (Svobodová, 2008)

1.7 Techniky mobbingu

Technik mobbingu lze vyjmenovat nespočet. Dle Svobodové (2008) je na začátku velmi obtížné rozlišit, zda jde o náhodu, či záměrné chování. Hlavní zbraní útočníka totiž nebývá fyzická síla, i když někdy k fyzickému násilí dojde, ale častěji využívá drobné a nenápadné útoky, které pomalu, nenápadně a systematicky ničí svoji oběť s cílem narušit její rovnováhu, její sebevědomí a především ji vyštvať ze zaměstnání. Schopnost a větší pracovní zdatnost kolegy pak paradoxně mobber provokují k ještě lstivějším projevům a pracoviště se tak velmi snadno může proměnit v peklo.

Mobbing se sice týká obou pohlaví, ale každé pohlaví má své typické praktiky, které při psychickém teroru uplatňuje. Ženy upřednostňují spíše aktivní formy mobbingu, jako posměšky, šíření drbů a pomluvy, neustálé přerušování rozhovoru atd. Muži naopak používají spíše pasivní formy, například systematické shazování oběti před kolektivem, vyhrožování, ignorování oběti, nepřiměřené úkolování apod. (Hubinková, 2008)

1.7.1 Jednotlivé druhy agresivních útoků

Kromě termínu bullying, neboli šikana, který je v anglosaských zemích jakousi analogií mobbingu, se v poslední době objevuje velká řada nových termínů, které přesněji specifikují jednotlivé druhy agresivních útoků. Mezi tyto termíny patří například:

- **Stalking**, z angl. to stalk – lze přeložit jako lov, honba, pronásledování ať už za pomoci telefonu, internetu, nebo jiných prostředků.
- **Chairing**, z angl. chair – židle, křeslo; jedná se o specifickou formu neférových útoků, jejichž cílem je tzv. boj o křeslo, boj o nejvyšší pozice ve firmě.
- **Staffing** – z angl. staff – vedení, štáb; tímto termínem jsou označovány útoky na osoby ve vedoucí funkci ve firmě ze strany podřízených, kteří se ho snaží zruinovat.
- **Defaming** – v překladu „fáma“, tzn. šíření fám.
- **Shaming** – z angl. shame – stydět se; znamená zostouzet, znevažovat a pomlouvat, jedná se o útoky na pověst oběti – jednotlivce, skupiny, nebo organizace.

- **Dissen** – s tímto termínem se lze setkat výhradně ve skupinách mladých Američanů, tento slangový výraz označuje proces, ve kterém je jedinec zpočátku označen jako „jiný“ a poté je s takto označovaným jedincem naloženo s velmi negativními důsledky. V podstatě to znamená někoho vyřídít tím, že jím ostatní budou opovrhovat. Českým synonymem pro tento výraz by mohl být „Černý Petr“. (Beňo, 2003)

Mezi další nejběžnější techniky řadí Huberová (1993) zejména:

- **Zákeřné šuškáni**
- **Tajuplné a zejména dvojsmyslné narážky**
- **Zveličování a zevšeobecňování skutečných, ale i domnělých chyb oběti**
- **Otevřené zlomyslné osočování**
- **Rafinované očerňování u nadřízeného**
- **Připisování provinění, kterých se oběť nikdy nedopustila**
- **Cílený „odstřel“**
- **Fyzické útoky**
- **Sexuální harašení**

Zákeřné způsoby boje v praxi mohou vypadat například takto:

„Ačkoliv seděla paní Nováková s mobberem v kanceláři, mobber ke komunikaci užíval zásadně lístečky, které nechával oběti na stole. Nebo vzkazy vyřizoval přes kolegyni.“
(Svobodová, 2008, s. 71)

„Paní Nováková dostala den před odjezdem na společnou služební cestu od kolegyně informace, že se vyjíždí v 7.30. Ráno přišla raději o čtvrt hodiny dříve, ale jaké bylo její překvapení, když uviděla kolegyni-mobbera v již nastartovaném autě. Dávala tak celému okolí naprosto jasně najevo, že jediný, na koho se čeká, je paní Nováková. Příště se paní Nováková „poučila“ a v místě odjezdu byla o celou hodinu dříve. Jak se však ukázalo, zbytečně. Kolegyně-mobber přišla pro změnu o celou půlhodinu později, než sdělila paní Novákové a tentokrát dělala, že se nic neděje.“ (Svobodová, 2008, s. 69)

Huberová (1993) ještě doplňuje široké spektrum útoků o další, a to například:

- **Odmítnutí podpory.**
- **Zavírání dveří.**
- **Odmítnutí spolupráce.**

- **Oběti je zabráněno vyjádřit svůj názor.**
- **Zadržování nových informací.**
- **Zapírání důležitých informací.**
- **Náhlé ukončení rozhovoru.**
- **Vyloučení ze společenských částí běžného pracovního dne** – postižený není například pozván, aby šel s ostatními do jídelny, nebo aby podepsal společné blahopřání k narozeninám kolegyně apod.
- **Prostorová izolace**, např. přeložení oběti do odlehlé, malé kanceláře, zpravidla mimo hlavní dění ve firmě.
- **Mizení pracovních podkladů a přístrojů.**
- **Falšování a poškozování.**
- **Zpronevěry atd.**

1.8 Reakce oběti na mobbing

Oběti mají většinou tendenci reagovat dvěma způsoby, a to buď se uzavřít do sebe, nebo naopak mají potřebu svěřit se druhým. První případ je však bohužel tím častějším, protože se většinou za svou situaci stydí a bojí se, jak by okolí reagovalo, zda by jim bylo uvěřeno, apod. (Svobodová, 2008)

Jednotlivé techniky mají různě destruktivní účinky. Taktika pomluv mimo jiné snižuje například společenskou vážnost i pocit vlastní sebeúcty oběti a když se oběť, pokud vůbec, dostane ke konfrontaci s výtkami, často již ztratila svou důvěryhodnost a společenský kredit. V případě izolace kolegy v oběti roste pocit zoufalství velkou rychlostí, člověk má pocit vypuzení, pocit, že nepatří k ostatním a řadí se k těm nejnesnesitelnějším. Velmi trpí jeho vlastní důstojnost a sebeúcta a mínění, které o sobě člověk má, jakoby závisí na mínění ostatních. Jestli je sabotována vlastní práce a oběti jsou kladeny překážky, člověk není akceptován, nedostává se mu podpory a naráží na neustálé problémy a bariéry, kromě práce navíc rychle přistupuje i psychický stres. (Huberová, 1993)

1.8.1 Vývojové fáze reakcí

Svobodová (2008) popisuje fáze, kterými mobbovaný člověk prochází. Upozorňuje však, že pokud se vystavení mobbingu včas ukončí, nemusí oběť nutně projít všemi vývojovými etapami.

1. **Fáze** – oběť si v prvopočátku nic neuvědomuje, situace odehrávající se na pracovišti bere jako běžnou součást pracovního života.
2. **Fáze** – začíná si všímat, že se něco děje, zatím to ovšem nespojuje se svojí osobou. Menší konflikty připisuje náhodám, v konfliktních situacích nevidí žádný smysl.
3. **Fáze** – oběti již začíná docházet, že se nejedná o náhodu a mylně začíná hledat původ konfliktů s kolegy v sobě – hledá si různé výmluvy, např. že nezapadla do kolektivu, musí se více snažit vyjít kolegům vstříc apod.
4. **Fáze** – oběti je již zcela jasné, že konflikty nejsou náhodné, ale stále nijak nejedná, protože si není jistá, zda se ze strany mobbera nejedná o pouhý vtip a nechce vypadat vztahovačně. Myslí si, že se vše časem srovná, protože nevidí důvody, proč by měla být dále napadána.
5. **Fáze** – oběti je jasné, že konflikty nejsou v žádném případě náhodné a že jsou zcela cíleně směřovány na její osobu. Ptá se sama sebe, co udělala špatně, proč se k ní mobber takto chová, neustále si přehrává jednotlivé dny v práci a hledá, kde mohla udělat chybu. Snaží se bránit, někdy se pokouší získat z mobbera informaci, co proti ní má, ovšem bez úspěchu. Oběť neví, jak reagovat, v zoufalství zkouší strategii „být hodnější“ ve snaze mobbera neprovokovat, což má ve většině případů spíše opačný efekt a empatie a laskavost mobbera ještě více provokují a ten pak získává pocit nadřazenosti a vlády nad obětí.
6. **Fáze** – šok, kdy si oběť uvědomuje agresi. Najednou zjišťuje, že je terčem systematického teroru. Cítí se příliš osamělá na to se bránit, je paralyzována, před agresorem utíká a má strach, až fobii při pohledu na agresora. Cítí se být pronásledována na každém kroku, trvá-li tato fáze delší dobu, přichází organické poruchy a chronická úzkost, v některých případech se oběť uchyluje k návykovým látkám.

1.9 Důsledky mobbingu

Lidé mohou v zaměstnání onemocnět nejen díky nevhodným pracovním podmínkám, jako jsou těžká fyzická námaha, nezdravé pracovní prostředí, či noční práce, ale také díky stresovým sociálním faktorům, mezi které lze bezpochyby zařadit také mobbing. (Kratz, 2005)

Následky agresivního zacházení s pracovníkem se pak projevují i mimo zaměstnání. Dle Huberové (1993) je fakt, že účinky mobbingu oběť pronásledují i po práci, ještě závažnější tehdy, jestliže pachatel neušetří ani soukromý život oběti, nebo si z něj udělá terč svého teroru. Tím osobu oběti udeří hluboko pod pás, sníží její společenskou váhu a pocit vlastní

důstojnosti a pro oběť se pak všední pracovní den stává peklem s elementárními psychickými a fyzickými účinky. Onemocnění duševní chorobou je označováno jedním z nejdramatičtějších důsledků psychického teroru na pracovišti.

1.9.1 Psychické důsledky

Mezi nejčastějšími psychickými potížemi, které se u oběti mohou vyskytnout, řadí Svobodová (2008) zejména neklid, nervozitu, úzkost, poruchy koncentrace, poruchy sebehodnocení, pochybnosti o vlastní osobě a narušené sebevědomí. Všechny tyto faktory následně vedou ke ztrátě energie, únavě a poklesu celkové výkonnosti oběti, kdy se ve spolupráci s trvalým psychickým vypětím z člověka stává problémová, emočně vyčerpaná a přecitlivělá osobnost s narušenou schopností komunikace. Objevují se známky podrážděnosti a agresivity, oběť se cítí dotčena, zranitelná a zbytečná, následují stavy sklíčenosti, smutku, trvale špatné nálady, pesimismu až ztráta chuti do života. Tyto potíže mohou časem vyústit až do deprese a myšlenky na sebevraždu.

Kratz (2005) uvádí, že podle průzkumu Hamburské mobbingové linky si z celkem 2100 volajících stěžovalo celých 31% na deprese, stavy úzkosti a nervová zhroucení.

Beňo (2003) uvádí, že v našich podmínkách je každý pátý pokus o sebevraždu v rámci dospělé populace spojen s problémy v zaměstnání.

Hirigoyen (1998) upozorňuje, že největší nebezpečí hrozí ve chvíli, kdy si oběti uvědomí, že byly podváděny a že jim k uznání jejich práv nic ani nikdo nepomůže. Když pak k sebevraždě nebo pokusu o ni dojde, agresora to posílí v jistotě, že ten druhý byl slaboch a narušený blázen a že agresivní chování vůči němu bylo na místě.

1.9.2 Psychosomatické důsledky

Onemocnění vyvolaná či podpořená mobbingem se zpočátku vyvíjí pomalu, ale příznaky jsou čím dál závažnější a zjevnější. Patří sem zejména:

- Celková nevolnost (př. poruchy spánku, bolesti hlavy, migrény, srdeční problémy, žaludeční problémy apod.),
- všeobecné stavy úzkosti vedoucí až k sebevražedným myšlenkám a nakonec dokonaným sebevraždám,
- projevy závislosti, jako např. zvýšené pití kávy, gamblerství, alkoholismus, zneužívání léků, anorexie nebo bulimie,

- potíže, projevující se trvale v klinických obrazech, jako žaludeční a střevní onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění apod. (Kratz, 2005)

Svobodová (2008) doplňuje další možné psychosomatické důsledky, kterými mohou být hormonální či kožní nemoci a upozorňuje, že v krajních případech může dojít také k PTSD (posttraumatické stresové poruše), která přináší řadu mentálních a psychosomatických symptomů, které se většinou vyskytují u lidí, kteří zažili neštěstí, či útoky.

1.9.3 Sociální důsledky

Oběti nejčastěji ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se a užívat si života a dochází i k poruše schopnosti komunikace, čímž se zhoršují vztahy v rodině i s přáteli. Izolace jedince je pak jedním z nejtvrdějších trestů, protože kontakt a komunikace patří mezi klíčové psychologické potřeby jedince. (Svobodová, 2008)

Pakliže je člověk izolován, jedná se dle Huberové (1993) o tvrdý útok na jeho důstojnost a sebeúctu a jedná se o stresový faktor, který může později vést k psychickým či fyzickým symptomům.

Svobodová (2008) dále doplňuje, že v důsledku narušených sociálních vztahů může dojít také ke ztrátě zaměstnání. Oběť je však často omezena věkem a bojí se, že po odchodu ze zaměstnání již nenajde na trhu práce uplatnění a proto je nucena setrvávat na původním místě, přestože tím nadále trpí.

2 BOSSING

Vedle v rámci s psychickým terorem na pracovišti často používaných pojmů mobbing či bullying je označení „*bossing*“ pravděpodobně v tomto smyslu označením nejmladším. Jeho autorem je Nor S. Kile, který takto označoval ve svých šetřeních systematické šikany ze strany vedoucích a upozornil na tento patologický jev. V některých pramenech se lze setkat i s označením „*rufmord*“ z německého slova „*mord*“ – vražda a „*ruf*“ – pověst. (Beňo, 2003)

Za analogickou formu bossingu můžeme dle Haškovcové (2004) považovat už škádlení z dob školních lavic, kdy si nejspíš všichni vybavíme konkrétního žáka, na kterého si „zasedl“ nějaký učitel. Důvody nepřízně ze strany šéfa jsou velmi různorodé a často iracionální či špatně odhalitelné. Většinou je užíváno stejných strategií jako při mobbingu, ale díky své moci bývá šikana ze strany nadřízených razantnější.

Novák (2004) potvrzuje, že vedoucí pracovníci mají ohromné možnosti, jak podřízeným znepríjemnit jejich práci – mohou je zesměšňovat, přidělovat jim práci překračující jejich síly, nebo naopak „poslat vysokoškoláka zametat dvůr“.

Nadřízení dle Huberové (1993) hrají vždy rozhodující úlohu a při mobbingu to platí obzvláště. Bohužel skupina nadřízených, kteří jsou ofenzivní – tzn. zapojí se do každého konfliktu, usilují o co nejlepší řešení pro všechny zúčastněné, přičemž kladou důraz na otevřenou a čestnou komunikaci v kolektivu a při sebemenším podezření šikany kolegy kolegou zasahují, je ta nejméně početná. Vedle těchto čestných nadřízených existují i typy vypočítavé, které mají seznamy podřízených pracovníků určených „k likvidaci“, ovšem daleko horší jsou ti nadřízení, kteří své moci naprosto vědomě zneužívají tak, že podněcují ostatní proti jednotlivci. Oni sami si ruce nezašpiní, jsou to však oni sami, kdo jsou iniciátory a strůjci veškerého dění.

2.1.1 Příčiny bossingu

Jak je tomu u mobbingu, i u bossingu bývá dle Huberové (1993) základem tohoto psychického teroru neřešený konflikt. Nejčastějšími příčinami pak jsou zejména:

- ***Hněv na organizaci***, kdy nadřízení často raději stanoví podřízené zodpovědnými za veškeré těžkosti, aniž by hledali skutečné řešení.

- **Tlak shora** – zde se uplatňuje zásada posloupnosti. Někdy postihuje celý pracovní kolektiv, jindy se vedoucí „zaměří“ na jednoho pracovníka, ze kterého si udělá svého osobního obětího beránka.
- **Touha po moci** – stává se, že povýšenému pracovníkovi jeho povýšení „stoupne do hlavy“, začne vystrkovat lokty a řídit se heslem „teď jsem u kormidla já“.
- **Osobní důvody** – vedoucí může žárlit na soukromý život podřízeného, nemusí se mu líbit jeho vzdělání, nebo si prostě nepadli do oka, protože nejsou vzájemně kompatibilní.
- **Strach**, který je nejčastější a nejzávažnější příčinou psychického teroru od nadřízeného. Vedoucí pracovník je zodpovědný za výkon celého oddělení a musí tak čelit neustálému strachu například ze ztráty kontroly, z převahy, z nevyčtených myšlenek podřízených.

2.1.2 Nejčastější strategie bossingu

Praktiky bossingu mohou být a jsou mnohem razantnější, než je tomu u mobbingu. Jako příklad z praxe uvádí Vymětal (2008) například pohružky výpovědí, neodůvodněné odmítnutí žádosti o dovolenou v požadovaném termínu, blokování ohodnocení pracovních výsledků, neúměrné zahrnování požadavky ve stresujících časových termínech a podobně.

Huberová (1993) pak doplňuje další nejčastější strategie, jako například:

- Malé požadavky.
- Metoda Achillovy paty, kdy oběť musí vykonávat zásadně ty práce, které jsou jí, jak je známo, velmi nepříjemné a to i tehdy, že se kolegové nabídnou, že práci udělají za ni.
- Trvalá kontrola, která vypovídá o otevřené nedůvěře k podřízenému a často se podobá částečné odborné nesvéprávnosti.
- Překvapující útoky, které se dějí za zády oběti, například vystěhování kanceláře v době, kdy je oběť na dovolené.
- Oklešťování kompetencí, bez bližšího vysvětlení nebo udání důvodu.
- Izolace – spolupracovník je vylučován z porad, není informován o důležitých změnách, nebo je izolován prostorově, například přeřazením do odlehlé kanceláře.
- Útoky na zdraví.
- Narážky na psychický stav a další.

2.1.3 Typologie rizikových šéfů

V ideálním případě by dle Huberové (1993) měl být nadřízený kompetentní, šarmantní, kooperativní, přístupný, měl by umět mluvit s lidmi, být korektní, mít kolektivního ducha a měl by být vstřícný novým nápadům. Existují však typy vedoucích, před kterými je třeba se mít na pozoru, popř. vědět, jak s nimi nejlépe vyjít.

Beňo (2003) uvádí následující typologii nejnebezpečnějších šéfů:

1. **Klasický boss.** Takový šéf mobbuje, protože má moc a potřebu se o ní neustále utvrzovat. Chce, aby bylo na první pohled jasné, „kdo je tady pánem“. Mezi jeho strategie patří například úkolování a tzv. poslíčkování, neuznávání práce druhých, označování „obětních beránků“ apod.

Wess (2002) radí, abychom se před tímto typem nadřízeného nesnažili dovést svoji práci k dokonalosti, stačí, když se budeme snažit úkoly plnit co nejlépe. Je dobré si držet odstup a nevtírat se do jeho přízně, hrozí, že před ním zpochybníme své morální kvality a staneme se potenciálním obětním beránkem. Rovněž bychom měli být diskretní. Tento typ má většinou snahu vylákat z nás informace, které lze použít proti spolupracovníkům. Nikdy bychom o nikom neměli říkat nic, co bychom dotyčnému neřekli do očí.

2. **Závistivec.** Často útočí proto, že jeho oběť má vlastnosti či schopnosti, které on sám postrádá (titul, popularita atd.)

Wess (2002) radí, že jestliže tomuto nadřízenému ukážeme, že nám jeho popichování nevyvádí z míry, zasedne si obvykle na někoho jiného.

3. **Zbabělec.** Nejčastěji mobbuje ze strachu, z nedostatku sebevědomí či pocitu méněcennosti, které v něm oběť vyvolává.

Wess (2002) upozorňuje, že tento typ nadřízeného nesnáší riziko. Nevystavuje se zbytečně nebezpečí, aby nám pomohl. Občas nás může podpořit, ale většinou jen proto, aby se zavděčil nadřízenému. V žádném případě bychom se ho neměli snažit vyprovokovat k odmítnutí, naopak se snažit o dosažení svých cílů s trochou obezřetnosti a opatrnosti.

4. **Škodolibec.** Šikanování mu dělá radost, vyžívá se v pomluvách, intrikách. Takový vedoucí má často pocit, že pokud aktivně „viníka“ neoznačí jako první, mohl by jím být snadno považován on sám.

Wess (2002) radí, že před tímto typem nadřízeného bychom měli být velmi diskretní a mít na paměti, že cokoliv řekneme, mlže být použito proti nám. Čím častěji mu

poskytneme dobrovolně nadbytečné a nepatřičné informace, tím snáze je dokáže využít k narušení zdravých vztahů mezi námi a našimi kolegy. Tento druh nadřízeného se zřídka kdy udrží ve vedoucí pozici delší dobu.

5. **Tradicionalista.** Takový šéf je ochráncem tradičních hodnot, nemá rád „nováčky“, kteří přicházejí na „jeho“ pracoviště. Nabízí se analogie šikanování nováčků ze strany starších vojáků na vojně.

Wess (2002) radí, abychom před tímto nadřízeným nedávali najevo své slabé místa. Radí také být užitečným, protože tento radí zaměstnance a vytváří si vztahy k ostatním lidem na základě toho, co pro něj mohou udělat. Jestliže svým úsilím vylepšíme veřejný obraz svého nadřízeného, budeme i my sami vypadat lépe.

6. **„Ušlechtilý pomocník“.** Rád pomáhá ostatním, avšak jeho skutečné motivy jsou s druhými manipulovat, poučovat a ovládat - i v případě, že nemá potřebné znalosti problematiky.

Tento nadřízený se vyžívá například v neproduktivním dozírání na průběh práce, projektů, aby svým podřízeným poskytl „užitečné“ vedení. Řešením je například nabídnout mu převzetí iniciativy a postarat se o zdárný průběh projektu. (Wess, 2002)

2.2 Prevence mobbingu a bossingu

Neexistuje žádný konkrétní návod, který by nám říkal, jak se v té které situaci na pracovišti zachovat. Dle Halíka (2008) je ale třeba si uvědomit, že každý si k nám dovolí jen to, co mu dovolíme my sami. Pokud jsme v právu, měli bychom se ozvat. Měli bychom se také snažit předcházet takovým situacím, ve kterých budeme dávat agresorovi záminku k agresivnímu chování vůči nám. Pravdou ale zůstává, že „kdo chce psa bít, hůl si vždy najde.“

2.2.1 Prevence z pohledu firmy

Nejlepší obranou proti mobbingu a bossingu je bezesporu prevence. Bendl (2003) uvádí tři základní druhy prevence, a to prevenci:

- **Primární**

Primární prevence spočívá v informovanosti o problematice mobbingu a bossingu, preventivních aktivitách ve firmách, zdravém vedení firmy, budování otevřených a bezpečných vztahů na všech úrovních podniku

- *Sekundární*

Sekundární prevence se uplatňuje v situacích, kdy k šikaně na pracovišti již došlo a musí být použita patřičná opatření, aby se problémy už znovu neobjevily. Patří sem zejména včasná diagnostika, vyšetření případu a ochrana oběti před dalším násilím, rozhovor s obětí a s agresorem (popř. agresory), postihy za jejich chování, monitoring jejich dalšího chování, komunikace s celým pracovním kolektivem, popř. přeřazení potřebných pracovníků na vhodnější pozice.

- *Terciární*

Terciární prevence by měla především mírnit důsledky na obětech šikany na pracovišti, zahrnující např. odbornou péči o oběti rozsáhlé šikany na pracovišti s následky posttraumatické stresové poruchy.

Svobodová (2008) zdůrazňuje, že velmi důležitou roli hraje pozitivní atmosféra a správně nastavená firemní kultura. Mobbing totiž není jen problémem oběti, ale celého pracoviště. Firma by měla klást důraz především na tyto důležité oblasti:

2.2.1.1 Pravidla

Každá firma by měla mít připraven plán řešení násilí na pracovišti, který by měl obsahovat konkrétní strategie vypořádání se s incidentem před vznikem (prevence primární) při něm (prevence sekundární) a rovněž i po něm (prevence terciární). ČR bohužel nepatří mezi země, které již mají vypracovány tzv. antimobbingové zákony (např. Francie nebo Švédsko), nebo aspoň antimobbingová ujednání (např. Německo). Rovněž je, např. ve Švýcarsku, běžné, že firma má ustanovenu konkrétní osobu, která vzniklé mobbingové situace na pracovišti pomáhá řešit.

2.2.1.2 Výběr pracovníků

Základ výběru vhodných pracovníků spočívá ve vhodném přijímacím řízení, které by mělo odhalit patologické osobnosti se sklony k mobbingu. I když je těžké tyto konkrétní rysy odhalit, lze u přijímaných například sledovat sklony k agresivitě, konfliktům, hádkám, přehnané soutěživosti, závisti, netoleranci apod. je nutné sledovat, zda se nepřijímají stále noví pracovníci na tatáž místa ve firmě – to je úkolem personálního oddělení, které by mělo mobbing umět odhalit.

2.2.1.3 Dostatek informací

Pracovníci by měli být informováni, co mají dělat, když se mobbing ve firmě objeví, co je vhodné a co naopak nepřijatelné chování. Každý by měl vědět, co mobbing je, jak může ohrožit atmosféru ve firmě a především jak se mu bránit. Jedním ze způsobů může být vyškolení zaměstnance, který by dohlížel na vztahy na pracovišti a pomáhal řešit konflikty, respektive by likvidoval mobbing v jeho zárodku.

2.2.1.4 Role vedoucího pracovníka

Vedoucí pracovník by měl jít příkladem pro ostatní, měl by integrovat nové lidi do týmu, sledovat atmosféru na pracovišti, rozvíjet pozitivní vztahy a včas odhalit neklid v oddělení a zhoršení pracovního klimatu. Měl by pracovníky pravidelně vzdělávat, pravidelně hodnotit a při sebemenší známce mobbingu ihned jednat. Vedoucí pracovník by se v ideálním případě měl řídit následujícím desaterem, které by mohlo napomoci jak v prevenci, tak řešení případných potíží:

- 1. Správný výběr zaměstnanců.**
- 2. Patron pro nového pracovníka.**
- 3. Podnikové dohody, ujednání, kodexy.**
- 4. Školení, semináře, výcviky.**
- 5. Odstranění možných příčin.**
- 6. Sledování situace, dotazníky, hodnocení.**
- 7. Pravidelná sezení.**
- 8. Pokud mobbing vznikne, mluvit o něm.**
- 9. Osoby zabývající se mobbingem.**
- 10. Modely na urovnání, sebeobrana.**

2.2.2 Prevence z pohledu jedince

Každý by si měl před nástupem do zaměstnání důkladně pročíst pracovní smlouvu, jejíž znění může leccos napovědět. Neměla by obsahovat žádné podezřelé kličky, formulace, zákazy, či zadní vrátka. Nový zaměstnanec by se měl s příchodem na pracoviště důkladně seznámit s pracovním prostředím, atmosférou a zjistit si co nejvíce informací o chodu a struktuře firmy. Po nástupu je dobré příliš nevybočovat z daných poměrů a pozorně vnímat situaci kolem sebe. Jakmile je nový pracovník přijat, stane se jeho pozice pevnější a může si dovolit být méně obezřetný. Měl by se rovněž snažit zvyšovat svoji kvalifikaci, rozvíjet

svou sebedůvěru a sebevědomí a v neposlední řadě se také věnovat svému zázemí - jak rodinnému či partnerskému životu, tak i svým koníčkům, upozorňuje Svobodová (2008).

2.3 Obrana proti mobbingu a bossingu

Nejlepší obranou je samozřejmě prevence, ale dojde-li přes to k mobbingu, je dle Haškovcové (2004) nezbytně nutné znát způsob, jak se bránit. Mobbovaný člověk je zpravidla tak zdeptán, že neví, „kudy kam“, na koho se obrátit. V tomto případě má dvě možnosti, jednak může zvolit obranu individuální, nebo kolektivní – spojené s pomocí.

Beňo (2003) uvádí, že v prvním kroku při řešení mobbingu či bossingu bychom měli zvážit, zda ve firmě zůstat, či odejít. Přitom bychom si měli důkladně promyslet, zda na případný odchod ze zaměstnání máme dost sil a hlavně chuť.

Jestliže se na obranu necítíme, je rozhodně lepší, ba dokonce nutné zaměstnání opustit, přičemž bychom tuto variantu v žádném případě neměli brát jako ostudu. Naopak - nejhorší variantou je zůstat a tiše trpět dál. Pokud se však rozhodneme v zaměstnání zůstat, rozhodně bychom mobbing neměli přehlížet. Nejlepší obranou je v této situaci zpravidla útok.

Co bychom rozhodně neměli, je:

- ***Zavřít oči a čekat, že šikana mobbera přestane bavit,***
- ***Vyhýbat se mobberovi v domnění, že na nás „zapomene“,***
- ***Snažit se získat sympatie mobbera svou přehnanou vstřícností.*** (Svobodová, 2008)

Každá mobbingová situace je jiná a vyžaduje odlišné řešení, proto neexistuje žádný obecný vzorec chování při řešení mobbingu. Na obecné úrovni však odborníci v oblasti této problematiky doporučují řídit se více či méně následujícími kroky.

2.3.1 Poznejte svého protivníka

Abychom mohli zvolit tu správnou strategii, je důležité odhalit, koho máme před sebou, poznat protivníka a jeho důvody, proč se k nám chová nepřátelsky, jestli jsme se ho přece jenom nějakým způsobem nedotkli. Nikdy není na škodu si také zrekapitulovat minulé zážitky. (Svobodová, 2008)

Kratz (2005) rovněž radí si, pokud budeme žádat od případného pomocníka pomoc, zrekapitulovat, čeho přesně se mobber na nás dopustil. Pomocníkovi totiž budeme muset náš případ konkrétně a komplexně vylíčit. Pokud budeme s pomocníkem hovořit o mobbingu na všeobecné úrovni, nebudeme působit příliš věrohodně, stejně tak, pokud budeme schop-

ni uvést pouze dvě nebo tři poslední mobbingové situace – pomocník nás nejspíš označí za „přecitlivělou chudinku“ a bude zlehčovat naši situaci. Jako nejlepší řešení je doporučováno vést si pečlivě tzv. *mobbingový deník*, který může plnit několik důležitých funkcí:

- *umožní v případě potřeby zrekapitulovat, co se dělo,*
- *je užitečný při zajištění důkazů, které můžeme využít v případě, že se rozhodneme postupovat proti mobbingu právní cestou,*
- *pamatujeme si konkrétní útoky a tím zvyšujeme svou důvěryhodnost,*
- *třetí strany (nadřízený, personální rada, právní zástupci apod.) si v něm mohou přečíst „černé na bílém“, co se přesně přihodilo,*
- *záznamy pomáhají zachovat si jasnou hlavu a „vypsat se“ ze svých problémů na papír.*

2.3.2 Pokuste se oslovit mobbera

Každá oběť mobbingu by se měla nejdříve zamyslet, zda její mobbing či bossing není jen důsledkem toho, že není dostatečně asertivní, že vlastně neumí svůj názor prosadit v kolektivu spolupracovníků či v potřebných situacích říci „ne“. (Beňo, 2003)

Svobodová (2008) radí, že nejprve bychom se situaci měli pokusit urovnat sami rozmluvou s mobberem – jsou popsány případy, kdy tato strategie funguje. Záleží však na mobberovi a na fázi mobbingu, čím dříve, tím lépe.

Pokud se pokusíme oslovit mobbera mezi čtyřma očima, měli bychom se snažit vystupovat rozhodně a hlavně bez emocí – žádné útoky, nadávky nebo v nejhorším případě pláč, upozorňuje Kratz (2005).

Svobodová (2008) dále doplňuje, že důležité je také nevyčítat, neobviňovat a jedna klidně, věcně. Měli bychom se snažit pochopit situaci také z pohledu mobbera, ale také mu popsat, jak se cítíme my a jaký má situace dopad na náš pracovní výkon. Jeho reakce nám mnoho napoví o možných příčinách i motivech. K rozhovoru můžeme samozřejmě přizvat i nadřízeného.

Pokud se však soupeře pokusíme umravnit před kolegy, hrozí nebezpečí, že se začne bránit, aby neztratil tvář, a celá situace se může otočit proti nám, upozorňuje Kratz (2005). Mobberovi bychom měli bez okolků, klidným a nevzrušeným tónem předložit naprosto nesporné příklady mobbingu z jeho strany, které jsme zaznamenali a stručně bychom mu měli naznačit, jaké kroky hodláme podniknout, jestli ve svém chování bude dál pokračovat

(např. půjdeme si stěžovat nadřízenému, podnikové personální radě apod.). v případě nutnosti bychom však měli být schopni naše výhrůžky také realizovat. Pokud rozhovor skončí výsledkem uspokojivým pro obě strany, je možné, že nás dosavadní soupeř začne respektovat a upustí od svých výpadů.

Pokud se však s námi mobber není ochoten vůbec bavit a nepřipouští, že by jeho chování bylo nespravedlivé či nesprávné, je jasné, že zde s nekonfliktním přístupem neuspějeme. Ryzí mobber bude zřejmě reagovat větou typu „my dva se spolu nemáme o čem bavit, nemám zájem“ a podobně. (Svobodová, 2008)

2.3.3 Ved'te si podrobné záznamy

Beňo (2003) rovněž upozorňuje na význam psaní si tzv. mobbingového deníku. Lidská paměť je velmi nedokonalá a mimo to, že nám vypsání se ze svých pocitů a zážitků na papír pomůže uvolnit emoční napětí a stres, pokud někdy v budoucnosti dojde ke konfrontaci (např. u soudu), zápisky mohou posloužit k tomu, abychom se na ni připravili co nejlépe.

Mobbingový deník by se měl řídit následujícími body, které uvádí Kratz (2005):

- Čas a datum útoku.
- Přesný popis mobbingového jednání včetně obtěžování v době našeho volna (např. telefonní teror, donášení příbuzným apod.).
- Jména osob, které nás napadají a jakou funkci zastávají.
- Motivy útočníka – zda se domníváme, že s námi mobber nakládá z vlastní vůle, nebo zda se domníváme, že v pozadí jeho chování stojí úplně jiní lidé.
- Jména osob, v jejichž přítomnosti došlo k útoku. Tito lidé by později mohli být využiti jako svědci.
- Jaké měl mobbing následky a v jakém časovém odstupu k němu docházelo.
- Data návštěv u lékaře, jehož jsme byli nuceni navštívit v důsledku léčby zdravotních potíží způsobených mobbingem.
- Dny, kdy jsme chyběli v zaměstnání v důsledku zdravotních potíží způsobených mobbingem.
- Dny, kdy chyběl v zaměstnání mobber.

2.3.4 Najděte si spojence a rozvíjejte svoje zázemí

Pokud mobber nemá zájem situaci řešit, radí Svobodová (2008) najít si spojence – obrátit se na kolegy, zjišťovat, co viděli, zda nemají podobné zkušenosti a naopak se jim svěřit s těmi svými. Okolí mnohdy vůbec nemusí tušit, že se nám něco děje. Svěření se svými problémy jednak pomůže našemu sebevědomí a v případě, že se nás kolega zastane, mobber navíc uvidí, že proti sobě nemá jen jednoho protivníka, což může fungovat jako zastrašující prostředek.

Huberová (1993) rovněž upozorňuje na důležitost podpory ze strany rodiny a přátel. Ti dokáží povzbudit sebevědomí, pomohou svou vnímavostí vůči trápení oběti a pomohou rovněž radou. Často se bohužel stává, že se oběť cítí trapně a nechce se se svými problémy svěřit, což řešení její situace rozhodně nepřidá.

2.3.5 Aktivně se braňte

Ačkoliv mobbing či bossing zastihne oběť nepřipravenou, je třeba okamžitě jednat, upozorňuje Svobodová (2008). Obrana by měla spočívat v okamžitém odražení útoku. V počátečních fázích se mobber často vyjadřuje nejasně, proto bychom se měli dotazovat, co tím myslel, nepřipustit, abychom jím byli ovládáni, udržovat si odstup a hlavně nepřenášet si problémy ze zaměstnání do soukromí.

Beňo (2003) radí v případě mobbingu, kdy už se oběť stává terčem různých kanadských žertíků a škodolibostí, nebát se „ztropit scénu“ – čím hlučnější a hysteričtější, tím lépe. Nebát se bouchnout do stolu nebo třísknout dveřmi, případně si stěžovat vedoucímu. Taková reakce by měla mobbera dostatečně odradit od dalších útoků.

V případě bossingu třískání do stolu či dveřmi zřejmě nevyužijeme. Svobodová (2008) radí zachovat chladnou hlavu, jistotu, být „nad věcí“, neztratit nadhled, reagovat věcně, ale zároveň dát dostatečně najevo, že pokud se bude situace opakovat, přejdeme do protiútku nebo se obrátíme na nejvyšší místa

2.3.6 Informujte nadřízeného

Čím více sociální, emocionální a morální podpory se nám dostane, tím máme větší šanci obstát v tíživé situaci. Pokud vidíme, že se mobberovi neubráníme sami, hrozí velké nebezpečí, že se dostaneme do izolace. Měli bychom tedy zapojit svou sociální síť a kromě rodiny či známých o své situaci informovat i nadřízeného. (Kratz, 2005)

Svobodová (2008) radí nadřízenému pro zvýšení důvěryhodnosti naší výpovědi předat mobbingový deník, aby měl v ruce konkrétní záznamy, které sice jednotlivě mohou vypadat jako drobnosti, v celku ale dostanou jiný rozměr a ukážou nadřízenému na závažnost celé situace. Pokud jsou v deníku informace i o tom, kdo byl u mobbingu přítomen, lze si situaci rovněž snadno ověřit.

2.3.7 Obrát'te se na další instituce

V případě, že situaci nepůjde vyřešit po dobrém a vedoucí s námi nechce nic řešit, radí Svobodová (2008) s obranou přitvrdit a obrátit se například na:

- *odbory,*
- *vyššího nadřízeného,*
- *majitele nebo zřizovatele firmy,*
- *inspektorát práce,*
- *kontaktovat další instituce – např. Sdružení Práce a vztahy, Český helsinský výbor, v krajním případě i soud.*

2.3.7.1 Právní obrana

Roku 1958 byla Mezinárodní organizací práce přijata Úmluva o zákazu diskriminace v zaměstnání a povolání, která postupně vedla signatářské země k zakomponování problematiky diskriminace na pracovišti v různých podobách do jejich pracovně právních ustanovení (Pauknerová, 2006).

Bohužel v České republice na rozdíl od jiných států nejsou mobbing nebo bossing a podobné typy násilí uzákoněny, a proto je právní obrana proti nim často obtížná. Hubinková (2008) upozorňuje, že v ČR do začátku roku 2008 neprošel návrh antidiskriminačního zákona, protože Ústavněprávní výbor pro projednávání návrhu antidiskriminačního zákona toto projednávání přerušil. ČR prozatím dostatečně nezakomponovala směrnice Evropské unie týkající se rovného zacházení a ochrany před diskriminací do své legislativy a z toho důvodu byla proti České republice Evropskou komisí zahájena čtyři řízení o porušení smlouvy.

Pokud se rozhodneme jít do právního sporu, Svobodová (2008) radí vzít si na pomoc advokáta. Je možno odvolat se na:

- *Listinu základních práv a svobod,*

- *Zákoník práce,*
- *Občanský zákoník a*
- *Trestní zákoník.*

2.3.8 Vyhledejte odbornou pomoc

V první řadě se můžeme pokusit pomoci si sami, například tím, že se budeme řídit radami z odborné literatury, nebo se můžeme obrátit s dotazem na internetovou psychologickou poradnu apod.

2.3.8.1 První pomoc v akutní stresové situaci

Přímo v konkrétní situaci mobbingu lze využít například znalost první pomoci při akutní stresové situaci, kterou uvádí Novák (2003):

- Ve stresové situaci bychom neměli nikdy nic rozhodovat či se snažit řešit, radí se například napočítat si nejdříve do deseti a potom začít mluvit.
- Měli bychom také pamatovat na správné dýchání – soustředit se na pomalý nádech nosem a výdech ústy.
- Pokud nás stresová situace (v tomto případě mobbing) zastihne v místnosti, radí autor omluvit se, vstát a odejít z místnosti, projít se například na WC, nebo někam, kde budeme sami.
- Pokud je to možné (na WC to většinou jde), ochladit si čelo, spánky a tepny na ruku studenou vodou.
- Dále radí projít si pomalu místnost, ve které se právě nacházíme, projít si předměty, které se v místnosti nachází a jeden za druhým si je v duchu popsat. Pokud je to možné, můžeme se z okna podívat na oblohu.
- Natočit si sklenici vody a soustředit se na pocity, které máme, když voda stéká hrdlem.
- Dále bychom si měli stoupnout do stoje mírně rozkročeného, s výdechem se předklonit a nechat hlavu a ramena volně viset, přitom myslet na správné dýchání. Vydržet asi jednu až dvě minuty a poté se pomalu narovnat, aby se nám nezatočila hlava.

Jako první pomoc tento postup většinou stačí. V den, kdy se nám stresová událost stane, bychom se neměli snažit už nic řešit.

Pokud však svépomoc selže, Svobodová (2008) radí nebát se vyhledat odbornou pomoc u psychologa, psychoterapeuta či psychiatra.

3 FIREMNÍ KLIMA

V organizacích, kromě lidí, kteří se zabývají svou vlastní prací a do styku s ostatními se nedostanou, hraje většinou významnou roli týmová práce a z ní plynoucí komunikace a vytváření sociálních vztahů, které se spolupodílejí na vytváření firemního klimatu, tedy atmosféry na pracovišti. Cílem každého manažera je, aby lidé rádi pracovali společně a nevytvářelo se napjaté ovzduší. Žádná lidská skupina není oproštěna od konfliktů, měly by však být udržovány v patřičných mezích tak, aby působily pokud možno konstruktivně. Ke zbytečným konfliktům by mohlo dojít například tehdy, pokud by se mladý pracovník určitého pohlaví ocitl mezi staršími pracovníky opačného pohlaví a podobně – roli při vzniku neshod zde může hrát velmi mnoho faktorů. (Forsyth, 2000)

3.1 Atmosféra na pracovišti nahrávající mobbingu

Spokojenost a míru ztotožnění se s firmou ovlivňuje dle Svobodové (2008) významnou měrou především firemní kultura.

Pojem kultura, z něhož se odvozuje i termín firemní (podniková) kultura, je, jak uvádí Jandourek (in Tureckiová, 2004), mnohoznačný. Pochází z lat. *Colo* (pěstovat) a obvykle se jím rozumí soubor hodnot a životních podmínek obyvatel uplatňovaných a rozvíjených v určitém čase a na určitém prostoru, tedy souhrn základních představ, hodnot a postojů zprostředkovaných dalším generacím prostřednictvím materiálních i nemateriálních symbolů a vzorce chování očekávaných a akceptovaných v dané společnosti.

Z takové definice lze odvodit, že svojí kulturou se budou vyznačovat i různé typy organizací, k nimž řadíme i firmy a podniky. Pojem firemní (podniková) kultura pak bude označovat soubor rozhodujících představ, hodnot a norem chování sdílených a prosazovaných členy dané organizace (firmy). (Tureckiová, 2004)

Firemní kultura mimo jiné tvoří atmosféru ve firmě. Pokud je nastavena správně, zaměstnanci se cítí dobře a příjemně, což má pozitivní vliv na jejich výkon. Převládající negativní atmosféra na pracovišti podporuje vznik patologických vztahů, mezi které patří i mobbing. Přátelská, otevřená a optimistická atmosféra pak mobbingu rozhodně nenahrává. Pro vytvoření správné firemní atmosféry je nutné, aby firemní kultura byla postavena na pevných morálních základech a měla by všem pracovníkům dávat jasně najevo, jaké jednání je požadováno, eventuálně jaké nebude tolerováno. Vedoucí by pak měl být nositelem firemní kultury a měl by jít příkladem pro své podřízené. (Svobodová, 2008)

3.2 Vznik mobbingu plynoucí ze špatného stylu řízení

Účelem řízení lidí ve firmě je především rozvoj výkonnosti zaměstnanců, směřující k dosažení vysokého pracovního nasazení a to jak v množství odvedené práce, tak především kvality práce. Měřítkem kvality výkonu jsou rovněž pozitivní pracovní vztahy potencující výkon zaměstnanců a angažovanost a loajalita vůči své vlastní práci i organizaci jako celku. (Tureckiová, 2004)

Ve stylu řízení se tedy odráží způsob, jakým se plánovitě ovlivňují zaměstnanci firmy tak, aby podnik plnil své cíle, odráží se v něm základní postoj vedoucího vůči podřízeným, zjednodušeně řečeno: Styl řízení popisuje formy komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými. (Kratz, 2005)

Velmi důležitou roli hraje tedy styl řízení. Příliš autoritativní nebo naopak příliš liberální přístup má na vznik a rozvoj mobbingu rozhodující vliv. Přílišná direktivita v řízení plodí agresivitu, přílišná volnost zase zmatek a anarchii. Nefungující komunikace mezi vedoucími a podřízenými a přehlížení problémů se stávají pro mobbing živnou půdou. Vedoucí pracovníci se nejčastěji dopouštějí následujících chyb:

- *Chaotické rozhodování,*
- *nejasné kompetence podřízených,*
- *nejasná nebo žádná pravidla,*
- *nejasná politika vedení,*
- *zadávání nesmyslných úkolů,*
- *přehlížení potřeb zaměstnanců,*
- *vydávání stále nových směrnic,*
- *stálé změny v organizaci firmy,*
- *neobjektivní systém hodnocení,*
- *absence tolerance a empatie,*
- *přílišná míra kritiky,*
- *přehlížení a neochota řešit konflikty.* (Svobodová, 2008)

3.3 Co může proti mobbingu udělat podnik

V případě mobbingu či bossingu může pomoci **podnikové krizové centrum**. V menších firmách či např. maloobchodní provozovně není rozumné zřizovat mobbingové krizové centrum, ve větších podnicích by však zřízení osvětového a školicího centra věnující se

problematice mobbingu mohlo povzbudit šikanované zaměstnance a urovnat vzniklé konflikty. Centrum by měl vést zkušený psycholog či sociální pracovník/pedagog s doplněným vzděláním v oboru psychologie práce. Význam boje proti mobbingu zdůrazňuje rovněž **kolektivní smlouva o ochraně zaměstnanců před mobbingem**, která by měla zahrnovat následující body:

- *Oblast působnosti (včetně učňů i praktikantů),*
- *Definice mobbingu, vyjasnění rozdílu mezi mobbingem a občasnými konflikty,*
- *Zákaz mobbingu,*
- *Upozornění na možnost stěžovat si dle podnikové ústavy včetně možnosti sledovat průběh řízení,*
- *Ochranná opatření proti mobbingu,*
- *Zřízení neutrálního podnikového centra pro boj proti mobbingu,*
- *Pracovně právní důsledky pro osoby dopouštějící se mobbingu,*
- *Závazek podniku pokusit se urovnat konflikt a závazek pracovníků, že se smířčího řízení účastní.*
- *Právní kroky, které budou v případě potřeby podniknuty.* (Kratz, 2005)

Proti mobbingu by však měl vždy zakročit také nadřízený pracovník. Úkolem každého vedoucího je zajistit optimální plnění úkolů, ale také maximální spokojenost zaměstnanců. Pokud je konflikt nechán bez povšimnutí a vedoucí pracovník mu jen nečinně přihlíží, hrubě tím porušuje své povinnosti. Vedoucí pracovník by měl zejména:

- *Zajistit úspěšnou integraci nových pracovníků.*
- *Pozorně sledovat pracovní klima.*
- *Bojovat proti pomluvám a donášení.*
- *Nezlehčovat stížnosti podřízených.*
- *Hovořit o mobbingu jako o špatnosti, kterou je třeba trestat.*
- *Podílet se na řešení konfliktů.*
- *Zásobovat oběti mobbingu potřebnými informacemi.* (Kratz, 2005)

3.3.1 Řešení konfliktů ve firmě

Konflikty jsou přirozenou součástí lidské existence a nevyhne se jim žádný manažer. Zřejmě nejvýznamnější je rozdělení konfliktů na vnitřní (intrapyschické, intrapersonální;

stav odehrávající se uvnitř jedince) a vnější (interpersonální; konflikty mezi dvěma jedinci, mezi jedincem a skupinou nebo mezi skupinami). (Kohoutek, Štěpaník, 1999)

V případě mobbingu se zúčastněným jen těžko podaří zastavit eskalaci konfliktu, protože zde panuje klima plné nedůvěry a nevráživosti. Jediné vítězství je pak takové, kdy všichni zvítězí a nikdo neprohraje. Tento druh interpersonálního řešení konfliktu se nazývá *mediace*, což je proces zpracovávání systematických sporných bodů sporu aktérů konfliktu ve spolupráci z nezainteresovanou třetí osobou za účelem nalezení alternativy řešení jejich střetu. Již před dvěma sty lety doporučil Immanuel Kant čtyři pravidla chování pro snadné řešení konfliktu:

- *Zdrženlivý a obezřetný přístup k názorům odlišně smýšlejících jedinců.*
- *Vstřícnost k úsilí odlišně smýšlejících o poznání.*
- *Být schopen vžít se do situace druhého a tím dočasně zaujmout jeho stanovisko.*
- *Ochota počítat s vlastním omylem a ochota přiznat si ho.* (Kratz, 2005)

Vnitřní a vnější konflikty se velmi často prolínají, jedny jsou příčinou druhých a naopak. Konflikt může mít i pozitivní roli, v tom případě jej označujeme jako mobilizující. Velké množství konfliktů nebo konflikt vážný naopak přináší opačný efekt. Požadavek na prevenci konfliktů se vztahuje právě na eliminaci těch konfliktů, které jsou nemobilizující a destruktivní, kalí sociální klima, nesměřují k řešení problému a naopak problém prohlubují a rozšiřují, snaží se protivníka zdeptat a pokořit, dochází k agresi a hrubostem. Součástí prevence konfliktů je i předcházení sporů s konfliktogenními osobami, které často svým jednáním konflikty záměrně vyvolávají a vědomě i nevědomě je vítají. (Kohoutek, Štěpaník, 1999)

3.3.1.1 Šest kroků při zprostředkování konfliktů

Při cíleném zpracování konfliktu se diskutuje o rozdílných názorech, zvažují se, nově formulují a dospívá se k řešení, které uspokojí všechny strany. Když strany sporu nahradí nedůvěru otevřeností a důvěrou, cesta k řešení konfliktu je otevřena a většinou dojde i ke zlepšení budoucí spolupráce. (Kratz, 2005)

Plán kooperativního řešení konfliktu by se měl dle Čakrta (2000) držet následujících bodů:

1. **Oddělená setkání s aktéry konfliktu** – pokud manažer dospěje k názoru, že konflikt je tak závažný, že vyžaduje jeho účast, prvním krokem, který se nabízí, je svolat společnou schůzku, nejprve raději s každým aktérem zvlášť. Manažer by si měl

vyjasnit, v jakém postavení se strany nacházejí a zda jsou si vědomy, jaký problém mají. Měl by dát rovněž najevo, že si je problému vědom a pro jeho řešení navrhnout objektivní přístup. Cílem této fáze je definice problému a vytvoření atmosféry pro jeho řešení.

2. **Úvodní setkání zúčastněných stran** – tato fáze by měla směřovat především k otevřené komunikaci mezi zúčastněnými stranami. Dochází k interpretaci situací, která však často bývá zkreslená. Cílem by mělo být dosažení překonání počátečních obav a snaha v řešení pokračovat.
3. **Výzva k návrhu řešení** – v této fázi by se měl moderátor pokusit přimět strany, aby byly ochotny hovořit o svých vlastních zájmech, které stojí za jejich požadavky.
4. **Strategické využívání přestávek** – strategické využití přestávek může rozhodnout i o tom, zda řešení bude trvalé, nebo bude porušeno ihned po ukončení konfrontace. Při přestávce by mělo dojít k ochlazení emocionálně vypjatých epizod, může dojít ke zjištění dodatečných skutečností apod.
5. **Soustředění na objektivní skutečnosti a společné cíle** – nejlepší řešení zpravidla přicházejí ze strany účastníků, moderátor by však měl být připraven v případě, že proces ztrácí tempo, navazovat na dřívější nápady a sám předkládat řešení.
6. **Souhlas zúčastněných stran s konkrétním řešením** – skutečnost, že jsme našli uspokojivé řešení pro všechny strany ještě neznamená, že konflikt zmizel. Následuje zpracování plánu jeho uvedení do praxe a způsob kontroly dodržení stanoveného postupu. Moderátor se musí ujistit, že všechny strany chápou a podporují řešení a jsou srozuměny s kontrolními procedurami.

3.3.1.2 *Asertivita*

Pojem asertivita se objevil před několika desítkami let v USA a znamená zdravé, neagresivní sebeprosazování, jak uvádí Kohoutek (1999). Vznikla jako pomoc jedinci vůči modernímu světu, který je naplněn manipulací a agresí. Jedinec by měl díky její pomoci snáze prosadit své vlastní názor a účinně se bránit proti případné manipulaci okolí a agresí. Asertivita tedy může být jistou prevencí proti vzniku mobbingu a bossingu.

Kohoutek (1999) rovněž uvádí **deset asertivních práv**, které by měly být základem asertivního chování:

1. Právo sám posuzovat vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně zodpovědný.
2. Právo nenabízet výmluvy a omluvy ospravedlňující naše chování.
3. Právo sám posoudit, nakolik jsme zodpovědní za problémy druhých lidí.
4. Právo změnit vlastní názor.
5. Právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.
6. Právo říci „Já nevím“.
7. Právo nebýt závislý na vůli druhých.
8. Právo říci: „Já ti nerozumím“.
9. Právo dělat nelogická rozhodnutí.
10. Právo říci: „Je mi to jedno“.

3.4 Riziková pracoviště

Podle odborníků na problematiku mobbingu existují určitá riziková pracoviště, na kterých hrozí vyšší pravděpodobnost výskytu tohoto patologického jevu. Svobodová (2008) uvádí, že nejvyšší pravděpodobnost výskytu mobbingu je podle výzkumů na pracovištích, které mají byrokratickou organizaci, kde je hierarchické uspořádání pozic, dominují pravidla a předpisy a odměňování na základě kvalifikace a zásluh. U nás se tedy jedná o oblasti školství, zdravotnictví, sociální péče, státní správy a podobně. Častější výskyt mobbingu byl pozorován rovněž mezi duševně pracujícími a ve větších podnicích se složitější organizační strukturou. Naopak nízký výskyt byl evidován u organizací se stejným počtem mužů a žen.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODIKA VÝZKUMU

Téma Psychický teror na pracovišti jsem si pro svůj výzkum zvolila proto, že se s touto problematikou v poslední době setkávám čím dál častěji a to zejména v okruhu mých přátel, kteří nastoupili do zaměstnání buď již po střední škole, nebo po ukončení bakalářského studia. Mobbing je v České republice poměrně novým pojmem, avšak zdaleka ne novým jevem. Mobbingu se také věnuje mnoho českých odborníků, z nichž lze jmenovat například Pavla Beňa z občanského sdružení Práce a vztahy, které se této problematice věnuje.

V novele Zákoníku práce je definován pojem mobbing a stejně tak i sankce, které musí daná firma při jeho výskytu uhradit. Přesto však mnohdy v dané situaci oběť nedokáže definovat, zda se v jejím případě jedná již o mobbing a mnohdy také neví, jak se má zachovat, na koho se obrátit.

Pro svůj výzkum jsem zvolila kvalitativní přístup a to proto, že mnou zvolený výzkumný problém vyžaduje hloubkové zpracování, které bude odkrývat vnímání, pocity a postoje respondentů při mobbingu.

Kvalitativním přístupem ve výzkumu se rozumí proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů. Záměrem výzkumníka je rozkrýt, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu. (Švaříček, Šed'ová, 2007)

4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumu je zmapovat situaci konkrétních obětí mobbingu a bossingu a hlouběji proniknout do této problematiky. Budu se zabývat konkrétními oběťmi mobbingu a bossingu, jejich situací na pracovišti a v soukromí, tím, jak celá jejich situace vznikla, jak se to odrazilo v jejich osobním i pracovním životě, zda našli podporu, jak se se situací vypořádávají, jak se snažili situaci řešit a tím, jaké mají plány do budoucna. Hlavní výzkumnou otázkou je jaký byl vznik, průběh a vývoj mobbingu a bossingu u vybraných respondentů a jak se se svou situací vypořádali.

4.1.1 Hlavní výzkumná otázka

Jaký byl vznik, průběh a vývoj mobbingu a bossingu u vybraných respondentů a jak se se svou situací vypořádali.

4.1.2 Dílčí výzkumné otázky

- A) Jaká je charakteristika organizace, pro kterou respondent pracuje?
- B) Jak celá situace začala, čím vygradovala a kdy nastal zlomový okamžik?
- C) Jaká byla reakce rodiny a spolupracovníků na situaci respondentů a byli podpořeni v rodině a na pracovišti?
- D) Jak se respondenti snažili situaci řešit a jaká je jejich aktuální situace?
- E) Jaké mají respondenti plány do budoucna?

4.2 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek se skládá ze čtyř respondentů, tří žen a jednoho muže. Respondenti jsou ve věku 23-42 let. Byli vybráni záměrně, na základě znalosti jejich situace v zaměstnání. Ve výzkumu budou jejich skutečná jména nahrazena jmény fiktivními, jelikož si všichni respondenti přáli zachovat anonymitu.

4.3 Pojmový aparát

Psychický teror – může být definován jako intriky a projevy nepřátelství vůči dané osobě (Huberová, 1993).

Agrese – může být definována jako forma destruktivního chování jedince, která směřuje k psychickému či fyzickému poškození jedince, který je agresorem nenáviděn, či je mu překážkou (Čermák, 1999).

Mobbing – systematické, cílevědomé, opakované útoky jednotlivce nebo skupiny vůči určité osobě (Svobodová, 2008).

Bossing – systematické šikanování ze strany vedoucích pracovníků vůči svým podřízeným. (Beňo, 2003)

Stalking – z anglického *to stalk* – lze přeložit jako lov, honba, pronásledování a to za pomoci telefonu, internetu, nebo jiných prostředků (Beňo, 2003).

Firemní klima – atmosféra v podniku (firmě), která má vliv na chování pracovníků; má buď pozitivní, nebo negativní vliv na výkon (Svobodová, 2008).

Konflikt – situace, v níž nastávají nekompatibilní aktivity; aktivita, která je nekompatibilní s jinou, brání, znesnadňuje, přináší obtíže, zraňuje (Čakrt, 2000).

Motiv – vědomá či nevědomá pohnutka, příčina lidské činnosti a jednání, která je zaměřena na uspokojení určitých potřeb. Má svůj cíl, směr, intenzitu a trvalost (Hartl, Hartlová, 2000).

Postoj – postoj je chápán jako hodnotící vztah, který má tři složky – kognitivní, konativní a emocionální; postoje jsou získávány učením během života při konfrontaci jedince s prostředím.

4.4 Technika výzkumu a zpracování dat

Výzkum byl zaměřen především na člověka jako dynamicky se vyvíjející celek v nepřetržitém procesu změn. Ve výzkumu je využit kvalitativní přístup, protože výzkumné otázky jsou zaměřeny na kategorie dat, které mají subjektivní charakter, a získaná data tedy nelze zobecnit. Pro sběr dat byla zvolena technika polostrukturovaného rozhovoru, který je zaměřen retrospektivně. Předem jsem formulovala okruhy otázek, na které jsem se v rozhovoru dotazovala. Hlavními oblastmi rozhovoru byl nástup respondenta do dané organizace, vznik, průběh, vývoj a jeho reakce na mobbing či bossing. Otázky byly otevřené, bylo v nich obsaženo respondentovo subjektivní vnímání dané situace. Délka odpovědí byla individuální, záleželo na respondentovi, z mé strany nebyly odpovědi nijak omezovány. Pokud si to situace vyžadovala, využila jsem v rozhovoru doplňující otázky. Protože všechny respondenty znám osobně, domnívám se, že ke mně byli upřímní a odpovídali na otázky tak, že odpovědi zrcadlily jejich skutečné prožitky. Rozhovory byly pořizeny na základě audio záznamu a následně přepsány. Stěžejní částí výzkumu jsou čtyři případové studie, vytvořené na základě rozhovorů s respondenty.

Detailní studium jednoho či více případů - případová studie - je tradičně považována za jeden z možných způsobů, jak co nejlépe porozumět složitějším jevům. Případová studie (kasuistika) je ucelená podrobná studie jedné osoby, která byla pro výzkum vždy vybrána záměrně, protože musí mít vlastnosti, které badatel chce sledovat. Klade důraz na celkový pohled, včetně charakteristiky jedince, jeho zážitků, postojů aj. (Kutnohorská, 2009)

V případových studiích se snažím o komplexní porozumění respondentova vnímání a prožitků a jeho pojetí dané situace. Na základě rozhovorů a případových studií jsou následně porovnány jednotlivé situace a zodpovězeny dílčí výzkumné otázky.

5 PŘÍPADOVÉ STUDIE

V následující kapitole jsou uvedeny čtyři případové studie vybraných respondentů, které byly vytvořeny na základě provedení rozhovorů. Jména respondentů byla na přání pozměněna, aby byla zachována jejich anonymita. Před začátkem rozhovoru respondenti obdrželi malé informativní letáky (viz. příloha P1), kde si mohli udělat test, zda jsou oběti mobbingu, jehož autorkou je PhDr. Lenka Svobodová. Jak se později ukázalo, testy ve všech případech odhalily, že všechny oběti jsou v různé míře vystaveny mobbingu nebo bossingu.

„V pedagogických vědách podobně jako v ostatních společenských disciplínách patří případová studie k základním výzkumným designům. Detailní studium jednoho nebo několika případů je tradičně považováno za jeden z možných způsobů, jak porozumět složitým sociálním jevům.“ (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 96)

Dále jsem respondenty odkázala na Občanské sdružení Práce a vztahy (www.workrelations.eu) fungující pod záštitou odborníka na problematiku mobbingu a bossingu PhDr. Pavla Beňa a doporučila jim konkrétní odborné tituly, kde se mohou o dané problematice dozvědět potřebné informace.

5.1 Petra, 23 let

Charakteristika respondenta:

Petře je 23 let. Vystudovala Střední podnikatelskou školu ve Zlíně. Po škole se živila různými brigádami, hlídáním dětí apod. Nyní pracuje druhým rokem na plný úvazek pro geodetickou firmu. Petra je cílevědomá, zdravě sebevědomá mladá žena. Na první pohled působí velmi tvrdě a „nedostupně“ (černé vlasy, výrazné tmavé líčení, silnější sportovní postava), je ale velmi přátelská, zábavná, otevřená, komunikativní, s rozvinutým sociálním cítěním, má mnoho přátel. Je bezdětná, žije společně s přítelem v bytě. V soukromém životě uvádí naprostou spokojenost.

Charakteristika kauzy:

V kauze Petry se jedná o bossing. V testu PhDr. Svobodové výsledek 15 bodů potvrzuje, že lze hovořit o bossingu, který v tomto případě trvá přibližně rok a půl. Petra uvádí, že nikdy dříve o pojmu mobbing nebo bossing neslyšela, je to pro ni zcela nový termín. Jednou z příčin vzniku bossingu uváděných Beňem (2003) nebo Farkovou (2009) v Petřině případě byl zejména strach ze ztráty zaměstnání, stres z přetížení, destruktivní zacházení

s chybami a omyly ze strany zaměstnavatele, permanentní tlak na zvyšování výkonu, špatná organizace práce, časová tíseň, přehnané požadavky a podstatné rozdíly v přístupu k zaměstnancům.

Charakteristika organizace:

Pracovní klima v této organizaci se vyznačovalo několika faktory vzniku psychosociální zátěže dle Svobodové (2008) nebo Kociánové (2010), mezi kterými lze uvést např. uvedené příliš direktivní řízení, zadávání plnění termínovaných úkolů pod časovým tlakem, negativní sociální interakce, interpersonální konflikty, prožívání osobní nejistoty v práci, trvalý psychický stres a starosti, které se přenášely i do mimopracovní doby ad. Jak Petra uvedla, než nastoupila do geodetické firmy, hodně známých ji od této práce odrazovalo právě kvůli jejímu vedení. O firmě Petra věděla, že z ní mnoho zaměstnanců odešlo právě kvůli tomu, že neuneslo psychický nátlak a přemrštěné požadavky ředitele, který je zároveň jediným majitelem firmy. O řediteli bylo navíc známo, že obecně nemá rád ženy a v práci se oproti mužům výrazně znevýhodňuje. Přesto ji její finanční situace donutila vzít jakoukoli práci. Po úspěšném přijímacím řízení Petra do práce nastoupila. Firma je charakteristická velmi direktivním a svérázným přístupem ředitele, který je zároveň Petřiným přímým nadřízeným. Firma zaměstnává cca 15 zaměstnanců. V Petřině případě jde o bossing, šikanu ze strany ředitele firmy.

Vznik, průběh a vývoj situace:

Způsoby projevení bossingu jmenovaných např. Beňem (2003), Huberovou (1993) nebo Mikuláščíkem (2003) měly v tomto případě podobu ignorování, posmívání, zveličování, zlomyslného osočování, podsouvání činností, na kterých se oběť může „spálit“, vyhrožování aj. Po stránce náplně práce je Petra spokojená. Zpočátku dělala ne moc náročnou rutinní práci, aby vstřebala chod firmy. Za pomoci ochotné kolegyně se zaučovala. Protože je velmi schopná, ochotná a cílevědomá, po roce se jí dostalo povýšení na pozici, která je z jejího pohledu pro ni více zajímavá. Petra dostala firemní auto a často jezdí na služební cesty. To ji, jak uvádí, velmi baví. Komunikuje přímo s klienty, což jí vyhovuje, protože má ráda přímý kontakt s lidmi. Uvádí však, že od začátku pociťuje nepříjemný a odmítavý přístup ze strany ředitele. Když do firmy nastoupila, byla plná elánu a nadšení, čehož jí však ředitel velmi záhy zbavil. Jeho antipatie pociťovala už na prvních firemních poradách. Když Petra vnesla nějakou poznámku, ředitel prý na ni buď vůbec nereagoval, „dělal, že neslyší“, a nebo ji hrubě smetl ze stolu, popř. ji zesměšnil před ostatními kolegy. Petra pro

ilustraci uvedla následující situaci: „jednoho dne za mnou ředitel přišel do kanceláře a oznámil mi, že do 13 hodin chce odevzdat věčná břemena, na kterých jsem právě pracovala. Když opomenou, že mi na to dal tím pádem necelou hodinu, i když jsem je původně měla odevzdávat až na druhý den, nic jsem mu neřekla a prostě jsem vynechala oběd a makala na tom. Byla jsem už na takové „přepadovky“ zvyklá, rozhodně to nebylo poprvé ani naposledy. Stihla jsem to sice tak tak, ale pár minut po jedné jsem ťukala na jeho dveře i s hotovými složkami v rukách. Vešla jsem do jeho kanceláře, pozdravila a on neřekl ani slovo, jen si ťukal propiskou na hodinky. Zeptal se mě, kolik je hodin, tak jsem mu odpověděla, že 13.05. On se mě pak zeptal, v kolik jsem mu měla složky donést. Odpověděla jsem, že ve 13 hodin. Zase se mě zeptal, kolik je hodin a po mé odpovědi, že 13.05 na mě začal řvát, že když jsem tak neschopná, že si neumím pohnout, když po mně jednou v životě něco rychle potřebuje, že se můžu sbalit a zítra už sem nemusím chodit, že nemá peníze na to, aby platil tak neschopné a tupé lidi. Řval tam na mě ještě asi 10 minut, že jsem neschopná ženská a tak dál, dokud jsem to nevydržela a rozbřečela se. Druhý den, když jsem ho potkala ráno na chodbě, mě ale normálně pozdravil. Je to psycho, nevím, co si o něm mám myslet.“ Petra uvedla, že podobné excesy se opakovaly velmi často. Bez upozornění jí například bylo odebráno firemní auto, když se chtěla zeptat na důvod, ředitel ji odbyl s tím, že nemá čas a ať si hledí své práce. Na žádné služební cesty prý už jezdit nebude, protože se tam údajně pouze „fláká“ a bude nahrazena „schopnějším a spolehlivějším“ kolegou.

Zlomový okamžik:

Petra dále uvádí, že celá situace vygradovala při jedné poradě, když na ni ředitel téměř dvacet minut křičel před všemi spolupracovníky. Konflikt byl podmíněn tím, že jí ředitel ráno volal a Petře nebylo v telefonu rozumět. Byla momentálně na cestě do práce a neměla na svém mobilním telefonu signál. Uvádí, že jí vyčítal, že pro ni práce není dostatečně prioritní záležitostí a že pokud jí bude příště volat, ať už bude v autě, ve vlaku či v autobuse, okamžitě zastaví, „vypadne ven“ a bude poslouchat, co po ní chce. Petra uvedla, že ten den jí „ruply nervy“ a s ředitelem se velmi pohádala. Myslela si, že dostane výpověď, k čemuž však nakonec nedošlo. Petra však má s ředitelem velmi špatný vztah a pokaždé, když se blíží pracovní porada, uvádí, že má sevřený žaludek a cítí se velmi nepříjemně.

Reakce okolí:

Petra situaci neunesla a svěřila se svému příteli. Uvádí, že její situace byla pro něho velkým překvapením, vůbec netušil Petřiny pracovní problémy. Přes její obavy, jak na celou

věc zareaguje, se jí dostalo velké psychické podpory, přítel s ní její situaci dlouho rozebíral a snažil se jí všemi způsoby pomoci. Proti aktu mobbingu samotného však nemohl podniknout žádné kroky, Petra se bála, že by přišla o práci. Co se týče kolegů, svěřila se pouze jedné kolegyni, se kterou pracuje ve stejné kanceláři. Kolegyně jí sice dala za pravdu a v daných situacích ji utěšovala a podporovala, avšak nic víc proti odstranění konfliktu mezi Petrou a ředitelem udělat nemohla, jednak i proto, že se rovněž bála o své místo.

Aktuální situace a plány do budoucna:

Poslední dobou se situace nezlepšila, Petra stále musí čelit téměř každodenním útokům, zesměšňování a nesmyslným poznámkám vůči její osobě, často byla urážena rovněž tím, že je „jen“ ženská, slepice atd. Rozhodla se, že si šikanu ze strany ředitele nenechá líbit a začala se proti jeho útokům ohrazovat. Uvádí, že konflikty vždy na den nebo dva ustanou, následně se však vše vrátí do „starých kolejí“. Rovněž uvádí, že počítá s tím, že díky tomu, že si šikanu nechce nechat líbit, dostane v brzké době z firmy výpověď, nebo pokud se situace nezlepší, z firmy odejde sama. V současné době ve firmě stále pracuje, ale snaží se najít si novou práci, aby pokud možno nezůstala v případě „vyhození“ z firmy bez příjmu. Do budoucna by si ráda našla klidnou práci, ve které nebude muset čelit neustálému napadání. Petře jsem dala leták se základními informacemi o mobbingu a bossingu, odkazem na internetovou poradnu Práce a vztahy pod záštitou PhDr. Pavla Beňa. Rovněž jsem jí doporučila odbornou literaturu na toto téma, a to knihu PhDr. Svobodové, prof. PhDr. RNDr. Haškovcové, CSc., knihu německého psychologa H. J. Kratze a PhDr. Beňa. Petra uvedla, že si alespoň jednu z uvedených knih zapůjčí, ráda by o bossingu získala podrobnější informace. Uvedla však, že i náš rozhovor pro ni měl informační přínos, lépe si uvědomila, co se na pracovišti děje a nyní dokáže svůj problém přesně pojmenovat.

5.2 Pavlína, 42 let

Charakteristika respondenta:

Pavlině je 42 let, je vdaná a má dvě děti. Tvrdí, že v soukromém životě jí nic neschází, s manželem a dětmi je velmi spokojená. Pochází z malé vesnice a pracuje třetím rokem pro menší realitní firmu. Tato práce je Pavlininou druhou, předtím několik let pracovala pro softwarovou firmu. V předchozí firmě se vypracovala na velmi významnou pozici téměř až do vedení firmy. Kvůli neodpovídajícímu platovému ohodnocení za odvedenou práci a zodpovědnost, kterou Pavlína měla, z firmy ale odešla kvůli nabídce od svého kamaráda

Petra, který vlastní realitní firmu. Bylo jí přislíbeno rovněž lepší platové ohodnocení, pokud do jeho firmy nastoupí a tak Pavlína po zvážení všech pro a proti nabídku přijala. Pavlínin manžel i ona sama se s Petrem stýká i ve volném čase, jelikož jsou téměř sousedi. Všichni členy klubu místního volejbalového týmu, jezdí na společné turnaje, v létě společně s ostatními přáteli sjíždí vodu, apod., což její situaci, jak uvádí, ještě komplikuje.

Charakteristika kauzy:

V kauze Pavlíniny jde o bossing, šikanu ze strany zaměstnavatele, který měl v tomto případě trvání cca 2 roky. Pavlína uvedla, že o samotném pojmu mobbing nebo bossing dříve neslyšela, setkala se však s obdobnými pojmy, jako např. psychický teror na pracovišti, šikana ad. V testu PhDr. Svobodové výsledek 19 bodů bossing potvrzuje. Bossing je v tomto případě specifický mimopracovním sociálním vztahem mezi Pavlínou a zaměstnavatelem. Z příčin vzniku bossingu uváděných např. Beňem (2003) či Farkovou (2009) zde lze jmenovat zejména firemní kulturu s nízkou úrovní etiky, závist a konkurenční vztahy, rozdíly v přístupu k zaměstnancům.

Charakteristika organizace:

Pracovní klima se v tomto případě vyznačovalo několika faktory vzniku psychosociální zátěže dle Svobodové (2008) nebo Kociánové (2010), mezi kterými lze jmenovat zejména vlivy narušující soustředění (př. přerušování práce neustálými kontrolními telefonáty), negativní sociální interakce, frustrace a negativní emoční situace mezi obětí a nadřízeným, psychické napětí a starosti přenášené i do mimopracovní doby, prožívání osobní nejistoty, ad. Pavlíniným nadřízeným je její kamarád Petr, který bydlí ve stejné vesnici i ulici jako ona. Realitní kancelář, kde Pavlína pracuje, má celkem 5 zaměstnanců a dvě pobočky, každou v jiném městě. Pavlína pracuje na jedné pobočce s kolegyní Jitkou, s níž si dobře rozumí a výborně spolu vychází po pracovní i osobní stránce. Její nadřízený Petr pracuje na pobočce ve druhém městě spolu s podřízenou Lenkou a Evou. Petr byl dle Pavlíniných slov dříve vůči svému okolí velmi přátelský, ochotný a zábavný. Poslední dobou se však vyznačuje nepředvídatelným, nelogickým a impulsivním chováním, jehož intenzita se stupňuje s rostoucí dobou Pavlínina působení ve firmě.

Vznik, průběh a vývoj situace:

Způsoby projevení bossingu jmenovaných např. Huberovou (1993), Mikuláštkem (2003) či Beněm (2003) měly v tomto případě podobu stalkingu, pomluv, osočování, očerňování, informačních lží, mizení podkladů a dokumentů a jejich pozměňování, zveličování,

falšování, štvání, fyzické napadení osoby blízké aj. Pavlína uvádí, že zpočátku s Petrem neměla problémy, choval se k ní férově a jejich vztah byl bez problémů. Problém nastal tehdy, kdy se Pavlíně v práci začalo dařit. Když Petr viděl, kolik Pavlína vydělává peněz na provizích z prodejů domů a bytů a kolik peněz jí tedy musí vyplácet, vzájemné vztahy se velmi zhoršily. Petr dokonce Pavlíně nechtěl provize vyplácet, často jí „zapomínal“ peníze poslat na účet, během prodejů měnil smlouvy tak, aby z prodeje dostala co nejméně peněz a podobně. Pavlíně to samozřejmě velmi vadilo a rozhodla se, že si o všem s Petrem promluví. To však mělo negativní účinek. Petr se s Pavlínou velmi ostře pohádal, osočil ji, že je hamižná a že nikdy nemá dost, atd. Od kolegyně Jitky se pak dozvěděla, že Petr Pavlínu za jejími zády velmi často pomlouvá, že „je na peníze“ a demonstrativně před všemi zaměstnanci ukazuje Pavlíninu výplatní pásku. Pavlína uvádí, že ze strany Petra rovněž dochází k neustálým kontrolám, zda je ráno včas v kanceláři, kdy Petr denně volá Pavlíně kolegyni Jitce na Skype a zjišťuje, zda byla Pavlína ráno včas v kanceláři. Během dne Petr musí mít neustálou kontrolu nad tím, kde se právě Pavlína nachází. Uvádí, že jí telefonuje téměř každou hodinu s tím, že se jen zeptá, zda je přítomna v kanceláři a následně telefon položí. Pavlínu toto jednání velmi obtěžuje. Jakmile například v její kanceláři vypadne internetové připojení a Pavlíně se odpojí Skype, kde Petr neustále kontroluje, zda je online, okamžitě jí volá na mobilní telefon a křičí na ni, proč není online, když jí ještě neskončila pracovní doba. Pavlína uvádí, že vlivem neustálých konfliktů se zhoršil její psychický stav. V noci nemohla usnout, často se budila, měla permanentně sevřený žaludek. Situace vyústila do nespavosti a Pavlína začala brát pravidelně léky na spaní.

Zlomový okamžik:

Jako zlomový okamžik Pavlína uvádí situaci, kdy se jí pokazilo její auto a do práce ji tak ráno musel odvézt její manžel. Jelikož Petr jezdí ráno do práce až po ní a viděl před domem stát její auto, neuvěřitelně ho to rozzuřilo a okamžitě Pavlíně volal. Pavlína nestihla v telefonu říct ani slovo, Petr na ni rozzuřeně křičel, že vždycky věděl, že ráno jezdí do kanceláře pozdě, přestože ve skutečnosti jezdila do práce vždy včas. Vytýkal jí, že není tak chytrá, jak si myslí, protože tentokrát před ním zapomněla „schovat“ auto do garáže. V telefonu jí oznámil, že tento měsíc nemusí počítat s výplatou, protože se to ráno v její kanceláři měla podepisovat důležitá prodejní smlouva, a že když neumí být v kanceláři včas, tak taky neuvidí žádné peníze. Pak Pavlíně položil telefon. Podpis smluv, ze kterých měla mít Pavlína k výplatě několik tisíc, přeložil na svoji pobočku a Pavlíně následně

z prodeje neposlal ani korunu, přestože celý prodej, včetně prohlídek, sepisování smluv, vyřizování úvěru zařizovala ona.

Reakce okolí:

Pavčina se rozhodla o celé situaci říct dosud nic netušícímu manželovi. Před manželem vždy předstírala, že je mezi ní a Petrem vše v pořádku, nechtěla mezi nimi dělat rozbroje kvůli tomu, že se vidají ve volném čase při volejbalových utkáních apod. Uvádí, že před manželem se k ní Petr choval vždy velmi mile a Pavččin manžel tak neměl žádný důvod si myslet, že je něco v nepořádku. Manžel byl po vylíčení Pavččiny několikaměsíční situace v práci tak pohoršen, že se okamžitě vydal i přes Pavččin nesouhlas k Petrovi domů. Došlo k ostré potyčce, Petr Pavččinu manžela fyzicky napadl a ten skončil s otřesem mozku v nemocnici. Toto byl okamžik, kdy se Pavčina jednoznačně a definitivně rozhodla, že již ve firmě nechce dále působit a podala výpověď.

Aktuální situace a plány do budoucna:

Pavčina dala z realitní firmy výpověď, v současnosti je doma, nezaměstnaná. Uvádí, že její psychický stav se, i přes oslabení rodinného rozpočtu způsobeného jejím odchodem z práce, velmi zlepšil, ale doufá, že si v brzké době zaměstnání najde a po pracovní stránce bude mít klid. Přestala užívat léky na spaní. Momentálně pomáhá manželovi, který pracuje na živnostenský list, s účetnictvím a zároveň se snaží najít si vlastní práci. S Petrem v současné době nekomunikuje ani ona, ani její manžel. Oba se odhlásili z místního volejbalového klubu a za sportem dojíždí do sousedního města. Upustili rovněž od společných dovolených s Petrem. Petře jsem dala leták se základními informacemi o mobbingu a bossingu, odkazem na internetovou poradnu Práce a vztahy pod záštitou PhDr. Pavla Beňa, v tomto případě spíše pro preventivní účinek v případě, že by se s bossingem nebo mobbingem setkala v budoucím zaměstnání. Rovněž jsem jí doporučila odbornou literaturu na toto téma, a to knihu PhDr. Svobodové, prof. PhDr. RNDr. Haškovcové, CSc., H. J. Kratze a PhDr. Beňa. Pavčina také uvedla, že náš rozhovor pro ni měl informační přínos a pomohl jí přesně pojmenovat a tedy si i uvědomit její problém v předchozím zaměstnání.

5.3 Daniel, 24 let

Charakteristika respondenta:

Danielovi je 24 let. Vystudoval střední odbornou školu s technickým zaměřením v Uherském Brodě. Po střední škole nastoupil na vyšší ekonomickou školu do Zlína, kte-

rou však po roce ukončil. S rodiči uvádí celkem bezproblémové vztahy, není to sice otevřený vztah založený na důvěře, snaží se však navzájem co nejlépe vycházet a nevyvolávat zbytečné konflikty. Daniel je velmi excentrický, přátelský a komunikativní. Má velké množství přátel. Nedávno se v okruhu svých přátel otevřeně přiznal ke své homosexuální orientaci, což po dlouhých letech skrývání bylo podle jeho slov velmi osvobozující. Před rodinou však svou orientaci skrývá, má strach z reakce velmi konzervativních rodičů. Danielův otec je velmi vážený ředitel firmy a na svého syna a vždy kladl vysoké nároky. Vždy mu záleželo především na pověsti jeho a své rodiny. Velký důraz kladl rovněž na vzdělání, a jak Daniel uvádí, pocítil po ukončení školy ze strany otce jisté opovržení. Byl nucen najít si práci, což se mu však nedařilo. Danielův otec mu bez jeho vědomí domluvil práci v Rakousku a dal mu na výběr, že buď práci vezme, nebo se z domu odstěhuje. Daniel tak byl donucen práci vzít.

Charakteristika kauzy:

V kauze Daniela jde o mobbing, v jeho případě trval teror na pracovišti přibližně 9 měsíců. Daniel uvedl, že se již dříve s pojmem mobbing setkal prostřednictvím internetu, když se snažil najít si informace o šikaně na pracovišti a rovněž informace o tom, jaké právní kroky lze při mobbingu poskytnout. Výsledek 23 bodů v testu PhDr. Svobodové mobbing potvrdilo. Z příčin vzniku mobbingu uváděných Farkovou (2009) nebo Beňem (2003) lze v tomto případě pozorovat stres z přetížení, strach ze ztráty zaměstnání, konkurenční vztahy, špatnou organizaci práce.

Charakteristika organizace:

Pracovní klima se v tomto případě vyznačovalo několika faktory vzniku psychosociální zátěže dle Kociánové (2010) či Svobodové (2008), mezi nimi především nepřiměřená intenzita práce, vnucené pracovní tempo, interpersonální konflikty, frustrace a negativní emoční situace, některá osobní rizika, jako prožívání osobní nejistoty, tlak pracovních povinností, psychické napětí a starosti přenášené i do mimopracovní doby, riziko ohrožení vlastního zdraví, časový rozsah práce narušující fyziologické a psychické funkce a trávení volného času a fyzický diskomfort v práci. V Rakousku Daniel nastoupil jako pomocná síla do malého motelu, který čítal přibližně 15-20 zaměstnanců, přesný počet Daniel nevěděl. Zpočátku pro něho byla velkým problémem jazyková bariéra. Jeho funkcí v motelu byl dle jeho slov tzv. „kluk pro všechno“. S vedením příliš nepřicházel do kontaktu, nacházel se většinou v kuchyni, kde mu kolega předával instrukce od nadřízeného. Ráno vstával

do práce velmi brzy, 5.45 už musel být přítomen v kuchyni. Jeho úkolem bylo vše – chystání snídaní, prostírání stolů, úklid po snídani. Po snídani pak musel umýt a vytřít kuchyň, setřít stoly a vytřít jídelnu. Stejně tomu bylo u obědů i večeří.

Vznik, průběh a vývoj situace:

Způsoby projevování mobbingu jmenovaných např. Huberovou (1993), Beňem (2003) nebo Mikuláštkem (2003) měly v tomto případě podobu odmítání spolupráce, zatajování informací, pomluv, posmívání, zlomyslného osočování, očerňování, štvání, vyhrožování, fyzického napadení. Zpočátku Danielovi se všemi pracovními úkoly pomáhali jeho dva spolupracovníci. Pomoc z jejich strany však postupně vymizela, až nakonec začal Daniel dělat vše sám. Od přípravy snídaní, přes úklid až po vytírání podlah. V práci byl ráno od 5.45, končil většinou kolem půlnoci. Bylo mu divné, že je na všechno sám, ale nikoho z vedení se nezeptal. Jednoho dne po práci objevil na dveřích svého pokoje štítek, na kterém stála sprostá narážka na jeho osobu. Daniel tomu však nevěnoval pozornost. Situace se několikrát opakovala, stupňovala se tím, že se mu někdo dostal do pokoje a polil všechno Danielovo oblečení červeným vínem. Na dveře od jeho pokoje také někdo načmáral nápis narážející na jeho sexuální orientaci. Daniel byl zoufalý, nevěděl, na koho se obrátit. V práci se mu pak kolegové posmívali a házeli po něm peníze s tím, ať si koupí něco na sebe. Z toho bylo Danielovi jasné, že se k němu do bytu vloupali oni. Daniel byl velmi vyčerpaný z práce, kde byl na vše sám. Zeptal se kolegy, proč mu nepomáhá s přípravou snídaní. Ten mu hrubě odvětil a použil nadávku, které však Daniel nerozuměl. Další den v práci si Daniela zavolal jeho nadřízený. Daniel byl velmi pokárán za to, že po večeřích, kdy se šel vedoucí podívat do kuchyně, zda je vše v pořádku, našel v kuchyni na zemi vyliitou omáčku od oběda, v ní ležely příbory, ve dřezu byla hromada špinavého nádobí a otevřená lednice. Jako poslední, kdo kuchyň opouštěl a měl tedy na starosti její kontrolu, byl podepsán Daniel. Ten si však byl jist, že kuchyň nechal naprosto čistou. Ten den v práci zpozoroval, že se mu jeho kolega neustále směje za zády. Pokaždé, když se Daniel otočil, kolega se spolu s druhým spolupracovníkem začali smát. Daniel tomu nevěnoval pozornost a věnoval se práci. Při převlékání pak zjistil, že měl celou pracovní dobu na zádech přilepenou ceduli s hrubou nadávkou. Uvědomil si, že ho jeho kolega ten den silně bouchl po zádech a měl tedy podezření, že přilepení cedule na Danielova záda byla jeho práce. Situace se stupňovala. Na řadu přišly už nijak neskryvané slovní nadávky. Kolega za přihlížení druhého kolegy dělali Danielovi neustálé naschvály. Donášeli vedoucímu, že Daniel ráno chodí pozdě do práce, i když to nebyla pravda a Daniel pak musel situaci složitě vysvětlit.

vat, aby mu nebyla zkrácena mzda za pozdní příchody. Kolegové špinili nádobí, které Daniel umyl, sypali jídlo na podlahu. Několikrát se také stalo, že když Daniel nesl hostům oběd, podrazil mu kolega v kuchyni nohy a ten i s jídlem spadl na zem. Daniel přestal mít situaci pod kontrolou a nervově se zhroutil. Rozhodl se začít situaci řešit a šel za nadřízeným. Po vyličení jeho situace na pracovišti mu nadřízený přislíbil, že si s jeho kolegy hned na druhý den promluví.

Zlomový okamžik:

Kolegové byli podle příslibu pokáráni a finančně potrestáni. Daniel právě myl nádobí, když do kuchyně vešli jeho dva kolegové, kteří se právě vraceli od nadřízeného. Pod pohrůžkami, že si celou věc s Danielem vyřídí, jelikož jim byla stržena část platu, jeden kolega pevně uchopil Danielovu hlavu a za pomoci druhého kolegy ho ponořili do dřezu se zbytky jídla, kde ho přibližně půl minuty drželi pod vodou. Poté mu pohrozili, že pokud něco někomu řekne, bude mít s nimi co do činění. Danielovi bylo v tu chvíli jasné, že situace se tímto řešením nezlepšila, ale naopak ještě více vyprovokovala jeho kolegy k již fyzickým útokům na jeho osobu. Daniel dosud o své situaci v práci nikomu z rodiny neřekl. Neustálé naschvály ze strany kolegů pokračovaly, Daniel dokonce jednoho dne po práci našel na dveřích od svého bytu rozetřen psí exkrement.

Reakce okolí:

Daniel se pod tíhou celé situace rozhodl, že zavolá domů a poradí se s otcem nebo matkou. Otec reagoval velmi zděšeně. Daniel si myslel, že bude celou situaci zlehčovat. Otec však trval na tom, že za Danielem do Rakouska přijede a pokusí se celou situaci vyřešit, což Daniela velmi překvapilo. Otcův zásah však Daniel striktně odmítl. Po domluvě s rodiči dal Daniel v motelu výpověď.

Aktuální situace a plány do budoucna:

Nyní je Daniel zpět v České republice. Bydlí u svých rodičů. Našel si prozatím brigádu v pizzerii jako číšník. V práci je zatím krátce, ale uvádí spokojenost. Vyhovuje mu především přátelský kolektiv. Doma se situace ve srovnání s obdobím, kdy ukončil školu, velmi zlepšila, vztahy mezi Danielem a rodiči byly vřelejší a otevřenější. S otcem i matkou si o celé situaci v jeho předchozím zaměstnání dlouze promluvili. Otec projevil lítost, že Daniela nutil do zahraničí odjet. Daniel do budoucna plánuje najít si pokud možno lépe placenou a více perspektivní práci. Rád by se odstěhoval do podnájmů a osamostatnil se. Jakmile se mu to podaří, plánuje svěřit se rodičům se svou homosexuální orientací. Danie-

lovi jsem rovněž dala leták se základními informacemi o mobbingu a bossingu, který měl mít v tomto případě především prevenční charakter, protože mobbing byl již ukončen. Daniela jsem také v případě potřeby odkázala na internetovou poradnu Práce a vztahy pod záštitou PhDr. Pavla Beňa. Rovněž jsem mu, jako všem ostatním respondentům, v případě zájmu dozvědět se o této problematice podrobnější informace doporučila odbornou literaturu na toto téma, a to knihu PhDr. Svobodové, prof. PhDr. RNDr. Haškovcové, CSc., H. J. Kratze a PhDr. Beňa. Daniel uvedl, že rozhovor pro něho byl velmi uvolňující a vědomí, že se obětí mobbingu může stát každý člověk a že to není projevem slabosti, ho rovněž povzbudilo.

5.4 Ivana, 29 let

Charakteristika respondenta:

Ivaně je 29 let, pochází z malé vesnice. Je bezdětná, žije v podnájmu se svým dlouholetým přítelem. Ve vztahu uvádí spokojenost, ráda by v budoucnu s přítelem uzavřela manželství a založila rodinu. Ivana je komunikativní a otevřená. Má mnoho přátel, zejména díky jejímu velkému zájmu o koně, o které se chodí ve svém volnu starat na farmu do sousední vesnice.

Charakteristika kauzy:

V kauze Ivany jde o mobbing, který má v různé intenzitě trvání cca 3 roky. Výsledek 15 bodů v testu PhDr. Svobodové mobbing potvrzuje. Ivana uvedla, že o pojmu mobbing nebo bossing nikdy neslyšela, setkala se však s obdobnými pojmy jako šikana apod. Z příčin vzniku bossingu uváděných Beňem (2003) nebo Farkovou (2009) lze v jejím případě jmenovat především závist a konkurenční vztahy, destruktivní zacházení s chybami a omyly, nízkou schopnost vedení vypořádat se s konfliktem, strach ze ztráty zaměstnání a podstatné rozdíly v přístupu k zaměstnancům.

Charakteristika organizace:

Pracovní klima se v tomto případě vyznačovalo několika faktory vzniku psychosociální zátěže dle Svobodové (2008) nebo Kociánové (2010), a to především negativními sociálními interakcemi, které jsou závažným stresogenním činitelem, dále se zde vyskytovaly interpersonální konflikty, frustrace a negativní emoční situace, prožívání osobní nejistoty i nejistoty v práci, trvalé psychické napětí a starosti i v mimopracovní době, přílišně konkurenční pracovní prostředí. Do práce Ivana dojíždí do nedalekého města, kde je zaměstnaná

v pizzerii třetím rokem jako servírka. Pizzerie je malá, celkem má do 10 zaměstnanců. Jako servírky zde pracují pouze Ivana a její kolegyně Lenka. Nadřízenou je Ivaně provozní Lucie. Kolegyně Lenka a provozní Lucie jsou kamarádky a jsou v kontaktu i mimo zaměstnání. Ivana sice s provozní po pracovní stránce nemá problém, kamarádkami se ale nestaly. Přesto jejich vztah považuje za celkem dobrý.

Vznik, průběh a vývoj situace:

Způsoby projevoování mobbingu jmenovaných Beňem (2003), Huberovou (1993) nebo Mikuláštkem (2003) měly v tomto případě podobu svedení odpovědnosti na oběť za přečin, který způsobil mobber, štvání, zlomyslného osočování, pomluv, naschválnů, očeňňování a informačních lží. Ivana od počátku, kdy nastoupila do zaměstnání, pocítuje neupřimnost a hostilis v Lenčině chování. Lenka od začátku Ivanu považovala za „sokyni“ a jak se později ukázalo, snažila se provozní zavděčit tím, že na ni donášela, když se Ivaně cokoliv nepovedlo, např. rozbila sklenici nebo talíř, apod. Po každé směně musely Ivana i Lenka dělat inventuru. Pokud Ivana udělala i sebemenší chybu, hned o tom provozní věděla od Lenky. Několikrát se stalo, že Ivaně Lenka brala zboží z lednice tak, aby ráno při kontrole nevyšla inventura, což následně okamžitě „požalovala“ provozní. Ivana se snažila projevit v práci iniciativu, z vlastních nákladů koupila do práce nové sklenky na víno. Provozní za to byla pochválena. Od Lenky se ale dočkala kritiky. Sklenky podle ní byly „odporně velké“, špatně se z nich pilo a Lenka do nich hostům odmítla víno nalévat. Ivanu navíc osočila z toho, že se tím provozní jen snaží zalíbit a že je „trapná“. Na jedné Lenčině směně byly všechny sklenice rozbity, jako vysvětlení podala, že když vynášela nádobí z myčky, uklouzla a všechny sklenice jí spadly na zem. Ivana se navíc začala z různých zdrojů doslýchat pomluvy na její osobu z Lenčiny strany. Vrcholem bylo, když od kamarádky zjistila, že Lenka Ivanu hrubě pomlouvá za její neschopnost před hosty pizzerie a Lenka hosty naváděla, aby pizzerii navštěvovaly pouze ve dny, kdy má směnu právě ona. Situace gradovala tím, že Ivanině přáteli začaly chodit anonymní sms zprávy, že by si měl Ivanu hlídat. Údajně v práci flirtuje s hosty a po pracovní době s nimi odchází na hotel. Když jí přítel sms zprávy vylíčil, Ivanu to velmi rozčílilo a rozhodla se zjistit majitele telefonního čísla, ze kterého sms zprávy chodí. Po pátrání mezi kamarády, zda číslo někdo nemá uloženo v mobilu, se ukázalo, že číslo patří Lenčině sestře. Ivana se rozhodla jít si situaci s Lenkou vyříkat. Setkala se však s nadávkami a neochotou cokoliv řešit. Ivanu nejvíce zasáhlo, když Lenka provozní namluvila, že je Ivana těhotná a chce z práce odejít, aniž by někomu něco řekla. Zaslechla údajně její rozhovor s kamarádkou, která ji navštívila v práci. Provozní pak, aniž

by si situaci ověřila, na dveře pizzerie vystavila inzerát, že do pizzerie hledají servírku. To Ivanu velmi rozzlobilo. Jednak proto, že nemohla otěhotnět přirozenou cestou, po operaci cyst měla malou šanci pouze při umělém oplodnění, a proto tedy její těhotenství bylo nemožné. Šla proto za provozní a celou situaci jí osvětlila. Omluvy se však nedočkala. Provozní se navíc zastala Lenky, která se údajně pouze snaží o zachování chodu pizzerie, a proto za ní s informací raději přišla. Lenka se o Ivanině návštěvě provozní dozvěděla a velmi ji to rozčílilo. Několikrát se stalo, že Ivana při směně vyřizovala velkou telefonickou objednávku jídla, pro kterou si však pak dotyčný nepřijel a Ivana musela jídlo zaplatit. Ukázalo se, že v celé situaci měla prsty Lenka. Lenčino neustálé donášení provozní, pomluvy a vzniklá nedorozumění, která na Ivanu vrhaly stín „černé ovce“, Ivana přestala snášet. Ivaně byly několikrát strženy prémie za její údajnou nepříjemnost, nepřátelskost a neochotu vůči hostům, na kterou byla provozní upozorněna Lenkou.

Zlomový okamžik:

Jako zlomový okamžik označuje Ivana situaci, kdy se po víkendu, který odpracovala, ztratilo z kasy několik tisíc korun. Kolegyně Lenka řekla provozní, že Ivanu viděla, jak peníze z kasy sebrala a uložila je do své kabelky. Ivana poté byla obviněna, že peníze ukradla. Ivaně začaly psychické problémy, trpěla nespavostí a stresem z práce a začala uvažovat o výpovědi.

Reakce okolí:

Ivana sebrala odvalu jít za provozní a vyličit jí, jaký vztah má s kolegyní Lenkou. Uvedla, že peníze v žádném případě neukradla a že má podezření, že peníze vzala Lenka. Provozní tomu nechtěla v žádném případě uvěřit. Na Ivanino požádání vyhledala záznam z průmyslové kamery z víkendu, kdy se peníze ztratily. Ukázalo se, že během chvíle, kdy Ivana právě obsluhovala hosty u stolu, peníze vzala Lenka, která toho dne šla na návštěvu za provozní. Provozní byla v šoku. Ivana čekala, že Lenka dostane z pizzerie výpověď, k čemuž nakonec nedošlo. Provozní si prý s Lenkou „důrazně promluvila“. Ivana se cítila velmi dotčena. Byla rozhodnuta, že v takových podmínkách nebude dále pracovat a dá v práci výpověď. Přítel, kterému se s celou situací svěřila, byl jejím příběhem velmi šokován. Nepřál si, aby Ivana v pizzerii dále pracovala a požadoval po ní, aby dala výpověď, nebo půjde celou situaci řešit přímo za provozní.

Aktuální situace a plány do budoucna:

Nyní Ivana v pizzerii stále pracuje, protože provozní otěhotněla a na její místo má nastoupit provozní nová. Ivana si od ní slibuje férový přístup a rovnocenné jednání. Rozhodla se, že dá této práci ještě šanci a výpověď nepodala. Do budoucna doufá, že se situace uklidní, protože předpokládá, že Lenka už u vedení nebude mít žádná privilegia. Pokud se však situace nezlepší, je rozhodnuta, že ze zaměstnání odejde. Ivaně jsem dala leták se základními informacemi o mobbingu a bossingu, doporučila jsem jí internetovou poradnu Práce a vztahy pod záštitou PhDr. Pavla Beňa. Rovněž jsem jí doporučila zapůjčit si odbornou literaturu, a to rovněž knihy PhDr. Svobodové, prof. PhDr. RNDr. Haškovcové, CSc., H. J. Kratze a PhDr. Beňa. Ivana měla velký zájem se o této problematice dozvědět více, projevila zájem o literaturu, ptala se, ve které knihovně jsem knihy sehnala. Uvedla, že rozhovor pro ni měl především velký informační přínos.

6 ODPOVĚDI NA DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

a) Jaká je charakteristika organizace, pro kterou respondent pracuje?

Organizace, v nichž oběti pracovaly nebo pracují, byly malé podniky a mikropodniky. Ve všech případech bylo v organizaci zjištěno několik faktorů, které nahrávaly mobbingu a bossingu. Například uváděné negativní sociální interakce, příliš direktivní vedení, prožívání osobní nejistoty v práci, trvalý psychický stres a starosti přenášené do soukromí v interakci se strachem ze ztráty zaměstnání, závistí, konkurenčními vztahy, stresem z přetížení, špatnou organizací práce a firemní kulturou s nízkou úrovní etiky a mnoho dalších - to byla úrodná půda pro vznik mobbingu a bossingu v těchto organizacích.

b) Jak celá situace začala, čím vygradovala a kdy nastal zlomový okamžik?

V případě Petry byl uváděn patologický vztah mezi ní a jejím zaměstnavatelem již od počátku, kdy do firmy nastoupila. Rovněž Ivana pociťovala hostilis ze strany její kolegyně Lenky ihned po nástupu do práce. Pavlína naopak měla zpočátku se svým nadřízeným přátelský vztah a bossing se postupně vyvíjel. V případě Daniela se mobbing také rozvinul až s postupem času.

Situace mobbingu a bossingu gradovaly různě, zpočátku se jednalo většinou o „neškodné“ pasivní formy, jako ignorování, přehlížení, poté nastoupily cílené slovní útoky a systematický psychický teror, ve dvou případech došlo až k fyzickému napadení ze strany šikanátora.

V případě Petry bylo zlomovým okamžikem neoprávněné slovní napadení a její „ztrapnění“ před celou firmou. V případě Pavlíniny a Daniela to bylo souhlasně fyzické napadení, a to napadení Danielina manžela jejím nadřízeným, v případě Daniela to bylo napadení jeho osoby ze strany kolegů. Ivana uvedla jako zlomový okamžik ten, kdy v práci byla neoprávněně obviněna z krádeže peněz.

c) Jaká byla reakce rodiny a spolupracovníků na situaci respondentů a byli podpořeni v rodině a na pracovišti?

Ve všech případech bylo svěření se respondentů s mobbingem či bossingem pro jejich blízké nečekané, blízcí a rodina netušili, co respondenti v práci prožívali. Petřin přítel s ní její situaci rozebíral a snažil se především o poskytnutí psychické podpory. Danielovi a Ivaně se rovněž dostalo od rodiny a přítele psychické podpory, jejich blízcí vyžadovali,

aby ze zaměstnání odešli. V případě Pavlíny se manžel rozhodl situaci řešit osobně s jejím zaměstnavatelem - zároveň svým kamarádem, což však vyústilo ve fyzický konflikt.

d) Jak se respondenti snažili situaci řešit a jaká je jejich aktuální situace?

Petra a Ivana v zaměstnání stále setrvávají. Petra se však snaží najít si jiné zaměstnání a Ivanu v práci drží vědomí změny provozní, která byla podle ní významným faktorem nahraňujícím mobbingu. Daniel a Pavlína se rozhodli situaci vyřešit tím, že ze zaměstnání dali výpověď. Daniel zatím nenalezl zaměstnání, ve kterém by chtěl setrvat. Uvádí však, že jeho situace se odchodem z předešlého zaměstnání výrazně zlepšila hlavně díky zdravému sociálnímu prostředí v současném zaměstnání. Pavlína zatím pomáhá svému manželovi v jeho firmě a snaží se najít si novou práci.

e) Jaké mají respondenti plány do budoucna?

Daniel a Pavlína do budoucna doufají, že naleznou zaměstnání, které je bude uspokojovat nejen po stránce pracovní, ale budou spokojeni především i po stránce vztahové a nebudou již mobbingu či bossingu vystaveni. Petra rovněž doufá, že nalezne zaměstnání, kde nebude vystavena neustálému psychickému tlaku ze strany zaměstnavatele, přestože v zaměstnání, kde je terčem bossingu, stále setrvává. Ivana je rozhodnuta, že pokud se její situace s příchodem nové provozní nezmění, tak ze zaměstnání odejde. Žádný z respondentů tedy nehodlá v zaměstnání, kde panují patologické vztahy, setrvávat.

7 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A DISKUSE

V této kapitole se nyní pokusím o shrnutí dat, které jsem výzkumem získala. Výsledky jsou však ovlivněny subjektivní interpretací respondentů a nelze je zobecnit na širší populaci. Nepodám zde odpověď na otázku, jak mobbing či bossing vzniká, jak probíhá, jak se vyvíjí a jaký má na jedince dopad. Z výzkumu ale lze pochopit a poznat, jak mobbing nebo bossing vznikal, probíhal a vyvíjel se u Petry, Pavlína, Daniela a Ivany a jak tyto respondenti situaci mobbingu nebo bossingu řešili. Situace jsou velmi různorodé, každý respondent mobbing či bossing prožíval jinak. Ve všech případech ale hrál důležitou podpurnou roli faktor pomoci blízkého okolí a rodiny. Pomocí analýzy získaných dat z případových studií se nyní pokusím o shrnutí těchto dat.

Podniky, v nichž respondenti pracovali nebo pracují, byly zařazeny podle Kritérií pro zařazení podniku do kategorie velikosti, které stanovuje příloha I Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 do kategorie mikropodniky – podniky zaměstnávající méně než 10 osob, případ Daniela a Ivany a malé podniky - podniky zaměstnávající méně než 50 osob, případ Petry a Pavlína.

Ve dvou případech (Petra a Pavlína) se jednalo o bossing, šikanu ze strany nadřízeného. Ve zbývajících dvou případech (Daniel a Ivana) se jednalo o mobbing, šikanu ze strany spolupracovníků. Co se týče informovanosti obětí ohledně problematiky mobbingu a bossingu, tři ze čtyř respondentů (Petra, Pavlína, Ivana) o mobbingu a bossingu ještě nikdy neslyšeli. Pavlína a Ivana uvedly, že se však setkaly s obdobnými pojmy, jako psychický teror na pracovišti nebo šikana. Jediný respondent – Daniel - věděl o existenci mobbingu a bossingu, k informacím se dostal prostřednictvím internetu.

Pro ověření správnosti výběru respondentů jsem kromě mé osobní znalosti jejich situace využila test PhDr. Svobodové (viz. Příloha P2), z jehož výsledků vyplynulo, že všichni respondenti se skutečně stali obětí šikany na pracovišti. Petra (15 bodů), Pavlína (19 bodů) a Ivana (15 bodů) byly souhlasně mobbingu či bossingu vystaveny po dobu minimálně půl roku – Petra přibližně 18 měsíců, Pavlína přibližně 24 měsíců, Ivana téměř 36 měsíců a jsou tedy jasnou obětí. Daniel v testu dosáhl 23 bodů, tedy nejvíce ze všech respondentů. Mobbing v jeho případě trval téměř 9 měsíců. PhDr. Svobodová v případě tohoto přetrvávajícího typu již doporučuje vyhledat odbornou pomoc.

Co se týče soukromého života respondentů, nebyly zjištěny žádné patologické vztahy, většina respondentů uvedla spokojenost se svým osobním životem a dobré rodinné zázemí.

Pouze v případě Daniela se vyskytl konflikt mezi ním a jeho otcem, kdy Daniel musel nastoupit do zahraničí do zaměstnání, kde byl později vystaven mobbingu. Zkoumaní jedinci nebyli nijak fyzicky ani psychicky handicapovaní, jednalo se o jedince zdravé, s žádnými zjevnými předpoklady pro to, aby se stali obětí psychického teroru. Ve zkoumaných případech se tedy potvrdila teorie, že obětí se může stát opravdu každý člověk, ne pouze jedinci „slabí“. V případě Daniela bychom však mohli pozorovat jistý předpoklad stát se obětí mobbingu díky tomu, že byl mezi kolegy v Rakousku jediný „cizinec“. Rovněž v případě Petry bylo možno pozorovat jistou podmíněnost bossingu tím, že její nadřízený obecně nemá rád ženy a naopak zvýhodňuje muže. To potvrzuje teorii Possehla (2008), který uvádí, že příčinou vzniku mobbingu či bossingu může být skutečnost, že je jedinec „jiný“, nějak vybočuje z normy okolí, např. ženy v mužském zaměstnání a naopak, samoživitelky, homosexuálové, postižení aj.

Nejčastějšími příčinami vzniku mobbingu a bossingu uváděných např. Beňem (2003) nebo Farkovou (2009) pak byly zejména:

- Strach ze ztráty zaměstnání – 3 případy.
- Závist a konkurenční vztahy - 3 případy.
- Podstatné rozdíly v přístupu k zaměstnancům - 3 případy.
- Stres z přetížení - 2 případy.
- Destruktivní zacházení s chybami a omyly ze strany zaměstnavatele – 2 případy.
- Špatná organizace práce - 2 případy.
- Firemní kultura s nízkou úrovní etiky – 1 případ.
- Neschopnost vedení vypořádat se s konfliktem - 1 případ.
- Permanentní tlak na zvyšování výkonu - 1 případ.
- Časová tíseň - 1 případ.
- Přehnané požadavky - 1 případ.

Klima na pracovišti respondentů se ve všech případech vyznačovalo několika faktory vzniku psychosociální zátěže uváděných např. Svobodovou (2008) či Kociánovou (2010), a to zejména:

- Negativní sociální interakce – 4 případy.
- Prožívání osobní nejistoty v práci – 4 případy.
- Trvalý psychický stres, starosti přenášené do soukromí – 4 případy.
- Frustrace a negativní emoční situace – 3 případy.

- Časté a nevhodně řešené interpersonální konflikty – 3 případy.
- Časový nátlak – 2 případy.
- Příliš direktivní vedení – 1 případ.
- Vlivy narušující soustředění – 1 případ.
- Ohrožení zdraví – 1 případ, ad.

Nejčastějšími způsoby projevy šikany na pracovišti dle Beňa (2003), Huberové (1993) nebo Mikulášťika (2003) bylo:

- Posmívání a pomluvy – 4 případy.
- Očerňování – 4 případy.
- Zlomyslné osočování – 4 případy.
- Informační lži – 3 případy.
- Dále stalking, zveličování, vyhrožování, fyzický útok ad.

Všichni respondenti uvedli jistý „zlomový okamžik“ různé závažnosti, ve kterém se rozhodli se svými problémy svěřit rodině či svým blízkým. Co se týče fází mobbingu, ve dvou případech bossing dospěl do poslední fáze, kdy byly oběti donuceny odejít z podniku (případ Pavlína a Daniela). Motivy šikanování respondentů byly různé, ale ve všech případech měly stejný účel, a to snahu o vyštívání oběti z firmy. U všech respondentů lze také nalézt jeden společný znak v tom, jak na mobbing či bossing reagovali. Ve všech případech oběti neunesly tíhu psychického teroru a ať už dříve či později se se svým problémem rozhodli svěřit své rodině či blízkým.

Mobbing a bossing měl pro respondenty zejména psychické a psychosomatické důsledky, uváděn byl stres, nervozita, poruchy spánku, žaludeční nevolnost, užívání léků ad. Co se týče sociálních důsledků, v žádném ze zkoumaných případů neměl mobbing destruktivní sociální dopad. Zřejmě díky tomu, že se oběti se svým problémem svěřily a byly od svých blízkých a rodiny podpořeny, nedošlo k sociální izolaci ani narušení sociálních vztahů.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo proniknout hlouběji do problematiky mobbingu a bossingu a zejména ukázat, jak mobbing či bossing vzniká, jak probíhá a jak se vyvíjí u vybraných respondentů. Především jsem se snažila tuto problematiku vyzdvihnout jako velmi aktuální téma, o kterém by se, dle mého názoru, mělo mluvit mnohem více vzhledem k tomu, jaký může mít na jedince dopad v pracovním i osobním životě. Díky této práci se můžeme v této problematice lépe orientovat a zejména poznat a uvědomit si, o jak závažný jev se jedná a především, že nikdo z nás není proti mobbingu ani bossingu imunní. Domnívám se, že pokud se někdy ocitneme v zaměstnání, kde budeme terčem psychického teroru ať už ze strany kolegů či nadřízených, bude pro nás důležité a velmi přínosné, pokud budeme schopni náš problém pojmenovat a budeme seznámeni s tím, jak se v této situaci bránit a jak postupovat. Stejně jako prevence, ať už ze strany zaměstnavatele či zaměstnanců samotných, je velmi důležité včasné uvědomění si problému a vhodná obrana, pokud už se s mobbingem či bossingem setkáme na vlastní kůži. Podstatné je také uvědomit si, že se nejedná o nic, za co bychom se měli stydět a pokud cítíme, že nás mobbing či bossing přerůstá a svépomoc k jeho řešení zřejmě nebude stačit, je tady naše rodina, blízcí a přátelé, kteří nám mohou poskytnout přinejmenším psychickou podporu a mohou nám pomoci nalézt vhodné řešení. Důležité je také vědět, že v případě, kdy naše snaha i pomoc blízkých selhává nebo nevede k řešení problému, je vhodné se rozhodnout a vyhledat pomoc z řad kvalifikovaných odborníků, což může negativní dopad významnou měrou eliminovat.

Díky případovým studiím můžeme lépe pochopit, jak lehce se člověk může stát obětí psychického teroru na pracovišti. Dozvíme se více o pocitech, prožívání a myšlení obětí, poznáme, jak tito lidé na mobbing či bossing reagovali a jak se snažili tuto situaci řešit. Tato fakta mohou být užitečná nejen těm, kteří se v zaměstnání stali obětí mobbingu nebo bossingu, ale také mohou posloužit jako informativní materiál pro všechny absolventy nebo již pracující jedince, kteří mohou být v budoucnu kdykoliv ohroženi, což považuji za významný přínos této práce. Dalším důležitým přínosem je také zlepšení informovanosti vybraných respondentů pomocí informačních letáků, což potvrdili i sami respondenti. Podle mého názoru by problematika mobbingu a bossingu neměla být v žádném případě bagatelizována ani zaměstnavateli, ani samotnými zaměstnanci, naopak by se měla dostat do podvědomí veřejnosti jako závažný patologický jev, který bychom se měli snažit, ať už pomocí větší informovanosti, firemních preventivních programů, či jeho zakotvením do kolektivních smluv firem odstranit z našich pracovišť.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BENDL, Stanislav. *Prevence a řešení šikany ve škole*. 1. Praha : ISV, 2003. 197 s. ISBN 80-86642-08-9.
- BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. Šlapanice : ERA, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.
- ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. Praha : Management Press, 2000. 184 s. ISBN 80-85943-81-6.
- ČERMÁK, I. *Lidská agrese a její souvislosti*. 1. Žďár nad Sázavou : Fakta V. O. S., 1999. 204 s. ISBN 80-902614-1-8.
- FARKOVÁ, Marie. *Dospělost a její variabilita*. 1. Praha : Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2480-5.
- FENCLOVÁ, Zdena, et al. *Www.szu.cz* [online]. 17.3.2011 [cit. 2011-04-12]. Státní zdravotní ústav. Dostupné z WWW: <http://www.szu.cz/uploads/Fenclova_170311.pdf>.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. Praha : Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.
- HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Manuálek o násilí*. 1. Brno : Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 2004. 83 s. ISBN 80-7013-397-X.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1. Praha : Academia, 1998. 232 s. ISBN 80-200-0994-9.
- HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti : mobbing*. 1. Martin : Neografie, 1993. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.
- HUBINKOVÁ, Zuzana, et al. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 280 s. ISBN 978-80-247-1593-3.
- JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2010 v praxi : komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha : Grada Publishing, 2009. 240 s. KP1011042 .

- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha : Grada , 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOHOUTEK, Rudolf; ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení*. 1. Brno : CERM, 1999. 226 s. ISBN 80-214-1552-5.
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing : jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. Praha : Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- NOVÁK, Tomáš. *Jak bojovat se stresem*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 140 s. ISBN 80-247-0695-4.
- NOVÁK, Tomáš; CAPPONI, Věra. *Sám sobě psychologem*. 3. dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 220 s. ISBN 80-247-0606-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- POSSEHL, Gianna. *Jak se prosadit a přesvědčit ostatní*. Praha : Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2677-9.
- ROBERTS, Wess. *Cukr a bič nestačí*. 1. Šlapanice : ERA, 2002. 108 s. ISBN 0-7407-1908-4.
- SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Syndrom pomocníka*. 1. Praha : Portál, 2008. 240 s. ISBN 978-80-7367-369-7.
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy : mobbing - skrytá hrozba*. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací : efektivní komunikace v praxi*. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1 – Informativní leták

Příloha P2 – Test „Jste vystaveni psychickému teroru na pracovišti?“

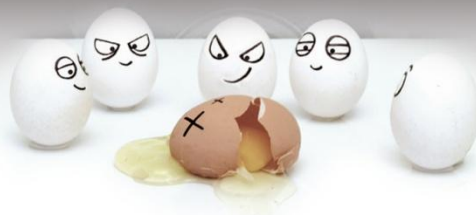
Příloha P3 – Nástin otázek v rozhovorech

Příloha P4 – Přepis rozhovorů s respondenty

PŘÍLOHA P 1: INFORMATIVNÍ LETÁK

MOBBING BOSSING

rafinovaná šikana na pracovišti



Co je mobbing a bossing ?

- × Nejruznější formy znepríjemňování života na pracovišti.
- × Špatné zacházení bez sexuální či rasové příčiny.
- × Charakteristická je pro ně skrytost, rafinovanost a zákeřnost.
- × Projevuje se pomluvami, zesměšňováním, ponižováním, přehlížením, zahanbováním, zastrašováním, ústrky, finanční újmou atd.
- × Bossing je jakousi podskupinou mobbingu, šikany se dopouští nadřízený pracovník.

Příčiny ?

- × Pocit sociálního ohrožení, strach z nezaměstnanosti.
- × Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.
- × Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.
- × Strach z nezaměstnanosti.
- × Atmosféra konkurenčního prostředí.

Následky a nebezpečí ?

- × Následky mobbingu mohou sahát od četných psychosomatických symptomů a potíží až k sebepoškození a sebevraždě.
- × Pětice první pomoci, jak přežít mobbing či bossing.
- × Nezůstávat s problémem v izolaci, nechat si poradit od rodiny, známých či odborníků!
- × Zvážit rizika a rozhodnout se, zda „zůstat, nebo odejít!“
- × Hledat spojence (včetně psychologa či tzv. kouče)!
- × Stanovit si priority, povinnosti a úkoly, aby ve stresu nedělal zbytečné chyby!
- × Neztratit kontakt s realitou a usilovat o „nadhled“. Neopomíjet „to ostatní“! (Rodinu, koníčky, účinnou relaxaci, styk s přáteli či jinými lidmi)!

Jak s mobbingem či bossingem bojovat ?

- × Schovávejte si důkazy, například písemnou dokumentaci a emailovou poštu.
- × Zajistěte si osobní svědectví v momentech, kdy jste diskriminováni.
- × Začněte si psát deník všech událostí.
- × Důkazy mohou být rozhodující v jednání s vedením firmy, s odbory nebo v případném soudním procesu!
Pamatujte
- × Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci zajistit příznivé pracovní prostředí, snaha o kultivaci mezilidských vztahů na pracovišti je jednou ze základních složek firemní kultury!
- × Novelou zákoníku práce zakotvena i definice mobbingu, stejně tak jako sankce, kterou při případném výskytu tohoto jevu musí daná firma uhradit!

Kam se obrátit na internetu ?

- × Občanské sdružení Práce a vztahy (<http://www.workrelations.eu/>)
- × Občanské sdružení proti šikaně (http://www.sikana.cz/mobbing_mf.html)

Literatura

- × Lenka Svobodová – Nenechte se šikanovat kolegy; mobbing – skrytý hrozba
- × Helena Haškovcová – Manuálek o násilí
- × Pavel Beňo – Můj šéf, můj nepřítel?

PŘÍLOHA P 2: TEST „JSTE VYSTAVENI PSYCHICKÉMU TERORU NA PRACOVIŠTI?“

TEST: JSTE VYSTAVENI PSYCHICKÉMU TERORU NA PRACOVIŠTI?

I když existuje nepsané pravidlo, že mobbing musí probíhat nejméně půl roku, aby mohl být takto definován, ke zjištění situace, jestli existuje ohrožení, postačí, když se zamyslíte nad posledními třemi měsíci. Na uvedené otázky si odpovídejte ANO nebo NE a na závěr své souhlasné odpovědi sečtěte. Výsledky testu jsou uvedeny na konci testu.

Autorkou testu je psycholožka PhDr. Lenka Svobodová. Tento test najdete v její knize Nenechte se šikánovat kolegou; mobbing – skrytá hrozba.

1. Když vstoupím do místnosti, rozhovor kolegů náhle skončí.
2. Šíří se o mě pomluvy.
3. Moje přítomnost na pracovišti je kontrolována víc, než normálně nebo
4. u jiných kolegů.
5. Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná, jsem terčem
6. neustálé kritiky.
7. Je mi písemně nebo ústně vyhrožováno.
8. Smějí se mé nemoci, handicapu, účesu, oblečení apod.
9. Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace.
10. Okřikují mě nebo mi neustále nadávají.
11. Chovají se ke mně, jako bych byl/a vzduch.
12. Kolegové si ze mě utahují, posílají mě dělat zbytečné věci, vyřizovat
13. smyšlené vzkazy.
14. Obtěžují mě sexuálními narázkami nebo činy.
15. Věnují mi pouze pohrdavé pohledy či gesta.
16. Mám hanlivou nebo nelichotivou přezdívku.
17. Jsem terčem kanadských žertů.
18. Spolupracovníci mi předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržím.
19. Nejsem zván/a na neformální podnikové akce anebo jen tak naoko, je
20. zřejmé, že nejsem vítán/a.
21. Na pracovních poradách nedostávám slovo, a pokud ano, bývám
22. rychle umlčen/a.
23. Bývám obětí beránkem. Když se něco nepovede, často se na mě
24. všechno svede.
25. Kolegové mi vyslovují nedůvěru, sepisují petice, svolávají schůzky,
26. aby se řešilo, co se mnou dál.
27. Bývám terčem fyzické agrese.
28. Často mě bolí hlava, žaludek nebo jsem více nemocný/á.
29. Myslím na člověka, který mi nějak ubližuje i mimo pracovní dobu.
30. Často jsem stěhován/a z kanceláře do kanceláře.
31. Odtahují se ode mě i lidé, kteří se se mnou před tím bavili.
32. Kritizují moje politické nebo náboženské přesvědčení.
33. Během mé dovolené nastávají v mnou vykonávané agendě závažné
34. změny.
35. Jsem terčem opakovaných stížností u nadřízených.
36. Je mi odepřeno podnikové vzdělávání.
37. Ztrácejí se mi věci, soubory, data nebo si je kolegové přivlastňují.
38. Jakékoliv chybičky se přehnaně zveličují.
39. Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňována.
40. Do pomluv a intrik jsou zatahováni i moji rodinní příslušníci.

Výsledek testu:

32-20 bodů: *Jste hlavním terčem mobberových útoků, pravděpodobně již máte spoustu fyzických příznaků. Určitě vyhledejte odbornou pomoc, sami to již nezvládnete.*

19-11 bodů: *Zde by se již dalo hovořit o mobbingu. Pokud jste vystaveni systematickým útokům minimálně jednou týdně již půl roku, jste jasnou obětí. Chcete-li zůstat ve stávajícím zaměstnání, nezbývá na vaši reakci mnoho času.*

10-6 bodů: *Začíná psychická zátěž. Jste pod tlakem, je na čase vytvořit protiopatření. Čím déle budete s obranou váhat, tím obtížnější bude se bránit.*

5-1bod: *Několik souhlasů ještě samo o sobě nemusí znamenat ohrožení. Ale celou situaci podrobně sledujte.*

0 bodů: *nezbývá než gratulovat ke kvalitní pracovní atmosféře a rozumným kolegům.*

PŘÍLOHA P 3: NÁSTIN OTÁZEK V ROZHOVORECH

- *Kolik je Ti let?*
- *Slyšel/a jsi někdy o pojmu mobbing a bossing?*
- *Jakou školu jsi vystudoval/a? (dobrovolná otázka)*
- *Čím ses živil/a po ukončení školy?*
- *Jaký je tvůj rodinný stav, máš děti?*
- *Jsi spokojený/á se svým osobním životem?*
- *Jak dlouho psychický teror trvá?*
- *Charakterizuj organizaci, kde pracuješ nebo jsi pracoval/a (jak dlouho ve firmě pracuješ, počet zaměstnanců, vedení...)*
- *Jak velká je firma, přibližný počet zaměstnanců?*
- *Popiš situaci, kdy ses cítil/a být obětí mobbingu nebo bossingu, její vznik, průběh a vývoj.*
- *Popiš situaci, kterou bys označil/a jako zlomový okamžik.*
- *Jak ses rozhodl/a situaci řešit? Pokud ses se svým problémem někomu svěřil/a, jaká byla jeho reakce?*
- *Jaká je situace teď a jaké máš plány do budoucna?*

PŘÍLOHA P 3: PŘEPIS ROZHOVORŮ S RESPONDENTY

- **Petra**

Kolik je Ti let?

Je mi dvacet tři.

Slyšel/a jsi někdy o pojmu mobbing a bossing?

Ne, fakt vůbec.

Jakou školu jsi vystudoval/a? (dobrovolná otázka)

Jo, to ti klidně řeknu, střední podnikatelská ve Zlíně. Na víc jsem se bohužel nezmohla (smích).

Čím ses živil/a po ukončení školy?

No po škole jsem nemohla dlouho nic najít, tak to byly spíš různé brigády a tak. Chvilku jsem hlídala jedné paní děti, pak jsem chvilku roznášela letáky, ale to byl děs.

Jaký je tvůj rodinný stav, máš děti?

No zatím teda svobodná, myslím, že nemáme kam spěchat.

Jsi spokojený/á se svým osobním životem?

Jo, určitě. Teď co jsme se s Paťou odstěhovali konečně do svého bytu tak je to super. Aní se moc nehádáme kupodivu, pohodička.

Jak dlouho psychický teror trvá?

No v podstatě to začalo chvilku po tom, co jsem tam nastoupila, takže dejme tomu rok a půl.

Charakterizuj organizaci, kde pracuješ nebo jsi pracoval/a (jak dlouho ve firmě pracuješ, počet zaměstnanců, vedení...)

No tak teď pracuju už druhý rok na plný úvazek pro jednu geodetickou firmu, dělám tam věcné břemena a tak. Je toho víc. Jako docela mě to baví. Akorát pár známých co tam pracovali mě od toho pořád odrazovali, ať tam nejdu, že ten náš ředitel je poděs. Prý se to prostě nedalo, ty jeho požadavky, že to je nereálné splnit a kolikrát člověka dokáže tak psychicky vydeptat, že to je fakt na psychiatra. Jako to fakt je, teď to vidím na vlastní oči. Je to fakt psychopat někdy. Jo a taky se o něm říká, že nesnáší ženské. To je pravda.

Jak velká je firma, přibližný počet zaměstnanců?

Malá, co já vím, tak 15 nás může být.

Firma má jen jednoho ředitele?

Jo, on to vlastní.

Proč jsi tedy do firmy nastoupila?

No tak hlavně proto že jsem nic jiného neměla a potřebovali jsme peníze, brali jsme si hypotéku na byt a kupovali vybavení tak to něco stálo, takže jsem to dá se říct musela vzít.

Jak bys charakterizovala styl vedení vašeho ředitele? (od velmi liberálního po velmi direktivní)

Velmi direktivní rozhodně. Prostě co řekne, to platí a přes to nejede vlak. Nemáš šanci říct svůj názor. A co se týče mě tak to už vůbec ne. Radši se před ním ani nezkouším o něco jako říkání vlastního názoru. Nestojí to za to.

Popiš situaci, kdy ses cítil/a být obětí mobbingu nebo bossingu, její vznik, průběh a vývoj.

Tak práce jako taková mě fakt baví. Sice ze začátku jsem dělala takovou tu rutinu, papírování, zařazování spisů a tak prostě. To ale dělala na začátku každý. Vůbec jsem nevěděla, tak jsem se musela nějak naučit, jak to tady chodí. Hodně mi pomohla kolegyně. Tak po půl roce mě ředitel povýšil. Začala jsem dělat ty věcné břemena, co dělám teď a docela mi to šlo. Hlavně si myslím, že je to tím že mě ta práce fakt baví. Dostala jsem navíc od něho firemní auto a začla jsem jezdit na služebky a to je bomba. Člověk vypadne z kanceláře a je aspoň změna. Hlavně mě baví dělat s lidma. Je to něco jiného jak všechno vyřizovat po telefonu, osobní kontakt je osobní kontakt.

Zkus blíže popsat tvůj vztah s ředitelem.

Tak jako takový divný pocit z něho mám od začátku. Přejde mi, jak kdybych pro něho byla vzduch, kolikrát mě ignoruje, když ho pozdravím, nebo dělá, že mě nevidí, když jdu kolem něho po chodbě a když se ho něco zeptám tak je na mě akorát nepříjemný. Jako ze začátku jsem se snažila si z toho nic nedělat, byla jsem ráda, že jsem našla práci, jakou jsem našla, ale teď už mě to všechno fakt přestává bavit. Třeba na poradách, a to už je od začátku, vždycky když jsem něco řekla, prostě každou poznámku co jsem měla tak buď dělal, že neslyší, nebo mě odpálkoval a udělal ze mě před všema kolegama úplněho idiota, přitom jsem měla úplně normální otázku ohledně jednoho pozemku.

Můžeš uvést nějakou konkrétní situaci?

Jo, tak třeba jednoho dne za mnou ředitel přišel do kanceláře a oznámil mně, že do jedné chce odevzdat věcné břemena, na kterých jsem dělala. Jako když nezmiňuju, že mi na to dal tím pádem necelou hodinu, i když jsem je původně měla odevzdávat až na druhý den, tak jsem mlčela a prostě jsem vynechala oběd a makala na tom. Byla jsem už na takové „přepadovky“ zvyklá, rozhodně to nebylo poprvé ani naposledy. Stihla jsem to sice tak tak, ale pár minut po jedné jsem ťukala na jeho dveře i s hotovýma složkami v rukách. Vešla jsem do jeho kanclu, pozdravila a on neřekl ani slovo, jen si ťukal propiskou na hodinky. Zeptal se mě, kolik je hodin, tak jsem mu odpověděla, že 13.05. On se mě pak zeptal, v kolik jsem mu měla složky donést. Odpověděla jsem, že ve 13 hodin. Zase se mě zeptal, kolik je hodin a po mé odpovědi, že 13.05 na mě začal řvát jak blázen, že když jsem tak neschopná, že si neumím pohnout, když po mně jednou v životě něco rychle potřebuje, že se můžu sbalit a zítra už sem nemusím chodit, že nemá peníze na to, aby platil tak neschopné a tupé lidi. Jako řval tam na mě tak 10 minut, že jsem neschopná ženská a tak dál, prostě jsem nechápala. Nechtěla jsem před ním brečet, chtěla jsem si to nechat až na záchod, ale nevydržela jsem to. Připadala jsem si hrozně. A to bylo furt dokola takové podobné výbrky kdy na mě bezdůvodně řval. Pak mi třeba bez jediného slova vzal firemní auto. Prostě došel ke mně do kanceláře, vzal si moje klíče a odmotal z nich klíč od firemního auta a odešel. Nechápala jsem. Pak jsem se ho teda zkusila zeptat, co to mělo znamenat, proč mi vzal ty klíče a on mě odpálkoval, že nemá čas, ať ho neotravuju, že už jako na služebky jezdit nebudu, protože se tam beztak jenom flákám a vykecávám a že mě chce pěkně tady pod dohledem. Prý místo mě bude jezdit Tomáš, ten je prý schopnější než já a hlavně spolehlivější. Nechápu, kde to vzal. Nikdy se nestalo, abych zadaný úkol nesplnila v termínu.

Popiš situaci, kterou bys označil/a jako zlomový okamžik.

No tak nejhorší pro mě byla jedna porada. To na mě fakt v kuse 20 minut jenom řval. Chtěla jsem odejít, protože jsem cítila, že budu brečet ale on nás tam všechny zamčel, dokud si na mě neodeřval to svoje.

Proč na tebe křičel?

Prostě ráno, jak jsem jela do práce, tak mi cosi volal, že něco potřebuje někde vyzvednout. Jenže jak jezdím od našeho tým lesíkem tak tam není nikdy signál a mně to vypadlo. No a jak jsem dojela do práce, zahájil poradu, a jak jsem se na něho podívala tak z jeho výrazu už mi bylo jasné, že bude zle. Začal na mě vriskat, že práce pro mě musí být otázka života a smrti, že když on něco potřebuje, tak to asi potřebuje nutně a pro mě to musí být v té chvíli životní priorita, a že je mu jedno, že jsem byla v autě, ať su klidně kdekoliv, třeba v autobuse nebo ve vlaku, tak ať z toho vlaku vypadnu

klidně oknem, když tam nebudu mít signál, no prostě psycho. Šíleně mě to rozzuřilo a hrozně jsem se s ním pohádala. Pak jsem cítila, že budu brečet, tak jsem se sebrala a odešla a ten den jsem se v práci už neukázala. Byla jsem úplně psychicky rozhozená. Myslela jsem, že druhý den mi dá výpověď, ale tu jsem nedostala a on se k tomu už nijak nevyjádřil. Ale vůbec se mnou nemluví, prostě totální ignorace. A vždycky před poradou mám už úplně sevřený žaludek, protože nikdy nevím, co od něho mám čekat.

Jak ses rozhodl/a situaci řešit? Pokud ses se svým problémem někomu svěřil/a, jaká byla jeho reakce?

no tak první jsem myslela, že ho to třeba přejde a že to nějak zvládnou, ale už jsem to fakt nemohla vydržet a řekla jsem to mojemu. Ten byl úplně v šoku, on to totiž vůbec netušil, já jsem mu nic neřekla. Měl toho v práci taky moc tak jsem ho nechtěla otravovat ještě svojíma problémama. Měla jsem strach, jak na to zareaguje, ale byl zlatý. Strašně dlouho jsme rozebírali, co budem dělat, snažil se mně pomoci, hlavně psychicky, ale nemohl nic víc dělat. Já jsem se hlavně bála, že když se v práci ozvu, tak o to místo přijdu a to jsme si fakt nemohli dovolit. Potřebuju prostě peníze. Jinak v práci kolegyně se mě taky zastala, tam jsme to rozebíraly skoro každý den, kolegyně taky nechápala co proti mně má, ale taky nemohla nic dělat, má dvě děti tak taky potřebuje práci a nemůže riskovat. To naprosto chápu. S tím prostě nejde nic dělat. Nemá to řešení.

Jaká je situace teď a jaké máš plány do budoucna?

No tak pořád stejné, vůbec se to nezlepšilo. Vždycky je den dva pokoj a pak ho to chytne a vybíjí si na mě vyloženě zlost. Já už se vždycky k němu otočím žádama a nechám ho vyřvat. Nevím, co mám jiného dělat. Furt má nějaké poznámky, kolikrát je na mě sprostý jak dlaždič. Řve na mě, že jsem jenom blbá ženská a slepice a tak dál. Jako snažila jsem se to neřešit nejdřív, ale teď jsem se rozhodla, že si budu hledat něco jiného. Já už toto prostě dál nesnesu. Zkusila jsem se poslední dobou bránit, když po mně začne řvát, tak se ohradím ale to ho vždycky akorát ještě víc rozčílí. Jenom čekám, kdy mě vyhodí. Doufám, že si brzo něco najdu, nebo skončím bez peněz a odvezou mě na psychiatrii. Můj sen je, abych měla konečně klid a normálního šéfa.

- **Pavčina**

Kolik je Ti let?

Čtyřicet dva.

Jakou školu jsi vystudoval/a? (dobrovolná otázka)

-

Slyšel/a jsi někdy o pojmu mobbing a bossing?

Ne. Ale četla jsem o psychickém teroru a o šikaně, to s tím myslím hodně souvisí.

Čím ses živil/a po ukončení školy?

No hnedka po škole jsem otěhotněla, takže jsem byla na mateřské a pak jsem nastoupila do softwarové firmy kousek od nás. Tam jsem dělala strašně dlouho, několik let. Byla jsem tam celkem spokojená, byla to práce mezi inteligentními lidmi, což se o realitce rozhodně říct nedá. Měla jsem tam slušné místo, za ty roky jsem se vypracovala skoro do vedení.

Proč jsi tedy odešla?

Protože tam bylo málo peněz. Na to, co jsem všechno zvládala a jakou jsem měla v té firmě zodpovědnost, to byla opravdu almužna. No a pak přišel Petr a slíbil mi víc peněz. Dlouho jsme to s manželem probírali a nakonec jsem to vzala. Dlouho jsem kvůli tomu ale nemohla spávat, asi jsem měla nějaké tušení.

Jaký je tvůj rodinný stav, máš děti?

Jsem vdaná a mám dvě holky.

Jsi spokojený/á se svým osobním životem?

Ano, nic nám neschází. Manžel je skvělý a holky taky. Tady si opravdu nestěžuju, když vidím, co se dneska kolem mě děje, jak se všichni podvádí a rozvádí.

Jak dlouho psychický teror trval?

Trvalo to tak ty poslední dva roky. To bylo nejhorší.

Charakterizuj organizaci, kde pracuješ nebo jsi pracoval/a (jak dlouho ve firmě pracuješ, počet zaměstnanců, vedení...)

Pracovala jsem tam celkem 3 roky. Realitka měla 5 zaměstnanců včetně mě. Nejhorší bylo, že Petra jsem já i manžel znala, nebo teda znám i mimo práci. Chodíme do volejbalu, jezdíme na turnaje, v létě jezdíme sjíždět vodu a tak. Myslela jsem, že to tím pádem bude pohodová práce, ale ukázalo se, že to je spíš přítěž, protože si na mě dovolí mnohem víc. On je Petr skoro soused. Ale stěhovat se kvůli němu rozhodně nehodláme.

Zkus blíže popsat vaše pracovní vztahy.

No tak ještě k formě, ta má dvě pobočky, jednu ve městě X a druhou ve městě Y (nepřeje si jmenovat). Já jsem pracovala na pobočce s kolegyní Jitkou, s tou jsme si rozuměly perfektně v práci i mimo ni. No a Petr pracoval na druhé pobočce s Lenkou a Evou. Dřív jsem s ním neměla absolutně žádný problém, byli jsme úplně v pohodě. V práci i ve volném čase. Byl takový přátelský, ochotný s čímkoliv pomoci, byla s ním sranda. Ale v poslední době obrátil o 180 stupňů. Čím dýl jsem ve firmě byla, tím to bylo horší. Začal se chovat úplně nelogicky

Popiš situaci, kdy ses cítil/a být obětí mobbingu nebo bossingu, její vznik, průběh a vývoj.

Přijde mi, že to začalo v době, kdy se nám začalo na pobočce dařit. Teda mně konkrétně. On mě totiž za každý uzavřený kšeft vyplácí provizi. No a to si myslím, že byl kámen úrazu. Prostě ho štválo, když viděl, kolik peněz mi musí vyplácet z prodejů. Strašně se to mezi námi zhoršilo. Přestal se se mnou bavit normálně, jen mi odsekával a byl protivný. No a pak začal falšovat ty smlouvy. Začal si upravovat provize, aby z toho měl on co nejvíc. Někdy mi peníze vůbec neposlal a musela jsem se mu několikrát připomínat. Jeho výmluva byla vždycky, že zapomněl. Jenže když už to bylo po několikáté, tak mě to přestalo bavit a šla jsem za ním si to vyřešit mezi čtyřma očima. No jenže to mělo naprosto opačný účinek, hrubě se na mě urval, že jsem hamižná, že to ještě neviděl a jestli se nestydím, že nikdy nemám dost a furt se mi zdá málo. No a od Jitky jsem se pak dozvěděla, že pravidelně na poradě u nich na pobočce, když jsem tam nebyla, ukazoval holkám moji výplatní pásku a že mě tam přede všema pomlouvá, že jsem hamižná, že jen at' se podívají, kolik vydělávám a mně se to zdá pořád málo atd. No a hlavně mi nejvíc vadily ty jeho neustálé kontroly. Nepřišlo mi to už moc normální, vždycky ráno prý volal Jitce a zjišťoval, jestli už jsem v práci, pak ještě volal mně a vyptával se, kde jsem. Jednou jsem přijela na pobočku a ještě jsem zalívala kytky, no a on mi hned volal a podezřívá mě, že nejsem v kanceláři, protože nemám zaplý SKYPE a já jsem mu nemohla vysvětlit, že zalívám ty kytky. Až když uslyšel Jitku vedle mě, tak mi uvěřil. No a tak mi volával celé dny, x-krát do hodiny mě kontroloval, vždycky se mě v telefonu zeptal jen, kde jsem a nic víc a položil to. V podstatě nic nechtěl, jen mít přehled, kde jsem. Začalo mi to opravdu lézt na nervy. Nejhorší je ten SKYPE, pořád tam kontroluje, jestli tam jsem, kdy mu hned neodepíšu, tak už volá na mobil. Nedej bože když vypadne připojení, to hned vyvolává a řve, kde jsem, jak to, že nejsem v kanceláři a nenechá si to nijak vysvětlit. Pořád si myslí, že mu snad lžu nebo co. A to bylo pořád dokolečka, řvaní, peníze, pomluvy, podezřívání, no nakonec to vedlo k tomu, že jsem v noci vůbec nemohla usnout. Ráno jsem se budila už ve čtyři hodiny a už jsem nemohla zaspát. Tak jsem začala brát prášky na spaní, abych se aspoň trochu vyspala a nevypadala v práci jak mrtvola.

Popiš situaci, kterou bys označil/a jako zlomový okamžik.

No zlomový okamžik bylo určitě to, jak se mi vybila na autě baterka, protože jsem nechala přes noc svítit světla. Ráno jsem samozřejmě nenastartovala a nebyl čas na nějaké nabíjení, tak jsem auto nechala stát před barákem a do práce mě hodil manžel. No ale jelikož Petr jezdí do práce až půl hodiny po mně a když viděl u nás před domem stát moje auto tak mi hnedka volal. Neskutečně na mě do toho telefonu křičel, že vždycky věděl, že jsem nezodpovědná a že ráno jezdím pozdě a prý nejsem tak chytrá jak si myslím, protože právě stojí u nás před domem a dívá se na moje auto. Prý ať ho příště aspoň schovám do garáže, když už jedu o půl hodiny pozděj do práce. A ještě mi oznámil, že ať si nemyslím, že tento měsíc budu mít nějakou výplatu, když se nemíním účastnit podpisu těch smluv. (to ráno se Pavlína měla účastnit u nich na pobočce podpisu kupních smluv, z nichž měla mít velkou provizi). No nemohla jsem mu vysvětlit, že právě odemykám dveře od kanceláře, protože mi třískl s telefonem. No a fakt mi ty peníze pak neposlal.

Jak ses rozhodl/a situaci řešit? Pokud ses se svým problémem někomu svěřil/a, jaká byla jeho reakce?

No rozhodla jsem se to říct manželovi. Ten neměl vůbec tušení co se děje, ani o těch práškách jsem mu neřekla, nechtěla jsem, aby se kvůli mně hádali ještě oni dva, když spolu chodíme na volejbal a tak. On se ke mně totiž před manželem chová úplně jinak, je milý a dělá jakoby nic, tak chápu, že to můj nepoznal. No ale když jsem mu to všechno řekla, tak byl v šoku a našťvaný a sebral se že jde k Petrovi si to s ním vyříkat. Jenže Petr po něm vystartoval, ať se do toho laskavě neplete a praštil ho. No a můj tehdy spadl u nich před domem na dlažbu a měl otřes mozku. Tak jsme ten den ještě jeli do nemocnice. Když jsem ho tam viděla od té krve, to byl pro mě rozhodující okamžik, kdy jsem si řekla, že s tím končím. Další týden jsem dala výpověď.

Jaká je situace teď a jaké máš plány do budoucna?

No tak dala jsem tam výpověď a teď jsem doma a jsem na podpoře. Sice nemáme takový příjem jak dřív ale psychicky jsem na tom o hodně líp, v noci líp spím už i bez prášků. Z těch jsem měla taky strach, abych se na nich nestala závislá. Ale teď už je to opravdu o hodně lepší. Manžel dělá na živnosták, tak mu sem tam pomáhám s účetnictvím a jinak sleduju pořád inzeráty a snažím se si něco najít. Nejhorší je, že nesmím do žádné reality, podepsala jsem totiž Petrovi smlouvu, že když od něho odejdu, tak to nesmím 3 roky dělat. Nezkoušela jsem se s ním o tom vůbec bavit, my se teď s ním vůbec nebavíme, ani se nezdravíme, a když ho vidím na ulici, tak radši nejdu ven ani se psem, abych se s ním nemusela potkat. Můj i já jsme se odhlásili z volejbalu, začali jsme dojíždět hrát jinam. No jinak do budoucna doufám, že si najdu něco, kde budu mít klid.

- **Daniel**

Kolik je Ti let?

dvacet čtyři.

Jakou školu jsi vystudoval/a? (dobrovolná otázka)

Střední mám technickou SOŠku v Brodě a pak jsem zkoušel ve Zlíně vyšší ekonomku, ale po roce mě vyrazili. Nezvládal jsem matiku.

Slyšel/a jsi někdy o pojmu mobbing a bossing?

Jo, hledal jsem si o tom nějaké info na netu, když jsem byl ještě v Rakousku. Snažil jsem se najít, jak je to v Rakousku se zákonama, jestli bych se tam proti tomu mohl nějak bránit. Pak jsem se na to ale vykašlal.

Čím ses živil/a po ukončení školy?

No tady v tom hotelu, to byla moje první práce po škole.

Jaký je tvůj rodinný stav, máš děti?

Ne a ani to neplánuju, víš jak. (smích) Sem tam se někdo naskytne, ale na stálo teď zrovna nikoho nemám, ale mně to nevadí. My (pozn. gayové) to máme trochu jinak, než ostatní.

Jsi spokojený/á se svým osobním, rodinným životem?

A jo, v pohodě. S našima taky celkem v poho, jako není to taková ta rodinná idylka, že bysme se bavili úplně o všem a říkali si úplně všechno, to by s našima ani nešlo. Otec je prostě jiný. Ale snažíme se nějak spolu vycházet a zbytečně si neházet klacky pod nohy.

Co se týče Tvé homosexuální orientace, rodiče o tom ví?

Ne, řekl jsem to akorát vám (pozn. svým přátelům) a strašně se mně konečně ulevilo, fakt. Ale otcovi bych to neřekl, on si prostě strašně potrpí na tu jeho pověst „ředitele“. Navíc je to strašná konzerva (pozn. konzervativní). Vždycky ze mě chtěl vychovat vysokoškoláka a hlavně chtěl, abysme před lidma vypadali jako vážená rodina. To jsem mu trochu překažil tím, že mě vyrazili a on to pak strašně dlouho nemohl rozdýchat. Choval se ke mně jak k nějakému looserovi, jak kdyby to že má člověk titul byla nejdůležitější věc na světě.

Pak ti našel tu práci v Rakousku?

Jo, snažil jsem se najít si něco tady, ale víš jak. Byl jsem furt doma a otec furt prudil, že nic nedělám no a pak za mnou přišel, že mi přes známého zařídil ten hotel. Já jsem tam jít nechtěl, no ale dal mně nůž na krk že buď půjdu nebo poletím z domu, no tak jsem to musel vzít.

Jak dlouho psychický teror trval?

Asi tak devět měsíců.

Charakterizuj organizaci, kde pracuješ nebo jsi pracoval/a (počet zaměstnanců, vedení, náplň práce, atmosféru na pracovišti).

Byl to takový malý park-hotel. Zaměstnanců nás tam mohlo být tak 15, 20, přesně ti neřeknu. Byl jsem tak taková pomocná síla, nikam výš mě dat nemohli, protože jsem ze začátku skoro nic nerozuměl. Náplň práce bylo všechno od chystání snídaní, prostírání stolů, úklidu po snídani, umývání a vytírání kuchyně, stírání stolů a vytírání jídelny. Stejně tomu bylo u obědů i večeří. Nejhorší bylo to vstávání v 5.45 a kolikrát jsem tam byl až do půlnoci. Byl jsem pak ke konci vždycky úplně mrtvý. Jinak co se týče vedení, tak s vedoucím jsem byl v kontaktu jen párkrát, spíš jsem vždycky dostával instrukce od kolegů, co mám ten den dělat a tak. Co se týče atmosféry, tak ze začátku když jsem tam přišel se se mnou moc nebavili, ale myslel jsem si, že to chce jenom čas.

Popiš situaci, kdy ses cítil/a být obětí mobbingu nebo bossingu, její vznik, průběh a vývoj.

no tak s kolegama jsem se bavil vždycky většinou akorát o práci, dávali mi instrukce co dělat vždycky ráno a pak jsme se vrhli do práce. Nejřiv jsme se vždycky motali na place všichni, ale pak si začali dávat třeba půl hodiny pauzy a nechali mě to všechno udělat a šli si třeba zapálit. No a ke konci jsem to dělal všechno sám a oni vždycky někde vysedávali nebo tak. I se staršíma zaměstnancema. Nic jsem jim ale neřekl. Ale pěkně mě to štválo. Dělal jsem to od rána až do večera všechno sám, všechno jsem chystal, vytíral a oni se tam jenom sem tam ukázali, něco jakože přerovnali a zas šli pryč. O půlnoci když jsem končil jsem byl fakt na padnutí. No a pak přišly ty štítky na dveřích od bytu. Byla tam nějaká nadávka, ale kašlal jsem na to. Jenomže pak to bylo skoro každý den, jednou jsem je (pozn.kolegy) u toho i viděl, ale radši jsem se schoval, nechtěl jsem žádné konflikty. No a pak když jsem jednou došel večer z práce, tak jsem měl otevřené dveře od bytu a když jsem vešel, tak bylo všechno polité vínem. Červeným. V práci po mně pak házeli centy, prý at' si koupím něco na sebe a totálně se mi vysmáli. Takže mi bylo jasné, že to udělali oni. Byl jsem z toho úplně na nervy. A na dveřích se pak začaly objevovat cedulky, že jsem „buzik“ a tak. Byl jsem fakt zoufalý, ale nevěděl jsem, komu to mám říct.

S nikým jsem se tam zatím moc neseznámil. Nebylo ani kdy, když jsem byl od rána do večera v práci a volno jsem vždycky celé prospal. Byl jsem fakt vyčerpaný.

Nic jsi jim neřekl?

Jo, pak už jsem se vytočil a šel jsem za nima a narovinu jsem se zeptal, o co jim jako jde a ať mi dají pokoj. Jenže mi začali nadávat, ale moc jsem jim nerozuměl. Ve výsledku jsme se jenom pohádali a k ničemu to nebylo. No a pak si mě na druhý den hned ráno zavolal vedoucí na kobereček. Prý ať se jdu s ním podívat do kuchyně. V kuchyni byl neskutečný „svinčík“, vylitá omáčka od oběda, v ní ležely přibory, ve dřezu byla hromada špinavého nádobí a otevřená lednice a prostě hnus. Já jsem byl večer před tím podepsaný, že jsem kuchyň kontroloval jako poslední, skoro do půlnoci jsem tu byl a všechno jsem uklidil. Ale bylo mi jasné, odkud vítr vane. Oni se mi totiž ten den kolegové smáli a pořád mě popíchovali, no nechápal jsem. Až jsem se převlékal z pracovního, tak jsem na zádech objevil přilepenou cedulku s nápisem „prase“. Tak už mi to docvaklo. On mě totiž ten jeden praštil hned ráno po zádech jakože „na uvítanou“. Takže to byl stoprocentně on.

Jak to pokračovalo?

Bylo to pořád horší a horší. Ti dva mi dennodenně dělali nějaké naschvály, pořád na mě něco pokřikovali a vymýšleli, co by mi provedli, vždycky jeden začal a druhý se přidal, vůbec jsem nevěděl, jak se bránit, bylo mi strašně trapně. Navíc začali vedoucímu donášet, že údajně chodím ráno do práce pozdě, ale to si vymysleli! Vedoucí jim ale snad věřil, i když nechápu proč, asi proto, že tam byli dýl než já..no prostě řekl mi, ať si na to dám pozor, že za pozdní příchody se krátí mzda a tak. Myslel jsem, že nevěřím svým uším. No ale tím to nekončilo samozřejmě, stávalo se hodně často, že když jsem večer odcházel z práce a měl všechno uklizené, oni tam po mně přišli a všechno jídlo rozházeli po zemi atd. a ještě se mi za to pak vysmívali. Ale nemohl jsem nic dělat, sám proti nim jsem byl nic. Jo a taky mi párkrát podrazili nohy, když jsem nesl na plac obědy a strašně se tomu smáli. Bylo to fakt nejhorší období, co jsem tam zažil. Nevěděl jsem už, jak dál. Prostě jsem se nervově zhroutil. Nevládl jsem to. Nenapadlo mě nic lepšího, než jít a všechno to říct vedoucímu. Domů jsem volat nechtěl, stejně by mi na dálku nijak nepomohli. No vedoucí se na ten můj příběh zezačátku moc netvářil, ale nakonec teda slíbil, že si s nima důrazně promluví. Asi mi uvěřil.

Popiš situaci, kterou bys označil/a jako zlomový okamžik.

No tak to bylo asi po tom, co si je vedoucí pozval kvůli mně „na kobereček“. Zrovna jsem umýval nádobí, pamatuju si to úplně přesně. Přišli ke mně a začali mi nadávat, že jsem to neměl dělat, že jsem to přehnal a ať se spolehnu, že si to se mnou ještě vyřídí a že to co jim vedoucí ztrhl z platu jim vrátím, nebo uvidím. Byli fakt rozzuření. Pak mě jeden pevně vzal za hlavu a potopili mě do toho špinavého dřez mezi ty zbytky. Drželi mě tam strašně dlouho, aspoň půl minuty, myslel jsem, že se snad utopím. Bylo to hrozné. Pak mě konečně pustili a ještě na mě zakřičeli, ať si zkusím někomu něco říct.

Co se ti v tu chvíli honilo hlavou?

V tu chvíli mi bylo jasné, že to, že jsem s tím šel za vedoucí, mělo naprosto opačný účinek. Byl jsem úplně na dně, ale bylo mi trapné zavolat domů. Jenže to pořád pokračovalo, pořád ten samý scénář, v práci naschvály, nadávky, dokonce jsem jednou po práci měl na dveřích od bytu rozetřený nějaký exkrement, asi psí. To už na mě bylo opravdu moc.

Jak ses rozhodl/a situaci řešit? Pokud ses se svým problémem někomu svěřil/a, jaká byla jeho reakce?

Zavolal jsem domů. Naši byli úplně v šoku. Nejdřív jsem si myslel, že otec to celé bude zlehčovat a neuvěří mi. Byl ale úplně nepřičetný, trval na tom, že to pojede sem řešit. S tím jsem ale absolutně nesouhlasil, nechtěl jsem, abych vypadal jako největší slaboch, za kterého musí jeho problémy řešit tatínek. No tak jsem se s našima domluvil, že tam dám okamžitě výpověď a přijedu domů.

Jaká je situace teď a jaké máš plány do budoucna?

Teď bydlím zpátky u našich. Zatím jsem si našel brigádu, obsluhuju v pizzerie. Zatím jsem tam chvilku, asi dva měsíce, ale jsem fakt spokojený. Hlavně ten kolektiv je super, strašně přátelský a takový nezámečný.

Jaké to bylo doma?

Doma se to hodně zlepšilo, oproti tomu, co bylo, když jsem skončil tu školu, to bylo tisíc a jedna. S našima jsme se hodně sblížili, chovali se ke mně úplně jinak, bylo to takové otevřenější, cítil jsem, že mě mají fakt rádi. Dlouho jsme o tom Rakousku spolu mluvili, otec toho fakt hodně litoval a dával si to za vinu, ale já jsem mu to nezazlíval, to nemohl nikdo tušit, co se tam stane.

Co plánuješ do budoucna?

Rád bych si našel nějakou „normální“ práci. Hlavně něco, kde bych měl nějakou perspektivu. V pizzerce je to sice fajn, ale tam se nikam moc nemůžu dopracovat. Chtěl bych si vydělat nějaké slušné peníze a jít někam do podnájem, na vlastní pěst. Chtěl bych se osamostatnit. Kdyby se mi to podařilo, plánuju se našim svěřit i s tím, že jsem trochu jiný (pozn.gay). to ale radši, až budu z domu. Pro jistotu.

- **Ivana**

Kolik je Ti let?

Dvacet devět.

Jakou školu jsi vystudoval/a? (dobrovolná otázka)

-

Slyšel/a jsi někdy o pojmu mobbing a bossing?

Ne, ale když jsem si to tak pročítala (pozn. leták), tak myslím, že to je hodně podobné s šikanou a tak.

Čím ses živil/a po ukončení školy?

Nemohla jsem nic sehnat, tak jsem šla původně dočasně k nám do pizzerie. No a už jsem tu 3 roky.

Jaký je tvůj rodinný stav, máš děti?

Jsem svobodná, bydlím s přítelem, se kterým jsme spolu už 7 let. Děti zatím nemáme, ale do budoucna plánujem svatbu a k tomu i kopec dětí. (smích)

Jsi spokojený/á se svým osobním životem?

Jo jo, jsem moc spokojená, přítel je skvělý, mám hodně přátel, hlavně díky koňům, o které se chodím ve volnu starat. Na osobní život si fakt nestěžuju.

Jak dlouho psychický teror trvá?

Asi v podstatě ty tři roky, co v pizzerii jsem.

Charakterizuj organizaci, kde pracuješ nebo jsi pracoval/a (počet zaměstnanců, vedení, náplň práce, atmosféru na pracovišti).

No, tak do práce dojíždím tady kousek. Děláme servírku a je nás celkem tak 10 zaměstnanců. Je to tam fakt malé. Na „place“ se střídám s kolegyní Lenkou, pak je tam ještě provozní Lucie, kuchaři a uklízečky. Lenka s Luckou jsou dobré kamarádky, dělají společné akce i mimo práci. Toho já se neúčastním. Jako nemám s Luckou problém, máme celkem bezproblémový vztah, ale nemám potřebu s ní udržovat jiný než pracovní vztah, asi tak.

Popiš situaci, kdy ses cítil/a být obětí mobbingu nebo bossingu, její vznik, průběh a vývoj.

Tak s Lenkou jsme si nesedly už od začátku, co jsem tam nastoupila. Ona je tam vlastně asi o rok dýl než já, takže už je tam jakž takž zaběhlá a navíc jsou s provozní kámošky, takže si na ni nemůžu v podstatě nic dovolit. Ona ve mně vlastně od začátku měla sokyni a nikdy nebyla přátelská nebo nápomocná, když jsem tam začínala a něco jsem nevěděla, tak byla protivná, když jsem se jí na něco zeptala a odsekávala mi. Prostě jsem cítila, že proti mně něco má. Taky jsem vždycky cítila, že je ke mně strašně neupřímná, připadala mi hrozně falešná, každý její úsměv.

Jak se to projevovalo?

Tak postupně jsem se z různých zdrojů dozvíдалa, že na mě donáší Lence, že mě před ní pomlouvá a prostě jde proti mně. Třeba když jsem rozbila jen pitomý talíř, hned o tom Lenka věděla. Ne že by mi nadávala, ale vždycky přihodila nějakou poznámku a tak. Bylo to takové nepříjemné. Nebo když děláme inventuru. Tu děláme vlastně po každé směně, no a když jsem se v něčem sekla, a to klidně třeba v jedné Cole tak o tom Lenka hned letěla říct provozní. Dokonce jsem se od kuchaře dozvěděla, že několikrát po mojí inventuře Lenka ještě přišla do pizzerky a něco mi brala v lednici. No a pak když ráno dělala inventuru, samozřejmě to nesedělo s mojí stavem no a hned to žalovala Lucii. Prostě hrůza. Několikrát jsem jí na to upozornila, ale ona to vždycky popřela s tím, ať si nevymýšlím. Provozní si musela myslet, že jsem úplně neschopná. Nop tak jsem se snažila nějak projevit iniciativu, nějak si „šplhnout, jak se říká. Byli jsme s přítelem na nákupu a byly tam v akci sklenky na víno, takové ty velké, krásné baňky, tak jsem je koupila, že je vezmu do pizzerky, protože tam už jich moc nebylo a byly takové zašlé. Tehdy byla Lucie moc ráda a děkovala mi, jak jsem hodná, že už je sama chtěla dlouho koupit a nemohla je nikde sehnat. No ale největší problém s tím měla samozřejmě Lenka. Odmítala do nich lít hostům víno, řekla o nich, že jsou odporně velké a že se špatně drží a ona je prostě používat nebude. Navíc mě osočila, ať nejsem trapná a nesnažím se si tak okatě šplhnout. No a pak po jedné Lenčině směně, když jsem přišla ráno do práce, tam nebyla ani jedna. Tak jsem jí volala, co to má znamenat. Prý je dala všechny umýt do myčky, protože se jí zdály zaprášené a když je z myčky vynášela, tak uklouzla a všechny se jí rozbily. Mně ale bylo jasné, jak to ve skutečnosti bylo. Rozbila je schválně, což mi potvrdila i uklízečka.

Jak to pokračovalo?

No začala jsem se od různých lidí doslychat, jak na mně Lenka nenechá ani nit mokrou a neustále mě „drbe“ za zády. Nejvíc mě ale naštvalo, když mi kamarádka řekla, že když byli u nás v pizzerii na obědě tak slyšela Lenku, jak mě před hosty pomlouvá a dokonce je navádí, aby do pizzerie chodili jen v její směny, že jsem prý nepříjemná a tak. My totiž máme prémie za to, když má některá z nás větší tržbu než ta druhá, takže je mi jasné, čeho se snažila docílit. Jo a pak začaly příteli chodit ty smsky. To byl úplný vrchol. Prý si na mě má dát pozor, že mě onen člověk viděl několikrát v práci flirtovat s hosty a pak že s nimi odcházím na hotel a tak. No nesmysly. Šíleně mě to naštvalo, tak jsem se rozhodla to číslo zjistit. Zkoušela jsem ho různě prozvánět od kamarádů no a nečekaně se ukázalo, že v tom má prsty Lenka. Bylo to číslo její ségry. Byla jsem fakt vytočená, tak jsem jela do práce za Lenkou si to s ní vyříkat. Ta mi ale sprostě vynadala, řekla, že jsem si to celé vymyslela a nebyla ochotná se se mnou vůbec o něčem bavit. Vzdala jsem to.

Přestala Lenka se svými útoky?

Ne, vůbec. Právě naopak přitvrzovala. Byla jsem z toho už totálně vyčerpaná. Největší „podpásovka“ od ní ale bylo, když šla za provozní a namluvila jí, že jsem těhotná a plánuju z práce brzy odejít, ale že to zatím tajím. Prý jsem se o tom bavila s kamarádkou. Tak mi to později řekla provozní. No a provozní na ten popud vyvěsila na dveře inzerát, že tam hledáme servírku. Lenka mi řekla, že o tom nic neví a že ona rozhodně neodchází, tak jsem šla za provozní zjistit, o co jde. Tam mi celou situaci popsala. Myslela jsem, že Lenku uškrtím, měla jsem opravdu vztek, jednak proto, že otěhotnět přirozenou cestou nemůžu kvůli několikrát operovaným cystám. Tak jsem to provozní hezky vysvětlila, jak mě Lenka podrazila, ale že bych se snad dočkala nějaké omluvy, to ne. Lucie jen řekla, že si s Lenkou promluví a to bylo vše. Navíc se jí ještě zastala, že se jen snažila udržet chod pizzerie. No neuvěřitelné. Lenka se pak o tom že jsem byla za provozní

samozřejmě hned dozvěděla a pěkně mě kvůli tomu „sjela“. No a tím to samozřejmě neskončilo, pro představu se mi třeba několikrát v práci stalo, že mi někdo volal s velkou objednávkou, pak si ale pro jídlo nepřijeli a já to musela zaplatit. Zjišťovala jsem si to číslo, bylo Lenčiného přítele. Přestala jsem to zvládat, byly to pořád nějaké pomluvy, konflikty, pořád nějaké nedorozumění, které ze mě dělaly totálně neschopnou, přitom jsem za to fakt nemohla. Pomlouvala mě, že jsem nepříjemná a protivná a neochotná vůči hostům, dokonce mi za to byly strženy prémie, Lucie jí to všechno věřila. Byla to fakt beznaděj.

Popiš situaci, kterou bys označil/a jako zlomový okamžik.

Tak to bylo rozhodně tehdy, když se po víkendu, kdy jsem pracovala, ztratilo z kasy několik tisíc korun. Lenka řekla provozní, že mě prý viděla, jak peníze z kasy беру a dávám si je do kabelky. Provozní si mě pak zavolala a vyrukovala na mě s tím, že ví, že jsem ty peníze ukradla já. Nemohla jsem se absolutně nijak bránit. Psychicky jsem na tom byla fakt špatně, v noci jsem nemohla spát, byla jsem neustále ve stresu, v práci i doma. Byla jsem protivná i na přítele, který za to vůbec nemohl. Říkala jsem si, že to nemá dál cenu a chtěla jsem podat výpověď.

Jak ses rozhodl/a situaci řešit? Pokud ses se svým problémem někomu svěřil/a, jaká byla jeho reakce?

Nakonec jsem se rozhodla, že tomu dám ještě šanci, přece jenom jsem nechtěla zůstat bez práce a v té době se nic nenaskytovalo, tak jsem šla za provozní. Zkusila jsem jí podrobně popsat, jak to všechno bylo, co je Lenka zač a že původcem všech problémů je právě ona. Nejvíce mě štvalo, že jsem tam byla za zlodějku a chtěla jsem se prostě nějak očistit, tak jsem se provozní zeptala, jestli by mohla vyhledat záznam z kamery z toho večera, kdy se ty peníze ztratily. Moje podezření se potvrdilo. Na kameře se ukázalo, že když jsem zrovna byla u stolu, tak se Lenka nenápadně vkradla bar a peníze mi vzala ona. Ten den tam byla za Lucii na návštěvu. Viděla jsem, že je Lucie v šoku a že by to od Lenky nečekala. Myslela jsem, že tím se všechno vyřeší, že třeba Lenku vyhodí nebo se to bude nějak řešit aspoň omluvou, ale to se nestalo. Když jsem se teda provozní zeptala, co s tím udělala, odpověděla mi, že si prý s Lenkou „důrazně promluvila“ a že už se to nebude opakovat. Myslela jsem, že špatně slyším. Žádná omluva, nic. Cítila jsem se strašně ublíženě, byla jsem rozhodnutá o výpovědi, v takových podmínkách jsem odmítala dál pracovat.

Co na to přítel, svěřila ses mu?

Přítel tak nějak celou dobu věděl o tom, co je Lenka zač, ale když jsem mu řekla o tom, jak se provozní chovala, byl šíleně naštvaný. Chtěl, ať dám okamžitě výpověď, nebo to půjde vyřešit za mě.

Jaká je situace teď a jaké máš plány do budoucna?

Teď tam ještě pořád pracuju. Rozhodla jsem se to ještě zkusit, protože jsem se dozvěděla, že Lucie otěhotněla a bude odcházet a má k nám přijít nová provozní. Kmoška ji zná, prý je strašně hodná. Tak doufám, že se to třeba změní, že k nám bude férová, protože žádná z nás u ní nebude mít žádná privilegia, jaká měla Lenka u Lucie. Ale jestli to bude stejné, jsem rozhodnutá, že odejdu. Dávám tomu poslední šanci.