

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Brno 2012

Bc. Silvie Holánková

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDÍÍ
Institut mezioborových studií Brno

Psychický teror na pracovišti a jeho důsledky

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Geraldina Palovčíková, CSc.

Vypracovala:
Bc. Silvie Holánková

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Psychický teror na pracovišti a jeho důsledky“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.
Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Brně dne 15. 3. 2012

.....
Bc. Silvie Holánková

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Geraldině Palovčíkové, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat mamince a tatínkovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé diplomové práce, a kterých si nesmírně vážím.

Bc. Silvie Holánková

OBSAH

ÚVOD	5
1. KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI	7
1.1 DRUHY KONFLIKTŮ, ZDROJE A PŘÍČINY	7
1.2 AGRESE, ŠIKANA, MANIPULACE, STRES.....	9
2. MOBBING – TEORETICKÉ VYMEZENÍ	13
2.1 VZNIK A PŘÍČINY MOBBINGU	14
2.2 PRŮBĚH MOBBINGU	17
2.3 AKTÉŘI MOBBINGU	19
3. BOSSING - POJEM A TEORETICKÉ VYMEZENÍ	25
3.1 PŘÍČINY A DŮVODY BOSSINGU	25
3.2 PROJEVY A TECHNIKY BOSSINGU	26
4. DŮSLEDKY MOBBINGU A BOSSINGU	30
4.1 DŮSLEDKY PRO OBĚŤ	31
4.2 DŮSLEDKY PRO ORGANIZACI A SPOLEČNOST	32
5. MOŽNOSTI OBRANY PROTI MOBBINGU A BOSSINGU	35
5.1 PREVENCE PROTI MOBBINGU A BOSSINGU	35
5.2 OBRANNÁ OPATŘENÍ PROTI MOBBINGU A BOSSINGU	39
5.3 PRÁVNÍ ÚPRAVA PROBLEMATIKY NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI	42
5.4 NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI JAKO SOCIÁLNĚ PEDAGOGICKÝ PROBLÉM.....	46
6. VÝZKUM PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ SE ZAMĚŘENÍM NA VÝSKYT PROJEVŮ NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI	49
6.1 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU – CÍLE, STANOVENÍ HYPOTÉZ, CHARAKTERISTIKA SOUBORU, POUŽITÁ METODIKA.....	49
6.2 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	52
6.3 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A VERIFIKACE HYPOTÉZ.....	83
ZÁVĚR	88
RESUMÉ	90
ANOTACE	91
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	96
SEZNAM PŘÍLOH	97

ÚVOD

V životě dochází k podnětným setkáním s druhými lidmi, setkáním, která nás inspirují a vedou k vydání toho nejlepšího, co v nás je. A dochází také k setkáním, která nás ohromují a mohou ničit. Pro současnou společnost je více než kdy dříve významné pracovní uplatnění jedince. V dnešní době lidé tráví nejméně třetinu svého dne v zaměstnání. V tomto prostředí se neustále dostávají do interakcí s dalšími pracujícími lidmi. Střetávají se tak různé osobnosti s různými názory, postoji a cíli v malé samostatné skupině – pracovním kolektivu. Všude, kde spolu lidé pracují delší dobu, rozhodně nevládne idylická atmosféra. Vystupuje na povrch různorodost povah, stupňuje se mezi nimi rivalita, dochází k různým neshodám, objevuje se napětí a vznikají konflikty. Člověk je nucen denně řešit krizové situace a ne vždy úspěšně. Některé nás posunou dál, některé mohou ublížit. Nebezpečí se objevuje ve chvíli, kdy někdo druhý systematicky, cíleně a často i protiprávně zasahuje do pracovního i soukromého života jiného člověka. Útočník nepřátelsky napadá ostatní zaměstnance a podrobuje je ponižujícím psychickému teroru - mobbingu či bossingu.

Stále více pozornosti se věnuje agresivnímu chování v různých sociálních situacích včetně agresivního chování na pracovišti. Člověk může druhého člověka ničit psychickým týráním. Výsledkem tohoto urputného procesu může být dokonce i psychická vražda. Každý z nás se někdy stal svědkem rozvrácených útoků mezi mužem a ženou, v rodině, v zaměstnání, v politickém nebo společenském životě. Někdy se nám ale může zdát, že naše společnost však vůči tomuto problému mlčí. (Hirigoyen, 2002)

I pro mě bylo velkým překvapením, jak často a v jaké míře dochází k záměrnému ubližování ze strany spolupracovníků, které je v rozporu s etikou. Obzvláště nebezpečné situace jsou a i u mě byla, když vstupuje do praxe čerstvý absolvent, který není připraven na to, co ho může potkat v pracovním kolektivu. Může zažít trpké zklamání. Psychoteror na pracovišti může potkat i pracovníka s dlouholetou praxí. Proto je potřeba tento problém přestat přehlížet.

V této práci jsem se snažila předložit základní informace o mobbingu a bossingu s cílem zařadit tyto nežádoucí jevy jako problém do podvědomí nás všech a přimět nás tímto, abychom se v tom dnešním uspěchaném světě alespoň na chvíli pozastavili a popřemýšleli nad lidským soužitím a mezilidskými vztahy vůbec.

Záměrem této diplomové práce je přiblížit problematiku psychoteroru na pracovišti se zaměřením na dvě nejčastější jeho formy, a to na mobbing a bossing.

Postihnout jejich příčiny vzniku až po důsledky a možnou prevenci. Předmětem jednotlivých kapitol jsou základní problémy a specifika násilí na pracovišti.

Text je rozčleněn celkem do šesti kapitol, které se dále člení do jednotlivých podkapitol. V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy, jako jsou konflikty na pracovišti, agrese, manipulace, šikana a stres, které často bývají společným jmenovatelem psychoteroru na pracovišti.

Druhá kapitola by měla předložit ucelený pohled na mobbing a jeho formy, vznik, příčiny a průběh. Tato kapitola je též věnována vymezení typických obětí a pachatelů mobbingu.

Třetí kapitola je zaměřena na bossing a jeho vymezení, příčiny, důvody, projevy a techniky.

Čtvrtá kapitola se zabývá důsledky mobbingu a bossingu, popisuje psychické, psychosomatické a sociální důsledky pro oběť a důsledky projevů násilí i pro organizaci a celou společnost.

Pátá kapitola popisuje možnosti řešení mobbingu a bossingu. Nabízí preventivní opatření jak z pohledu jedince, tak z pohledu organizace. Dále by měla vystihnout právní úpravu problematiky násilí na pracovišti. Poslední část této kapitoly je zasvěcena sociálně pedagogické oblasti v kontextu násilí na pracovišti, která bezesporu souvisí s tématem této práce.

Poslední kapitola je empirická část diplomové práce a je věnována kvantitativnímu výzkumu, včetně aplikace metod, analýzy a shrnutí výsledků.

Není pochyb o tom, že mobbing a bossing jsou ožehavým, diskutovaným, ale i choulostivým tématem, zejména proto, že zasahují do mezilidských vztahů a lidského života vůbec.

1. KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

Neoddělitelnou součástí každodenního života člověka jsou nepochybně i konfliktní situace. Agrese, manipulace, konflikty, stres a nejrůznější neshody jsou dnes v pracovních kolektivech běžnými jevy. S narůstajícím stresem, rostoucí konkurencí a neustálým tlakem na zvyšování výkonů, dochází ke zhoršování pracovních vztahů. Podporovaný individualismus danou situací jen zhoršuje a výrazně tak přispívá ke vzniku neutěšených poměrů na pracovišti. (Svobodová, 2008)

1.1 Druhy konfliktů, zdroje a příčiny

Konflikt můžeme definovat jako srážku či střet dvou nebo několika neslučitelných tendencí, sil, motivů, které vyvolávají prožitek napětí a zároveň tendenci toto napětí redukovat (odstranit) změnou stavu (řešením konfliktu). (Řezáč, 1998, s. 151)

Dle Kohoutka (1998, s. 51) můžeme konflikt také definovat jako ostrý spor, střet verbální či brachiální, srážku, rozkol, nesouhlas, neshodu, rozpor protichůdných tendencí a nutnost volby mezi nimi. Situaci konfliktu zahrnuje celkový stav, komplex hmotných a nehmotných okolností v daném časovém úseku, dané psychické a sociální rozpoložení. Definicí konfliktů je mnoho. Přes různost definic můžeme najít jisté společné rysy: střet jednotlivce s vnějším prostředím, komplex hmotných a nehmotných okolností v daném časovém úseku, blokační činy jedné strany na zmaření snahy jiné strany atd.

Můžeme rozlišovat následující formy konfliktů:

- konflikty interpersonální (vnější)
- konflikty intrapersonální (vnitřní)
- konflikty ve skupinách nebo mezi nimi

Interpersonální konflikty

Interpersonální konflikty jsou situace, při kterých se střetává jedinec s vnějším prostředím, s jinými lidmi, a to buď: jedinec s jedincem, jedinec se skupinou, skupina se skupinou.

Takový konflikt vzniká tehdy, když si dvě osoby nebo více vzájemně nerozumějí a nevycházejí spolu. Nezřídka jsou konflikty přenášeny na jiné osoby a z nějakého intrapersonálního konfliktu se pak stává konflikt interpersonální. Když je například člověk nespokojený se svou prací, přenáší zodpovědnost na své kolegy. (Fehlau, 2003, s.19)

Nejčastěji se vyskytujícím interpersonálním konfliktem je verbální konflikt – hádka, která může přerůst v konflikt fyzický. V průběhu hádky velmi často dochází k poruše v komunikaci mezi aktéry v tom směru, že původní spor o problém (jako věcný základ hádky) se přesune z roviny věcného řešení do roviny vztahové, interpersonální (v podobě kritiky vlastností, chování, jednání protivníka). Původní problém se tak vytrácí (popř. snaha o jeho řešení zůstává jednostranná), a s ním se vytrácí v nenávratnu i schopnost jeho konstruktivního vyřešení. (Spurný, 1996)

Intrapersonální konflikty

Intrapersonální konflikty se odehrávají uvnitř člověka samého. Musí bojovat sám se sebou, když má něco obtížného rozhodnout nebo zrovna dobře neví, co je právě skutečně důležité. Mohou tak vznikat velmi osobní problémy a také konflikty zatížené pochybnostmi o sobě samém a různými nejistotami. (Fehlau, 2003, s.19)

Vnitřní konflikty ovlivňují naše vnímání, rozhodování, prožívání a naopak. Při vnímání, rozhodování, prožívání vznikají a rozvíjejí se vnitřní konflikty. Jejich existence se často stává zdrojem našich chyb v percepci, komunikaci, jednání. A právě chybná percepce, jako důsledek vnitřních konfliktů, spolu s negativními emocemi, které tento proces provázejí, jsou nejčastějšími příčinami vzniku, popřípadě neúčelného řešení konfliktních situací. (Spurný, 1996)

Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi

Ve sporech v pracovních skupinách nebo mezi nimi hrají svoji roli vedle osobních aspektů většinou také problémy specifické pro oddělení nebo podnik. Často vznikají takové skupinové konflikty také ze změněných pracovních vztahů: probíhají změny ve vedení, lidé se musejí přestěhovat do jiných kancelářských prostor a setkávají se s novými kolegy, nebo dochází v podniku k reorganizaci. (Fehlau, 2003, s.20)

Každý konflikt je jiný. Přesto však mají jisté společné vlastnosti. Je to tím, že jádrem konfliktů je zpravidla neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale jsou to také rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování.

Nejčastějšími příčinami konfliktního jednání jsou pak podle Spurného (1996): neschopnost nebo neochota řešit své vnitřní konflikty, potřeba prezentovat svou sílu nebo moc s cílem zastrašit, ublížit, pomstít se, snaha dosáhnout cíle jakýmkoliv prostředky a za každou cenu, snaha dosáhnout zisku a výhod, přesvědčení, víra jedince, plnění norem skupiny, které je jedinec členem, obrana vlastních práv zájmů, potřeb, strach, úzkost, potřeba řešit psychickou zátěž,

1.2 Agrese, šikana, manipulace, stres

Agrese

Agrese je útočné jednání. Je to projev nepřátelství vůči určitému objektu či úmyslný útok na překážku nebo osobu, která stojí v cestě při uspokojení potřeby. (Hartl, Hartlová, 2004).

Vágnerová (2005, s.181-182) uvádí, že prostředkem k udržení vlastní existence je schopnost bojovat, prosadit se, t.j. agresivita. Agrese je násilný způsob dosahování cíle. Funguje spíše jako prostředek k uspokojování různých, osobně významných potřeb. Agresivní chování je jedním z obranných mechanismů. Projevuje se útokem zaměřeným na zdroj neuspokojení. Sklon reagovat agresivně se zvyšuje, jestliže člověk v některé oblasti silně strádá nebo má pocit, že toto strádání trvá už příliš dlouho.

Podle jednotlivých teorií je agresivita buď geneticky podmíněná, nebo je odpovědí na vnější podněty, případně se jí člověk naučí jako vzorec chování. (Jandourek, 2001)

Obecné tendence k agresi se nemusí projevit jen negativně, porušováním sociálních norem a omezováním či poškozováním jiných lidí. Pozitivní socializovaná varianta může mít charakter asertivity, schopnosti sebeprosazení a realizaci vlastních plánů a uspokojení potřeb, v tomto případě v rámci platných sociálních norem. (Vágnerová, 2005, s.183)

Šikana

S pojmem agrese též úzce souvisí pojem šikana. Šikana je zvláštní případ agrese. Šikanování je agresivní jednání uskutečňované s cílem získat pocit převahy a určité

výhody prostřednictvím fyzického a psychického týrání druhých. (Capponi, Novák, 1996)

Jedná se o negativní patologické chování, které postihuje široké spektrum sociálních skupin z kategorie poškozených a dá se říci, že si nevybírám určitou cílovou skupinu, ale zahrnuje všechny sociální vrstvy obyvatel s různým pracovním a funkčním zařazením. Šikanu bychom mohli definovat takto: *je to násilně ponižující chování jednotlivce nebo případně skupiny vůči slabšímu jedinci, který se nemůže této situaci vyhnout a dále není schopen se jí účinně bránit. Je to chování, jehož záměrem je ublížit, ohrozit nebo zastrašit tohoto jednotlivce nebo skupinu.* Je to záměrné a nevyprovokované užití síly jedincem anebo skupinou, kde jde o vyhrožování fyzickým násilím; je to bití, vydírání, oloupení, rozšiřování pomluv, vyžadování různých úsluh, používání psychického nátlaku. Zahrnuje tedy jak útok fyzický, tak i útok slovní, který může být leckdy ještě nepříjemnější. Cílem tedy není jen odcizení věcí pro potřebu agresora nebo pro jejich hodnotu, ale je to nezřídka, kdy pouze pro radost z uspokojení potřeby ponižovat lidskou důstojnost. Při tomto chování dochází k porušování sociálních norem, které jsou spojené s násilným omezením základních lidských práv. Šikana jako zvláštní způsob agrese je patrně jedním z nejrozšířenějších problémů, ohrožujících duševní a mravní vývoj zejména školních dětí. (Kolář, 2001)

V právní praxi bývá pojem šikana používán jako synonymum pro úmyslné jednání, které je namířené proti jinému subjektu a které útočí na jeho lidskou důstojnost. Z hlediska výkladu pojmu šikanování není důležité, zda k němu dochází verbálními útoky či fyzickým násilím nebo hrozbou násilí. Rozhodující je, že se tak děje úmyslně. (Kolář, 2001)

Odborníci často radí slovní napadání ignorovat, někoho to však ještě povzbudí, aby pokračoval a snažil se z poškozeného dostat nějakou reakci. Ignorovat však někoho dlouho jde velice těžce a většinou dříve nebo později se reakce dostaví. Reakce dlouho se ovládající oběti bývá velice často neadekvátní, což opět může spustit možnost šikany, neboť agresor teď již odhalil slabinu napadeného.

Šikana může být i nepřímá. Ta spočívá v tom, že agresor se chová tak, jakoby oběť neexistovala. Oběť pak prožívá neustálý emocionální stres a je citově vykořisťována. Přímá a nepřímá šikana se ovšem často vyskytuje současně. Dítě, které je fyzicky týráno a uráženo, bývá také svými vrstevníky izolováno a odstrkováno. Je nutné si říci, že v případě agresora jde o velmi závažnou agresivní poruchu chování.

(Říčan, Janošová, 2010)

Manipulace

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

Podstatou manipulace je především vnucování silně zkreslených, neúplných, nepravdivých, zbytečných, a proto také škodlivých informací, návodů k myšlení, jednání a prociťování, které společně dostaly za úkol změnit nebo dokonce zdeformovat naše přirozené hodnoty a životní cíle, naše chování, emoční projevy, charakter, vůli a inteligenci. (Novotný, 2005, s. 17-18)

Manipulátor se snaží vnutit cílové osobě myšlenky, názory či jednání, které nejsou oběti vlastní a které by dobrovolně nepřijala. Oběť si často ani neuvědomuje, že je s ní manipulováno, případně si to uvědomuje, ale z nějakého důvodu se nemůže bránit. (Green, Cotter, 2001)

Dále přenáší zodpovědnost na druhé nebo se ze své zodpovědnosti snaží vykrotit. Záměrně nesděljuje jasně své žádosti, potřeby a názory. Manipulátor obvykle odpovídá neurčitě. Zpochybňuje kvality, schopnosti druhých a nenápadně druhé kritizuje a soudí, hovoří o nich s despektem. Zaměřuje se na neznalosti druhých a snaží se vyvolat dojem, že má nad nimi vědomostní převahu. Je schopen skrytě vyhrožovat nebo zcela otevřeně vydírat. Často se vyhýbá schůzkám a poradám. Je egocentrický a lže. V přítomnosti manipulátora se lidé cítí nesvobodně a nepříjemně. (Nazare - Aga, 2008)

Stres

Dalším faktorem, který přispívá ke vzniku mobbingu a který poté jeho průběh celou dobu provází, je stres.

Stres označuje reakci organismu na nadměrnou zátěž. Je to způsob, jakým naše tělo reaguje na napětí, úzkost a namáhavé činnosti, kterým musíme čelit v každodenním životě. Když se tlak vyvíjeným na naše tělo stane neúnosným, můžeme trpět nevolností nebo jinými symptomy. (Toyen, 2008)

Pojem stresor se používá pro vnější stresující události (např. zácpa na dálnici, propouštění z práce, prasklá stupačka v bytě, apod.) a stresová situace je potom

psychická a tělesná reakce organismu na stresor (negativní myšlenky, bušení srdce, napětí, pocení se, zvýšení hladiny kortizolu apod.). (Praško, Prašková, 2001)

Nosičem sociálního stresu mohou být různí lidé především proto, že se chovají způsobem, který nám nevyhovuje. Nejčastěji je to osoba, která kritizuje nebo moralizuje, kárá nebo naopak manipuluje, obviňuje, nadává, kontroluje, či se uzavírá do sebe a nemluví. Takovým stresorem může například být moralizující šéf nebo mnohmluvný kolega. Především záleží na tom, jak s nimi budeme umět komunikovat. Proto stresory v mezilidských vztazích považujeme za vysoce individuální. (Praško, Prašková, 1996)

Dle Praška, Praškové (1996) je pracovní prostředí druhým nejčastějším zdrojem sociálního stresu. Nepříjemné nebo nedůtklivé vztahy mezi spolupracovníky, donášení, pomlouvání, nadměrná kritika, nebo naopak velmi studené neosobní vztahy, málo důvěry, perfekcionismus nadřízených, emoční sterilita - to vše může vést k silně prožívanému stresu v pracovních vztazích.

Stres s sebou přináší agrese, které zpětně vyžadují určitou ventilaci. Agrese a s ní související konfliktní chování jedince může být příčinou vzniku mobbingu.

2. MOBBING – TEORETICKÉ VYMEZENÍ

Kde se v člověku bere zlo, které ho nutí dělat to, co dělá? Ublíží, ponižuje, znemožňuje, zesměšňuje, potlačuje lidskou důstojnost..... Není lehké odpovědět.

Po příčinách zla lidé pátrají od nepaměti.

„Zlo v nás“ je všudypřítomné a patrně souvisí se základní formou vlastní obrany a tudíž se schopností postavit se čelem proti agresorovi a zvítězit nad ním (nebo se o to alespoň pokusit). Je-li člověk vystaven výraznému ohrožení, reaguje buď bojem, nebo útekem. (Haškovcová, 2004)

Pojem mobbing je uměle vytvořené slovo, odvozeno od anglického slova „to mob“, což lze přeložit jako: srocovat se, obtěžovat, dotírat, vulgárně vynadat, vrhnout se na, hromadně napadnout, popřípadě jako substantivum „mob“, které označuje jak v angličtině, tak v němčině dav, lůzu, chátru, gang, zločineckou partu.

„Mobbing je přesně vymezená forma teroru. Zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.“ (Svobodová, 2008, s.18)

Beňo (2003) definuje mobbing jako nedostatečnou schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistotu.

V současné době zatím neexistuje jednotná mezinárodně uznávaná definice mobbingu. Více či méně však všechny vychází z definic profesora Leymanna, který je považován za evropského autora tohoto pojmu. Heinz Leymann, (1932-1999) se narodil v německém Wolfenbütellu, od roku 1955 žil a pracoval ve Švédsku a ve své praxi lékaře a psychologa se počátkem 80. let minulého století věnoval zejména pacientům s komunikačními a vztahovými problémy na pracovišti. Mobbing označil a definoval jako „psychoteror“. Podle něho se „o mobbing jedná tehdy, jestliže se na postiženého

útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob.“ (Leymann in Huberová, 1993)

Huberová (1995) a Svobodová (2008) uvádějí, že některé konflikty mohou být mylně považovány za mobbing. Například oprávněná kritika, jednorázová příkoří, ojedinělé výtky nemají s tímto jevem nic společného. Nicméně pokud se konflikty neřeší, opakují se, zvyšuje se jejich četnost, potom mohou přerůst v mobbing. Dalším zásadním rozdílem jsou i důsledky obou druhů konfliktů, protože mobbing na rozdíl od přirozených konfliktů připravuje své oběti o sebevědomí a zanechává hluboké stopy – může negativně ovlivnit psychický, ale i fyzický stav poškozeného.

Mimo výše uvedené formy mobbingu se můžeme ještě setkat s řadou příbuzných termínů, které ještě více specifikují jednotlivé druhy agresivních útoků. Beňo (2003, s. 42) mezi ně řadí:

- Stalking (angl. stalk - lov, honba, pronásledování) Znamená obtěžování, pronásledování za pomoci telefonního teroru, výhružek násilím a veřejných scén.
- Staffing (angl. staff - vedení, štáb) Jedná se o útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky nebo vedení. Cílem je úplné zničení nadřízeného nebo vedení či podnikové a personální politiky.
- Chairing (angl. chair - židle, křeslo) Představuje specifickou formu neférových útoků na úrovni nejvyšších vedoucích, jakýsi souboj „o křeslo“.
- Shaming (angl. shame - stydět se) Znamená v podstatě zostouzet, pomlouvat, znevažovat. Jde o otevřený a neférový útok především na „pověst“ jednotlivce, skupiny nebo organizace na veřejnosti.

2.1 Vznik a příčiny mobbingu

Jak už samotný název vypovídá, slovo mobbing nepochází z češtiny. Není to tak dávno, kdy tomuto pojmu nerozuměl v anglicky mluvících zemích téměř nikdo. Mobbing je totiž výraz, který nebyl v tomto kontextu v anglickém jazyce užíván. Jedná se o uměle vytvořené slovo. Ani do této chvíle není jednoznačně dokázáno, kdo první užil slovo mobbing. Nejčastěji zmiňovaný je rakouský etolog Konrád Lorenz (1903-1989), který jím označoval útok zvířecí smečky na vetřelce s cílem vypudit jej ze svého

teritoria. Někteří autoři uvádějí anglického ornitologa Franka Finna (1868-1932), který měl toto slovo použít již v roce 1919. Mobbing totiž není původně termín týkající se člověka, ale přišel ze zvířecí říše. Finn jím označoval chování ptáků k ostatním ptákům. (Svobodová, 2008)

Do oboru lidského chování přenesl zmíněný výraz německý autor Peter-Paul Heinemann, který termín mobbing použil v roce 1972, když popisoval agresivní chování dětí na školních dvorech, které dokázaly někdy dohnat své spolužáky až k sebevraždám. (Beňo, 2003, s.7)

Nicméně hlavní zásluhu na přenesení slova i jevu mobbing do psychologie má švédský lékař a psycholog Heinz Leymann (1932-1999). Jako první totiž aplikoval analogii zvířecího chování na situaci na pracovišti. Při výzkumu pacientů s komunikačními a vztahovými problémy zjistil, že se někteří pracovníci ve firmách chovají ke svému kolegovi způsobem „útočící smečky“. Díky mnoha článkům, které o psychickém týrání na pracovišti Leymann publikoval, se významnou měrou zasloužil o rozšíření termínu mobbing do celého světa. (Svobodová, 2008)

Spouštěcím mechanismem mobbingu je vždy **konflikt**. Často to bývá konflikt naprosto banální, malicherný a někdy i náhodný. Může se jednat i o nedorozumění nebo bezvýznamnou záležitost. Ovšem jak jsme již zmínili, ne každý konflikt musí vést k mobbingu. (Svobodová, 2008)

Pokud ale konflikt zůstává neřešen, nedojde ke smíru a uklidnění situace, vzniká nepříjemná a napjatá atmosféra. V průběhu času se konflikty opakují a jejich četnost se zvyšuje. Pak se konflikt vystupňuje a stane se jakousi roznětkou. Zpočátku mobber útočí jen v malých a nepříjemných náznacích, snaží se oběť vyvést z rovnováhy. Mobbovaný začíná ztrácet půdu pod nohama. Je nejistý, mizí zdravá sebedůvěra, vzrůstá nervozita a obavy, že všechno udělá špatně nebo alespoň nedostatečně, zaujímá defenzivní postoje, neví, jak se bránit. Rozvinou se psychické potíže a nezřídka dochází i k somatickým potížím. (Svobodová, 2008), (Kratz, 2005)

Mobbing je dlouhodobý nátlak, který nezanechává své stopy hned, a už vůbec ne viditelně. K útokům dochází často pod maskou vlídnosti a laskavosti, což v oběti vyvolává pocit, že se nic neděje, anebo dokonce že má vše pod kontrolou. Charakteristickým znakem mobbingu je jeho skrytost. Vše se děje nenápadně a pozvolna. Jde o plíživé, drobné, skryté útoky, které nejsou na první pohled vidět. (Svobodová, 2008, s. 27-28)

Nejčastější příčiny mobbingu- Beňo (2003) uvádí **10 hlavních spouštěčů**:

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

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

Všude tam, kde spolu lidé pracují delší dobu, rozhodně nevládne stálá idylická atmosféra. Psychologická válka se vede na každém pracovišti, lze ji pozorovat ve všech oborech, ale jsou určité faktory, které vzniku mohou napomáhat. Jedná se o pracoviště, kde je byrokratická organizace, charakteristické hierarchické uspořádání pracovních pozic, složitá organizační struktura, dominantnost uspořádání pravidel a předpisů a odměňování na základě kvalifikace a zásluh.

Zvýšená rizika vzniku mobbingu dle Kratze (2005) hrozí především resortům:

- zdravotnictví a sociálních věcí (sedminásobné riziko)
- školství a tělesné výchovy (trojapůlnásobné riziko)
- státní správy (trojnásobné riziko)

V těchto odvětvích se často pracuje ve větších kolektivech, lidé jsou závislejší na spolupráci a více spolu komunikují. Musí do práce vkládat celou svoji osobnost a potom dávají více prostoru k útokům.

2.2 Průběh mobbingu

Mobbing není krátká epizoda, nýbrž zdlouhavý, vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou. Stejně jako má své aktéry, má i své spouštěcí momenty a vývojové fáze. Odlišné je pouze to, jak která fáze trvá. To se může lišit v závislosti na osobnosti oběti, síle útoků, technikách mobbingu apod. Pokud se konflikt nevystupňuje anebo se vystavení mobbingu včas ukončí, nemusí nutně oběť projít všemi fázemi. Na základě výzkumů profesora Leymanna, lze mobbingový proces rozdělit do čtyř níže uvedených fází. Z tohoto rozdělení dodnes vychází i další odborníci.

❖ První fáze – konflikt

První fází každého mobbingu obvykle předchází konflikt, který nebyl správně urovnán. (Kratz in Svobodová, 2008)

Zpočátku mobber útočí jen v malých nepřímých náznacích, snaží se oběť vyvést z rovnováhy. Oběť ustupuje, protože nechce konflikt. Cítí, že s mobberem nelze hovořit, natož o čemkoliv vyjednávat. To však oběti nepomůže, příčiny tímto postojem nezmizí. I když jde o maličkosti, nechávají na obou stranách své stopy. U oběti je to trpkost či zklamání, zatímco mobber zaujímá stále kritičtější a agresivnější postoj. (Svobodová, 2008)

❖ Druhá fáze – systematický psychický teror

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

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

❖ Třetí fáze – zveřejnění případu

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

❖ Čtvrtá fáze – vyloučení

V poslední čtvrté fázi mobbingu dochází k oficiálnímu vyloučení oběti z kolektivu. Oběť je překládána z oddělení do oddělení, přidělují se jí pouze podřadné práce, omezují se její kompetence, je neustále kontrolována. Pod takovým tlakem se jedinec začne dopouštět přesně těch chyb, které mu byly zpočátku neoprávněně vytýkány. Nyní i nadřizovaný vidí, že má v kolektivu problém. Obvykle si tuto situaci však chybně vysvětluje osobními charakteristikami jedince, namísto faktory prostředí. Takový případ může nastat i tehdy, pokud si je vedení vědomo i své vlastní odpovědnosti za špatné pracovní prostředí, ale odmítá tuto zodpovědnost přijmout. Zdroj potíží se tedy hledá především u oběti. Dochází tak k záměně příčiny a následku. Vedoucí pracovník se snaží oběti rychle zbavit a mobbing tímto podpoří. Je již jedno, zda se oběť dostane do poslední fáze nebo ne, protože většina mobbovaných ze svého zaměstnání v takové situaci raději dobrovolně odejde, tedy podá výpověď. (Svobodová, 2008)

V některých případech mohou strukturu mobbingu ovlivnit různé faktory. Podle Kratze (2005) se jedná například o momenty, pokud:

- se šikanovaná osoba začne na začátku druhé fáze vehementně bránit a sama začne mobbovat,
- se zaměstnanec, vystaveného útoku, mobbéra zastane ve druhé fázi nadřizovaný nebo mu pomohou solidární kolegové,

- šikanovaná osoba včas změní pracovní prostředí,
- nenastane třetí fáze, protože odpovědné osoby (personalisté, vedení) přivřou oči a odmítnou vzít mobbing na vědomí,
- odpovědní pracovníci zakročí ve třetí fázi a zapůsobí na šikanující osobu,
- zúčastněné strany mají propracovanou „kulturu řešení sporů“, takže jsou schopny vyřešit konflikt konstruktivně už v první fázi a k mobbingu tak vůbec nemusí dojít.

2.3 Aktéři mobbingu

Mobbing může postihnout úplně každého. Každý z účastníků mobbingu praktikuje svou zvláštní úlohu, která limituje jeho akce a reakce. Na scénu tedy vstupuje agresor (mobber), oběť a nezastupitelnou roli hrají diváci. Důležitá je i atmosféra na pracovišti, která je charakteristická zejména stresovými podmínkami a stálou hrozbou profesionální existenční nejistoty. Velice významným podílem vedoucím ke vzniku mobbingu je špatná hierarchie a systém řízení firmy a rovněž i přístup vedoucích pracovníků.

Oběti mobbingu

Mnoho autorů literatury o mobbingu (např. Huberová, 1995, Svobodová, 2008, Kratz, 2005, Beňo, 2003) zastávají názor, že typický profil oběti prostě neexistuje. Mobbing závisí na osobnosti oběti jen málo. Může se jí stát kdokoliv z nás – muži i ženy různých věkových kategorií, postavení, vzhledu či povolání. Záleží pouze na výběru devalvujících metod a délce trvání vybraných útoků.

Profesor Leymann sice také nezjistil, že by existovaly povahové rysy společné pro všechny oběti, ale dospěl k názoru, že určitou náchylnost stát se obětí konstatovat lze. To, co mají oběti společné, je fakt, že nějak vybočují, jsou nápadné nebo neobvyklé. Může se jednat o odlišnost fyzickou i psychickou. A stejně jako v negativěch lze vybočovat i svými pozitivy. Všeho dokáže mobber využít – negativní odlišnost obratně zvýrazní, čímž vlastně poukáže na své vyšší kvality; pozitivní odlišnost naopak důkladně zneváží. (Leymann in Svobodová, 2008)

Podle Huberové (1995) jsou ohroženy osoby:

- Osamocené: jediná žena v čistě mužském kolektivu. Má totiž těžké postavení a snáze se tak může stát terčem útoku. Jedná se o práci v odvětvích, na které

bylo dlouho pohlíženo jako na výhradně mužskou doménu, a proto tyto ženy musely bojovat s předsudky a nepřátelstvím. Podobně tomu může být i v opačném případě- jediný muž v ženském kolektivu.

- Nápadné: mají větší šanci stát se obětí, protože se nějakým způsobem odlišují. Například lidé s tělesnou vadou, jiným dialektem, cizinci nebo svobodné matky mezi vdanými matkami.
- Úspěšné: dosud u svých spolupracovníků oblíbení, než byli povýšení. Snaží se přijít s dobrými nápady a elánem, ale setkávají se s nepochopením, protože závistiví kolegové by se rádi dostali na jejich pozici a tak jim do práce nějak zasahují a před ostatními je zlomyslně očerňují.
- Nové: mohou se prezentovat něčím, co je odlišuje od zbytku kolektivu, například vyšším vzděláním, mladším vzhledem, šikovností.

Svobodová (2008) uvádí 4 profily oběti mobbingu.

- Fyzická odlišnost- může být jakákoliv tělesná vada, barva pleti, vada řeči nebo akcent, ale i účes, způsob oblékání či nějaké zvláštní chování.
- Psychická odlišnost- jedinci s nižší odolností proti zátěži jsou ve větší nevýhodě. Lidé introvertní, oslabení, labilní, poddajní, neprůbojní, pasivní, úzkostní či citliví mají větší potíže čelit mobbingu, protože jejich křehčí nervová soustava psychickému nátlaku nevydrží vzdorovat tak dlouho a snáze u nich dochází k nervovému zhroucení či k psychosomatickým poruchám.

Oběťmi se stávají i lidé naivní a důvěřiví, kteří si nedokážou představit, že by někdo mohl být tak zlý. Mobber je tvrdý jako kámen a žádnou vinu necítí.

V tomto světle se jako potenciální oběť jeví také jedinec, který nemá dostatek sebedůvěry. Člověk, jenž si nevěří, působí zstrašeně, nervózně a nízké sebevědomí z něj jenom čiší, vlastně mobbera nevědomky přitahuje.

Oběťmi se rovněž stávají lidé, kteří často chybují nebo se nechají snadno vyprovokovat.

Mobbing se nevyhýbá ani lidem svědomitým se sklony k sebeobviňování, kteří jsou obětaví, pomáhají druhým, špatně snášejí nedorozumění, netaktnost či křivdy a snaží se je napravovat. Jsou citliví na kritiku druhých, zvláště když není pravdivá a právě toho dokáže mobber šikovně využít. Dostane člověka přesně tam, kde ho chce mít.

- Nový pracovník- ten je sám o sobě v ohrožení. Přichází do sehraného kolektivu, který v něm vidí nebezpečí změny zavedených jistot. Takový člověk často ani nedostane příležitost ukázat své schopnosti a zpravidla je automaticky vyčleňován jako „nežádoucí“.
- Obětní beránek - někdy je situace na pracovišti velmi napjatá, pracuje se pod velkým tlakem a napětí je již tak neúnosné, že se hledají způsoby, jak ho zredukovat. Proto je nutné najít nějakého viníka, na něhož se svádí veškeré neúspěchy, pocity nezdaru a frustrace. Jedním z možných i častých řešení je role obětního beránka.

Pachatelé mobbingu

Mobber je pachatel mobbingu, agresor neboli člověk, který druhým ubližuje, páchá na nich násilí. Vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců. Mezi autory literatury o mobbingu panuje shoda, že typický profil pachatele mobbingu neexistuje.

Můžeme však vysledovat nějaké typické osobnostní rysy pachatelů, respektive lze všeobecně říci, že existují určité dispozice, které člověka předurčují k neadekvátnímu prožívání vnitřních konfliktů a následně ke konfliktogenním projevům: (Spurný, 1996)

- nižší úroveň obecných rozumových schopností (omezená schopnost reálně vnímat),
- emoční labilita,
- popudlivost (iritabilita),
- zvýšená sugestibilita (sklony nekriticky přijímat cizí názory),
- nedostatek sebevědomí,
- zvýšená agresivita,
- maloadaptabilita (neschopnost přizpůsobení se),
- impulsivnost,
- sklony k úzkosti,
- extrapunitiva (snaha svalovat vinu na druhé),
- nedostatek vůle atd.

Samozřejmě tyto vlastnosti samy o sobě nemusí nutně vyvolat konfliktní jednání. K tomu je třeba kombinace těchto dispozic: podnětové situace a motivu. Nejčastějšími příčinami konfliktního jednání pak jsou:

- neschopnost nebo neochota řešit své vnitřní konflikty, frustrované potřeby jiným způsobem,
- potřeba prezentovat svou sílu, moc, s cílem zastrašit, ublížit,
- snaha dosáhnout cíle jakýmkoliv prostředky a za každou cenu,
- přesvědčení, plnění norem skupiny, které je jedinec členem,
- obrana vlastních práv, zájmů, potřeb (skutečných nebo i domnělých),
- snaha získat výhody, prospěch (hmotný finanční zisk, sociální ocenění),
- strach, úzkost. (Spurný, 1996)

Dle Svobodové (2008) je také možné najít určité charakteristické znaky mobbera.

Temperamentové charakteristiky

Mobber je egocentrický, silně autoritativní, má pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Jeho samolibost, namyšlenost a neúměrná ctižádostivost ho často vedou k přehnané soutěživosti. Je výrazně egoistický, postrádá skromnost a má silnou potřebu sebezdokonalení. Často bývá popudlivý, nervózní a výbušný. Mobber je rovněž mistr přetvářky a manipulace. Manipulativní chování mu slouží jako nástroj k uspokojení potřeby, moci, převahy, k udržení či zvýšení sebeúcty. Zpravidla si své nedostatky a slabiny uvědomuje, ale je velmi obratný v jejich maskování a to tím, že poukazuje na nedostatky cizí.

Vztahy k druhým

Mobber má snahu se prosazovat a nadřazovat, často za každou cenu. Touží získat dominantní pozici a druhého ovládnout. Vyznačuje se přehnanou kritičností. Pro mobberovo chování je typická hostilita-vzpouzí se kontrole, opovrhuje ostatními, myslí si o nich, že jsou hloupí, často bývá nevraživý a podrážděný. Vztahy mobbera jsou velice selektivní. Zatímco k jedné skupině je až přehnaně příjemný, vlídný a milý, k jiným lidem se chová hrubě, sprostě a agresivně. Je lhostejný k lidem, nemá zájem o druhé, nerespektuje jejich práva, potřeby a přání.

Emoce a charakter

Z emočních aspektů je nutné zdůraznit absenci empatie. Není schopen hlubších citů, nezná pocity viny, ale obratně je dokáže navodit u druhých. Je vnitřně nejistý a svoje pocity nejistoty kompenzuje přemrštěnou suverenitou a arogancí. Má nadměrnou potřebu být obdivován a pohybovat se ve středu pozornosti. Typická je slabá emoční inteligence. Neví, co jsou to morální zábrany, úcta, netrpí výčitkami. Má nadměrně vyvinutou schopnost klamat, podvádět a přesvědčivě lhát.

Zodpovědnost

Mobber sám nedokáže nést odpovědnost. Neříká svůj názor, nevyjadřuje se, přenáší zodpovědnost na druhé, aby se tak obratně vyhnul případným následkům s tím spojeným. Mobber je člověk, který se jeví navenek jako dospělý, nicméně uvnitř je stále dítětem. Chce využívat výhod dospělého světa, ale není schopen přijmout zodpovědnost, která s tím souvisí.

Únikové strategie

U mobbera jsou přítomny silné tendence k úniku ve smyslu odkládání rozhodování a přenášení zodpovědnosti na ostatní. Na druhé straně jde i o únik fyzický-odmítání účasti na poradách, školeních a jakýchkoliv kolektivních akcích.

Formy mobbingu lze rozlišit i podle pohlaví. Podle výzkumů profesora Leymanna není v mobbingu rozdíl mezi pohlavími, vyskytuje se stejně často u mužů jako u žen. Společná je i jejich snaha oběť izolovat, zničit a vyštvat ze zaměstnání.

Agresorem je žena

Podle Kratze (2005) je u žen upřednostňována spíše aktivní forma mobbingu a na rozdíl od muže má větší potřebu komunikovat, tudíž volí metody založené na pomluvách, zesměšňování a neustálé kritice. Šikanující žena na rozdíl od muže více bazíruje na detailech. Volí spíše pasivní agresivitu-emoční vydírání.

Krčmařová (2002) uvádí, že k typicky ženským metodám patří:

- Lstí připravuje konkurenta v podniku o možnost projevu a sebeprosazení.
- Omezí se spíše na mlhavé narážky, než aby kolegovi nebo dokonce svému šéfovi přímo řekla něco nepříjemného.
- Ráda mluví o kolegovi za jeho zády špatně, aby z toho sama vytěžila výhody.
- Bez větších zábran se vysmívá slabým stránkám druhých.

- Vědomě rozšiřuje nepravdivé zvěsti, aby konkurentovi uškodila.
- Sama se chválí před nadřízenými; ráda by od šéfa častěji slyšela výslovnou pochvalu i za samozřejmé výkony.
- Příležitostně některého kolegu v přítomnosti jiných přímo očerní.
- Nemá zábrany předvést jakýkoliv herecký výkon, může-li to prospět její kariéře.
- Jako šéfka zejména ve vztahu ke kolegyním zneužívá svého postavení k nátlaku.
- Jako nadřízená je naježená a skeptická především vůči témuž pohlaví a obdobně silné ambiciózní ženy se pokouší vyštípat.

Agresorem je muž

Muži oproti ženám upřednostňují metody pasivní a na rozdíl od žen vyvíjejí větší tlak. Podle Kratze (2005) muži používají spíše strategie přidělování méně hodnotných prací, častého vyrušování, zlehčování nebo naprostého ignorování a náznakového vyhrožování.

Krčmařová (2002) uvádí, že k typicky mužským metodám patří:

- Je chladnější a tvrdší než paní kolegyně a dělá méně emocionálních oklik, chce-li nepřítele zasáhnout.
- Nátlak vykonává nikoliv písemnými příkazy, ale ústními pohrůzkami.
- Trestá přímo. Mobbovaného často přesazuje z místa na místo. Rovnocenně postaveným kolegům rád dokazuje, kdo je tu silnější.
- Nemluví s kolegou, aby ho tím nahlodil a znejistil. Anebo naopak, konkurenta, který se mu znelíbí, neustále přerušuje a všechno ví lépe, což je také znejišťující taktika.
- Mužský šéf neoblíbeného kolegu chladnokrevně izoluje.
- S oblibou rovnocenně postaveného kolegu „knokautuje“ přímo u představeného sdělením typu: „Má obě ruce levé.“, „Je v odborech.“, „Je v nějaké sektě.“, apod.
- Jako šéf rád potrápí slabší podřízené tým, že jim přiděluje práce, které jsou pod úroveň jejich kvalifikace, což zraňuje jejich sebevědomí.
- Aby zajistil vlastní kariéře dobrý a rychlý start, postará se o zmizení dokladů anebo o takovou změnu časových harmonogramů, že spolukonkurent obdrží špatné informace.

3. BOSSING - POJEM A TEORETICKÉ VYMEZENÍ

Bossing je jednou z forem mobbingu, od kterého se liší tím, kdo jej vykonává. Jde o psychický teror, jehož iniciátorem je vedoucí pracovník (angl. boss – šéf). Autorem termínu je Nor S.Kile, který takto označoval systematické šikanování ze strany vedoucích pracovníků. Někdy se u slova bossing můžeme setkat také s označením – do českého jazyka bohužel jen obtížně přeložitelným – Rufmord (německé slovo Mord=vražda, Ruf=pověst) nebo s popisným překladem „zdraví poškozující vedení“. Bossing je nutno hodnotit jako nebezpečnější formu, protože povinností vedoucího je vytvářet svým podřízeným zaměstnancům příznivé pracovní podmínky (Beňo, 2003).

Ovšem dalším spouštěčem může být „tlak shora“, kdy na podřízeného vedoucí přináší frustraci z vlastního neúspěchu. „Boss“ má tak širokou škálu možností, jak svému podřízenému znepríjemnit život i jeho práci. Velmi oblíbené je zesměšňování, podceňování, zpochybňování znalostí, neúcta, pověřování nesplnitelnými úkoly, ukládání kontrolních otázek atd. Bossing je prováděn promyšleně, systematicky, se zapojením dalších kolegů, takže se propojuje s formami mobbingu. Je rafinovanější, protože ze začátku probíhá nenápadně a skrytě, ale později přerůstá do otevřených forem. Je tedy důraznější a pro oběť v konečné fázi destruktivní. (Olexa, 2009, s.20)

3.1 Příčiny a důvody bossingu

Stejně jako u mobbingu je i u tohoto druhu psychoteroru nadřízených základem neřešený konflikt. Huberová (1995) uvádí nejčastější příčiny, které mohou vyvolat nebezpečný boj o moc. Jsou to:

- *Hněv na organizaci.* Mnoho nadřízených raději stanoví podřízené zodpovědnými za veškeré problémy, než aby hledali skutečné řešení.
- *Tlak shora.* Mnozí nadřízení, kteří mu musí čelit, jej přenáší na své podřízené. Někdy to postihne celý kolektiv a jindy se vedoucí zaměří na jednoho pracovníka a udělá si z něho svého osobního obětního beránka.
- *Touha po moci.* Jakmile je obyčejný pracovník povýšen a cítí šanci stoupat dále, pak se s ním stane velká změna. Začne bezohledně využívat své čerstvě nabyté moci včetně různých nekorektních metod vůči podřízeným.

- *Osobní důvody.* Způsob, jakým se nadřízený chová ke svým podřízeným, závisí rovněž na mezilidských vztazích. Příčinou poruch vzájemných vztahů může být prakticky cokoli. Vedoucí může mít osobní výhrady proti pracovníkovi, nebo má odlišné vzdělání nebo diametrálně odlišné chování. Může žárlit na jeho soukromý spokojený život, na jeho oblíbenost mezi ostatními apod.
- *Strach.* Je nejčastější a nejzávažnější příčinou, která vede nadřízené k psychickému teroru. To je subjektivní strach v nejrůznějších podobách.

Jedná se o *strach ze ztráty kontroly*, neboť nadřízený odpovídá za pracovní výkon celého oddělení. Může se stát, že narazí na pasivní odpor určité skupiny nebo celého týmu.

Dále je to *strach z převahy*, kdy podřízený má velký přehled, je tvůrčí a citelně blíže k aktuálním odborným znalostem a disponuje zkušenostmi, tak představuje pro nadřízeného skutečnou hrozbu.

Strach z nevyslovených myšlenek se týká otázky, co si skutečně podřízení o vedoucím a vůbec celém chodu oddělení myslí. Navenek si může být úctou ostatních jist, ale jejich skutečný názor může pouze tušit. Touha po uznání je snad v každém člověku, tudíž vedoucí, který se obává hodnocení pracovníků vůči němu, je v důsledku silně znepokojen.

3.2 Projevy a techniky bossingu

Šikanující vedoucí má nejenom motivy, které se odlišují od motivů na kolegiální úrovni, ale takový vedoucí používá i odlišné strategie. Ty vyplývají z mocenské pozice vedoucího vůči podřízenému. Za nejčastější strategie, které používají nadřízení, aby terorizovali své podřízené, jsou dle Huberové (1995) následující.

- *Sisyfovská taktika.* Vedoucí podřízenému přiděluje jednotvárnou práci a úkoly, které jsou buď zcela nesmyslné nebo o jejichž smyslu lze pochybovat.
- *Malé požadavky.* Oběti jsou přidělovány úkoly, které jsou hluboko pod úrovní její kvalifikace a schopností.

- *Přehnané požadavky.* Zrcadlovou strategií je pak přidělování úkolů nadměrně obtížných, nezvládnutelných, na něž nestačí svými schopnostmi ani odbornými vědomostmi.
- *Metoda Achillovy paty.* Je technika, kdy oběť musí zásadně vykonávat práce, které jsou jí velice nepříjemné nebo traumatizující z osobních důvodů. Přestože se kolegové nabídnou, že to udělají za ni, protože jim tato činnost nevádí nebo se jim dokonce líbí, trvá nadřizeny na svém.
- *Trvalá kontrola.* Činnosti a přítomnost pracovníka jsou kontrolovány nad rámec běžný na daném pracovišti. Oběť musí nadřízenému oproti kolegům předkládat dílčí výsledky práce nebo s ním musí i bezvýznamná rozhodnutí předem konzultovat. Dále jsou kontrolovány i telefonní hovory, přítomnost na pracovišti, přesné dodržování pracovní doby i předepsaných přestávek. Strategie trvalé kontroly je mimořádně rozšířená a oblíbená, protože je velmi jednoduchá a nenáročná na provedení. Vedoucí ji velice snadno zdůvodní jako plněním povinností vyplývajících z jeho funkce. Takový způsob chování k podřízenému odpovídá otevřené nedůvěře a často se podobá odborné nesvéprávnosti.
- *Překvapující útoky.* Jedná se o techniku, kdy nadřízený dělá důležitá rozhodnutí, která se týkají oběti za jejími zády. Zejména po delší nepřítomnosti na pracovišti, kvůli nemoci či dovolené, je pracovník po svém návratu zaskočen nějakým nepříjemným překvapením.
- *Oklešťování kompetencí.* O této strategii se dá hovořit, pokud jsou úkoly, které dodnes spadaly do kompetence oběti, předány ostatním kolegům, často bez bližšího vysvětlení. Jsou to úkoly, v nichž je pracovník dobře zaběhnutý a je s nimi spokojený.
- *Pracovní izolace oběti.* Patří rovněž mezi běžné metody bossingu. Pracovník není informován o důležitých změnách, je vylučován z porad a jeho názoru není přikládána žádná váha. Někdy je izolován i prostorově, a to tím, že je mu přidělena odlehlá místnost, která neumožňuje žádný kontakt s kolegy.

Poslední dvě techniky jsou vysoce neetické.

- *Útoky na zdraví.* Zaměstnanec musí vykonávat práce, které jsou zdraví škodlivé nebo nevhodné vzhledem k jeho zdravotnímu stavu.
- *Zpochybňování psychického stavu oběti.* Oběti jsou podsouvány duševní choroby a psychiatrické poruchy. Každá reakce postiženého je vykládána jako další symptom a jako potvrzení předpokladu. Např. energická nebo nervózní reakce se interpretuje jako patologická agresivita a reakce opačná může být považována jako patologická pasivita. Platí zde v plné míře rčení „kdo chce psa bít, hůl si vždy najde“.

(Huberová, 1995, s.100, www.asistentka.cz)

Osobnostních typů nadřazených je celá řada. Manažer či vedoucí by měl mít určitý typ vzdělání, charakter a především odpovědnost. Vedoucí pracovník může být dobrý odborník, ale pokud si neuvědomuje odpovědnost za kolektiv lidí, pak to není člověk na svém místě. Svého nadřízeného si v drtivé většině případů nemůžeme vybírat dle našich vlastních představ, ale můžeme se však orientovat na základě znalosti jeho osoby.

Huberová (1995) uvádí následující typy nadřazených, před kterými je radno mít se na pozoru:

Mlčenlivý samotář

Jedná se o vedoucího, který je sice odborně na výši, ale nevyzná se ve vedení lidí. Není schopen motivovat, delegovat a nejlépe se cítí, když po něm podřízení nic nepožadují a nechávají ho v klidu. Atmosféra na pracovišti ho nezajímá, soustředí se pouze na efektivitu. Svým pasivním postojem nepřímo umožňuje vznik šikany na pracovišti.

Nepřístupný šéf

Tento vedoucí je povznesen nad ostatní, příliš arogantní. V podstatě se chová jako šéf samotář, liší se důvodem ignorace podřízených. U tohoto typu pocit nadřazenosti pramení z elitářství.

Autoritativní šéf

Všem ukazuje, jak se to má dělat a kdo je na pracovišti pánem. U tohoto typu ale není sebevědomí vždy tak velké, jak vypadá. Nejistotu schovává za silná slova a vojenský styl vedení.

Váhavý šéf

Jak označení napovídá, tento typ šéfa se nedokáže rozhodnout, každé rozhodnutí odsouvá na později. Jeho styl řízení je chaotický a na svou pozici nestačí.

Náladový šéf

Náladovost nadřízeného bývá znakem hluboké nespokojenosti a nedůvěry v sebe sama. U tohoto typu stačí někdy jen bezvýznamná záležitost, aby si „zchladil žáhu“ na obětním beránkovi.

Chlubil

Jako šéf se cítí nepostradatelný. Úspěch patří vždy jen jemu, za neúspěch mohou ti ostatní.

4. DŮSLEDKY MOBBINGU A BOSSINGU

Důsledky mobbingu a bossingu zahrnují celý komplex psychických a fyzických problémů. Ve většině případů se důsledky těchto aktivit přenášejí i mimo profesní život oběti a zasahují do jejího osobního, partnerského či rodinného života. Mobbing a bossing mají velký vliv na fyzické i psychické zdraví oběti. Dlouhodobé a systematické útoky mobbera mají pro oběť mnohem závažnější důsledky, než si společnost připouští. Opakované útoky se hromadí a mají zničující účinek. Nezřídka končí vážným poškozením zdraví, někdy i formou sebepoškozování, v extrémních případech i sebevraždou. Bez následků nezůstává ani firma, kde oběť pracuje, neboť mobbing a bossing ovlivňuje nejen výkonnost oběti, ale i nespokojenost zaměstnanců.

Oběť žije v trvalém strachu, ze ztráty zaměstnání, financí, kariéry či spolehlivosti. Neustálé napětí se projevuje nejprve na psychice oběti, postupně se objevují fyzické potíže. Čas, kdy se projeví první příznaky mobbingu, je individuální a závisí na mnoha faktorech: např. na délce a intenzitě psychoteroru, na kvalitě zázemí, na finanční situaci oběti atd. Především záleží na osobnostních faktorech, jako jsou odolnost vůči stresu a schopnosti řešit problémy. (Svobodová, 2008)

Davenportová (in Svobodová, 2008) nastiňuje tři možné situace dopadů mobbingu na oběť a její schopnost začlenit se zpět do zaměstnání.

- V první situaci oběť odolá nebo se od mobbingu oprostí ještě v počáteční fázi, kdy je schopná se bez potíží opět začlenit do pracovního procesu a do kolektivu.
- Ve druhé situaci má oběť značné psychické i fyzické potíže a její začlenění zpět je velmi náročné, nicméně možné.
- Ve třetí situaci je oběť narušena natolik, že není schopna pracovat a dochází k chronickým potížím.

Důsledkem mobbingu či bossingu oběť často hledá únik v konzumaci psychotropních látek. Mnoho šikanovaných lidí hledá zapomnění například v alkoholu.

4.1 Důsledky pro oběť

Psychické důsledky

Mezi nejčastější psychické potíže patří neklid, nervozita, úzkost, poruchy koncentrace. K tomu se dále přidružují poruchy sebehodnocení, pochybnosti o sobě a narušené sebevědomí. (Svobodová, 2008)

Závažným faktorem se stává především strach. Strach z toho, jak vážné jsou například míněny určité hrozby, zda budou útoky stupňovány a v neposlední řadě, kam až by byl útočník schopen v krajním případě zajít. Kromě výše popsánoho zneklidňování, které samo o sobě může vést až k pocitům panického charakteru, postižený také trpí pocitem, že je utiskován a z pracovního kolektivu vyčleňován. Jeho sebevědomí je do značné míry trvale narušeno. Strach z velkého nebezpečí může rychle přerůst v pocit, který ho naprosto ovládne, což vede k depresím a trvalému pocitu strachu. (Huberová, 1995)

Stálý stres a nejistota vedou ke ztrátě energie a únavě. V důsledku snížené sebedůvěry a nedostatku motivace podstatně klesá výkonnost oběti. Spolu s trvalým psychickým vypětím se z oběti postupně stává problémová osobnost. Je emočně vyčerpaná, přecitlivělá, narušuje se její schopnost komunikace, objevuje se agresivita, podrážděnost. Cítí se dotčená, zranitelná a zbytečná. Nastupuje sklíčenost, smutek, trvale špatná nálada, pesimismus až ztráta chuti do života. Dlouhodobé potíže mohou vyústit dokonce v diagnózu deprese. Bezvýhodná situace může vést i k myšlenkám na sebevraždu. (Svobodová, 2008)

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

Psychosomatické důsledky

Psychické následky však nezůstávají bez odezvy a brzy se přidružují i potíže psychosomatické. Dochází ke zhoršení zdravotního stavu. Stálý pocit napětí způsobuje svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje, zad a rovněž i chronické trávicí problémy. Neustále zvýšená hladina stresových hormonů v krvi má za následek zvýšený krevní tlak, čímž se pochopitelně prudce zvyšuje riziko kardiovaskulárních onemocnění. Trvalé oslabení imunity zase může vést ke zvýšenému nebezpečí vzniku nádorových

onemocnění. Často dochází k poruchám příjmu potravy a narušení spánku. Mohou se objevit i hormonální či kožní nemoci.

V krajních případech může dojít i k tzv. posttraumatické stresové poruše, která přináší řadu mentálních a psychosomatických symptomů, jež jsou srovnatelné se symptomy u lidí, kteří zažili neštěstí či útoky. Škoda jen, že se nedá přítomnost těchto patogenních látek nijak objektivně měřit. Tím by se získal konkrétní důkaz proti mobberovi a oběť by pak v případě soudního sporu měla větší naději uspět. (Svobodová, 2008)

Sociální důsledky

Mobbing i bossing zasahuje do soukromí oběti, narušuje nejen pracovní pohodu, ale všechny její vztahy. Oběť žije v neustálém sociálním stresu a nejistotě. Její sociální potřeby jsou chronicky frustrovány. Není schopna se odpoutat od myšlenek na situaci v práci, stává se z ní problémová osobnost, která se izoluje od vnějšího světa, stahuje se z reality, odcizuje se svému okolí. Ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se, užívat si život. Rovněž dochází k porušení schopnosti komunikace. Tím se zhoršují i vztahy v rodině i s přáteli. Izolace jedince je jeden z nejtvrdějších trestů, protože komunikace a kontakt s lidmi patří mezi klíčové psychologické potřeby. Frustrace tedy ještě může dále narůstat. (Svobodová, 2008, Huberová, 1995)

Kromě ztráty vztahů, zázemí či jistoty hrozí i ztráta zaměstnání. Okolí nemusí chápat, proč oběť neopustí organizaci, když tak trpí. Celou situaci navíc může notně komplikovat i věk. Propouštění ze zaměstnání se tak může snadno proměnit v situaci, kdy je oběti výrazně snižováno i uplatnění na trhu práce. (Wieke, 2006)

4.2 Důsledky pro organizaci a společnost

Dle prostudované literatury a materiálů k této problematice se domnívám, že převážná většina podniků a organizací v České republice nepovažuje mobbing s bossing na svých pracovištích za problém, kterému by měly věnovat větší pozornost. Tyto patologické jevy na pracovištích jsou u nás řešeny, až eskalace těchto jevů představuje vážné následky pro organizaci. Ale pod termínem „řešeny“ se u nás však nejčastěji skrývá toto opatření: snaha se problémového pracovníka rychle zbavit. Nebezpečí je tedy zažehnáno. Ale je toto opatření účinné nebo jde jen o další prohloubení potíží oběti?

Organizace a ani vedoucí pracovníci si neuvědomují, že mobbing má negativní důsledky nejen pro oběť, ale jeho přehlížení a podceňování má dopad na úspěšnost celé organizace. K zachování vhodné pracovní atmosféry nestačí pouze propustit oběť. (Barták, 2006)

Eberhard G. Fehlau uvádí ve své knize k rizikům mobbingu na pracovišti následující: Kdo musí žít ve stálých sporech, reaguje na toto často zdravotními problémy (např. vysoký krevní tlak, bolesti žaludku, poruchy spánku). Neustálé zlobení a vnitřní neklid, ba i dokonce zoufalství, to vše značně zhoršuje zdravotní stav. Mocenské boje a sváry přivedou mnohé pracovníky k tomu, aby se nechali uznat nemocnými i bez věcně odůvodněné diagnózy, protože to spatřují jako jediné východisko. Jen díky nepřítomnosti na pracovišti se jim daří vyváznout z konfliktního pole a nalézt klid. Proto je vysoký stav nemocných velmi často výrazem silně konfliktních pracovních vztahů. Také časté příchody a odchody pracovníků jsou zpravidla odrazem vysokého stupně konfliktního potenciálu. Neustálé střídání kolegů ztěžuje budování pozitivních vztahů mezi pracovníky a má na svědomí vznik nepříznivého napětí. Když se pracovníci cítí dobře, nebudou se bezdůvodně chystat na změnu pracoviště. (Fehlau, 2003, s.30-31)

Projeví se menší kreativita, nižší produktivita, špatná docházka a fluktuace zaměstnance. Mobbing přináší ekonomické ztráty a má negativní důsledky pro celé pracoviště. Mění se celá atmosféra na pracovišti, vytváří se nepřátelské a nefunkční prostředí. Snižuje se efektivita a kvalita práce, klesá morálka celé firmy, což se projeví na jejich ziscích. A stejně tak může u pracovníků dojít ke ztrátě důvěry. (Svobodová, 2008)

Výzkumy ukázaly, že pracovníci na vysoce stresových pozicích mají nejnižší výsledky v testech životní spokojenosti. (Meliá, Becerril, 2007)

„Mobbing je pro ekonomiku ztrátovým obchodem dosahujícím miliardových hodnot“. (Huberová, 1995, s. 98)

Mobbing zvyšuje celou řadu nákladů organizace a tím negativně ovlivňuje její výkonnost jako celku. Mezi hlavní důsledky mobbingu patří (dle Olsen, 2004, in Kmoníčková, Wágnerová, 2005):

- zvýšení nemocnosti

- nárůst předčasných odchodů do důchodu
- zvýšená fluktuace a s tím spojené náklady na nábor, výběr a adaptaci pracovníků
- snížená produktivita
- škody na zařízení a vybavení podniku
- narůstající náklady spojené se stížnostmi a soudními spory

A dle Kožené (2007):

- zhoršené mezilidské vztahy mezi ostatními pracovníky
- zvýšené obavy, nejistota, nedůvěra
- zvýšená nemocnost a fluktuace pracovníků
- ztráta odborníků
- zhoršení pracovních výkonů a kvality
- stížnosti pracovníků i klientů

Všechny tyto jevy se pak promítají do zvýšených nákladů a snížených zisků.

Náklady organizace, kde se odehrál mobbing zahrnují nábor a zaučení nových pracovníků, přesčasy, snížená morálka a produktivita, výdaje za zdravotní péči, zvýšené chyby, právní poplatky, nepřátelské pracovní prostředí. (Konin, Green, 2004)

Firmy a společnosti by si měly uvědomit, že soudnímu sporu většinou předchází stížnost od zaměstnance a měly by tedy stížnostem a jejich spravedlivému vyřízení věnovat dostatek pozornosti. (Kmoníčková, Wágnerová, 2005)

Tímto se opětovně dostáváme na začátek problémů, které zapříčinily neřešené projevy násilí na pracovišti. Pokud mobber nadále zůstává na pracovišti, je posílen úspěchy svého jednání a často si vybírá novou oběť násilných aktivit. Ve firmě tak zůstávají namísto schopných pouze průměrní či podprůměrní pracovníci. Tento fakt může vést k postupnému poklesu morálky celé firmy, snížení efektivity a časem i třeba ke ztrátě konkurenceschopnosti. Zaměstnavatelé by si měli uvědomit, zda cena, kterou platí za mobbing není příliš vysoká. (Svobodová, 2008)

5. MOŽNOSTI OBRANY PROTI MOBBINGU A BOSSINGU

5.1 Prevence proti mobbingu a bossingu

Sociálně patologické jevy a jednání se zákonitě objevují v každé společnosti. Velkým problémem je skutečnost, že se zatím o mobbingu či bossingu pořád málo ví a málo se o něm mluví. Včasná prevence a informovanost je lepší než léčba. Je důležité nejprve dostat do obecného povědomí informace o mobbingu. Je o něm potřeba mluvit, pořádat školení s tématem mobbingu a řešení vzniklých konfliktů jak ze strany odborů, personalistů a především vedení podniku, do podnikových předpisů zahrnout antimobbingová opatření nebo jmenovat osobu, která se bude mobbingem zabývat a především jako pilíř prevence vybudovat právní podvědomí.

Jde totiž o závažný komplexní problém, proces, který se neustále vyvíjí, a proto není možné ho vyřešit jednoduchou radou a doporučením. Technika sebeobrany je velmi individuální a záleží na mnoha faktorech. Jak na osobnosti oběti-její sebedůvěře, odvaze, odolnosti, tak i na jejím zázemí (rodinném, ale i finančním, na vztazích s kamarády apod.). Dále na osobnosti mobbera, popřípadě počtu osob, které proti vám stojí; délce mobbingu a v neposlední řadě také na prostředí, ve kterém se mobbing odehrává. Důležitou roli hraje i schopnost oběti odolávat zátěži. Zřejmě i proto panuje všeobecná shoda v názoru, že nejlepší a nejúčinnější obranou je prevence.

(Svobodová, 2008, s.88-89)

Prevence z pohledu organizace

Nejjednodušší cesta k tomu, jak se mobbingu vyhnout, je tedy prevence. Důležitou roli hraje pozitivní atmosféra na pracovišti a správně nastavená firemní kultura, která má kvalitní morální základy. V čele firmy také musí stát schopný vedoucí, který není jen dobrým odborníkem, ale současně musí umět vést lidi a řešit konflikty v jejich zárodku. Mobbing totiž není jen problémem oběti, ale rovněž i problémovou situací celého pracoviště.

Každá firma, organizace, podnik nebo škola, bez ohledu na své zaměření, by měly mít připravený plán řešení násilí na pracovišti. Ten by měl obsahovat strategie, jak se vypořádat s konkrétním incidentem před jeho vznikem (prevence), při něm a také

po něm. Přesto u nás stále chybějí konkrétní proveditelné návody, jak mobbing řešit. Na rozdíl od ČR již některé země mají tzv. antimobbingové zákony (např. Francie, Švédsko) nebo alespoň tzv. antimobbingová ujednání (např. Německo). Rovněž je běžné (např. ve Švýcarsku), že firmy mají ustanovenu konkrétní osobu, která vzniklé mobbingové situace pomáhá na pracovišti řešit. (Svobodová, 2008)

Výběr pracovníků

Je důležitou součástí preventivního opatření v organizaci. Základ spočívá ve vhodném přijímacím řízení, které by mělo odhalit patologické osobnosti se sklonem k mobbingu. I když je těžké odhalit konkrétní rysy, protože mobbeři jsou velice obratní v jejich maskování, přece jen lze vysledovat sklony k agresivitě, konfliktům, hádkám, přehnané soutěživosti, tvrdohlavosti, závisti, nenávisti, netoleranci apod. (Svobodová, 2008)

Dostatek informací

Všichni zaměstnanci by také měli být dostatečně informováni, jak mají reagovat a co mají dělat v případě, když se mobbing objeví. Mělo by být jasně definováno, co je vhodné, a co naopak nepřijatelné chování. Jedním z účinných způsobů může být také vyškolení zaměstnance, který by dohlížel na vztahy na pracovišti a pomáhal řešit konflikty, čímž by vlastně likvidoval mobbing v jeho zárodku. (Svobodová, 2008)

Vedoucí pracovník

Měl by se postarat, aby příležitosti pro mobbing vůbec nevznikaly. Jeho úkolem je integrovat nového pracovníka do týmu, sledovat atmosféru na pracovišti, rozvíjet pozitivní vztahy a naslouchat podřízeným. Zároveň nedovolit pomluvy a intriky, řešit konflikty a napjaté vztahy včas a velmi pečlivě vnímat signály, jako je neklid v oddělení a zhoršení pracovního klimatu. Je nutné pracovníky průběžně vzdělávat, věnovat se pravidelnému hodnocení, správně nastavit firemní kulturu a především při prvním náznaku mobbingu okamžitě jednat.

Kratz (2005) také zdůrazňuje na téma prevence ze strany nadřízených nutnost péče o dobré pracovní klima. Poukazuje na fakt, že vedoucí by neměl preferovat krátkodobá řešení spočívající v rázném zásahu. To by mohlo v konečném důsledku jen omezit jeho viditelné projevy, ale problém by zde zůstal dále a často i eskaloval. Doporučuje tedy vedoucím věnovat případnému řešení konfliktů dlouhodobější pozornost. Apeluje na vedoucí pracovníky, aby nepovažovali odchod obětí mobbingu a bossingu za řešení problému. Zdůrazňuje, že tímto způsobem se nic nevyřeší, ale naopak zhorší.

Iniciátorovi naopak stoupne sebevědomí a klima na pracovišti bude stejně špatné, jelikož si budou jeho členové klást otázku „kdo bude další oběť“.

Stejně jako Kratz (2005) tak i Svobodová (2008) navrhuji následující opatření:

- Správný výběr a integraci nových pracovníků do týmu.
- Sledovat klima na pracovišti (pravidelné sezení, dotazníky, hodnocení).
- Bojovat proti intrikaření a donášení.
- Zabývat se zodpovědně stížnostmi podřízených.
- Aktivně se podílet na řešení konfliktů (modely na urovnání, sebeobrana).
- Veřejně pranýřovat mobbing a bossing (školení, semináře, výcviky).
- Podnikové dohody, ujednání, kodexy.

Prevence z pohledu jedince

Možnosti prevence má i každý jedinec před nástupem do organizace. Většina organizací vydává a uveřejňuje výroční zprávy, které mohou přinést důležité informace o interním prostředí dané organizace. Také u přijímacích pohovorů je zpravidla dána uchazečům možnost ptát se na to, co je zajímavé. Jedinec by si měl před nástupem do nového zaměstnání dobře prohlédnout pracovní smlouvu, jejíž znění může leccos napovědět. Základem, je dobře se před vstupem na pracoviště seznámit s pracovním prostředím, atmosférou, zjistit si co nejvíce informací o struktuře a chodu firmy. (Svobodová, 2008)

Při příchodu na nové pracoviště se každý z nás snaží udělat dobrý dojem. Je to docela složité, protože nový zaměstnanec se nemusí cítit zrovna nejlépe, když je všechno kolem něho nové a neznámé – pracovní prostředí, lidé, metody atd. Všude kolem něho mohou číhat různé „nástrahy“ a stačí nějaký chybný, nepromyšlený krok a oběť mobbingu je nalezena.

Aby co nejvíce eliminovali možnost vzniku mobbingu, měli by se noví zaměstnanci řídit jakýmsi **desaterem**:

1. Měli by si nechat vysvětlit aktuální popis pracovního místa v organizační struktuře dříve, než nastoupí. Budou vědět hned od počátku, jaké úkoly, kompetence a odpovědnosti mohou očekávat. Tak se vyhnout nebezpečí, že se

dostanou do kompetenčních sporů s kolegy, kteří by zbytečně ztěžovali integraci.

2. Nemusí hned od počátku přehnaně iniciativně pracovat, aby působili skvělým dojmem. Zpočátku by měl pozorně vnímat situaci okolo sebe, vyčkávat, vyptávat se a učit. Měl by si všimnout zvláštností na svém pracovišti.
3. Měl by se snažit navázat pozitivní vztah s nadřízenými, kolegy a ostatními zaměstnanci. Neznamená to však automaticky trávit s kolegy svůj volný čas.
4. Po nástupu by se měl nový zaměstnanec chovat jako pracovník, který se zaučuje a ne jako „vševědoucí chytrolín“ nebo „podnikový poradce“. S tím mají problém někdy absolventi s nejnovějšími informacemi z oboru.
5. Vedle oficiální organizace podniku existuje i jakási neoficiální. Nově příchozí by měl zjistit, kdo je v této neoficiální organizaci vůdce, a vyhnout se předčasnému střetu s ním.
6. Nový zaměstnanec by se měl držet zpátky a nezačínat jako horlivý pracant. Mohlo by se stát, že pokud bude „kazit normy“, starousedlíci se ho budou snažit přivést k rozumu.
7. Není vhodné v novém místě srovnávat stávající způsoby s bývalým zaměstnáním a ještě je hodnotit negativně. Tím si obvykle vyslouží nepříliš nadšené ohlasy ze strany vedení.
8. Ke všem pracovníkům podniku by se měl nováček chovat přátelsky, vstřícně a ochotně. Neměl by se ale nechat z falešné skromnosti přitlačit ke zdi.
9. V mezilidských vztazích by měl projevovat co největší schopnost vcítění. Neměl by se ale přidávat k žádné „klice“ uvnitř týmu. Nemusel by správně vyhodnotit situaci a přidat se ke „správnému křídlu“.
10. Firmy by měly mít vypracovaný cílený a systematický proces začlenění nového pracovníka. Pokud takový program firma nemá, měl by se pracovník snažit sám takové informace získat. Hlavně by měl znát jméno přímého nadřízeného, popis jeho pracovního místa, pracovní předpisy platné pro jeho výkon, jaké další dovednosti a znalosti bude potřebovat, jaké interní a bezpečnostní předpisy bude dodržovat. (Kratz, 2005, s. 105-108)

Po nástupu je dobré pozorně vnímat situaci okolo sebe a snažit se příliš nevybočovat z daných poměrů. Až vás kolektiv přijme, pak bude vaše pozice pevnější a můžete si dovolit být méně obezřetní. Měl by se snažit zvyšovat svoji kvalifikaci,

aby lépe zhodnotil svoji cenu na trhu práce, rozvíjet svou sebedůvěru a sebevědomí. A v neposlední řadě také pečovat o své zázemí-věnovat se jak rodinnému či partnerskému životu, tak i svým koníčkům. (Svobodová, 2008)

5.2 Obranná opatření proti mobbingu a bossingu

*„Nestačí vědět, je třeba to také používat,
nestačí chtít, je třeba také konat!“*

J. W. Goethe

Jsem přesvědčena, že šikana v jakékoli podobě představuje pro oběť obrovskou zátěž. Psychický teror na pracovišti má především pro jeho oběti velmi ničivý dopad. V situaci, kdy si jedinec uvědomí, že je obětí, lze očekávat, že mobbing či bossing sám od sebe neskončí. Proto po zjištění sebemenších náznaků vzniku těchto nežádoucích jevů by měla oběť aktivně přistoupit k řešení vzniklé situace a začít se bránit a ne rezignovaně trpět další útoky.

Na základě prostudované odborné literatury (Kratz, 2005, Huberová, 1993, Beňo, 2003, Svobodová, 2008) lze navrhnout následující postup obranného řešení. Neexistuje naprosto spolehlivý návod, jak danou situaci řešit. V podstatě existují tři možnosti: zůstat a dál trpět, odejít ze zaměstnání nebo zůstat a bránit se.

Řešení mobbingu

Strategie obrany záleží především na tom, v jaké fázi mobbingu se oběť nachází. Obecně platí, že čím později se oběť začne bránit, tím se možnosti obrany snižují. Pokud se oběť rozhodne bránit, musí co možná nejrychleji vyvinout vlastní aktivitu.

- Prvním krokem je inventura vlastní situace. Je potřeba, aby si oběť sestavila přehled předchozích situací. Nejlepší je vést si tzv. mobbingový deník, kde si bude konstruktivně zapisovat mobbingové aktivity agresora a případné své reakce na ně, aby komplexně zmapovala celý průběh mobbingu.
- V žádném případě není dobré, aby oběť bojovala proti mobbérovi sama, protože hrozí nebezpečí, že se dostane do izolace. Proto jako druhý krok je vhodné zapojení sociální sítě oběti do problému. Čím více se oběti dostává sociální, emociální a morální podpory z profesního i osobního okolí, tím větší má šanci obstát v tíživé situaci. Je třeba obrátit se na spojence, kterým

oběť důvěřuje, jako třeba na životního partnera, příbuzné, dospělé děti, přátele, známé, kolegy, kteří jsou zjevně na její straně, skupinu stejně postižených (oběť si s ní může vyměňovat zkušenosti a hledat řešení). Úloha sociální sítě, především rodina, je velmi důležitá ke stabilizaci osobnosti. Rodina by měla věnovat patřičnou pozornost emocím a myšlení postiženého člena. Je potřeba oběť vyslechnout a doslova ji nechat pocít křivdy vykřičet. Najít si čas na společné aktivity, aby oběť mohla vypudit záporné dojmy ze své psychiky. Vymezit značný prostor pro řešení problému. Rodina by tak měla zvládnout roli posluchače a rádce zároveň.

- Dalším klíčovým momentem, pokud není situace úplně ztracená, je promluvit si s mobbérem. Tedy hned ze začátku šikanování, kdy si je agresor vědom, že jsme ho odhalili a ještě nestihl naočkovat ostatní. Oběť musí postupovat promyšleně a racionálně. Rozhovor by měl být konstruktivní, měl by být veden v klidu, bez emocí, s vyloučením veřejnosti. Oběť by si měla takový rozhovor velmi dobře připravit, až si bude jistá, že dokáže své argumenty sdělit bez emocí, například pláče, třesoucího hlasu. Už před rozhovorem by měla oběť mít připraveny návrhy pro konstruktivní dohodu, jak trvale konflikt vyřešit. Tato strategie je založena na zásadě „nejlepší obrana je útok“. Musíme ovšem podotknout, že tato strategie bývá úspěšná v počátečním stadiu mobbingu, kdy útočník pochopí, že je odhalen a musí počítat s obranou napadeného.
- Dalším pomocným nástrojem s vypořádáním se s kritickou situací je snaha o pozitivní myšlení a sebevědomé vystupování. Neodhalovat svá slabá místa. Stanovit si priority, povinnosti a úkoly, aby ve stresu nedělala zbytečné chyby, které zavdávají příčinu agresorovi k dalším útokům. Proto je dobré, vytvořit si mechanismus kontroly, aby se tak chyby minimalizovaly. Také je důležité pro oběť, jak vypadá a co vyzařuje. Agresor si dovede správně vyložit bázlivou řeč těla. Působí většinou váhavým, nejistým, ustrašeným a vyhýbavým dojmem. Tichý hlas, pohled většinou upřený do země, křížení si rukou na prsou, časté upravování si oblečení, škrábání se na hlavě - to vše jsou signály nejistých lidí. Takovým způsobem vystupující zaměstnanec se velmi často stává obětí mobbingu. Proto je potřeba vyhýbat se gestům prozrazující nejistotu, snažit se zachovat klidný postoj i ve stresových situacích. Dále je dobré neztratit kontakt s realitou a usilovat o nadhled

nad situací v zaměstnání. A hlavně by oběť neměla zapomínat na své záliby, oblíbenou relaxaci, kde najde uvolnění.

- Některé konflikty se přes veškerou snahu a dobrou vůli ze strany oběti nakonec tak vyhrotí, že řešením zbývá už jen právní cesta nebo podání výpovědi. Soudní spor formou podáním žaloby je velmi závažný krok, kdy oběť musí mít dostatek důkazů, ale také obrovskou podporu svého okolí. Kromě právního zástupce lze doporučit kontaktovat odborníky z občanských sdružení, kteří se zabývají pracovními vztahy, kteří by mohli oběť při jednání se soudem zastupovat. Oběť si musí především uvědomit, že se pouští do nákladného, zdlouhavého a nervujícího procesu s nejistým výsledkem. Nicméně pro mobbera může být pouhé zahájení soudního sporu značnou lekcí. Dá se mu tím totiž jasně najevo, že jeho chování je neakceptovatelné a nelze ani vyloučit závažné následky pro jeho osobu. V případě, že všechny obranné kroky selžou, je pro oběť lépe, když sama odejde, tedy podá výpověď. Odchod ze zaměstnání není žádná tragédie. Důležité je zachovat si zdraví.

Řešení bossingu

Je velice obdobné jako obrana při mobbingu s tím, že pro oběť bossingu je obrana ještě obtížnější, protože nadřízený je v mnohem silnější pozici než oběť. Přesto stojí za to postavit se problému čelem. Odchod ze zaměstnání by měl být tím posledním řešením.

Na základě prostudované odborné literatury (Beňo, 2003, Huberová, 1993, Belding, 2009) lze navrhnout řešení, co by měla oběť bossingu dělat:

- Říct o chování nadřízeného někomu z přátel a kolegů, čím větší podpory se oběti dostane, tím snazší pak bude konfrontace s agresorem. Samozřejmě důležitou úlohu hraje především podpora rodiny, jak je již výše uvedeno v obraně proti mobbingu.
- Uchovávat si důkazné informace např. vést si pracovní deník, archivovat veškerou korespondenci s nadřízeným, pořizovat kopie.
- Oběť by měla dát svému nadřízenému jasně najevo, že jeho chování je nepřijatelné a uráží ji.

- Oběť by se neměla bát na takové jednání upozornit, ať už personalistu nebo vyššího nadřízeného.
- Oběť má možnost obrátit se na organizace, které se bossingem a šikanou na pracovišti zabývají, např. občanské sdružení Práce a vztahy, popřípadě na Český helsinský výbor.
- Případné řešení soudní cestou, jak jsme již výše uvedli, je podstatné si obstarat co nejvíce důkazů a připravit se na zdlouhavý, nervově náročný proces.

Bossing má velký vliv na kvalitu života člověka, proto je velmi důležité nezůstávat v pozici oběti. Pronásledovaný člověk by se neměl vzdát a o své místo ve firmě bojovat. Pokud se však situace stane neúnosnou, je často lépe z takového zaměstnání odejít.

„Existuje-li jen jediné, co byste nesnesitelnému šéfovi, kterého byste nejraději poslali k čertu, neměli obětovat, pak je to vaše budoucnost.“ (Belding, 2009, s. 142)

5.3 Právní úprava problematiky násilí na pracovišti

Metody mobbingu i bossingu pomalu ale jistě přecházejí z oblasti konfliktů do oblasti právní postížitelnosti. Vzhledem k tomu, že mobbing a bossing nejsou v legislativě České republiky, na rozdíl od některých jiných států, uzákoněny, jsou možnosti řešení podle zákona poměrně komplikované a jejich žalovatelnost dosti obtížná.

Podle L. Svobodové (2008) malé zkušenosti soudců s touto problematikou tomu jen nahrávají. Často proto problematiku násilí na pracovišti podceňují nebo bagatelizují a bohužel stejně jako zaměstnavatelé ji považují za běžnou součást pracovního procesu.

Mobbing i bossing nese specifické rysy pro současnou českou společnost: šikanující si více dovolují a situaci řeší rázněji nebo-li bezohledněji. Oběti vydrží méně, tedy neumějí se bránit. Ti první nejsou ochotni dodržovat zákony, ti druzí nejsou připraveni hájit svá práva. Neznalost práva včetně práva pracovního je v Čechách obrovská. V případě zaměstnanců jde skutečně o ztrátu sebezáchovného pudu či osobní nezodpovědnost. Mobbing má i v Čechách řadu forem, které jsou většinou skryté, těžko právně postížitelné, takže pomoc zaměstnancům, kteří jsou šikaně vystaveni, je ztížená. Zatímco v době nedávno minulé mohli takoví zaměstnanci odejít bez větších problémů k jinému zaměstnavateli, nyní jsou kvůli vysoké nezaměstnanosti nuceni na pracovišti

zůstat a snášet kvůli svých představených, nebo bezdůvodně o místo přicházejí. (Krčmářová, 2002)

O problematice šikany na pracovišti je diskutováno již delší dobu, ale ve většině států zatím neexistuje legislativa, která by explicitně popsala šikanu a postih za ní hrozící. Pouze ve Francii existuje zákon zakazující šikanu pod pokutou a jednoho roku vězení. Podobně je tomu v Belgii a ve Švédsku. V Irsku mají ustanovenou konkrétní pracovní skupinu, která vzniklou mobbingovou situací na pracovišti pomáhá řešit. V roce 2001 předložila skupina zprávu, obsahující definici šikany na pracovišti, popis aktuálního stavu na základě širokého veřejného výzkumu a souhrn návodů pro státní úřady, jak se zachovat v případě ohlášené šikany na pracovišti. I když první tendence k právnímu řešení se objevují i u nás. Je proto důležité schovávat jakékoliv písemné materiály, vzkazy, výhrůžky, cokoliv, co může tvrzení u soudu dosvědčit. (Kožená, 2007)

Přestože tedy v českém právním řádu nenajdeme samostatný „antimobbingový“ zákon, v několika právních dokumentech je možné nalézt pasáže, které se vztahů na pracovišti bezprostředně dotýkají.

Ústavně - právní rovina

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky (dále jen Listina základních práv a svobod) zakotvuje základní práva a svobody a stanoví nejvýznamnější zásady, na kterých je náš právní řád postaven. Článek 1 stanoví, že lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i právech a že základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné. Tyto hodnoty vycházejí z přirozeného práva člověka a nelze mu je žádným způsobem upřít.

Základní práva a svobody jsou zaručena všem bez jakékoliv diskriminace a bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního či sociálního původu, příslušnosti k etnické nebo sociální menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení (článek 3).

Článek 10 Listiny základních práv a svobod, týkající se ochrany osobnosti, také velice úzce souvisí s tématem mobbingu i bossingu a zakotvuje právo každého:

- aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno

- na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života
- na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.

Zásadu rovnosti a zákazu diskriminace zakotvuje i mnoho norem mezinárodního práva jako např.:

- Všeobecná deklarace lidských práv přijatá OSN v roce 1948, která stanovuje všeobecný zákaz všech forem diskriminace
- Úmluva Rady Evropy o ochraně lidských práv a základních svobod č. 209/1992 Sb.
- Úmluva č. 111 MOP o zákazu diskriminace v zaměstnání a povolání z roku 1958 č. 450/1990 Sb.

Pracovní podmínky jsou pak ústavně chráněny především ve čtvrté hlavě Listiny základních práv a svobod pod souhrnným názvem hospodářská, sociální a kulturní práva. Článek 28 zajišťuje zaměstnancům právo na uspokojivé pracovní podmínky a speciální postavení mají dle čl. 29 ženy, mladiství a osoby zdravotně postižené, kteří mají právo na zvýšenou ochranu zdraví při práci a zvláštní pracovní podmínky.

Občansko - právní rovina

Mobbing a bossing je určitě jednáním, které směřuje proti lidské důstojnosti, proto je možné domáhat se ochrany osobnosti podle zákona č.40/1964 Sb., občanského zákoníku.

Podle § 11 má fyzická osoba právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.

Dále § 13 uvádí, že fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění.

§ 16 stanovuje, že kdo neoprávněným zásahem do práva na ochranu osobnosti způsobí škodu, odpovídá za ní podle ustanovení tohoto zákona o odpovědnosti za škodu.

Trestně – právní rovina

V případě diskriminačního jednání se oběť může také obrátit na orgány činné v trestním řízení, shledá-li, že dané chování má trestněprávní aspekt. Trestněprávní

odpovědnost vyžaduje zavinění. V českém trestním zákoně (zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákon) žádnou speciální skutkovou podstatu, která by odrážela zákaz diskriminace, nenalezneme. Existuje však několik skutkových podstat, pod které by se konkrétní jednání (případ mobbingu a bossingu), dalo podřadit, jestliže by naplňovalo znaky skutkové podstaty trestného činu.

V úvahu připadá například naplnění skutkových podstat těchto trestných činů:

- § 145-148 – ublížení na zdraví
 - § 171 – trestný čin omezování lidské svobody
 - § 175 – trestný čin vydírání
 - § 177 – trestný čin útisk
 - § 180 – trestný čin neoprávněného nakládání s osobními údaji
 - § 184 - trestný čin pomluva
 - § 185 – trestný čin znásilnění
 - § 189 – trestný čin kuplířství
- případně další trestné činy.

Pracovně - právní rovina

Důležitou úlohu také zastane Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), který v §16 zakotvuje povinnost zaměstnavatele zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, poskytovat zaměstnancům stejnou mzdu či odměnu za stejnou práci. V pracovně-právních vztazích zakazuje jakoukoliv diskriminaci zaměstnanců.

Ochrana zaměstnance je ustanovena i v § 14 odst. 1, který uvádí, že výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů nesmí bez právního důvodu zasahovat do práv a oprávněných zájmů jiného účastníka pracovněprávního vztahu a nesmí být v rozporu s dobrými mravy. Dále podle § 14 odst. 2 nesmí zaměstnavatel jakýmkoliv způsobem postihovat nebo znevýhodňovat zaměstnance proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

5.4 Násilí na pracovišti jako sociálně pedagogický problém

Podle pedagogického slovníku představuje sociální pedagogika aplikované odvětví pedagogiky zabývající se výchovným působením na rizikové a sociálně znevýhodněné skupiny mládeže a dospělých. (Průcha, Walterová, Mareš, 2001)

Jedná se o pedagogickou disciplínu, která má transdisciplinární charakter. Rozvíjí teoretické poznatky pedagogických, společenských, ale i dalších vědních disciplín. Má výrazně integrující charakter.

Sociální pedagogika zkoumá vztahy mezi sociálním prostředím a výchovou, formy sociální pomoci a péče o všechny věkové kategorie. Zároveň sleduje význam prostředí pro výchovu, jakož i problematiku specifických vlivů prostředí a jejich ovlivňování.

Zaměřuje se na každodenní život jedince, analyzuje jeho životní situace a navozuje takové změny v sociálním prostředí (např. pracovním), které napomáhají optimálnímu rozvoji osobnosti a minimalizují rozpor mezi jedincem a společností.

Předmětem zájmu sociální pedagogiky je především zaměření se na problémy patologického charakteru, marginálních skupin, části populace ohrožených ve svém rozvoji a potencionálně deviantně jednajících, ale především na celou populaci ve smyslu vytváření souladu mezi potřebami jedince a společnosti, na utváření optimálního způsobu života v dané společnosti. (Kraus, Poláčková, 2001)

Do širšího vymezení sociální pedagogiky dle Knotové (2004) můžeme zařadit také pedagogizaci prostředí, pomáhání, volnočasové aktivity, zážitek, podpora, zdravý životní styl, aktivní přístup k životu apod., což vypovídá o tom, že sociální pedagogika stále více získává kompenzační a preventivní charakter.

Právě tak by sociální pedagogika měla obsáhnout potřeby jedinců v pracovním prostředí, např. reakce a rozumné požadavky k utváření odpovídajících podmínek práce v kolektivu a dobrého pracovního klimatu.

Sociální pedagogika má dvě základní funkce a to preventivní (profylaktickou) a terapeutickou (kompenzační). (Wroczynski, 1968)

Důležitou oblastí zájmu sociální pedagogiky je tedy prevence.

Oblast primární prevence, kde lze aplikovat pedagogické zásady také v pracovním prostředí, spočívá v dobré informovanosti a z ní vycházející odhodlání patologickým jevům (např. mobbingu a bossingu) zabránit a v utváření zdravého životního stylu zaměstnanců.

Sekundární prevence znamená, kdy se jedinec s daným jevem už do kontaktu dostal nebo je tímto jevem ohrožen. Mobbing či bossing je nutno zastavit a řešit. Je možné navrhnout účinný pedagogický zásah managementu. Oběti by měly mít možnost obrátit se v rámci organizace na vedoucího nebo ostatní nadřízené popřípadě odbory nebo personální oddělení, kde by dle mého názoru měl zastávat funkci erudovaný sociální pedagog, který by měl být připraven na sociálně patologické situace a navrhnout účinná řešení.

Podle Bakošové (2005) může úloha sociálního pedagoga v sekundární prevenci spočívat v koordinaci všech odborníků, kterých se problémem dotýká.

V terciální prevenci by mělo být dbáno na to, abychom odstranili veškeré důsledky, které daný jev přinesl a později nedocházelo k recidivě neboli k opakování násilného jevu. (Kraus, Sýkora, 2009)

Sociální pedagog ve vedení podniku by měl řádně prošetřit, co se stalo, vyhledat viníka, potrestat dostupným a přijatelným způsobem a zajistit další opatření proti opakování se sociálně patologického jevu – šikany na pracovišti.

Návrh preventivních postupů

K sociálně pedagogickým preventivním postupům proti výskytu násilí na pracovišti bych zařadila následující vzdělávací aktivity (např. školení, kurzy, výcviky) a jiná opatření zaměřené na prevenci a obrannou strategii. Byly by to například:

- Školení o mobbingu a bossingu – pro vedoucí pracovníky. Bylo by vedeno přímo sociálními pedagogy, kteří by mohli docházet přednášet přímo na pracoviště. Dále by zde mohli působit i školitelé z oblasti řízení lidských zdrojů a managementu. Závěrem by bylo dobré, aby ve vedení podniku byl vyškolen sociální pedagog, který by si případně věděl rady se sociálně patologickými situacemi a jejich adekvátním řešením v daných podmínkách.
- Školení o mobbingu a bossingu pro zaměstnance. Týkalo by se především správné komunikace a orientace v mezilidských vztazích, nácviku asertivního chování, zvládání náročných pracovních situací a podporu sociální kreativity.
- Školení zaměstnanců v oblasti právní – k získání základních znalostí týkající se především Listiny základních práv a svobod, Zákoníku práce, Občanského

a Trestního práva a z toho vyplývající jejich práva a povinnosti ve vztahu k zaměstnavateli.

- Antimobbingová opatření – zařadit do předpisů či kolektivní smlouvy podniku.
- Výcvik asertivního jednání.
- Vytvoření preventivního programu. Management podniku by měl spolu s personálním úsekem vytvořit nějaký sociálně pedagogický preventivní program, který by zahrnoval metodiku v oblasti utváření zdravého životního stylu a sociálně výchovné činnosti na pracovišti: optimální propojení přiměřené rozložení práce na celou pracovní dobu v kombinaci s odpočinkem (přestávky).

Jak Kraus (2008) uvádí, dnešní postmoderní doba nám přináší značné změny v celém našem životě. Společnost je pluralitní, výrazně sociálně diferencovaná, značně individualizovaná a dynamická. V takovém světě není jednoduché orientovat se a dostát zvyšujícím se nárokům a požadavkům. Adaptovat se stále náročnějším životním podmínkám. Proto je dost těch, kteří selhávají.

Sociální pedagogika představuje pomoc, která má pramen v altruistickém přístupu k jedinci, který se dostane do náročné životní situace. Tato situace může právě nastat i na pracovišti, kde se vyskytlo jakékoliv psychické násilí. Sociální pedagogika by tak měla praktické uplatnění nejen v sociálně patologickém prostředí daného zaměstnavatele, kde se již kupříkladu vyskytl mobbing či bossing, ale také by se měla preventivně zaměřit na pracovní prostředí, kde vládne zdravé pracovní klima. Neboť násilí na pracovišti je celospolečenský problém, který se může týkat každého z nás.

6. VÝZKUM PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ SE ZAMĚŘENÍM NA VÝSKYT PROJEVŮ NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI

V následující empirické části této diplomové práce se budu věnovat výzkumu četnosti výskytu a projevů mobbingu a bossingu u zaměstnanců úřadů státní správy a soukromých organizací. Součástí je i stanovení hypotéz, analýza a vyhodnocení výsledků výzkumu.

6.1 Charakteristika výzkumu – cíle, stanovení hypotéz, charakteristika souboru, použitá metodika

Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je zjištění četnosti výskytu mobbingu a bossingu u zaměstnanců úřadů státní správy a soukromé podnikatelské sféry. Zda-li se už někdy setkali s mobbingem nebo bossingem, buď jako svědci nebo měli osobní zkušenost. Dále bych chtěla zjistit, jestli se tyto jevy vyskytují častěji u zaměstnanců státní správy nebo soukromých organizací a do jaké míry má mobbing a bossing vliv na kvalitu vykonané práce a na kvalitu života vůbec.

Stanovení hypotéz

- 1) Mobbingem a bossingem jsou více postiženy ženy než muži.
- 2) Předpokládám, že většina respondentů (více než 60%) bude uvádět, že informace o problematice násilí na pracovišti nejsou dostačující a uvítali by jich více.
- 3) Předpokládám, že méně než polovina respondentů bude uvádět osobní zkušenost s mobbingem a bossingem.
- 4) Domnívám se, že zaměstnanci, kteří se neseťkali s mobbingem a bossingem chodí do práce raději než ti, kteří se jako oběti s těmito jevy setkali.
- 5) Domnívám se, že výskyt mobbingu a bossingu má ve větším počtu případů vliv na zhoršení zdravotního stavu oběti a zároveň negativní dopad na pracovní výkon.

- 6) Předpokládám, že více než polovina respondentů při výskytu násilí na pracovišti bude tvrdit, že by tento jev svému zaměstnavateli neoznámili.

Charakteristika výběrového souboru

Výzkumu se zúčastnili zaměstnanci státní správy a soukromé, podnikatelské sféry. Na výběrový soubor respondentů nebyla kladená žádná zvláštní kriteria. Pro vyplnění dotazníku bylo osloveno 90 respondentů. Nazpět bylo vráceno 84 vyplněných dotazníků, tj. 93% návratnost. Počet dotazníků pro vlastní výzkum činil tedy 84 dotazníků. Tento počet je považován za 100%. Potěšilo mě, že oslovení respondenti dotazník ochotně vyplnili.

Použitá metodika

Pro vlastní výzkum jsem zvolila kvantitativní metodu formou dotazníku (příloha č. 2), jelikož dotazník patří obecně k nejvyužívanějším metodám získávání údajů a také předpokládám, že mobbing a bossing je velmi ožehavé téma, o kterém by většina zaměstnanců nerada hovořila otevřeně a „nahlas“. Vzhledem k dnešní době, kdy se mluví o krizi ve světě, o nejistotě, o ztrátě zaměstnání, si myslím, že právě dotazník dá možnost vyjádřit své názory bez obav o ztrátu svého zaměstnání.

Dotazníky jsem rozdala v tištěné i elektronické podobě, neboť výhodou se jeví možnost, ve velmi krátkém časovém úseku oslovit značný počet respondentů, časová nenáročnost při distribuci, více času pro respondenty na promyšlení odpovědí. Základním problémem dotazování je způsob získání co nejobektivnějších a nejspolehlivějších dat. Problematictější je i validita tímto způsobem získaných údajů, neboť respondent nemusí odpovídat vždy pravdivě. Negativní stránkou může být nepochopení respondentů při interpretaci položených otázek, neochota při vyplňování dotazníků i jejich vymyšlené, tudíž nepravdivé odpovědi.

Použila jsem anonymní dotazník, jehož výhoda spočívá v uvolněnějším odpovídání bez obav ze zneužití údajů. Všechny otázky v mém dotazníku zjišťovaly subjektivní pohled a zkušenost dotazovaných osob. V úvodu svého dotazníku jsem ujistila respondenty, že údaje, které mi sdělí, jsou anonymní a slouží pouze k účelům mé diplomové práce. Pravdivost zodpovězených otázek nelze ověřit, ale předpokládejme, že respondenti vzhledem k anonymitě vyplnili dotazník podle svého nejlepšího přesvědčení.

Dotazník se sestával z 26 uzavřených i polootevřených otázek. V úvodu jsem vysvětlila pojmy mobbing a bossing, aby všichni respondenti měli povědomí o dané problematice. První část otázek se věnuje demografickým charakteristikám respondentů (pohlaví, věk, vzdělání), údajům o pracovní pozici a délky praxe. Meritem dotazníku tvoří další otázky obsahující danou problematiku mobbingu a bossingu. Na pár dalších navazujících otázek, zabývajících se výzkumem aktuálního pracovního prostředí, odpovídali respondenti pomocí posuzovací Likertovy škály, která je pětihodnotová v rozsahu od „zcela souhlasím“ po „zcela nesouhlasím“. Na závěr jsem dala prostor pro vyjádření k danému výzkumnému záměru.

Výzkum doplňuje jeden skutečný příběh ženy, která měla vlastní zkušenost s mobbingem jako oběť (viz. Kazuistika mobbingu, příloha č. 1).

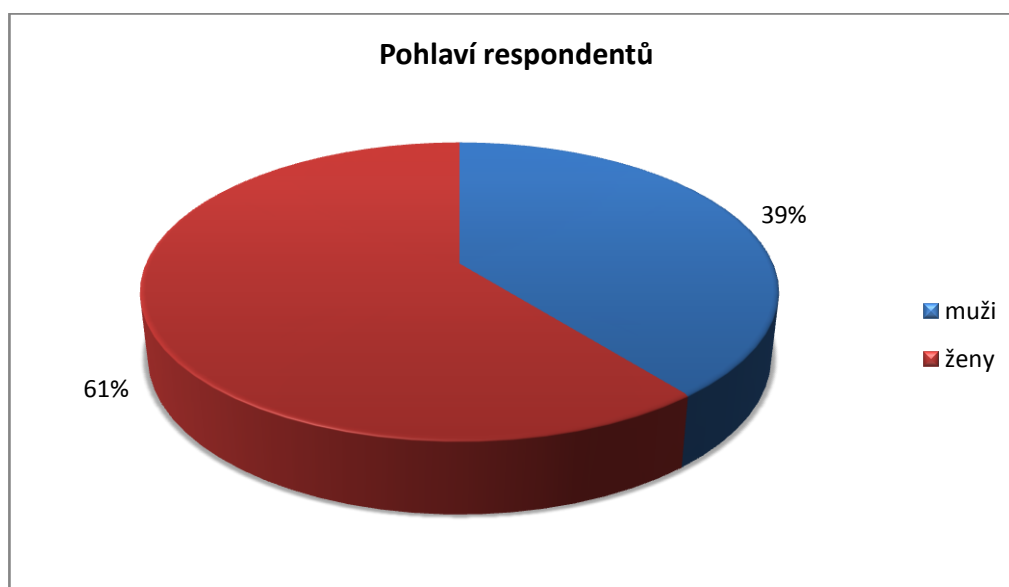
6.2 Analýza a interpretace výsledků výzkumu

Získaná data byla vyhodnocena statistickým zpracováním na základě absolutní a relativní četnosti. Zpracované výsledky byly zaznamenány do tabulek. K tabulkám byl pro lepší přehlednost vypracován graf. Zaznamenané výsledky jsou opatřeny doprovodným vysvětlujícím textem.

Otázka č. 1: **Pohlaví**

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Muži	33	39,29
Ženy	51	60,71
Celkem	84	100

Tabulka č. 1



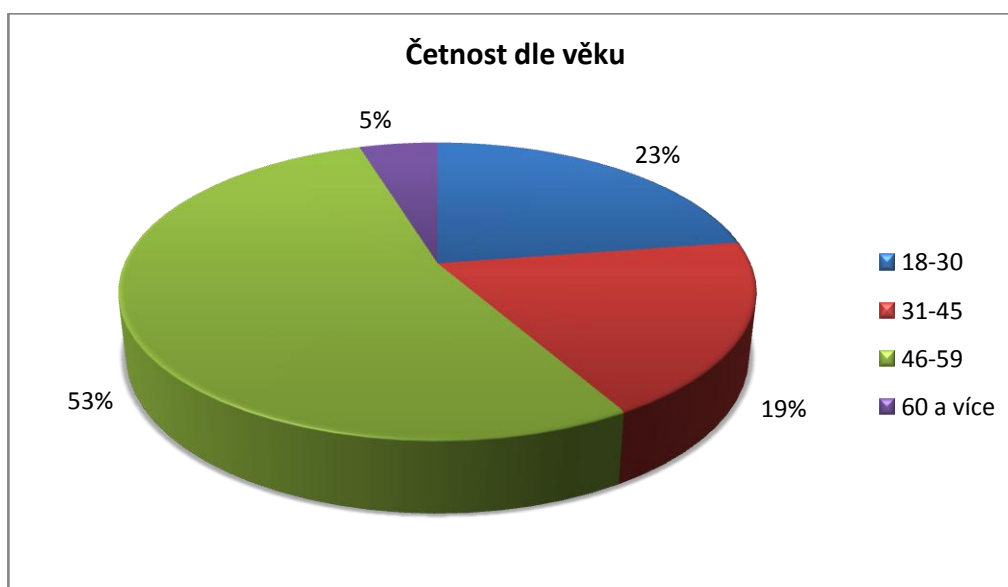
Graf č.1

Tabulka č. 1 a graf č. 1 znázorňují rozdělení respondentů dle jejich pohlaví, kterých bylo z celkového počtu 84 účastníků výzkumu 33 (39,29%) mužů a 51 (60,71%) žen.

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
18-30	19	22,62
31-45	16	19,05
46-59	45	53,57
60 a více	4	4,76
Celkem	84	100

Tabulka č. 2



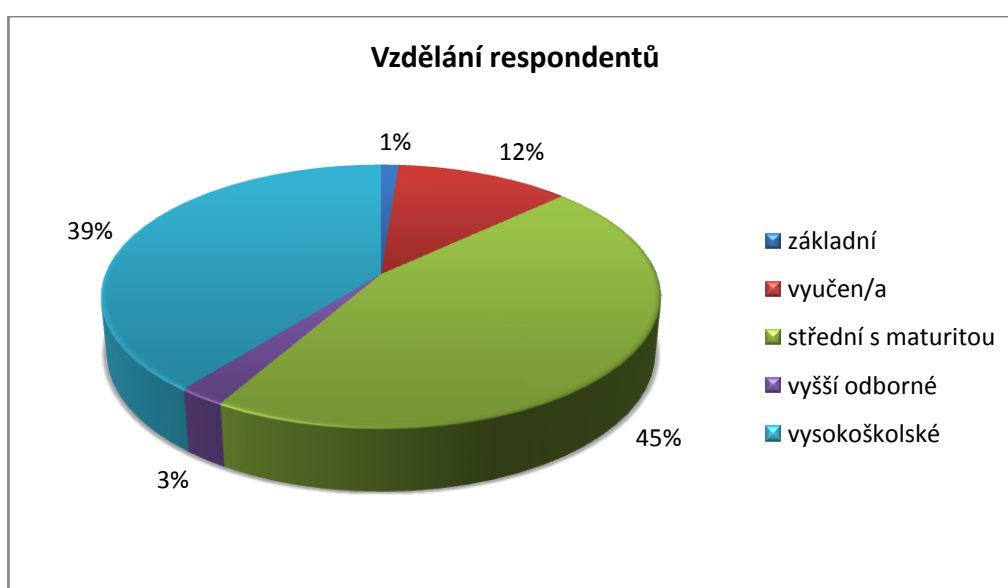
Graf č. 2

Tabulka č. 2 a graf č. 2 znázorňuje věkový rozptyl výzkumného souboru respondentů. Věková rozhraní byla určena na 18-30 let, kdy v této kategorii odpovědělo 19 (22,62%) respondentů, 31-45 let, kdy odpovědělo 16 (19,05%) respondentů, 46-59 let, s počtem 45 (53,57%) respondentů a 60 a více let, kdy odpověděli 4 (4,76%) respondenti. Nejčastější zastoupení je tedy ve věkové kategorii 46-59 let.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Základní	1	1,19
Vyučen/a	10	11,90
Střední s maturitou	38	45,24
Vyšší odborné	2	2,38
Vysokoškolské	33	39,29
Celkem	84	100

Tabulka č. 3



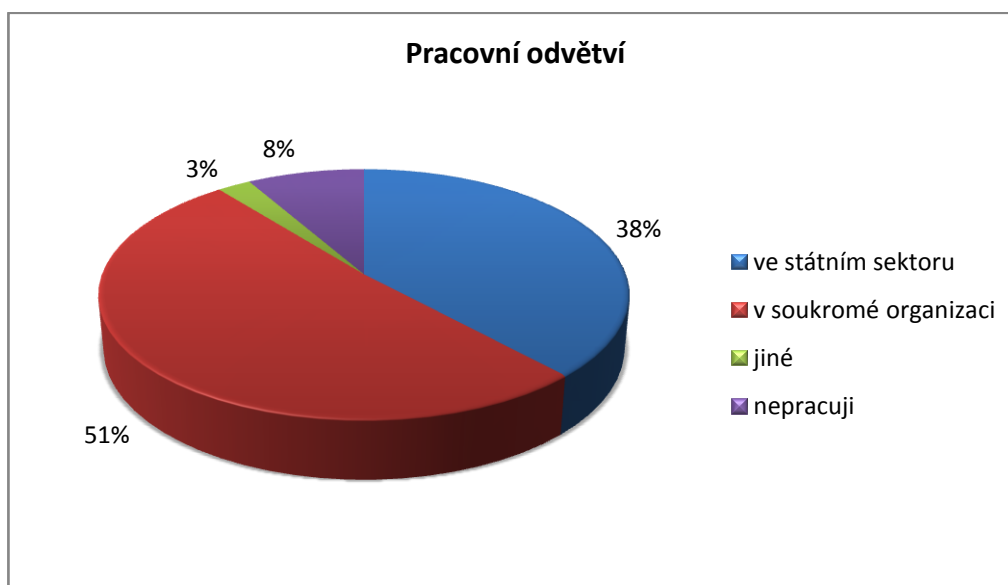
Graf č. 3

Tabulka č. 3 a graf č. 3 zobrazuje zastoupení respondentů dle dosaženého vzdělání. Překvapivě se základním vzděláním odpověděl 1 (1,19%) respondent, v kategorii vyučen/a odpovídalo 10 (11,90%) respondentů. Nejčastěji zastoupenou kategorií bylo střední s maturitou, kde odpovídalo 38 (45,24%) respondentů, v kategorii vyšší odborné vzdělání odpověděli pouze 2 (2,38%) respondenti. Zbývající, ale zároveň druhá nejpočetnější kategorie vysokoškolské vzdělání, byla zastoupena 33 (39,29%) respondenty.

Otázka č. 4: **Pracujete:**

Pracovní instituce	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ve státním sektoru	32	38,10
V soukromé organizaci	43	51,19
Jiné	2	2,38
Nepracuji	7	8,33
Celkem	84	100

Tabulka č. 4



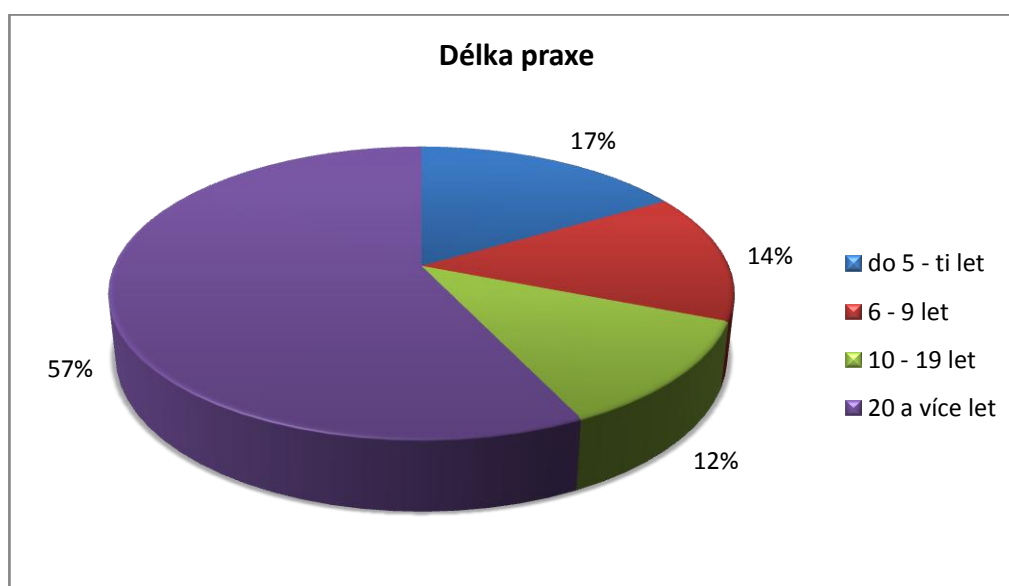
Graf č. 4

Tabulka č. 4 a graf č. 4 znázorňuje nynější zaměstnání respondentů. Ve státním sektoru pracuje 32 (38,10%) respondentů, v soukromé organizaci pracuje nejpočetnější skupina respondentů a to 43 (51,19%). V kategorii „jiné“ odpověděli 2 (2,38%) respondenti a v poslední skupině „nepracuji“ odpovědělo 7 (8,33%) respondentů, z nichž 3 pobírají starobní a invalidní důchod, 3 respondentky jsou na mateřské dovolené a jeden z respondentů je student pracující brigádně.

Otázka č. 5: **Délka Vaší praxe:**

Délka praxe	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 5 – ti let	14	16,67
6 – 9 let	12	14,29
10 – 19 let	10	11,90
20 a více let	48	57,14
Celkem	84	100

Tabulka č. 5



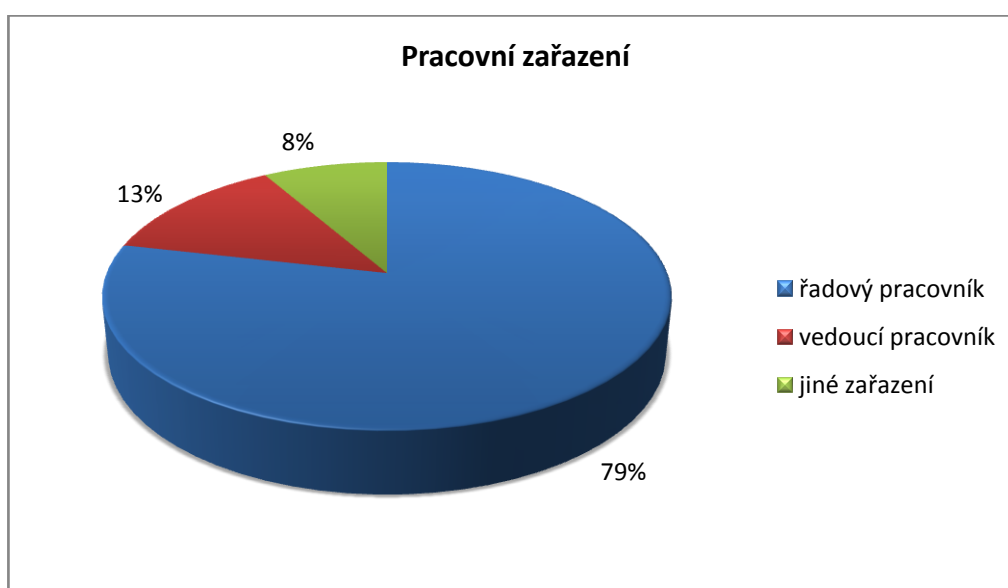
Graf č. 5

Ve zkoumaném vzorku má největší zastoupení jedna skupina respondentů 48 (57,14%) a to v délce praxe 20 a více let. Do 5 – ti let praxe pracuje 14 (16,67%) respondentů, skupina 6 – 9 let má zastoupení 12 (14,29%) respondentů a poslední skupina 10 – 19 let má zastoupení 10 (11,90%) respondentů.

Otázka č. 6: **Na jaké pozici v současné době pracujete?**

Pracovní zařazení	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Řadový pracovník	66	78,57
Vedoucí pracovník	11	13,10
Jiné zařazení	7	8,33
Celkem	84	100

Tabulka č. 6



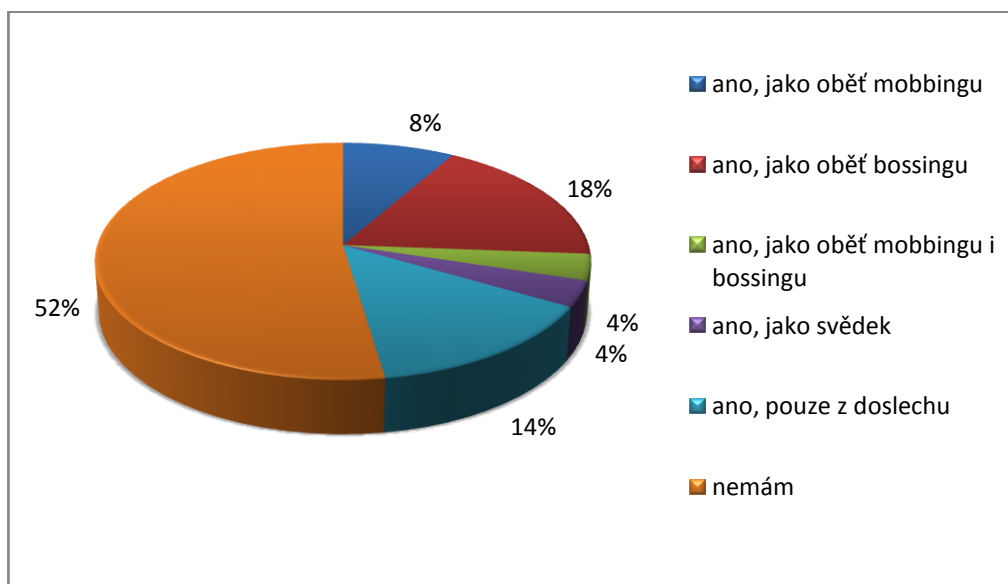
Graf č. 6

Z pohledu pracovního zařazení je nejvíce respondentů – 66 (78,57%) zařazeno na pozici řadový pracovník, 11 (13,10%) respondentů je vedoucími pracovníky a 7 (8,33%) respondentů má jiné pracovní zařazení.

Otázka č. 7: **Máte osobní zkušenost s násilím na pracovišti (mobbingem a bossingem)?**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano, jako oběť mobbingu	7	8,33
Ano, jako oběť bossingu	15	17,86
Ano, jako oběť mobbingu i bossingu	3	3,57
Ano, jako svědek	3	3,57
Ano, pouze z doslechu	12	14,29
Nemám	44	52,38
Celkem	84	100

Tabulka č. 7



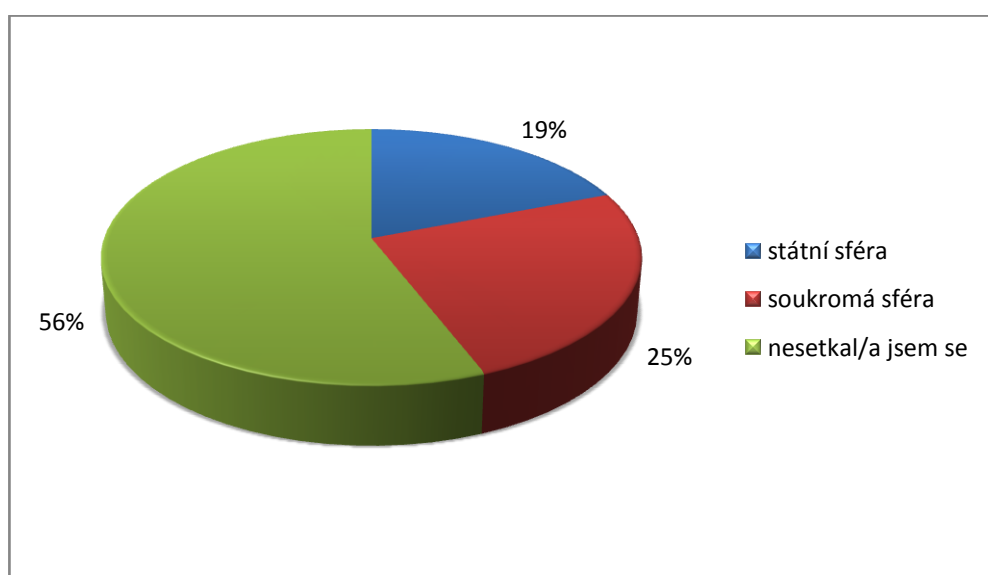
Graf č. 7

Na otázku, zda mají respondenti vlastní zkušenost s násilím na pracovišti (znázorněné v tabulce a grafu č. 7), odpovědělo nejvíce osob 44 (52,38%), že zkušenost s tímto jevem nemají. 15 (17,86%) respondentů se vyjádřilo, že mají osobní zkušenost s bossingem, 12 (14,29%) respondentů uvedlo zkušenost s těmito jevy pouze z doslechu. Jako oběť mobbingu má vlastní zkušenost 7 (8,33%) respondentů a 3 (3,57%) uvedli zkušenost jako svědek. Dokonce 3 (3,57%) respondenti poukazují, že byli jak obětí mobbingu, tak obětí bossingu a z nich ještě 2 respondenti i jako svědci.

Otázka č. 8: **Pokud jste se setkal/a s mobbingem nebo bossingem, kde jste v té době pracoval/a?**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ve státní sféře	16	19,05
V soukromé sféře	21	25,00
Jiné	0	0
Nesetkal/a jsem se	47	55,95
Celkem	84	100

Tabulka č. 8



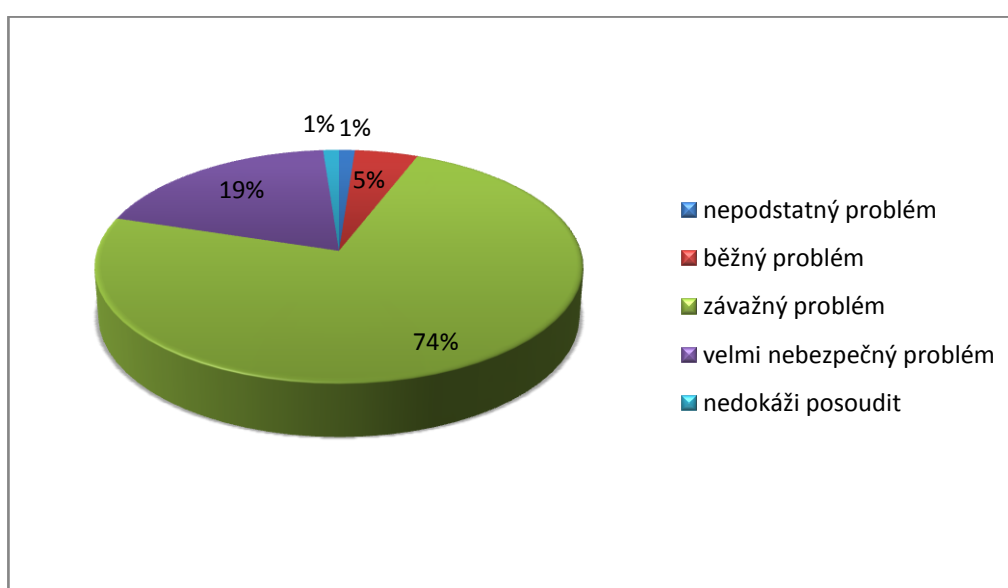
Graf č. 8

Tabulka a graf č. 8 nám ukazují, kde dotyční pracovali v době, kdy se s násilím na pracovišti setkali. Nejpočetnější skupinu 47 (55,95%) zastupují odpovědi respondentů, že se s těmito jevy nesetkali. 21 (25%) respondentů se setkalo s těmito jevy v soukromé sféře a 16 (19,05%) respondentů ve státní sféře.

Otázka č. 9: **Považují mobbing a bossing za:**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Nepodstatný problém	1	1,19
Běžný problém	4	4,76
Závažný problém	62	73,81
Velmi nebezpečný problém	16	19,05
Nedokáží posoudit	1	1,19
Celkem	84	100

Tabulka č. 9



Graf č. 9

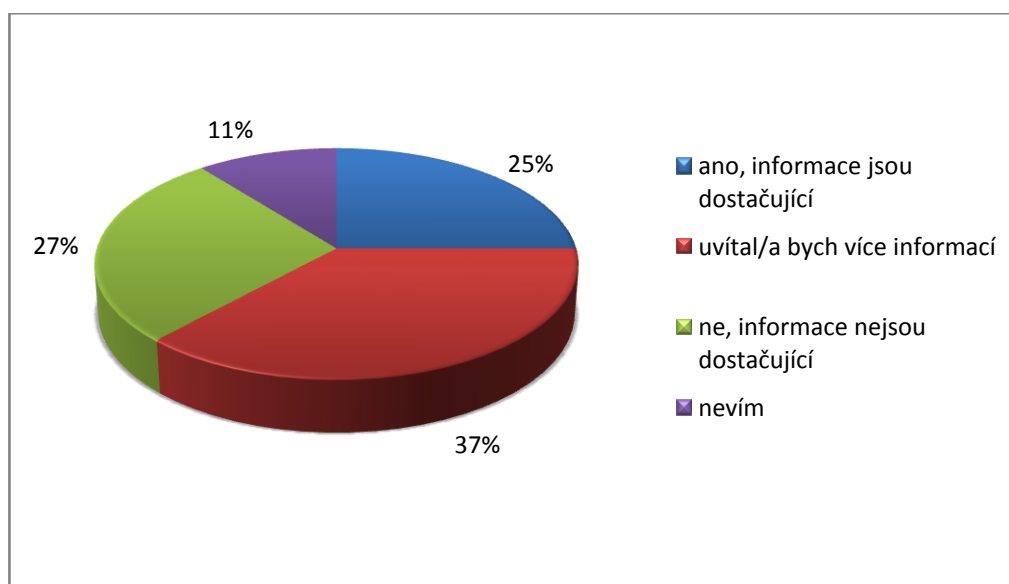
Z výše uvedené tabulky a grafu č. 9 vyplývá, že 62 (73,81%) respondentů považuje mobbing a bossing za závažný problém a 16 (19,05%) respondentů za velmi nebezpečný problém. Pouze 4 (4,76%) respondenti považují mobbing a bossing za běžný problém, 1 (1,19%) za nepodstatný problém a 1 (1,19%) respondent nedokáže posoudit.

Domnívám se, že z výsledků je patrné, že problém násilí na pracovišti považují lidé za závažný problém a citlivý problém.

Otázka č. 10: **Myslíte si, že máte o problematice násilí na pracovišti dostatek informací?**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano, informace jsou dostačující	21	25
Uvítal/a bych více informací	31	36,91
Ne, informace nejsou dostačující	23	27,38
Nevím	9	10,71
Celkem	84	100

Tabulka č. 10



Graf č. 10

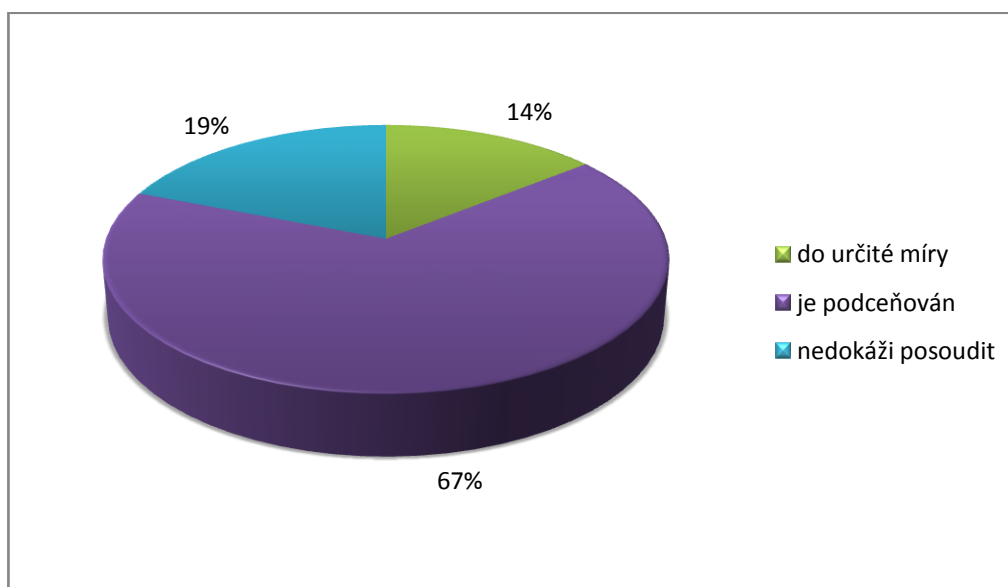
Dle tabulky č. 10 a grafu č. 10 nejvíce osob z celého souboru respondentů 31 (36,91%) by uvítalo více informací o násilí na pracovišti. 21 (25%) respondentů tvrdí, že informace jsou dostačující. Podobný počet odpovědí 23 (27,38%) byl zaznamenán u otázky „ne, informace nejsou dostačující“ a poslední možnost „nevím“ označilo 9 (10,71%) respondentů.

Zde však zůstává otázkou, co si pod tvrzením „informace jsou dostačující“ dotázaní představují. Dotázané nemusí tato problematika třeba příliš zajímat a i to může být považováno za „dostačující informace. Všeobecně se tedy domnívám, že z uvedených odpovědí by většina respondentů chtěla o této problematice více znalostí, protože problém mobbingu a bossingu je velmi aktuální a ožehavý a může potkat každého z nás.

Otázka č. 11: **Myslíte si, že problém mobbingu a bossingu je v naší společnosti dostatečně řešen?**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Je zveličován	0	0
Ano, je dostatečně řešen	0	0
Do určité míry	12	14,28
Je podceňován	56	66,67
Nedokáží posoudit	16	19,05
Celkem	84	100

Tabulka č. 11



Graf č. 11

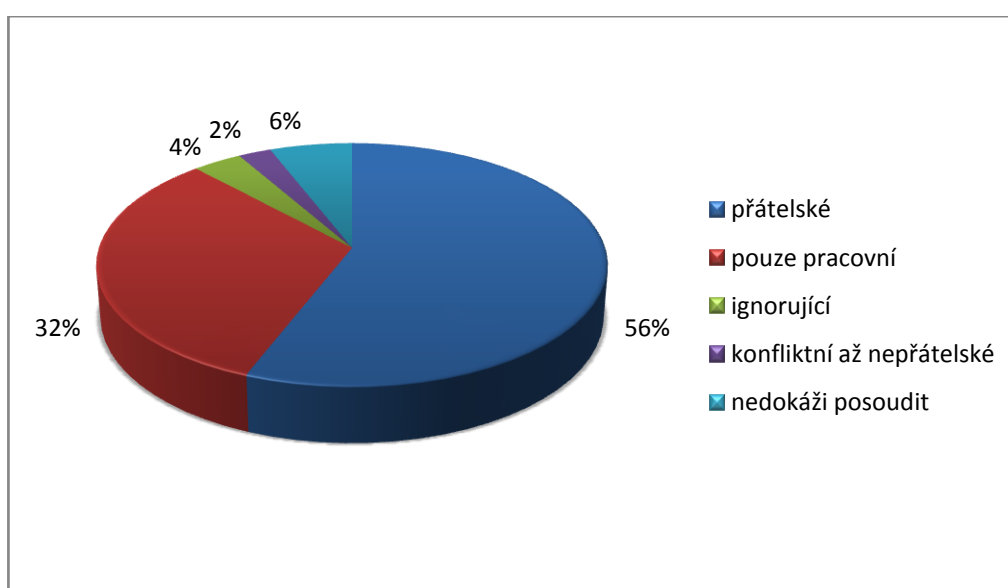
Tabulka a graf č. 11 zobrazují názory respondentů na otázku do jaké míry je v naší společnosti řešen problém mobbingu a bossingu. Z odpovědí vyplývá, že převážná většina 56 (66,67%) respondentů si myslí, že problém násilí na pracovišti je podceňován. 16 (19,05%) respondentů odpovědělo v kategorii „nedokáží posoudit“ a 12 (14,25%) označilo odpověď „do určité míry“.

První dvě nabízené možnosti odpovědí „je zveličován“ a „ano, je dostatečně řešen“ nezvolil ani jeden respondent, z čehož je vidět evidentní zájem o problematiku násilí na pracovišti. Výsledky také ukazují, že tento problém není v naší společnosti dostatečně řešen a není lidem lhostejný.

Otázka č. 12: **Jaké vztahy panují na Vašem pracovišti?**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Přátelské	47	55,96
Pouze pracovní	27	32,14
Ignorující	3	3,57
Konfliktní až nepřátelské	2	2,38
Nedokáží posoudit	5	5,95
Celkem	84	100

Tabulka č. 12



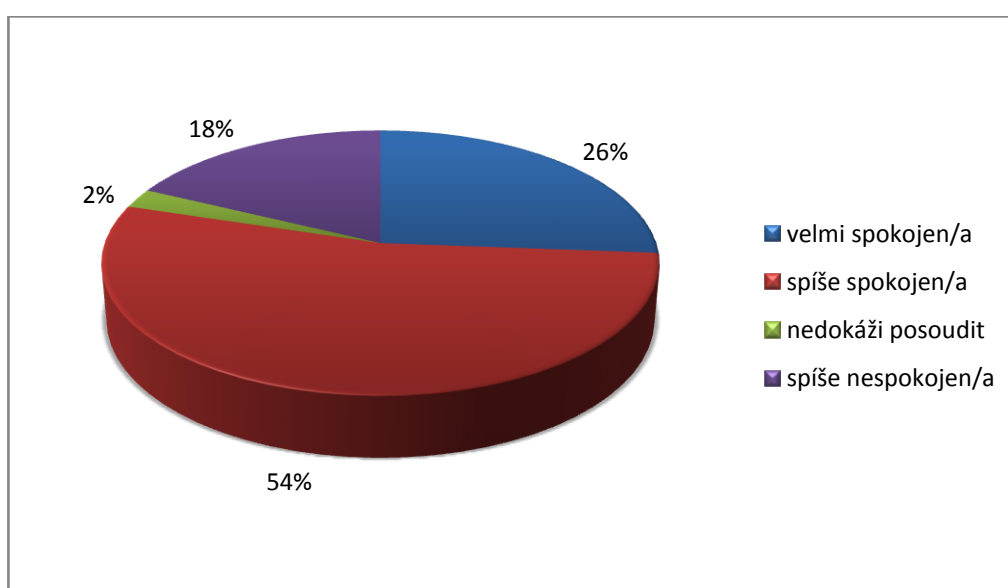
Graf č. 12

Tabulka č. 12 a graf č. 12 ukazují, že většina respondentů 47 (55,96%) uvádí, že má na pracovišti přátelské vztahy; 27 (32,14%) respondentů pouze pracovní; 3 (3,57%) ignorující. Pouze 2 (2,38%) respondenti uvádí konfliktní až nepřátelské vztahy a 5 (5,95%) nedokáže posoudit.

Otázka č. 13: **Se vztahy mezi kolegy na pracovišti jsem:**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Velmi spokojen/a	22	26,19
Spíše spokojen/a	45	53,57
Nedokáží posoudit	2	2,38
Spíše nespokojen/a	15	17,86
Rozhodně nespokojen/a	0	0
Celkem	84	100

Tabulka č. 13



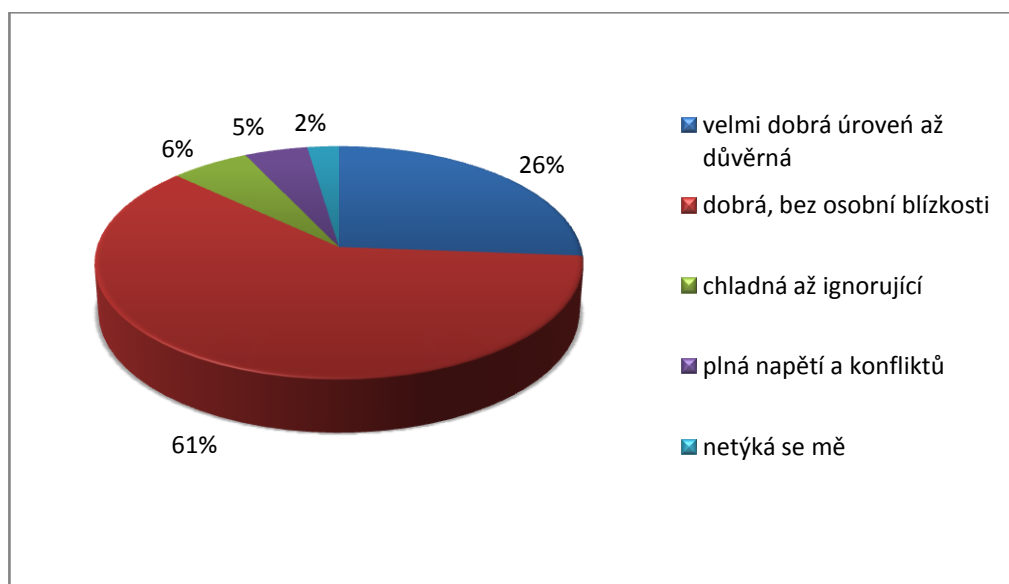
Graf č. 13

Ve zkoumaném vzorku respondentů se vztahy mezi kolegy na pracovišti je velmi spokojeno 22 (26,19%) respondentů, spíše spokojeno 45 (53,57%) respondentů, 15 (17,86%) je spíše nespokojeno a pouze 2 (2,38%) respondenti nedokáží posoudit. Možnost „rozhodně nespokojen“ neoznačil ani jeden respondent.

Otázka č. 14: **Jaká je komunikace mezi kolegy a Vámi na Vašem pracovišti?**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Je na velmi dobré úrovni až důvěrná	22	26,19
Dobrá, bez osobní blízkosti	51	60,72
Chladná až ignorující	5	5,95
Plná napětí a konfliktů	4	4,76
Netýká se mě	2	2,38
Celkem	84	100

Tabulka č. 14



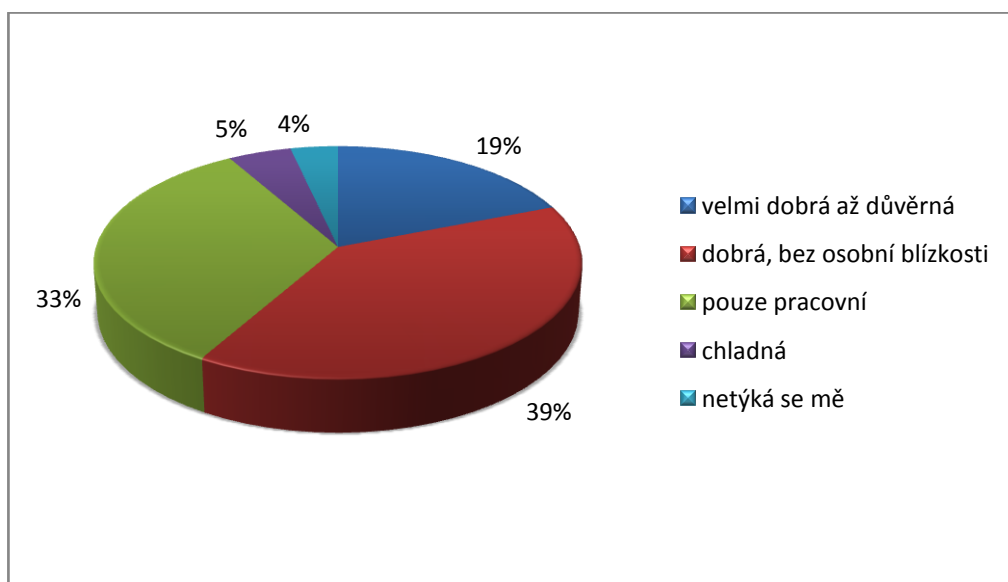
Graf č. 14

Tabulka č. 14 a graf č. 14 nás informuje, že komunikace mezi dotazovanými respondenty a jejich kolegy na pracovišti je na velmi dobré úrovni až důvěrná - s počtem respondentů 22 (26,19%). U nejvíce respondentů 51 (60,72%) převládá komunikace dobrá, bez osobní blízkosti. Chladná až ignorující komunikace se objevuje u 5 (5,95%) respondentů, plná napětí a konfliktů u 4 (4,76%) a 2 (2,38%) respondentů se netýká vůbec.

Otázka č. 15: **Jaká je komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Velmi dobrá až důvěrná	16	19,05
Dobrá, bez osobní blízkosti	33	39,29
Pouze pracovní	28	33,33
Chladná	4	4,76
Nedokáži posoudit	0	0
Netýká se mě	3	3,57
Celkem	84	100

Tabulka č. 15



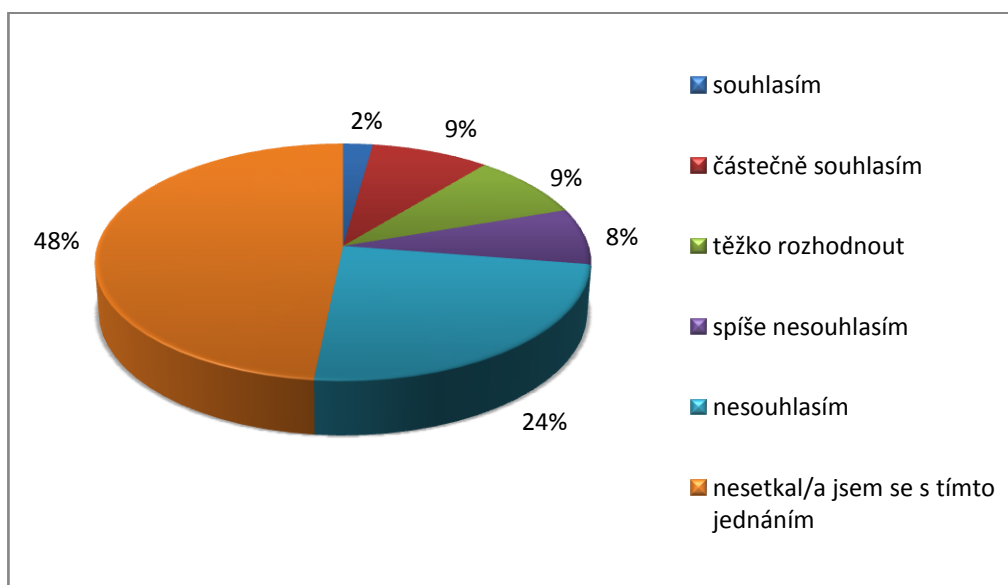
Graf č. 15

Graf č. 15 a tabulka č. 15 vypovídá, že komunikace mezi respondenty a jejich nadřízenými je u 16-ti (19,05%) velmi dobrá až důvěrná. Největší zastoupení má odpověď u 33 (39,29%) respondentů – a to dobrá, bez osobní blízkosti, o trochu méně respondentů 28 (33,33%) má odpověď „pouze pracovní“, pouze 4 (4,76%) zvolili možnost „chladná“ a 3 (3,57%) respondenti odpověděli, že se jich netýká. Žádný respondent neodpověděl, že nedokáže posoudit.

Otázka č. 16: **Je mi přidělována práce ponižující nebo pod mou úroveň a kvalifikaci.**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Souhlasím	2	2,38
Částečně souhlasím	8	9,52
Těžko rozhodnout	8	9,52
Spíše nesouhlasím	7	8,34
Nesouhlasím	22	26,19
Nesetkal/a jsem se s tímto jednáním	37	44,05
Celkem	84	100

Tabulka č. 16



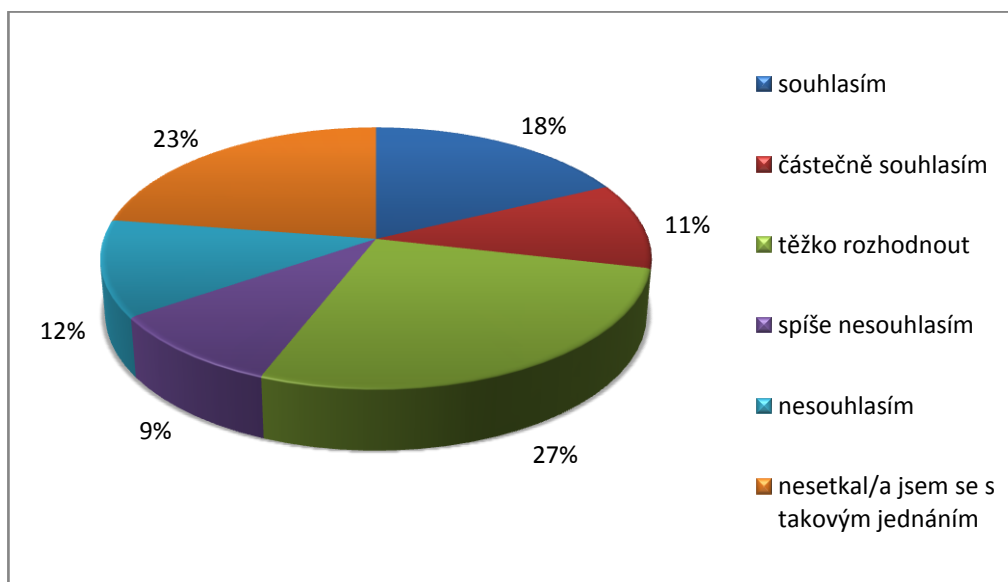
Graf č. 16

Z výše uvedeného grafu a tabulky č. 16 jednoznačně vyplývá, že se respondenti s přidělováním práce ponižující nebo pod jejich úroveň a kvalifikaci nesetkali v 37 (44,05%) případech; 22 (26,19%) s takovým jednáním také nesouhlasí a 7 (8,34%) volilo možnost „spíše nesouhlasím“. 8 (9,52%) respondentů označilo možnost „těžko rozhodnout“ a taktéž 8 (9,52%) respondentů s takovým jednáním částečně souhlasilo. Zcela souhlasili pouze 2 (2,38%) respondenti.

Otázka č. 17: **Za svou práci jsem často rozdílně hodnocen než ostatní.**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Souhlasím	15	17,86
Částečně souhlasím	9	10,72
Těžko rozhodnout	23	27,38
Spíše nesouhlasím	8	9,52
Nesouhlasím	10	11,90
Nesetkal/a jsem se s takovým jednáním	19	22,62
Celkem	84	100

Tabulka č. 17



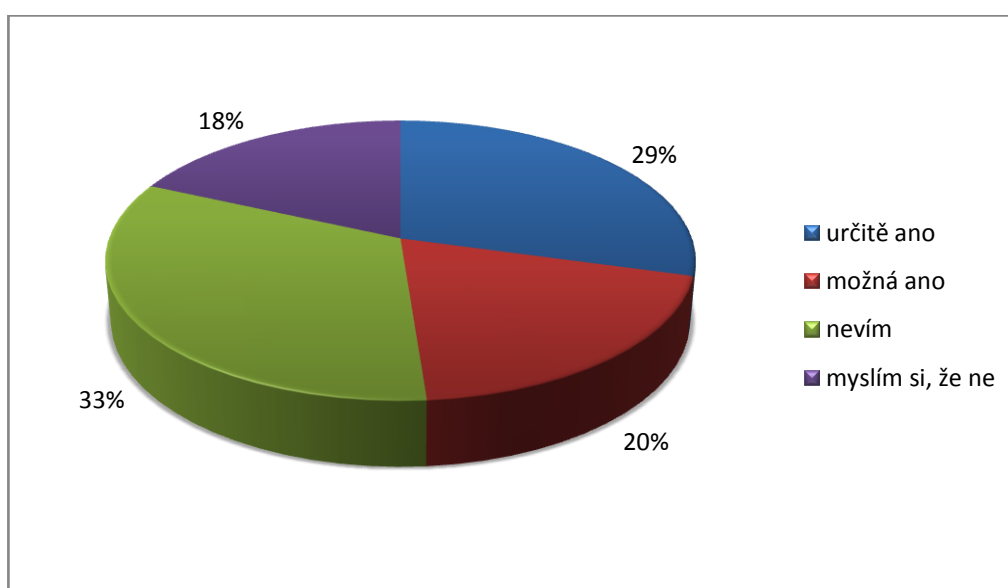
Graf č. 17

Zde volili respondenti jak v předchozí otázce odpovědi dle Likertovy škály a opět jich nejvíce volilo možnost, že se nesetkali s takovým jednáním a to v 19-ti (22,62%) případech. Druhou nejčastější odpovědí bylo „těžko rozhodnout“, kdy odpovídalo 23 (27,38%) respondentů. 15 (17,86%) odpovídajících s tvrzením, že jsou často rozdílně hodnoceni za svoji práci než ostatní, souhlasí. Naopak s tímto tvrzením nesouhlasí 10 (11,90%) respondentů a 8 (9,52%) jich nesouhlasí částečně. 9 (10,72%) respondentů zvolilo možnost „souhlasím částečně“.

Otázka č. 18: Myslíte si, že jsou nebo byly o Vás v zaměstnání někdy za Vašimi zády šířeny pomluvy a lži?

Odpoď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Určité ano	24	28,57
Možná ano	16	19,05
Nevím	27	32,14
Myslím si, že ne	17	20,24
Rozhodně ne	0	0
Celkem	84	100

Tabulka č. 18



Graf č. 18

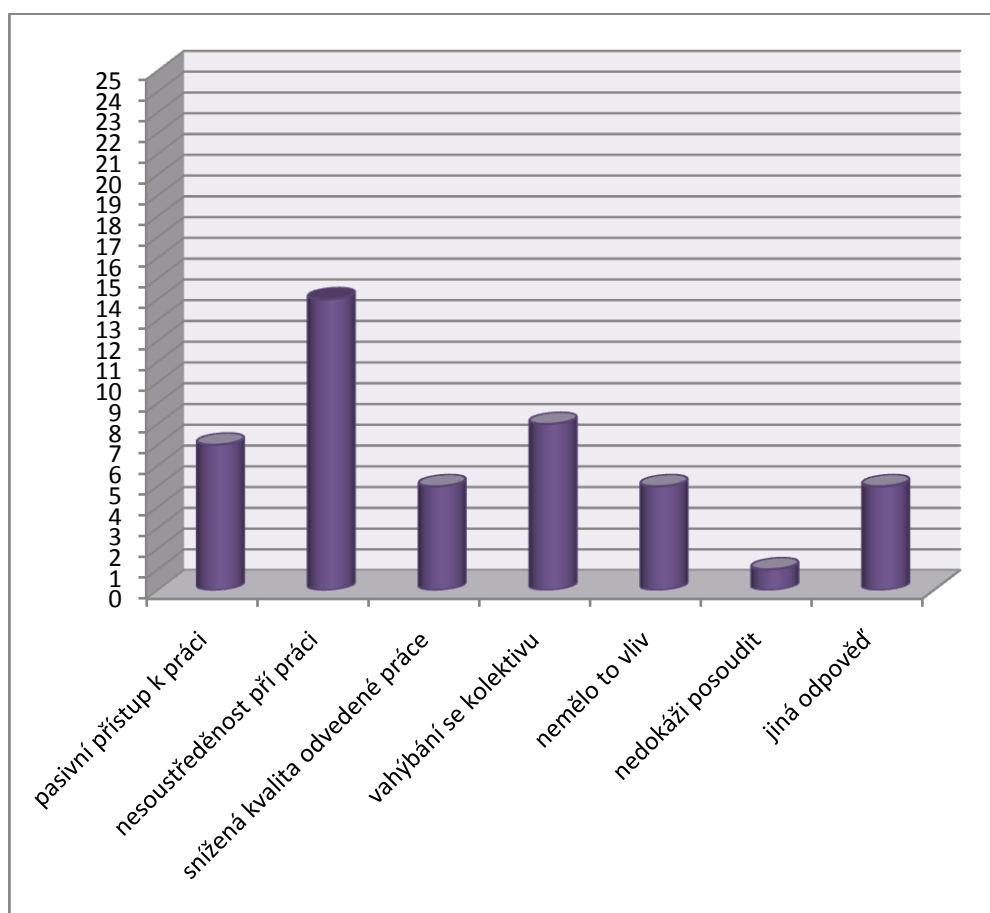
Nejvíce respondentů z celého souboru - 27 (32,14%) na tuto otázku odpovědělo „nevím“. 24 (28,57%) respondentů si určité myslí, že o nich byly šířeny pomluvy a lži, variantu „možná ano“ volilo 16 (19,05%) respondentů a možnost „myslím si, že ne“ označilo 17 (20,24%) respondentů. Na otázku „rozhodně ne“ nebyla žádná odpověď.

Nyní následuje blok čtyř otázek 19-22, které jsou zaměřeny pouze pro odpovědi respondentů, kteří mají s mobbingem a bossingem, případně obojím zároveň, osobní zkušenost. Jedná se o počet 25 respondentů, s nímž budu vyhodnocovat graf a tabulku a je nyní považován za 100%. U těchto následujících otázek volili respondenti možnosti z více variant. Pro lepší přehlednost jsem zvolila i jiný typ grafu.

Otázka č. 19: **Pokud jste byl/a obětí mobbingu či bossingu, jaký to mělo vliv na kvalitu vykonané práce?** (v případě potřeby označte více možností)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Pasivní přístup k práci	7	28
Nesoustředěnost při práci	14	56
Snížená kvalita odvedené práce	5	20
Vyhýbání se kolektivu	8	32
Nemělo to vliv	5	20
Nedokáži posoudit	1	4
Jiná odpověď	5	20

Tabulka č. 19



Graf č. 19

Ti, co se domnívají, že se stali obětí násilí na pracovišti, tak dle výsledků vyplývající z grafu č. 19 a tabulky č. 19 odpovídali následovně: z celkového souboru respondentů – 25, volilo možnost „pasivní přístup k práci“ 7 (28%) obětí; „nesoustředěnost při práci“ se objevila u 14-ti (56%) respondentů, sníženou kvalitu odvedené práce přiznalo

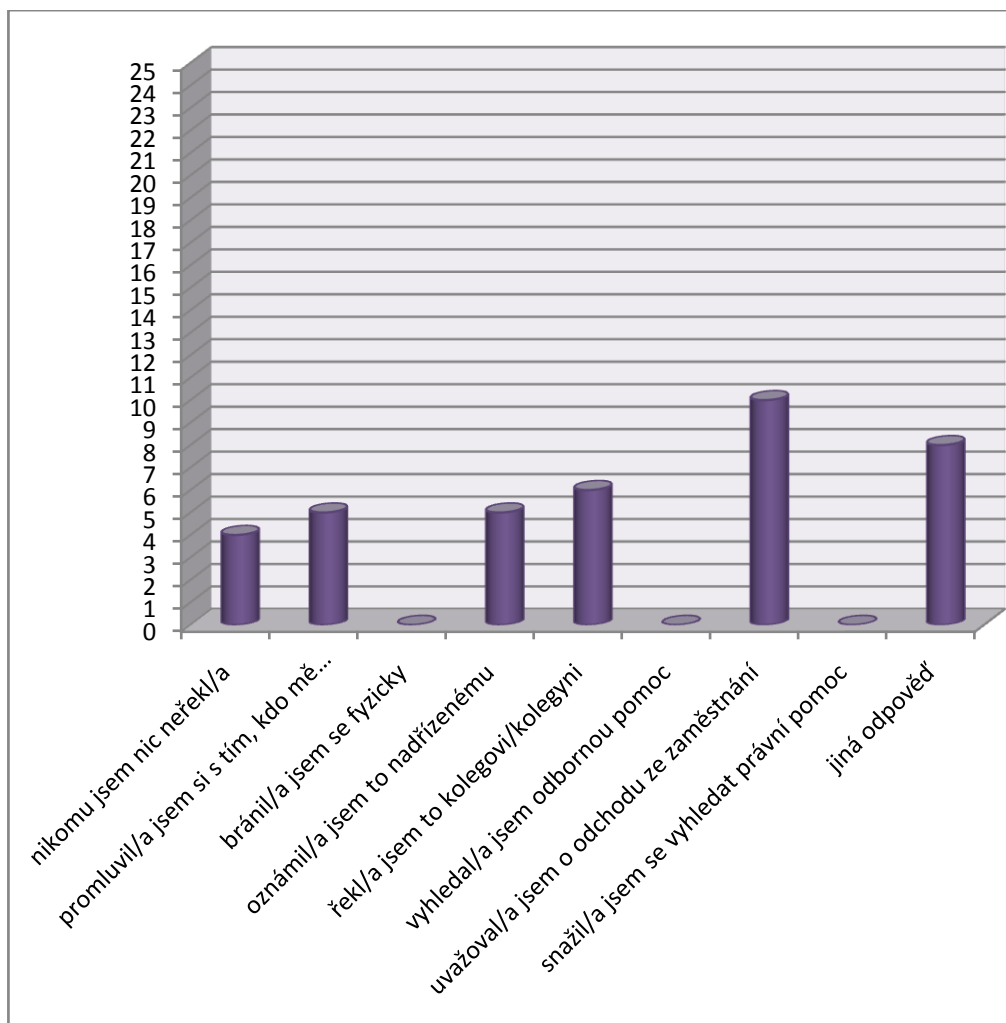
5 (20%) respondentů a kolektivu se vyhýbalo 8 (32%) respondentů. 5 (20%) obětí se domnívá, že násilí na pracovišti nemělo vliv na vykonanou práci a 1 (4%) respondent to nedokázal posoudit.

Jinou odpověď volilo 5 (20%) respondentů a to: „Nahromadění práce“. Jedna žena napsala: „Zhoršení zdravotního stavu“, což mě vede k domněnce, zda-si dotyčná řádně četla kladené otázky, neboť zdravotní stav obsahují otázky 21 a 22. Jiná respondentka uvedla odpověď „strach chodit do práce“, která je téměř stejná v otázce č.21 a ještě k tomu mě překvapilo, že v otázce 21 na to reagovala, že ji to neovlivnilo vůbec. Z toho mohu usoudit, že někteří respondenti možná vyplňování dotazníku nevěnovali dostatečnou pozornost, tudíž si v některých otázkách protirečí. Další respondentka uvedla: „Musela jsem se velmi snažit, aby odvedená práce byla kvalitní a nezavdávala jsem nadřizenému příčinu ke konfliktům“. Jedna z respondentek dokonce uvedla: „Chtěla jsem vyniknout a dokázat tím, že jsem nejlepší, ale nerada pracuji, kde se necítím dobře a tak jsem to vyřešila tím, že jsem si vyřídila živnostenský list a zařídila si své kadeřnictví“.

Otázka č. 20: Pokud se domníváte, že jste (nebo byl/a) obětí mobbingu či bossingu, jak jste na tuto skutečnost reagoval/a? (v případě potřeby označte více možností)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Nikomu jsem nic neřekl/a	4	16
Promluvil/a jsem si s tím, kdo mě šikanoval	5	20
Bránil/a jsem se fyzicky	0	0
Oznámil/a jsem to nadřizenému	5	20
Řekl/a jsem to kolegovi	6	24
Vyhledal/a jsem odbornou pomoc	0	0
Uvažoval/a jsem o odchodu ze zaměstnání	10	40
Snažil/a jsem se vyhledat právní pomoc	0	0
Jiné	8	32

Tabulka č. 20



Graf č. 20

Po vyhodnocení odpovědí, týkajících se pouze respondentů, kteří se domnívají, že se stali obětí násilí na pracovišti, lze z tabulky a grafu č. 20 vyčíst následovné: nejvíce osob z celého souboru – 10 (40%) respondentů přiznalo, že raději uvažují o odchodu ze zaměstnání.

Variantu „jiná odpověď“ volilo 8 (32%) respondentů, kde 6 z nich téměř shodně napsali, že nakonec dali výpověď. 2 respondentky uvedly podobnou odpověď: „musela jsem přejít na jiné pracovní místo v rámci zaměstnavatele“.

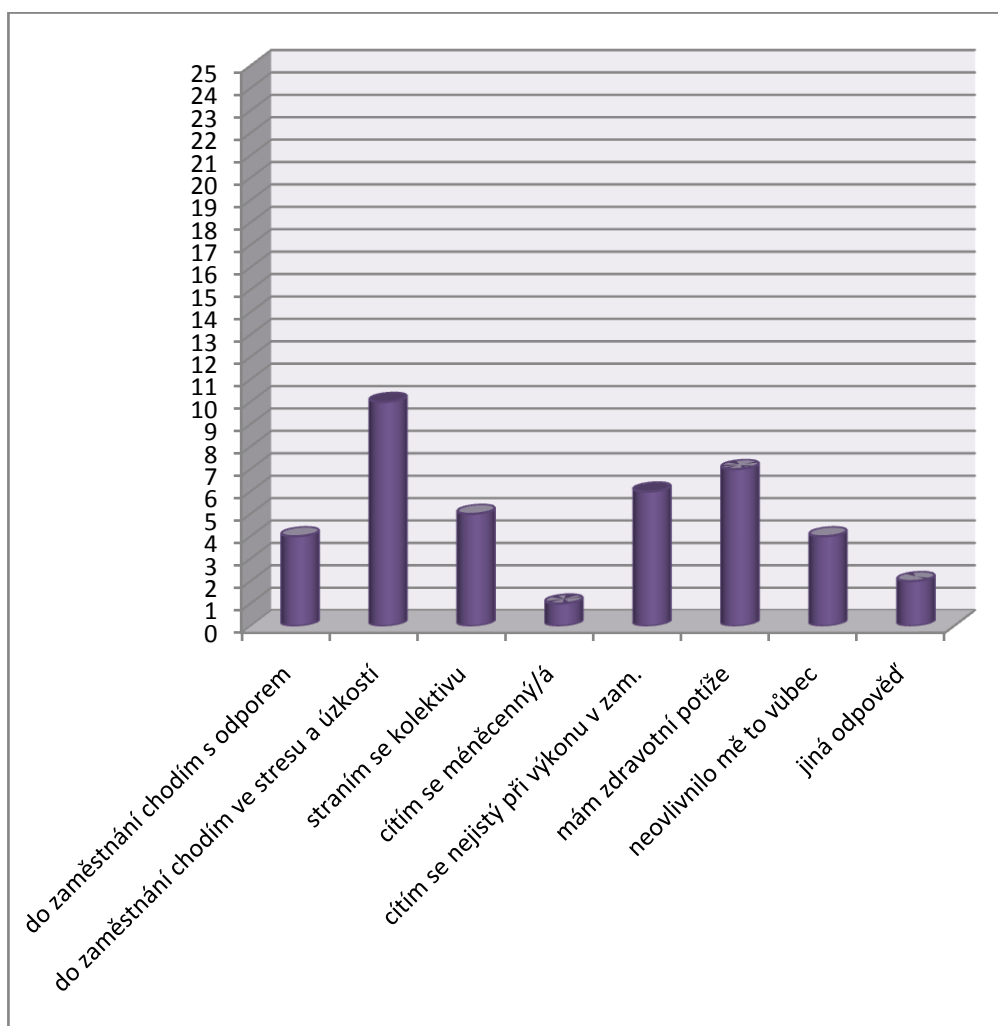
Další nejpočetnější odpovědí byla možnost „řekl/a jsem to kolegovi/kolegyni“ a to v 6-ti (24%) případech. S aktérem násilného jednání si promluvil/a 5 (20%) respondentů a stejně tak 5 (20%) respondentů tuto skutečnost oznámilo nadřízenému.

Pouze 4 (16%) oběti nikomu nic neřekly. Varianty odpovědí: „bránil/a jsem se fyzicky“, „vyhledal/a jsem odbornou pomoc“ a „snažil/a jsem se vyhledat právní pomoc“ z obětí nevolil nikdo.

Otázka č. 21: **Jak Vás vlastní zkušenost s mobbingem nebo bossingem ovlivnila?** (v případě potřeby označte více možností)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do zaměstnání chodím s odporem	4	16
Do zaměstnání chodím ve stresu a s pocity úzkosti	10	40
Stráním se kolektivu	5	20
Cítím se méněcenný/á	1	4
Cítím se nejistý/á při výkonu v zaměstnání	6	24
Mám zdravotní potíže	7	28
Neovlivnilo mě to vůbec	4	16
Jiná odpověď	2	8

Tabulka č. 21



Graf č. 21

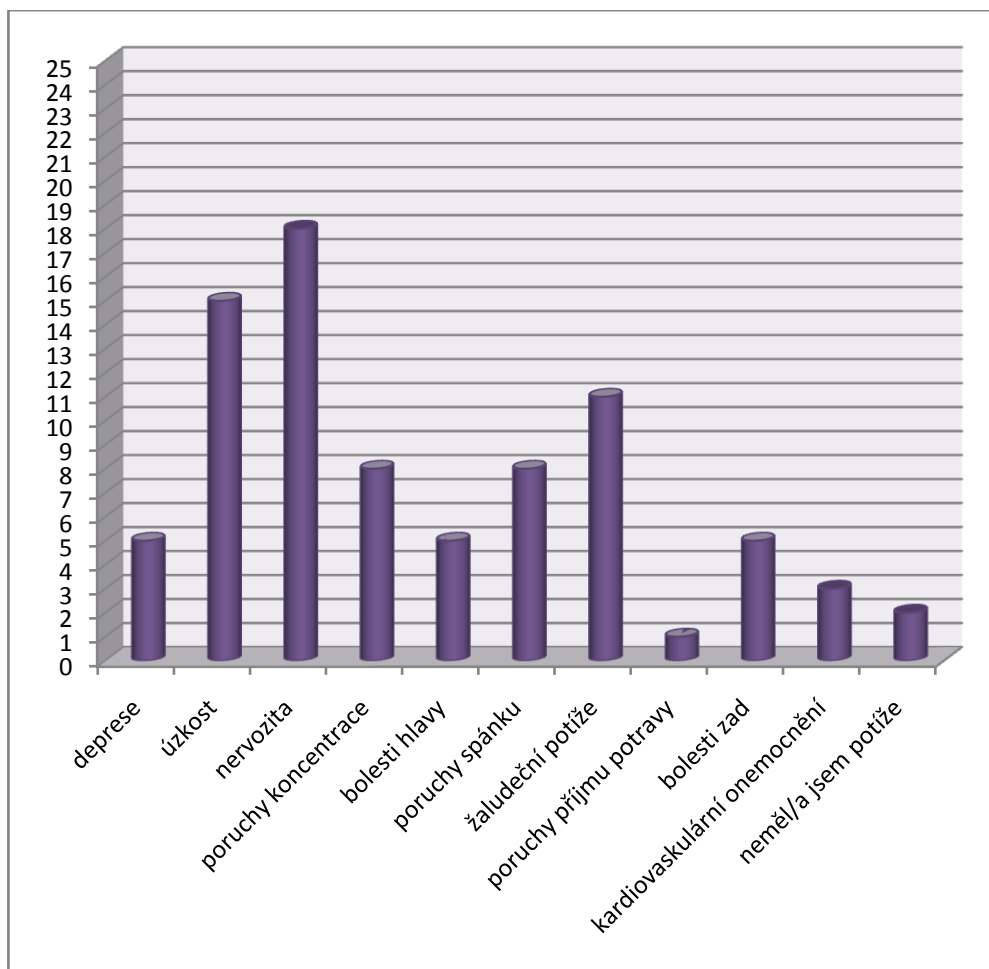
Z tabulky a grafu č. 21 můžeme vyčíst, jak respondenty vlastní zkušenost s mobbingem nebo bossingem ovlivnila. Nejvíce respondentů v počtu 10 (40%) chodí do zaměstnání ve stresu a s pocity úzkosti, 7 (28%) obětí má zdravotní potíže a nejistých při výkonu v zaměstnání se cítí 6 (24%) respondentů. Možnost „stráním se kolektivu“ označilo 5 (20%) respondentů, do zaměstnání s odporem chodí 4 (16%) respondenti a stejný počet respondentů 4 (16%) uvedl, že k žádnému ovlivnění vůbec nedošlo. Pouze 1 (4%) respondent přiznal, že se cítí po této zkušenosti méněcenný.

Možnost jiné odpovědi zaškrtili 2 (8%) respondenti a blíže se vyjádřili takto: „Zaměstnání mě již tolik nenaplňuje“ a druhý názor: „Mně to ovlivnilo asi pozitivně, protože jsem se dokázala postavit nespravedlnosti, což mě posílilo. Nejsem si však jistá, zda se všichni, kterým tato despotická osoba ubližovala, s tím vyrovnali stejně jako já.“

Otázka č. 22: **Měl/a jste zdravotní potíže související s tím, že jste se stal/a obětí mobbingu nebo bossingu na pracovišti?** (v případě potřeby označte více možností)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
deprese	5	20
úzkost	15	60
nervozita	18	72
poruchy koncentrace	8	32
bolesti hlavy	5	20
poruchy spánku	8	32
žaludeční potíže	11	44
poruchy příjmu potravy	1	4
bolesti zad	5	20
kardiovaskulární onemocnění	3	12
neměl/a jsem potíže	2	8

Tabulka č.22



Graf č. 22

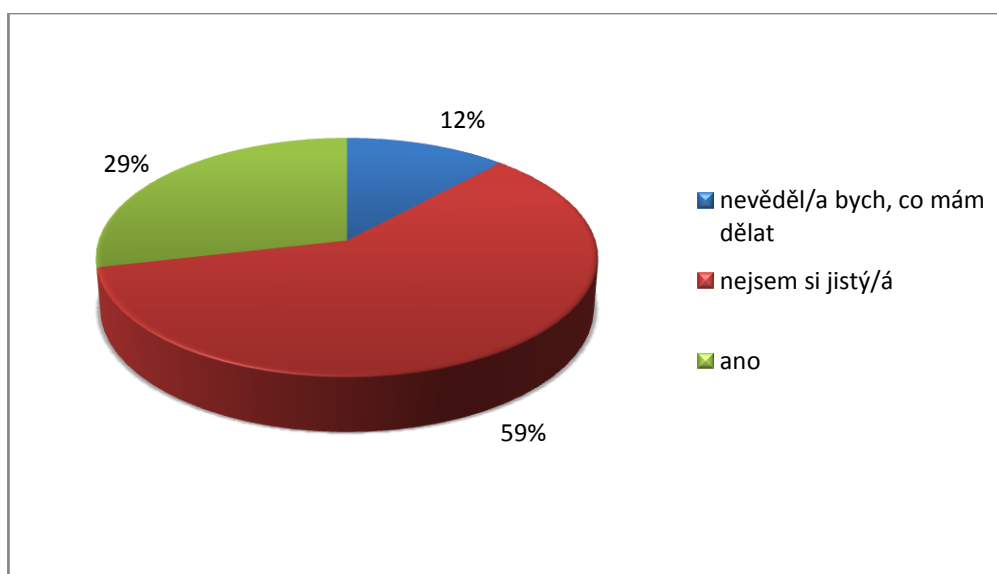
Tabulka a graf č. 22 nám znázorňují výčet zdravotních potíží, které souvisejí s tím, že se daní respondenti stali obětí mobbingu či bossingu. Nejvíce obětí – 18 (72%) postihla nervozita, poté úzkost - 15 (60%) respondentů, žaludeční potíže mělo 11 (44%) respondentů. Dalších 8 (32%) zatržených odpovědí má varianta „poruchy koncentrace“ a taktéž 8 (32%) respondentů mělo poruchy spánku. Stejný počet respondentů – 5 (20%) se shoduje u tří variant odpovědí: bolesti zad, deprese a bolesti hlavy. 3 (12%) respondenti trpěli kardiovaskulárním onemocněním a 1 (4%) poruchami příjmu potravy. Pouze 2 (8%) respondenti uvedli, že neměli zdravotní potíže.

Jedna žena (oběť bossingu) dokonce označila všechny možnosti zdravotních potíží kromě jedné, což mě překvapilo a považuji takový případ už za alarmující.

Otázka č. 23: **Pokud byste se stal/a obětí mobbingu či bossingu, věděl/a byste, jak danou situaci řešit?**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Nevěděl/a bych, co mám dělat	10	11,90
Nejsem si jistý/á	50	59,53
Ano (jakým způsobem)	24	28,57
Celkem	84	100

Tabulka č. 23



Graf č.23

Z tabulky č. 23 a grafu č. 23 je zřejmé, že nejvíce osob z celého souboru respondentů – 50 (59,53%) si není jistých, jak by řešili situaci v případě, že by se stali obětí mobbingu či bossingu. Dalších 10 (11,90%) respondentů uvedlo variantu „nevěděl/a bych, co mám dělat“. 24 (28,57%) respondentů zvolilo odpověď „ano (popište, stručně jakým způsobem)“, s tím, že 6 z nich nepopsali žádný způsob.

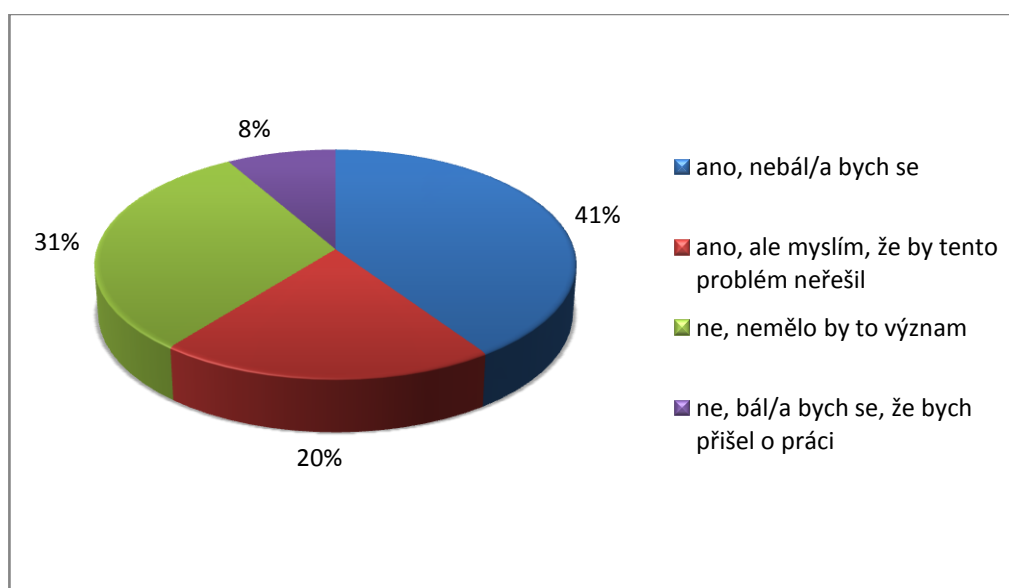
Zbýlých 18 výpovědí jsem rozdělila do tří obdobných skupin. 4 respondenti by řešili tento problém komunikací, 7 se přiklání k možnosti obrátit se na nadřízeného a posledních 7 respondentů by situaci řešili výpovědí. 4 respondenti ze soukromých firem téměř shodně uvedli, že k bossingu došlo při organizační změně na popud vedení. Účelem bossingu bylo donutit oběť k podání výpovědi dohodou bez nároku na odstupné při organizačních změnách. Oběti též zmínily, že v tomto případě je jakákoliv snaha na obranu marná.

Jeden respondent uvedl zajímavou odpověď: „ano, na hrubý pytel hrubá záplata“.

Otázka č. 24: **Zmínil/a byste se o podezření či výskytu násilí na pracovišti zaměstnavateli, aby bylo učiněno nějaké opatření?**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano, nebál/a bych se oznámit tento problém zaměstnavateli a věřím, že by hledal řešení	34	40,48
Ano, ale myslím, že by tento problém neřešil	17	20,24
Ne, nemělo by to význam	26	30,95
Ne, bál/a bych se, že bych mohl/a přijít o práci	7	8,33
Celkem	84	100

Tabulka č. 24



Graf č. 24

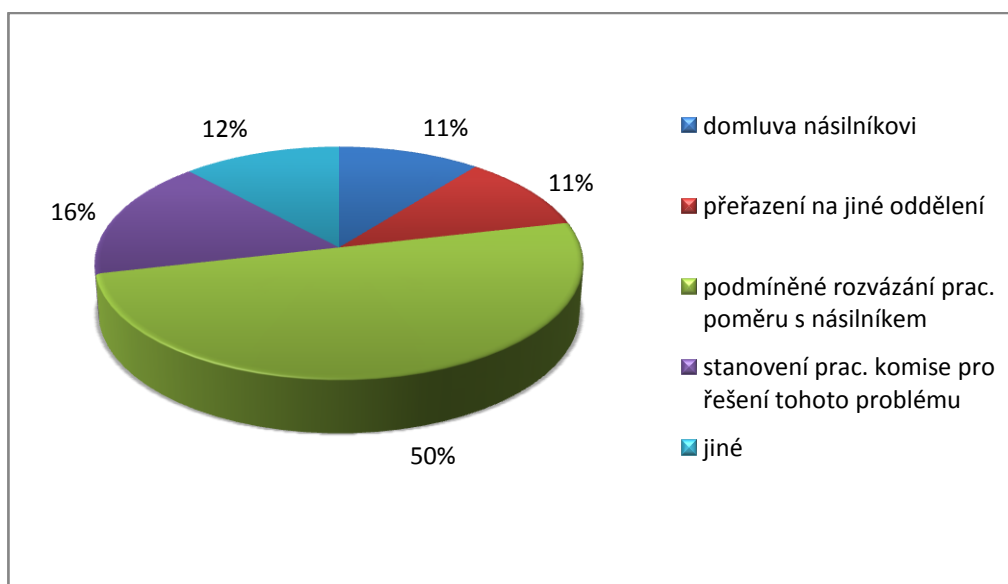
Z tabulky a grafu č. 24 je patrné, že nejvíce respondentů – 34 (40,48%) zvolilo možnost, že by se nebáli o tomto problému svěřit zaměstnavateli a věřit, že by hledal řešení. Tato skutečnost mě i překvapila, neboť jsem nečekala tolik kladných odpovědí.

Odpověď „ano, ale myslím si, že by tento problém neřešil“ označilo 17 (20,24%) respondentů, dále 26 (30,95%) odpovědělo „ne, nemělo by to význam“ a 7 (8,33%) respondentů by se bálo, že by mohli přijít o práci.

Otázka č. 25: **Jak byste si při výskytu násilí na pracovišti představoval/a účinný zásah zaměstnavatele?**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Domluva násilníkovi	9	10,71
Přeřazení na jiné oddělení	9	10,71
Podmíněné rozvázání pracovního poměru s násilníkem	42	50
Stanovení pracovní komise, která by problém násilí na pracovišti řešila	14	16,67
Jiné, prosím vypište	10	11,91
Celkem	84	100

Tabulka č. 25



Graf č. 25

Z vyhodnocení tabulky a grafu č. 25 vyplývá, že celkově nejvíce osob z celého souboru – 42 (50%) se přiklonilo k variantě podmíněné rozvázání pracovního poměru s násilníkem. 9 (10,71%) respondentů by domluvilo násilníkovi a taktéž 9 (10,71%) by násilníka přeřadilo na jiné oddělení. 14 (16,67%) dotázaných zvolili možnost „stanovení pracovní komise, která by problém násilí na pracovišti řešila.

K variantě „jiné“ připsali respondenti následující možnosti: „oznámit na policii“, další názor „finanční postih“, jeden vedoucí pracovník by zvolil možnost „občansko-právní cestu; ale myslí si, že pracovník v podstatě vůči firmě má malou šanci vyhrát“. Jedna

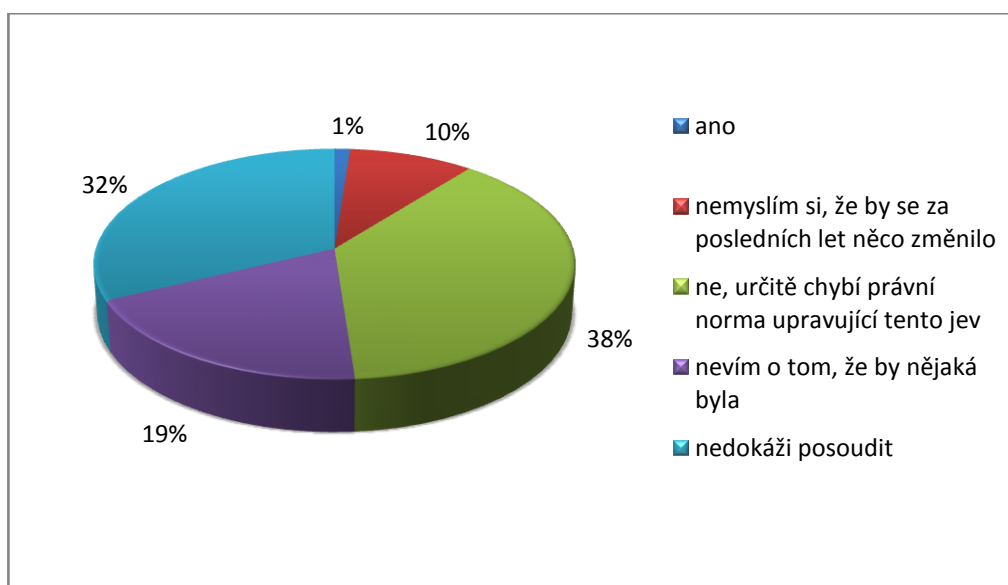
žena uvedla „Myslím si, že podstata problému je mnohem hlubší a zabývat by se jím měl psycholog. Určitě je třeba zamezit lidem s takovými charakterovými vlastnostmi a úchylnou pracovat na vedoucích postaveních“.

Také jsem do této varianty „jiné“ zařadila 6 respondentů, kteří odpověděli více možností s nějakým dodatkem. Všichni respondenti označili možnost „domluva násilníkovi“ a po neúčinné domluvě přeřazení na jiné oddělení či rozvázání pracovního poměru s násilníkem nebo v případě bossingu stanovení pracovní komise, která by problém násilí na pracovišti řešila.

Otázka č. 26: **Myslíte si, že je právní úprava a opatření v ČR vůči násilí na pracovišti dostatečná?**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	1	1,19
Nemyslím si, že by se za posledních několik let něco změnilo	8	9,52
Ne, určitě chybí nějaká právní norma postihující tento nežádoucí jev	32	38,10
Nevím o tom, že by nějaká byla	16	19,05
Nedokáži posoudit	27	32,14
Celkem	84	100

Tabulka č. 26



Graf č. 26

Tabulka a graf č. 26 dokládá, že nejvíce osob z celého souboru – 32 (38,10%) odpovědělo, že určitě chybí nějaká právní norma, která by násilí na pracovišti postihovala. 27 (32,14%) respondentů nedokáže posoudit, 16 (19,05%) neví, že nějaká právní úprava k problematice násilí na pracovišti existuje. Pouze 8 (9,52%) tvrdí, že se v našem právním řádu za posledních několik let v oblasti právní postížitelnosti vůči násilí na pracovišti nic nezměnilo.

Zajímavý je jev, že 1 (1,19%) respondent označil odpověď „ano, právní úprava vůči násilí na pracovišti je dostatečná“, přitom tvrdil v otázce č. 10, že informace o problematice násilí na pracovišti jsou dostačující. Z těchto odpovědí jsem nabyla dojmu, že si dotyčný trochu protiřečí.

Na závěr dotazníku jsem dala prostor pro vyjádření k výzkumnému tématu. Níže uvádím názory některých respondentů:

„V případě bossingu je poškozený prakticky v neřešitelné situaci. Znáám případ, kdy k bossingu docházelo přímo na popud zaměstnavatele, aby dotyčného pracovníka přinutili dobrovolně rozvázat pracovní poměr, bez nároku na odstupné.“ Muž, 46-59 let

„K otázce č. 17 si myslím, že někteří pracovníci u soukromého zaměstnavatele jsou za svou práci často hodnoceni rozdílně, než ostatní. Některé pracovní pozice jsou velmi málo finančně ohodnoceny vůči jiným, které jsou naopak zbytečně přeláceny.“

Muž, 18-30 let

„Já osobně jsem tento problém neměl, ale moje sestra ano. Došlo to až k soudu, který vyhrála.“

Muž, 46-59 let

„Domnívám se, že za bossing nelze považovat vytýkání špatných pracovních výsledků a že oběťmi mobbingu se obvykle stávají ne příliš průbojní lidé.“

Žena, 60 a více let

„V kontextu otázky č. 25 musím uvést, že může nastat situace, kdy je určitý nátlak na nějakého pracovníka přirozený a je způsobený samotným pracovníkem, který např. nevykonává takové množství práce jako ostatní, pracuje méně kvalitně a plní jednodušší úkoly, přičemž je hodnocen (odměňován) stejně jako ostatní. Toto je samozřejmě problém vedoucího pracovníka. Ovšem kolektiv (zejména mužský!) se málokdy obrátí na vedoucího, aby dotčeného pracovníka odměňoval hůře, popř. aby mu přidal více práce, spíše začne dávat pracovníkovi určitým způsobem najevo, co si o něm myslí, což může přerůst i v mobbing. Ovšem zde je naprosto namístě. Pokud to však nepochopí a nezmění se, měl by z pracoviště odejít on.“

Muž, 31-45 let

„Myslím si, že muži starších ročníků, kteří prodělali „totalitní základní vojenskou službu“, budou vesměs uvádět, že se s mobbingem nebo bossingem nesetkali. Téměř každý se během služby setkal se šikanou od starších vojáků nebo nesmyslnou buzerací od nadřízených. Pro tyto muže je mobbing i bossing na pracovišti v přijatelné míře něčím zcela běžným a berou to jako součást každodenního zaměstnaneckého života. Popřípadě si tento problém vyřeší převážně sami.“

Muž, 46-59 let

Nyní uvádím zajímavé poznatky jednoho zahraničního respondenta (původem Čech), který má dlouholeté pracovní zkušenosti v zahraničí. Jeho pracovní poměry se během let hodně lišily.

„Jednou se mi stalo, že šéf mi dal práci pod úroveň s komentářem: tento úkol budete nenávidět, proto to rychle uděláte. Nemyslím si, že to platí u každého.

Jindy jeden řadový pracovník ze skupiny vedlejší k té, co jsem byl vedoucím, opravdu dělal vše při každé příležitosti proti mně, intrikář, který po technické stránce mnoha věcem nerozuměl. Jednou mě tak kvůli maličkosti šikanoval, že jsem se sebral a šel domů. Pravomoc vedoucích byla taková, že podřízení dělali, co chtěli, odpovědný byl ale vedoucí.

Také jsem si někdy domnívám se, že právem stěžoval, že když jsem pracoval víc a poctivěji než ostatní, méně jsem povídal, že mně bylo vytýkáno, že nezapadám do týmu, že pracovat v týmu je důležitější, než si myslím.

Všeobecně bych mohl říci, že v mém případě určitě hrál roli rasismus, nejvíc ve Vídni, méně v Austrálii a tady na jihu Rakouska asi nejméně. Dle mého názoru v širším slova smyslu rasismus jistě existuje i vůči lidem z venkova, měšťáci mnohdy dají venkovanům najevo, že jsou „balíci“. Obzvláště Pražáci, respektive jejich velká část, jsou si jisti, že jsou chytřejší než ostatní obyvatelstvo ČR, už jenom proto, že jsou Pražáci. Často je to tak, že když si někdo o sobě myslí, že je něco lepšího, tak se snaží dostat se do Prahy. Tento centralismus téměř neexistuje ve Švýcarsku, Holandsku a asi ani ve Skandinávii, je ale typický pro východní Evropu.“

Muž, 60 a více let

6.3 Shrnutí výsledků a verifikace hypotéz

V průzkumu pracovního prostředí se zaměřením na výskyt projevů násilí na pracovišti byly zjištěny následující výsledky:

Z celkového počtu 90-ti oslovených respondentů se výše uvedeného průzkumu zúčastnilo celkem 84 respondentů, kteří vyplněný dotazník zaslali zpět.

První část dotazníku se věnovala demografickým údajům (otázky 1 – 6).

Výběrový soubor respondentů tvořilo – 33 (39,29%) mužů a 51 (60,71%) žen. Největší zastoupení mezi respondenty měla věková kategorie 46 – 59 let – celkem 53,57%. Druhá nejpočetnější věková kategorie byla v rozmezí 18 – 30 let – celkem 22,62%.

V kategorii dosaženého vzdělání převažovalo – střední s maturitou – 45,24% a v těsném závěsu bylo vysokoškolské vzdělání – 39,29%, kterým převážně disponovali respondenti v nejmladší věkové kategorii. V souvislosti s pracovním odvětvím, které respondenti zastávají, měla největší zastoupení soukromá sféra – 51,19% mužů a žen. Další položkou dotazníku byla délka praxe, kde více než polovina respondentů – 57,14% pracuje 20 a více let. Co se týká otázky pracovní pozice, s největším počtem se umístili řadoví pracovníci – 78,57% mužů a žen.

Druhá část dotazníku (otázky 7 – 11) se zabývala povědomím a informovaností problematiky násilí na pracovišti. Na otázku, zda-li mají oslovení osobní zkušenost s mobbingem a bossingem nejvíce osob 52,38% odpovědělo, že nemá. Z vlastní zkušenosti na pracovišti jako oběť bossingu má 17,86% mužů a žen. Z doslechu se s těmito jevy setkalo 14,29% osob a vlastní zkušenost jako oběť mobbingu má 8,33% respondentů. Dokonce 3 (3,57%) ženy mají osobní zkušenost jak s mobbingem, tak s bossingem jako oběti. Svědky těchto jevů na pracovišti se stali 3,57% respondenti. Překvapivý je pro mě výsledek, že více obětí má vlastní zkušenost s bossingem než mobbingem.

Otázka č. 8 zjišťovala, pokud se oslovení setkali s mobbingem nebo bossingem (ať už jako oběť, svědek nebo z doslechu), kde v té době pracovali. 16 (19,05%) respondentů pracovalo ve státní sféře a v soukromém sektoru pracovalo 21 (25%) dotazovaných. 47 (55,95%) respondentů označilo možnost, že se s těmito jevy nesetkali. Jen z počtu 25 obětí při osobní zkušenosti s mobbingem nebo bossingem jich 12 pracovalo ve státní sféře a 13 respondentů v soukromém sektoru.

Odpovědi respondentů na otázky 9 a 10 vypovídají o tom, že jednoznačně nejvíce respondentů 73,81% považují mobbing a bossing za závažný až velmi nebezpečný problém a celkově většina respondentů - 64,27% (po součtu dvou odpovědí) by chtělo mít o této problematice více informací. To nám dokazuje, že oblast těchto nežádoucích, patologických jevů na pracovišti, je velmi aktuální a citlivé téma zároveň, neboť se dotýká mezilidských vztahů a celé společnosti vůbec.

Třetí část dotazníku (otázky 12 – 18) mapují vztahy na pracovišti mezi dotyčnými respondenty, jejich kolegy a nadřízeným. Ve většině případů - 55,96% respondentů jsou vztahy na pracovišti přátelské; se vztahy mezi kolegy jsou respondenti spíše spokojeni – 53,57% a jejich vzájemná komunikace je dobrá, bez osobní blízkosti – 60,72%. Se svým nadřízeným je komunikace nejčastěji také dobrá, bez osobní blízkosti – 39,29% a pouze pracovní – 33,33%.

Čtvrtá část dotazníku (otázky 19 – 22 jsou obsáhlejší s možností více odpovědí) je zaměřena na projevy násilí na pracovišti, se kterými se oslovení respondenti případně jako oběti setkali. Otázka č. 19 zkoumala vliv mobbingu a bossingu na kvalitu vykonané práce. Z 25 – ti obětí jich nejvíce - 56% přiznalo nesoustředěnost při práci. Na otázku, jak reagovali na skutečnost, že se stali obětí mobbingu a bossingu, převážná část respondentů volila možnost odchodu ze zaměstnání – 72% respondentů (tj. výsledný součet odpovědí „uvažoval/a jsem o odchodu za zaměstnání“ a možnosti „jiné odpovědi“, kde respondenti uvedli, že dali výpověď). Z výsledků je patrné, že oběti volily převážně pasivní obrannou metodu, tedy odchod ze zaměstnání. Domnívám se, že to může být způsobeno důsledkem nedostatečných informací o této problematice a nevědomosti řešení.

Otázky 21 a 22 se týkají negativních zkušeností a zdravotních potíží spojených mobbingem a bossingem. Nejvíce obětí - 40% chodí do zaměstnání ve stresu a s pocity úzkosti a téměř všechny oběti, kromě dvou, uvedli minimálně jednu možnost zdravotních potíží. Alarmující je fakt, že 2 oběti z 10-ti možných zdravotních problémů uvedly 9 obtíží.

Poslední část dotazníku (otázky 23-26) zkoumá hypotetickou úvahu, jak by oslovení řešili situaci, pokud by se stali obětí mobbingu nebo bossingu, zda by se zmínili svému zaměstnavateli a jak by si představovali případný účinný zásah zaměstnavatele. Jednoznačně nejvíce respondentů 50 (59,53%) respondentů si není

jistých, jak by řešili situace, že by se stali obětí mobbingu či bossingu. 34 (40,48%) oslovených by se nebálo výskyt násilí na pracovišti oznámit zaměstnavateli a věří, že by hledal řešení. K otázce účinného zásahu zaměstnavatele v případě výskytu mobbingu či bossingu na pracovišti, se většina respondentů 42 (50%) přiklonila k možnosti podmíněného rozvázání pracovního poměru s násilníkem. Dotazník uzavírá otázka ohledně právní úpravy násilí na pracovišti. Nejvíce osob z celého souboru 32 (38,10%) zastává názor, že v ČR chybí vůči násilí na pracovišti nějaká právní norma, která by tento nežádoucí jev ve společnosti postihovala.

Verifikace hypotéz

Pro potvrzení či vyvrácení některých hypotéz bylo potřeba uvědomit si určité souvislosti a vztahy mezi získanými odpověďmi a získané informace si utřídit a vyhodnotit tak, aby mi pomohly potvrdit nebo vyvrátit hypotézy.

Hypotéza č. 1:

Mobbingem a bossingem jsou více postiženy ženy než muži.

Hypotéza byla ověřena na základě údajů, které se nachází v otázkách č. 1 a 7, kde odpovídalo 51 (60,71%) žen a 33 (39,29%) mužů. Z celkového počtu 51 žen je 17 (33,33%) obětí mobbingu nebo bossingu. Pouze mobbingem byly postiženy 4 (7,84%) ženy, jenom bossingem 10 (19,61%) žen a mobbingem i bossingem 3 (5,88%) ženy. Z celkového počtu 33 mužů je 8 (24,24%) obětí mobbingu nebo bossingu. Pouze mobbingem byli postiženi 3 (9,1%) muži a jenom bossingem 5 (15,15%) mužů.

Tato hypotéza **se potvrdila**.

Hypotéza č. 2:

Předpokládám, že většina respondentů (více než 60%) bude uvádět, že informace o problematice násilí na pracovišti nejsou dostačující a uvítali by jich více.

K hypotéze se vztahuje otázka č. 10 (tabulka a graf č. 10), kde respondenti nejčastěji volili odpověď, že by uvítali více informací o násilí na pracovišti a to v 31 (36,91%) případech. Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti volící možnost, že informace nejsou dostačující – 23 (27,38%). Pouze 21 (25%) respondentů volilo možnost, že informace jsou dostačující a 9 (10,71%) respondentů se přiklonilo k možnosti „nevím“.

Hypotéza č. 2 se tedy **potvrdila**.

Hypotéza č. 3:

Předpokládám, že méně než polovina respondentů bude uvádět osobní zkušenost s mobbingem a bossingem.

Po vyhodnocení dotazníků mělo zkušenosti pouze s mobbingem 7 (8,33%) respondentů, pouze s bossingem 15 (17,86%) a s oběma jevy se během své pracovní dráhy setkali 3 (3,57%) respondenti. Tedy z celkového počtu 84 (100%) respondentů bylo 25 (29,76%) obětí mobbingu i bossingu.

Hypotéza č. 3 se **potvrdila**.

Hypotéza č. 4:

Domnívám se, že zaměstnanci, kteří se nesetkali s mobbingem a bossingem chodí do práce raději než ti, kteří se jako oběti s těmito jevy setkali.

Tato hypotéza byla ověřena pomocí údajů, které vycházely z odpovědí respondentů na otázky 12 – 15, 19, 20, 21 a 22.

Hypotéza se **potvrdila**. Vzhledem k tomu, že obětí bylo 25, ostatní respondenti, kteří s těmito jevy nemají osobní zkušenost, mají na pracovišti přátelské vztahy a jejich komunikace s kolegy a nadřízeným je dobrá.

Hypotéza č. 5:

Domnívám se, že výskyt mobbingu a bossingu má ve větším počtu případů vliv na zhoršení zdravotního stavu oběti a zároveň negativní dopad na pracovní výkon.

Výsledky odpovědí z dotazníků a z výše uvedených tabulek a grafů (č. 19, 21 a 22) nám **hypotézu potvrzují**.

Z počtu 25-ti obětí mobbingu a bossingu, který je považován v této sérii otázek za 100%, jsou jen 2 (8%) oběti, které neměly zdravotní potíže, u 5-ti (20%) obětí to nemělo vliv na kvalitu vykonané práce.

Hypotéza č. 6:

Předpokládám, že více než polovina respondentů při výskytu násilí na pracovišti bude tvrdit, že by tento jev svému zaměstnavateli neoznámila.

Tato hypotéza, po shrnutí následujících výsledků otázky č. 24, grafu a tabulky č. 24, se **nepotvrdila**. Nejvíce respondentů 34 (40,48%) odpovědělo, že by se nebáli výskytu násilí na pracovišti oznámit zaměstnavateli a věří, že by hledal řešení. 17 (20,24%)

respondentů by tento problém také oznámili i když si myslí, že by zaměstnavatel nehledal řešení. 26 (30,95%) respondentů by výskyt násilí na pracovišti zaměstnavateli neoznámili, neboť se domnívají, že by to nemělo význam a 7 (8,33%) respondentů by to neoznámilo z důvodu obavy ze ztráty zaměstnání.

ZÁVĚR

Cílem mojí diplomové práce bylo podrobněji přiblížit problematiku psychoteroru na pracovišti, rozšířit povědomí o tomto fenoménu a především poukázat na jeho závažnost.

V jednotlivých kapitolách byla analyzována především problematika mobbingu a bossingu, jejich vznik, příčiny a průběh. Pozornost byla věnována důsledkům, které pramení z násilí na pracovišti, nejen pro oběť, ale i celou společnost. Nedílnou součástí je prevence, obranná opatření proti mobbingu a bossingu a právní problematika související s násilím na pracovišti. Závěr teoretické části práce byl soustředěn na sociálně pedagogickou oblast, která intervenuje do oblasti jakéhokoliv násilí páchaného na pracovišti.

Mobbingu a bossingu předchází zpravidla neřešený nebo špatně vyřešený konflikt, který posléze rozhybe celou mašinerii psychického teroru, protože zlomyslnost a krutost jsou vlastnosti, které lidem patří, ať chceme nebo ne. Jakékoliv násilí na pracovišti představuje obrovský problém značného rozsahu a jeho obětí se může stát téměř kdokoliv z nás. Následky jsou ničující nejen pro oběť samu, ale tyto následky se projevují negativně i v jejím rodinném životě. Mobbingem (bossingem) trpí celý kolektiv pracovníků, kterému ubírá sílu tím, že likviduje mezilidské vztahy, potažmo kulturu pracoviště. Trpí tím však i celá společnost, které způsobuje nemalé ekonomické výdaje, mimo jiné i na léčbu nemocí vzniklých v důsledku působení psychického teroru.

V empirické části je prezentován výzkum pracovního prostředí se zaměřením na výskyt projevů násilí na pracovišti. Součástí jsou formulace hypotéz. Empirická část dále obsahuje kvantitativní výsledky zpracovaného dotazníku, které jsou prezentovány prostřednictvím analýzy a interpretace výsledků výzkumu, tabulek, grafů a shrnutí výsledků včetně verifikace hypotéz.

Na základě těchto výsledků bylo zjištěno, že mobbingem a bossingem jsou více postiženy ženy než muži. Osobní zkušenost s mobbingem a bossingem překvapivě mělo jako oběť 29,76% respondentů.

Také bylo zjištěno, že lidé by uvítali o výskytu násilí na pracovišti v podobách mobbingu a bossingu více informací, i přesto však tento společenský problém nepodceňují, ba dokonce jej považují za závažný problém.

Dále se ukázalo, že výskyt mobbingu a bossingu má ve větším počtu případů vliv na zhoršení zdravotního stavu oběti a zároveň negativní dopad na pracovní výkon.

Ti, co mobbing a bossing nezažili, chodí do práce raději než ti, kteří se jako oběti s těmito jevy setkali.

Dále bylo zjištěno, že při výskytu či projevu násilí na pracovišti by se většina osob zachovala tak, že by tento problém oznámila zaměstnavateli.

Závěrem se domnívám, že cíl práce byl splněn. Při jejím zpracování jsem čerpala poznatky z odborné literatury věnující se této problematice. Využila jsem svých zkušeností ze své pracovní praxe, nějaké zkušenosti svých kolegyň a zajímavé příspěvky od respondentů.

Tato práce má především za úkol informovat o rizicích a důsledcích těchto nežádoucích, patologických jevů a případně může nabídnout pomocnou ruku. Proto kdyby informace z této práce a výsledky z výzkumného šetření pomohly být jen jednomu v lepší orientaci problému, případně v úspěšném boji s původcem psychického teroru, tak tato práce měla smysl a splnila svůj účel.

RESUMÉ

Tato diplomová práce se zabývá problematikou násilí na pracovišti. Jejím obsahem je analýza dvou základních forem a to mobbingu a bossingu. Celá práce je koncipována do šesti kapitol.

První kapitola charakterizuje konflikty na pracovišti a s ním související další pojmy – agrese, šikana, manipulace a stres. Tyto pojmy a následný nevyřešený konflikt mohou vyústit až v psychoteror na pracovišti.

V druhé kapitole je teoreticky vymezen pojem mobbingu. Kromě samotného popisu mobbingu, jsou zde vystiženy i příčiny a pohnutky, jež vedou k výskytu různých forem šikanování. V této kapitole je dále rozpracován vznik, který nám umožní nahlédnutí do historie mobbingu, a průběh mobbingu. Pozornost je též věnována popisu možné charakteristiky obětí a pachatelů mobbingu.

Třetí kapitola objasňuje pojem bossing, jeho příčiny a důvody, projevy a možné techniky.

Čtvrtá kapitola poukazuje na důsledky mobbingu a bossingu. Rozebírá důsledky pro oběť – psychické, psychosomatické, sociální a důsledky pro organizaci a celou společnost. Snaží se upozornit na nebezpečí a dopady těchto patologických jevů.

Pátá kapitola představuje možnosti řešení mobbingu a bossingu. Nabízí preventivní opatření, a to z pohledu organizace a jedince. Je zde rovněž věnován prostor pro návrh možných opatření při boji proti mobbingu a bossingu včetně různých metod obrany oběti. Tato kapitola rozebírá i legislativní úpravu, jako možné řešení v souvislosti se zkoumanou tématikou, mobbingu a bossingu. Smyslem této kapitoly je také poukázat na důležitost sociální pedagogiky řešící násilí na pracovišti jako sociálně pedagogický problém.

Šestá kapitola je empirická část této diplomové práce a zabývá se výzkumem pracovního prostředí se zaměřením na výskyt projevů mobbingu a bossingu. Zahrnuje analýzu získaných dat kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření. Shrnuté výsledky jsou zaznamenány v tabulkách a grafech s doprovodným textem.

ANOTACE

Tato diplomová práce „Psychický teror na pracovišti a jeho důsledky“ se zabývá problematikou násilí na pracovišti. Je zaměřena na analýzu jeho dvou základních forem, mobbingu a bossingu. V jednotlivých kapitolách jsou tyto pojmy vymezeny, popsány jejich příčiny vzniku, průběh a důsledky. Dále práce nabízí možnosti řešení těchto patologických jevů a prevenci. Součástí je i právní problematika související s násilím na pracovišti a v neposlední řadě je zde prostor pro sociálně pedagogickou oblast, která intervenuje do jakéhokoliv násilí páchaného na pracovišti. Empirická část práce je věnována výzkumu pracovního prostředí se zaměřením na výskyt projevů násilí na pracovišti.

Tyto poznatky jsou příspěvkem v oblasti informovanosti o těchto formách násilí na pracovišti a mohly by být využity při řešení náročné životní situace v pracovním životě.

KLÍČOVÁ SLOVA

konflikt, agrese, šikana, oběť, psychický teror, mobbing, bossing, násilí na pracovišti, prevence, sociální pedagogika

ANNOTATION

This diploma thesis „Psychical terror in the workplace and its consequences“ deals with the problem of violence in the workplace. It is focused to the analyses its two basic forms - mobbing and bossing. Particular chapters explain these terms, describe reasons of their origin, course and consequences. Furthermore, it offers ways of solution of these pathological phenomena and prevention. Part of this theses is also legal problems on violence in the workplace and not least there is some space for socio - pedagogical area, which intervent to the any area of violence committing in the workplace. The empirical part includes inquiry of working environment specialized in occurrence shows violence in the workplace.

Presented findings should be a contribute to the area of consciousness about these forms violence in the workplace. These findings make use of solving difficult situatoin in working career.

KEYWORDS

conflict, aggression, bullyng, victim, psychical terror, mobbing, bossing, violence in the workplace, prevention, social pedagogy

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Zákony:

1. Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR
2. Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod
3. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník
4. Zákon č. 40/1964, občanský zákoník
5. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Knihy, syntetické práce, monografie:

6. BAKOŠOVÁ, Zlatica. *Sociálna pedagogika ako životná pomoc*. FF UK Bratislava: STUMUL, 2005, 203 s. ISBN 80-89236-00-6.
7. BELDING, S. *Jak ve zdraví přežít nesnesitelného šéfa*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 142 s. ISBN 978-80-7261-194-2.
8. BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, 184 s. ISBN: 80-86517-34-9.
9. CAPPONI, V., NOVÁK, T. *Sám proti agresi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 128 s. ISBN: 80-7169-253-0.
10. COTTER, C., GREEN, G.H. *Přestaňte být manipulováni*. Praha: PRAGMA, 2000, 166 s. ISBN: 80-7205-694-8.
11. FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 112 s. ISBN: 80-247-0533-8.
12. HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1 vyd., Praha: Portál, 2002, 778 s. ISBN: 80-7178-303-X.
13. HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuálek o násilí*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2004, 83 s. ISBN: 80-7013-397-X.
14. HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 232 s. ISBN: 80-200-0994-9.
15. HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti -mobbing*. vyd. Martin: Neografia, 1995, 144 s. ISBN: 80-85186-62-4.

16. JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN: 80-7178-535-0.
17. KNOTOVÁ, D. *Jaká je česká sociální pedagogika?* In *Konstituování sociální pedagogiky jako vědeckého oboru*. vyd. Brno: IMS, 2004. ISBN: 80-902936-5-4.
18. KOHOUTEK, R. a kol. *Základy sociální psychologie*. Brno: CERM, 1998, 183 s. ISBN: 80-7204-064-2.
19. KOLÁŘ, M. *Bolest a šikanování*. Praha: Portál, 2001, 255 s. ISBN: 80-7367-014-3.
20. KRATZ, H., J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, 131 s. ISBN: 80-7261-127-5.
21. KRAUS, B., POLÁČKOVÁ, V. et al. *Člověk, prostředí, výchova. K otázkám sociální pedagogiky*. vyd. Brno: Paido, 2001, 199 s. ISBN: 80-7315-04-2.
22. KRAUS, B., SÝKORA, P. *Sociální pedagogika I*. vyd. Brno: IMS Brno, 2009, 62 s.
23. MÜHLPACHR, P. a kol. *Sociální pedagogika II*. vyd. Brno: IMS Brno, 2011, 250 s.
24. NAZARE-AGA, I. *Nenechte sebou manipulovat*. Praha: Portál, 2008, 268 s. ISBN: 978-80-7367-491-5.
25. NOVOTNÝ, P. *Kdo s námi manipuluje*. 1. vyd. Český Těšín: Dialog, 2005, 120 s. ISBN: 80-86761-30-4.
26. PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada, 2007. 277 s. ISBN: 978-80-247-1697-8.
27. PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Proti stresu krok za krokem*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 188 s. ISBN: 80-247-0068-9.
28. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2001. 322 s. ISBN: 80-7178-579-2.
29. RADVAN, E. *Poznámky k vypracování odborného textu*. vyd. Brno: IMS, 2008, 24 s.
30. ŘEHOŘ, A. *Metodické pokyny pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Brno: IMS Brno, 2009, 44 s.
31. ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998, 272 s. ISBN: 80-85931-48-6.

32. ŘÍČAN, P., JANOŠOVÁ, P. *Jak na šikanu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 160 s. ISBN: 978-80-247-2991-6.
33. SPURNÝ, J. *Psychologie násilí*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, 136 s. ISBN: 80-85858-30-4.
34. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 108 s. ISBN: 978-80-247-2474-4.
35. TOYEN, I. *Boj proti stresu*. 1. vyd. Praha: KM Records, 2008. ISBN: 978-80-87253-03-8.
36. VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2005, 356 s. ISBN: 80-246-0841-3
37. WIEKE, T. *Jak vycházet s kolegy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 112 s. ISBN 80-247-1687-9.
38. WROCZIŃSKI, R. *Sociální pedagogika*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelství, 1968.

Časopisy, články, internetové zdroje:

39. BARTÁK, J. *Patologie vztahu – mobbing přijde draho*. Personál, č. 4, 2006, s. 13-14, dostupné na http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/clanky/ochrana_zdravi/mobb_boss_bull.html. [Cit. 21.1.2012]
40. KMONÍČKOVÁ, J., WÁGNEROVÁ, I. *Mobbing a další druhy násilí na pracovišti*. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2005, roč. 40, č. 3-4, s. 135-144
41. KOONIN, M., GREEN, T.M. The emotionally abusive workplace. *Journal of Emotional Abuse*. TRAUMA PRESS, 2004, 4 (3/4), s. 71-79. ISSN: 1092-6798
42. KOŽENÁ, L. *Šikana na pracovišti*. *České pracovní lékařství*. Praha: Tigris, 2007, č. 4, s. 175-176. ISSN: 1212-7191. Dostupné na: http://www.tigris.cz/images/stories/CESKE_PRACOVNI_LEKARSTVI/2007/04/06_Kozena_CPL_4_07.pdf [Cit. 11.2.2012]
43. KRČMAŘOVÁ, G. *Dorazil mobbing i do českých knihoven?* *Ikaros* [online]. 2002, roč. 6, č. 6. ISSN: 1212-5075 Dostupné na: <http://www.ikaros.cz/node/964>. [Cit. 11.2.2012]

44. MELIÁ, J. L., BECERRIL, M. *Psychological sources of stress and burnout in the construction sector: a structural equation model*. *Psicothema*. 2007, 19(4): 679-86.
45. OLEXA, L. *Rozmáhání šikany na pracovišti – mobbing a bossing*. *Bezpečnost a hygiena práce*. 2009, č. 3. ISSN: 0006-00453.
46. SVOBODOVÁ, L. *Mobbing: psychoteror na pracovišti*. *Psychologie dnes*, 2008, roč. 14, č. 1, ISSN: 1212-9607.
47. <http://www.asistentka.cz/node/7367>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

Angl.	Anglicky.
Apod.	A podobně.
Atd.	A tak dále.
Cit.	Citováno.
Např.	Například.
T.j.	To je.
Tzn.	To znamená.
Tzv.	Tak zvaně.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Kazuistika mobbingu

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 1

Kazuistika mobbingu

Marie, 54 let

Vlastní trpkou zkušenost s psychickým terorem na pracovišti má i jedna osoba, která je mi velmi blízká. Snažila jsem se jí během systematického teroru pomoci a být jí oporou.

Tento příběh je pravdivý, pouze jména žen jsou smyšlená.

Na oddělení, kde paní Marie pracovala přes 15 let, jako uznávaná pracovnice, která měla velké zásluhy na rozvoji podnikové agendy, nastoupila z organizačních důvodů nová pracovnice, aby posílila chod tohoto oddělení. Na první pohled sympatická, mluvná paní Julie, která ale ještě dálkově studovala. A to byl kámen úrazu. Marie se jí snažila zasvěcovat do účetní agendy, ale Julie stále neměla čas a chyběl jí i patřičný zájem. Paní Marie opět zvládala práci sama. Obě ženy se spolu brzy sblížily. Paní Marie dokonce Julii podporovala v jejím studiu a její netečnost k práci přehlížela tím, že pracovala za dvě. Julie se navenek chovala k Marii velmi hezky, vstřícně a byla jí vděčná, že po ní Marie nepožaduje tolik spolupráce, na kterou byla původně přijata. Marie ji důvěřovala a tím, že byla pohlcena prací, nevnímala, že pod „zástěrkou“ se skrývá faleš. Julie sondovala, co se kde děje a největší její starostí začalo být prohlížení údajů organizačních míst vedoucích pracovníků, s tím, že by se brzy mohla ucházet o jejich pozice. Začala tím být posedlá.

Situace se vyhrotila, když se rozdělovaly odměny za uplynulé období. Julie se domáhala stejných finančních odměn, jako měla Marie, i když rozdíl byl zanedbatelný, i přesto, že za ni Marie v podstatě pracovala. Julii to vůbec nebylo trapné, dokonce si šla stěžovat za vyšším nadřízeným, než byla jejich vedoucí, což ještě do té doby nikdo neudělal. Protože si Marie nikomu nestěžovala, že je vlastně na práci stále sama, Julie dosáhla svého a v závěru dostala Marie méně odměn než ona. Marie si to snažila s Julií vyříkat, ovšem Julie „zahrála divadlo“ jako již několikrát předtím a to Marii, jako svědomitou, pracovitou ženu, věrnou podniku již řadu let, ještě více popudilo. Po tomto incidentu Marie konečně otevřela oči. Začala si více všimnout činností, které Julie vykonávala místo pracovních povinností. Vztah k Julii začal být chladnější, hovořily spolu pouze pracovně a brzy jen to nejnnutnější. Julie začala být nespokojená, drzá, jízlivá

až agresivní a Marii začala pomlouvat, kde se dalo. Neustále vybíhala na chodbu, kde telefonovala a Marii očerňovala před svými známými. Došlo to tak daleko, že se už ani neobtěžovala jít na chodbu a hovořila přímo v kanceláři před Marii, čímž zaplnila téměř celou pracovní dobu. Jak jednou Marie odjela na služební cestu, využila Julie příležitosti k tomu, aby zašla za vedoucími pracovníky si stěžovat na Marii a měla sepsanou stížnost až na hlavní ústředí.

Ve stížnosti uvedla, že se jedná o dlouhodobý problém, týkající se šikanování v zaměstnání. Uvedla, že ji paní Marie zesměšňuje, ponižuje, slovně napadá různými vulgárními výrazy. Odmítá ji zasvětit do účetní agendy. Do zaměstnání chodí se strachem. Psychické a slovní šikanování se odrazilo na jejím zdravotním stavu.

Nic z toho ovšem pravdivé nebylo a vůbec ji netížilo svědomí, že opět sehrála divadlo v neprospěch Marie. Naopak vše, co v dopisu Julie sepsala, pociťovala však Marie. Vedoucí, která Marii znala jako dobrou pracovníci, dopis nepostoupila na ústředí, musela ho ale dát řediteli. Marie nestačila žasnout, kam až je člověk schopen daleko zajít. Musela jít až k řediteli situaci vysvětlit. Vzhledem k tomu, že i on znal Marii řadu let, po vysvětlení stížnost „smetl ze stolu“.

Jenže to už byla Marie psychicky vyčerpaná, téměř na zhroucení. Často doma plakala, chodila do práce se staženým žaludkem a bolest se násobila úzkostmi, co se bude v práci zase dít. Protože se Julie ukázala být zlá a zákeřná, Marie nevěděla, co od ní může čekat a kdy opět zaútočí. Systematický teror gradoval. Pocity strachu, pocity úzkosti Marii svíraly čím dál víc.

Dokonce začala uvažovat o odchodu ze zaměstnání. Na druhou stranu si říkala, že když byla tolik let v podniku spokojená, proč místo přenechávat takovému člověku, který zde byl pouze rok a půl a své práci ani nerozumí a nemá o ni zájem. A když už nějakou práci odvedla, bylo v ní plno chyb, což jí často vedoucí vytýkala.

Vyšší vedení již považovalo věc za vyřízenou, ale Marie trpěla dál. Snažila se hledat pomoc u vedoucí, která ji vyslechla, ale protože s nimi neseseděla v kanceláři, nevěděla, čeho všeho je Julie ještě schopná. Spíše nad problémem zavírala oči, protože nevěděla, jak situaci řešit a bála se možných kroků, co by mohla Julie zase podniknout.

Téměř po roce od začátku mobbingu, se opět měnila struktura organizace a bylo zřejmé, že se budou rušit některá oddělení. Vedoucí tímto Marii utěšovala, ať vydrží, že Julie bude propuštěna pro nadbytečnost. Jenže ještě půl roku musela Marie vydržet. Julie

už ji napadala nevybíravými způsoby, častovala sprostými nadávkami, nepracovala, jen nahlas telefonovala a neustále si stěžovala. Marie v této době zažívala nejkrušnější chvíle ve svém pracovním životě. Při Juliiných telefonátech se nemohla soustředit na práci, trpěla poruchami spánku, hypertenzí, nechutenstvím i nervozitou.

Julie tušila, že bude propuštěna a snažila se tomu všemožně zabránit. Navzdory všemu hledala místo vedoucí přímo na této správě. Po nezdárných pokusech odešla Julie na pracovní neschopnost. Nakonec byla Julie propuštěna s odstupným a všichni si konečně od zákeřné pracovnice oddechli.

Ovšem, co Mariina pošramocená duše???

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou navazujícího magisterského studia oboru Sociální pedagogika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakultě humanitních studií, Institutu mezioborových studií v Brně. V současné době zpracovávám diplomovou práci zabývající se tématem mobbingu a bossingu. V souvislosti s tím bych Vás ráda požádala o pomoc v podobě vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní a shromážděná data budou využita výhradně a jen pro zpracování této diplomové práce.

Předem Vám děkuji za ochotu a Váš čas.

Bc. Silvie Holánková

Pro vyplnění dotazníku je dobré objasnit následující pojmy.

Mobbing

psychický teror na pracovišti, který způsobují spolupracovníci. Zahrnuje systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Jedná se o dlouhodobé šikanování na pracovišti s cílem postiženého znevážit, poškodit jeho pověst, snížit jeho sebeúctu i sebevědomí, znepříjemnit život především na pracovišti nebo dokonce způsobit škody na jeho zdraví.

Bossing

psychický teror na pracovišti, který způsobují pracovníci na vedoucích pozicích. Příčiny bývají většinou obavy z podřízeného, který by mohl ohrozit funkci "bosse". Vzhledem k tomu, že nadřízený má vůči svému zaměstnanci z hlediska svého vedoucího postavení nejen velké možnosti ale i větší moc, je bossing v mnoha případech hodně ničující.

1) Pohlaví:

- muž
- žena

2) Kolik je Vám let?

- 18 – 30
- 31 - 45
- 46 - 59
- 60 a více

3) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen/a
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4) Pracujete:

- ve státním sektoru
- v soukromé organizaci
- jiné (napište jaké)
- nepracuji (upřesněte)

5) Délka Vaší praxe:

- do 5- ti let
- 6 - 9 let
- 10 -19 let
- 20 a více let

6) Na jaké pozici v současné době pracujete?

- řadový pracovník
- vedoucí pracovník
- jiné zařazení (prosím vypište)

7) Máte osobní zkušenost s násilím na pracovišti (mobbingem a bossingem)?

- ano, jako oběť mobbingu
- ano, jako oběť bossingu
- ano, jako oběť mobbingu i bossingu
- ano, jako svědek
- ano, pouze z doslechu
- nemám

8) Pokud jste se setkal/a s mobbingem nebo bossingem, kde jste v té době pracoval/a?

- ve státní sféře
- v soukromé sféře
- jiné (upřesněte)
- nesetkal/a jsem se

9) Považuji mobbing a bossing za:

- nepodstatný problém
- běžný problém

- závažný problém
- velmi nebezpečný problém
- nedokáží posoudit

10) Myslíte si, že máte o problematice násilí na pracovišti dostatek informací?

- ano, informace jsou dostačující
- uvítal/a bych více informací
- ne, informace nejsou dostačující
- nevím

11) Myslíte si, že problém mobbingu a bossingu je v naší společnosti dostatečně řešen?

- je zveličován
- ano, je dostatečně řešen
- do určité míry
- je podceňován
- nedokáží posoudit

12) Jaké vztahy panují na Vašem pracovišti?

- přátelské
- pouze pracovní
- ignorující
- konfliktní až nepřátelské
- nedokáží posoudit

13) Se vztahy mezi kolegy na pracovišti jsem:

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- nedokáží posoudit
- spíše nespokojen/a
- rozhodně nespokojen/a

14) Jaká je komunikace mezi kolegy a Vámi na Vašem pracovišti?

- je na velmi dobré úrovni až důvěrná
- dobrá, bez osobní blízkosti
- chladná až ignorující
- plná napětí a konfliktů
- netýká se mě

15) Jaká je komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

- velmi dobrá až důvěrná
- dobrá, bez osobní blízkosti
- pouze pracovní
- chladná
- nedokáži posoudit
- netýká se mě

16) Je mi přidělována práce ponížující nebo pod mou úroveň a kvalifikaci.

- souhlasím
- částečně souhlasím
- těžko rozhodnout
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím
- nesetkal/a jsem se s tímto jednáním

17) Za svou práci jsem často rozdílně hodnocen než ostatní.

- souhlasím
- částečně souhlasím
- těžko rozhodnout
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím
- nesetkal/a jsem se s takovým jednáním

18) Myslíte si, že jsou nebo byly o Vás v zaměstnání někdy za Vašimi zády šířeny pomluvy a lži?

- určitě ano
- možná ano
- nevím
- myslím si, že ne
- rozhodně ne

19) Pokud jste byl/a obětí mobbingu či bossingu, jaký to mělo vliv na kvalitu vykonané práce? (v případě potřeby označte více možností)

- pasivní přístup k práci
- nesoustředěnost při práci
- snížená kvalita odvedené práce
- vyhýbání se kolektivu
- nemělo to vliv
- nedokáži posoudit
- jiná odpověď (prosím, napište)

20) Pokud se domníváte, že jste (nebo byl/a) obětí mobbingu či bossingu, jak jste na tuto skutečnost reagoval/a? (v případě potřeby označte více možností)

- Nikomu jsem nic neřekl/a
- Promluvil/a jsem si s tím, kdo mě šikanoval
- Bránil/a jsem se fyzicky
- Oznámil/a jsem to nadřízenému
- Řekl/a jsem to kolegyni/kolegovi
- Vyhledal/a jsem odbornou pomoc
- Uvažoval/a jsem o odchodu ze zaměstnání
- Snažil/a jsem se vyhledat právní pomoc
- Nemyslím, že jsem byl/a obětí mobbingu a bossingu
- Jiné (napíšte)

21) Jak Vás vlastní zkušenost s mobbingem nebo bossingem ovlivnila? (v případě potřeby označte více možností)

- Do zaměstnání chodím s odporem
- Do zaměstnání chodím ve stresu a s pocity úzkosti
- Stráním se kolektivu
- Cítím se méněcenný/á
- Cítím se nejistý/á při výkonu v zaměstnání
- Mám zdravotní potíže
- Neovlivnilo mě to vůbec
- Nemám takovou zkušenost
- Jiná odpověď

22) Měl/a jste zdravotní potíže související s tím, že jste se stal/a obětí mobbingu nebo bossingu na pracovišti? (v případě potřeby označte více možností)

- deprese
- úzkost
- nervozita
- poruchy koncentrace
- bolesti hlavy
- poruchy spánku
- žaludeční potíže
- poruchy příjmu potravy
- bolesti zad
- kardiovaskulární onemocnění
- neměl/a jsem potíže
- jiná odpověď

23) Pokud byste se stal/a obětí mobbingu či bossingu, věděl/a byste, jak danou situaci řešit?

- Nevěděl/a bych, co mám dělat
- Nejsem si jistý/á
- Ano (prosím, popište stručně jakým způsobem.....)

24) Zmínil/a byste se o podezření či výskytu násilí na pracovišti zaměstnavateli, aby bylo učiněno nějaké opatření?

- Ano, nebál/a bych se oznámit tento problém zaměstnavateli a věřím, že by hledal řešení
- Ano, ale myslím si, že by tento problém neřešil
- Ne, nemělo by to význam
- Ne, bál/a bych se, že bych mohl/a přijít o práci

25) Jak byste si při výskytu násilí na pracovišti představoval/a účinný zásah zaměstnavatele?

- domluva násilníkovi
- přeřazení na jiné oddělení
- podmíněné rozvázání pracovního poměru s násilníkem
- stanovení pracovní komise, která by problém násilí na pracovišti řešila
- jiné (prosím, vypište)

26) Myslíte si, že je právní úprava a opatření v ČR vůči násilí na pracovišti dostatečná?

- ano
- nemyslím si, že by se za posledních několik let něco změnilo
- ne, určitě chybí nějaká právní norma, která by tento nežádoucí jev ve společnosti postihovala
- nevím o tom, že by nějaká byla
- nedokáži posoudit

Pokud byste mi chtěli ještě něco napsat ohledně tématu, co neobsahovaly moje otázky (například z vlastní zkušenosti) nebo měli nějaké potřebné připomínky k mému výzkumu či pouze něco doplnit, uvítám Vaše názory.