

Šikana na pracovišti – mobbing, bossing

Jana Janíčková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana JANÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **H118104**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Šikana na pracovišti – mobbing, bossing**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálech IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009), případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu.

Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude tato práce zaměřena na:

- výklad pojmů, etymologie slov mobbing a bossing
- znaky mobbingu, bossingu
- možné příčiny vzniku šikany na pracovišti
- oběť mobbingu, bossingu
- možná obrana proti mobbingu a bossingu

Součástí bakalářské práce je i výzkumná část zaměřená na případy šikany na pracovišti. Formou rozhovoru s lidmi, kteří se osobně setkali s šikanou na pracovišti jak ze strany spolupracovníků, tak ze strany nadřízených, se pokusím zjistit příčinu šikany v jejich případech. Součástí těchto rozhovorů bude konečné východisko, které šikanovaná osoba nakonec zvolila, i nastínění možného řešení a pohled obětí šikany na mobbing či bossing s odstupem času.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Borská, I. **Mobbing a bossing – jak se bránit.** Praha: PSK č. 11/2005, Linde nakladatelství s.r.o., 2005

Fetter, R. **Mobbing a bossing čili šikana na pracovišti – lze se proti nim bránit?** www.epravo.cz, 20. 4. 2011

Huberová, B. **Psychický teror na pracovišti.** Martin: Neografie, 1995

Kocábek, P. **Jak "přežít" šikanu na pracovišti.** www.mpsv.cz, 25. 2. 2008

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

Radvan, E. **Metodika psaní odborného textu a výzkumu v sociálních vědách.** Brno: IMS, 2009

Syobodová, L. **Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba.** Praha: Grada, 2008

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Alena Plšková

Katedra pedagogiky a psychologie

Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013

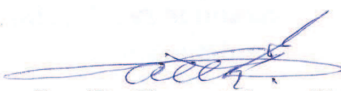
Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

JANA JANÍČKOVÁ

Jméno, příjmení studenta

V Brně 10.3.2014

Jana Janíčková

Podpis

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou patologických vztahů na pracovišti, mobbingem a bossingem. V teoretické části se zaměřuje na charakteristiku psychického teroru na pracovišti, popisuje jeho znaky a projevy. V praktické části zjišťují, jestli má na výskyt mobbingu vliv velikost pracovního kolektivu.

Klíčová slova:

Mobbing, bossing, psychický teror, šikana na pracovišti, firemní kultura

ABSTRACT

Bachelor thesis themed Mobbing and Bossing deals with the problems of pathological relations in the workplace, mobbing and bossing. Theoretic part is concentrated on characterization of psychical terror in the workplace and describes its typical features. In the practical part of the thesis particular cases are analysed with regard to influence of size of work-team for occurrence of mobbing.

Keywords:

Mobbing, bossing, psychical terror, bullying on the workplace, company's culture

Děkuji paní PhDr. Aleně Plškové za trpělivost a pochopení při vedení této práce. Současně děkuji všem, kteří se na této práci podíleli poskytnutím rozhovorů, a také děkuji rodině za podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŠIKANA NA PRACOVIŠTI	11
1.1 MOBBING	12
1.2 BOSSING	15
1.3 CÍLE MOBBINGU A BOSSINGU.....	17
2 MOŽNÉ PŘÍČINY VZNIKU MOBBINGU A BOSSINGU	19
3 DŮSLEDKY MOBBINGU	24
4 MOŽNOSTI OBRANY PŘED MOBBINGEM A BOSSINGEM	25
4.1 PREVENCE PŘED MOBBINGEM.....	25
4.2 ŘEŠENÍ MOBBINGU Z POHLEDU OBĚTI.....	28
4.3 ŘEŠENÍ MOBBINGU Z HLEDISKA VEDENÍ FIRMY	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 METODY A CÍLE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	33
5.1 VÝBĚR RESPONDENTŮ – OBĚTÍ MOBBINGU	33
5.2 ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	47
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49

ÚVOD

Dnešní doba na nás klade vysoké nároky ve všech oblastech života, hlavně v zaměstnání. Přestože kontakt s ostatními lidmi cíleně vyhledávat nemusíme, komunikaci se nevyhne. A právě komunikace mezi lidmi v jednom zaměstnání nás mnohdy staví do situací, ve kterých svoje komunikační schopnosti musíme prokázat. Zatímco s některými lidmi nalezneme bez potíží společnou řeč, s některými jedinci to lze dokázat velmi těžko.

V určitých bodech proto dochází k počátečním neshodám a konfliktům, které mohou za určitých okolností přerůst v patologické jevy odehrávající se v zaměstnání. Nazýváme je mobbing a bossing. Ve své podstatě jde o šikanu mezi dospělými, která má svoji charakteristiku. Mobbing je šikana vedená proti oběti ze strany spolupracovníků, bossing je veden ze strany nadřízeného.

Tato bakalářská práce problematiku šikany na pracovišti přibližuje. Vysvětluje základní pojmy, uvádí, proč je používán právě termín mobbing a bossing, a co vše tyto výrazy zahrnují. Současně blíže specifikuje znaky a projevy patologického chování na pracovišti. Část této práce je věnována i prevenci a řešení mobbingu.

V praktické části se věnuje bližšímu zkoumání těchto jevů prostřednictvím rozhovorů s oběťmi mobbingu nebo bossingu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŠIKANANA PRACOVIŠTI

V českém jazyce bychom slovo jako mobbing nebo bossing na počátku devadesátých let hledali jen ztěžka a při jejich vyslovení by si většina lidí ani neuměla představit, že se mohou vztahovat k pracovnímu procesu. V současné době se již mobbingu a bossingu věnuje více pozornosti nejen v literatuře, ale o těchto jevech se začínají objevovat informace i v médiích. Na tomto místě mohu podotknout, že přestože uvedené názvy mohou být neznámým slovem, určitě to nebude zcela neznámý jev. Tento fenomén existuje stejně dlouho jako práce samotná a velmi zjednodušeně řečeno se jedná o šikanu na pracovišti. „Zatímco šikanování na vojně nebo ve škole je známé a popsáno vcelku podrobně, o šikaně na pracovištích neboli mobbingu se mluví velmi málo anebo jen v případě medializace problému.“ (Svobodová, 2008, s. 18). Teprve od osmdesátých let dvacátého století je mobbing systematičtěji popsán.

Třetinu svého všedního dne strávíme v zaměstnání. Proto, abychom byli v práci spokojeni, je důležité, abychom vycházeli s lidmi na pracovišti co nejlépe. Přitom, nejsme-li přímo vedoucí pracovníci, nemáme na výběr spolupracovníků vliv. V zaměstnání se vytváří, hned po rodině, nejpevnější síť sociálních vztahů. Tyto vztahy se vytvářejí jak na základě profesionálních znalostí, tak na základě osobních vlastností každého člověka (Smejkal, 1989, s. 122).

Termín mobbing svým původem pochází z říše zvířat a zasloužil se o něj etolog Konrad Lorenz. Tímto slovem popisoval chování zvířat v situaci, kdy docházelo k napadení vetřelce smečkou. Uvedený jev popsal u ptáků v situaci, kdy se na území hejna dostal vetřelec. V tomto momentu se celé hejno proti němu spiklo a společnými silami jej z teritoria vyhnalo.

O rozšíření tohoto pojmu do oblasti lidského chování se zasloužil švédský lékař a psycholog Heinz Leymann. Počátkem osmdesátých let dvacátého století při svojí práci vyzoroval, že podobné chování se vyskytuje i v lidské společnosti. Toto chování definoval jako kolektivní kampaň spolupracovníků za účelem vyloučení a ponížení vybraného zaměstnance, obvykle bez náležité příčiny. Jak je příznačně definováno ve článku od Andrey Adams, britské průkopnice anti-mobbingu, je mobbing často provozován za zavřenými dveřmi a beze svědků.

V následujících kapitolách vysvětlím oba pojmy podrobněji, přiblížím jejich projevy a nastíním před nimi možnou obranu z hlediska firmy a dotčených osob.

1.1 Mobbing

Slovo „mobbing“ je převzato z anglického „to mob“ a jeho překlad lze vystihnout slovy jako srocovat se, obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout, vrhnout se na (někoho).

Ve své podstatě se jedná o psychický teror na pracovišti. Pokud budu hledat pravý výraz pro mobbing v českém jazyce, rozhodně by to neměl být výraz „šikana“. Šikanou jako takovou se rozumí jakékoliv napadání a z následujícího kontextu bude zřejmé, že se jedná o zákeřnou a skrytou hrozbu. Jedná se o velmi nesnadno prokazatelný psychický teror na pracovišti, který je zpravidla namířen proti určité osobě. Nicméně jsou mezi šikanou a mobbingem určité rozdílnosti. O mobbing se jedná výhradně mezi dospělými a probíhá na pracovišti, zatímco šikana je snadněji rozpoznatelná a je více provázena fyzickým násilím.

Pokusím-li se najít pro mobbing v českém jazyce správné označení, bude nejvýstižnějším pojmenováním „psychický teror“. Tento výraz plně vystihuje zákeřnost, s jakou je prováděn. Mobbing je způsobem psychického trýznění v pracovním prostředí, kdy dochází k nepřátelským a neetickým způsobům komunikace a útokům na osobní integritu napadeného.

Důležité je umět mobbing definovat. Svobodová ve své knize „Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby“ uvádí, že: „o mobbing se jedná v případě, kdy se útoky opakují nejméně jedenkrát týdně a po dobu minimálně půl roku.“ (Svobodová, 2008, s. 8) Toto pravidlo ale považuji spíše za podpůrné.

Znaky mobbingu

Jedná se o mobbing? Zdůrazňuji, že každé nepřiměřené chování na pracovišti nelze mobbingem nazvat. Mobbing má mnoho různých podob, v literatuře se uvádí až 45 různých podob psychického násilí. Musí mít prokazatelně znaky, kterými ho lze charakterizovat. Jsou to zejména:

- dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince
- pravidelnost a opakovanost
- systematickosti a cílenosti
- aktivní a trvalý tlak
- nepřátelská a neetická forma komunikace.

Uvedené znaky jsou však pouze obecné, zpočátku i obtížně rozeznatelné. Vzhledem k tomu, že jde o dlouhodobý psychický nátlak, nelze ho rozpoznat ihned. To, že se opakuje, zjistíme také po uplynutí nějakého časového úseku. Zpočátku lze někdy zaznamenat zvláštní chování vůči jednomu pracovníkovi, které v nás ale nemusí žádnou ostražitosť vzbudit. Abychom mohli o mobbingu opravdu hovořit, musí samozřejmě splňovat výše uvedené kritérium o dlouhodobosti a pravidelnosti.

Fáze mobbingu

Podle Beňa lze typický mobbingový proces rozdělit do čtyř fází:

- Konflikt. Ten je na počátku vždy a není nutné jej v každém případě dávat do souvislosti s mobbingem. Konflikty jsou v životě běžné a mnohdy nám přinášejí i pozitiva. Je však nutné ho vyřešit. Pokud se spor urovná špatně, dokáže otrávit celkovou atmosféru. V případě jeho neurovnání nastává druhá fáze.
- Nástup psychického teroru. Je určen cíl útoků a je napadán v pravidelných intervalech. V této fázi se psychický i fyzický stav oběti může zhoršit a napadený začíná ztrácet sebedůvěru.
- Příklad se stává věcí veřejnou. Začíná se o něm mluvit, ale často se stává, že chování oběti je velmi defenzivní a z tohoto důvodu je bráno jako důvod, na čí straně je vina. Oběť je brána jako problémový zaměstnanec s neobvyklým chováním.
- Vyloučení. Konečná fáze mobbingu, kdy je zřejmé, že pro oběť je nutné zaměstnání opustit. Pokud se k tomu sama oběť neodhodlá, mohou být použity různé praktiky, jak ji k odchodu přinutit (Beňo, 2002, s. 4-5).

Každá fáze trvá u každého případu různě dlouho. Je nutné zdůraznit, že mobbing nemusí nutně projít všemi fázemi, může být ukončen včas před nástupem dalšího projevu. Jak uvádí Kratz: „*Mobbing je „časovaná bomba“, která nesmí explodovat. Naopak je třeba ji včas zneškodnit, aby nemohla napáchat trvalé škody.*“ (Kratz, 2005, s. 24)

Oběť mobbingu

Pokud se ptám, zda existuje nějaká typická oběť mobbingu, musím si odpovědět záporně. Typická oběť neexistuje, obětí se může stát kdokoliv z nás. Podíl oběti na vzniku mobbingu je velmi malý. Jsou však lidé, kteří se terčem útoků stávají častěji. Většinou se jedná o takové, kteří jsou odlišní na první pohled jak fyzicky (jiná barva kůže, odlišné náboženské vyznání), tak psychicky (snadno vydíratelní, na práci existenčně závislí).

Průzkumy agentury GfK ukazují, že se terčem skrytého teroru na pracovištích začínají stávat zaměstnanci středních a starších věkových kategorií, nejčastěji ženy ve věku nad 45 let (Žijeme naplno, 2010, [online]). Často je tomuto jevu vystaven nově příchozí zaměstnanec, který je brán jako konkurence stávajících zaměstnanců.

Reakce toho, kdo se stal terčem útoků, probíhá v několika fázích:

- nevědomí – vše je náhoda a vyskytují se pouze drobné konflikty
- prohlédnutí – nejedná se o náhodu, musím se víc snažit
- pasivita v jednání – narážky bereme na lehkou váhu
- procitnutí – aktivity proti oběti nejsou náhodné, nastává psychický zmatek
- šok – neustále ve střehu, obava z mobberových reakcí
- útek před mobberem – nemoc, návykové látky, paralýza (Svobodová, 2008, s. 74-76).

V první fázi si mobbovaný neuvědomí, že nezávažné žertíky či menší neshody nejsou jen dílem okamžiku, ale že se jimi testuje jeho odolnost. Neshody samozřejmě začnou nabírat na síle, ale v této chvíli to tak nevypadá.

V další fázi už začíná mobbovaný tušit, že se přece jen něco děje. Většinou si řekne, že je asi trochu jiný a začíná hledat cestu, jak se přizpůsobit. Různé poznámky na svoji osobu nechává bez povšimnutí a snaží se co nejvíce změnit chování tak, aby lépe zapadl do kolektivu. Nutno dodat, že větší snaha o zapadnutí je většinou cestou k tomu, aby se našlo více příležitostí ke konfliktům.

Poté už je jasné, že útoky nejsou náhodné, že jsou cílené na moji osobu a v této terč útoků neví, jak se zachovat. Snaha o přizpůsobení byla zbytečná, ale co bude dál? Oběť začíná být nervózní při každém zadaném pracovním úkolu, protože očekává, že ho nebude schopna splnit tak, jak je požadováno. To samozřejmě způsobí další ataky. Mobbovaný může v této chvíli zahánět obavy různými uklidňujícími léky, cigaretou či sklenkou alkoholu. Svobodová uvádí, že: „*dlouhodobé, opakované útoky na zdraví a soukromí oběti, které ji znemožňují podávat stoprocentní výkon, časem mohou vyústit až v její paralýzu.*“ (Svobodová, 2008, s. 76).

Pasivita nahrává mobberovi. Důležité jsou i reakce kolegů, kteří mnohdy nevidí úplný obraz mobbingu a raději se drží stranou. Omluvou je ve většině případů to, že se jich to vůbec netýká a je to věcí pouze zúčastněných stran.

Obvyklé důvody pro nečinnost kolegů jsou podle Svobodové následující:

- strach z pomsty
- strach, že by se sami mohli stát obětí
- omlouvají se způsobem: „Nevěděl jsem, co dělat.“
- nemají žádné předchozí zkušenosti, proto oběti ani nevěří, nemají pochopení
- utrpení druhého jim poskytuje uspokojení
- při vidině konfliktu chtějí být na vítězné straně, proto stojí za mobberem
- chování tohoto typu je ve firmě normální. (Svobodová, 2008, s. 77-78)

„Niméně at' už kolegové jednají sobecky nebo ze strachu, výsledek je vždycky stejný – svým chováním nahrávají útočníkovi.“ (Svobodová, 2008, s. 78)

A jak může pomoci rodina? Poskytuje důležité zázemí, a pokud v ní existuje vzájemná otevřenost, může oběť vyslechnout a tím ji *„nechat pocti křivdy vykřičet“* (Svobodová, 2008, s. 98). Členové rodiny mohou aktivity oběti směřovat na společné aktivity a tím ji pomoci tuto situaci zvládnout.

1.2 Bossing

U jevu nazvaného bossing se jedná o psychický teror ze strany nadřízeného, tzv. bosse. Je stejně obtížně rozpoznatelný jako mobbing a jedná se o teror výše postaveného jednotlivce proti jednotlivci. *„Bossing bývá někdy signálem, že váš vedoucí má nějaký osobní problém.“* (Beňo, 2003, s. 74)

Jde o shodný scénář jako mobbing, který je ale s ohledem na pravomoci nadřízeného více nebezpečný. Vedoucí může oběti zadávat úkoly, které není schopna objektivně zvládnout, pověřovat ji úkoly, které jsou pod úrovní její kvalifikace.

Za bossing může být považováno:

- přehnané kontrolování plnění povinností či docházky
- neschválení dovolené
- arogantní chování
- slovní urážky
- nedocenění práce či častá a neoprávněná kritika

- zesměšňování před kolegy
- zadávání příliš složitých úkolů (na které nemá podřízený kvalifikaci nebo jsou nesplnitelné)
- zabraňování přístupu k informacím např. od nadřízených (vede k neinformovanosti)
- nemožnost vyjádřit svůj názor nebo navrhnout své nápady na zlepšení
- přisvojení si práce podřízeného jeho šéfem
- sexuální obtěžování
- bezdůvodné vyhrožování výpovědí
- upozorňování na drobné chyby, které jsou u ostatních přehlíženy a další (cs.wikipedia.org, 2013,[online]).

Vše je ve většině případů komentováno kritikou a znevažujícími poznámkami. U bossingu se může šikanování projevit i v oblasti odměňování, kdy oběť bez svého zavinění např. přichází o pohyblivou složku mzdy.

„Dobry šef si nevytváří autoritu titulem a šikanováním, ale vědomostmi a schopnostmi.“ (Smejkal, 1989, s. 126) Měl by být přiměřeně kritický a sám by měl umět kritiku přijímat. Nemusím zdůrazňovat, že kritika musí být podána taktně, ohleduplně a citlivě. A hlavně by měl mít na mysli, že každá kritika by měla být podložena fakty (Smejkal, 1989, s. 130). Ke svým podřízeným by se měl vedoucí chovat především jako k lidem.

Bossing můžeme rozdělit do kategorií:

- kategorie I – útok na možnost vyjádřit se, tj. neustálé přerušování, kritika
- kategorie II – útoky na sociální vztahy, tj. oběť je ignorována
- kategorie III – útoky v osobní rovině (pomluvy, zesměšňování)
- kategorie IV – útoky na kvalitu pracovního či osobního života, např. nesplnitelné úkoly
- kategorie V – útoky na zdraví (nebezpečná práce, sexuální obtěžování). (Jelínková, 2011, [online]).

Stejně jako vše, vyvíjí se i bossing. Tento psychoteror zhoršuje vztahy na pracovišti a zvyšuje kult osobnosti vedoucích (cs.wikipedia.org, 2013,[online]).

Pokud už jsme pojmenovali jev, který označuje psychický teror na jednotlivce prováděný nadřízeným, musíme pro úplnost i pojmenovat jev, kdy dochází k šikaně nadřízeného ze strany kolektivu. Nazývá se staffing.

1.3 Cíle mobbingu a bossingu

Ve své podstatě jde o jedno: poškodit druhého člověka, znevážit jeho soukromý i pracovní život a tím ho přimět k odchodu ze zaměstnání. Snaha kolektivu se soustředí i na to, aby si vinu za stávající situace kladl šikanovaný jedinec. Jako jeden ze základních pilířů mobbingu lze uvést izolaci daného zaměstnance. Tento jedinec není zván ke společným událostem, poradám a je obvykle ztateně ignorován. Může to znamenat i to, že mu nejsou poskytovány informace ať již oficiální, nebo neoficiální. V praxi se to může odrazit na výsledcích jeho práce, za které může být i kárán. Záměrně se zveličují chyby a opomíjí se možnosti pochvaly.

Cílem mobbingových aktivit je:

- zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci
- snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu
- zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost (Kratz, 2005, s. 16).

Mobbing a bossing může mít mnoho podob a různou intenzitu. Může jít o obviňování, ponižování, osočování, ironizování či jiné závadné jednání. Neustálé pomluvy a zesměšňování vedou k vyčlenění z kolektivu a vystavení oběti abnormálnímu sociálnímu stresu. Cílem mobbera je vyvolání pocitu viny u oběti a degradaci jí samotné. Skryté a agresivní techniky se snaží oběť donutit k nepřírozenému chování a následným chybám, na které hned upozorní.

„Všechny útoky mají jediný cíl a často se i naplní – oběť nátlakem neunesla a pracoviště „dobrovolně“ opustí.“ (Svobodová, 2008, s. 30)

Mezi nejčastější strategie mobbingu a bossingu patří:

- zákeřné šuškáání
- tajuplné narážky
- zveličování a zevšeobecňování jednotlivých případů

- zlomyslné osočování
- očerňování u nadřízeného
- provinění ostatních se připisují oběti
- cílený „odstřel“ (Svobodová, 2008, s. 38-39).

Abychom nemuseli vždy určovat, zda se jedná o mobbing nebo bossing, budu v následujících částech této bakalářské práce oba pojmy spojovat ve společný název mobbing, neboť bossing je podle mého názoru pouze podskupinou mobbingu a oba tyto pojmy jsou svázány s psychoterorem na pracovišti.

2 MOŽNÉ PŘÍČINY VZNIKU MOBBINGU A BOSSINGU

Mohu říci, že mobbing a bossing jsou patologické jevy.

Proč vlastně k mobbingu dochází? Přiblížit si to můžeme tím, že si nastíníme profil typického mobbera, pachatele mobbingu. Jde o člověka s určitými osobnostními zvláštnostmi, egoisticky založeného s pocitem vlastní důležitosti, výjimečnosti a nadřazenosti. Typy mobberů si můžeme rozdělit na:

- strůjce – je určujícím činitelem, někdy jedná sám, jindy vyhledává v kolektivu spojence
- náhodné pachatele – mezi dvěma účastníky je nedořešen spor. O vyrovnaný boj jde do té doby, než jeden z protivníků získá převahu.
- spoluúčastníky – ti se rozdělují na dva typy. Jedni aktivně podporují strůjce tím, že zatlačí oběť do ústraní, druzí se snaží problém nevidět a tak k psychoteroru přispívají (Huberová, 1995, s. 23-24).

Určitě ke vzniku mobbingu mohou vést i různé motivy:

- závist a nenávisť – vyzdvihuje slabé stránky oběti
- ublížení – útoky na sebevědomí a sebedůvěru, kritika oběti a poukázání na vlastní nepostradatelnost
- moc – touha mít vše pod kontrolou
- konkurence – ohrožení novým zaměstnancem, neschopnost snést srovnání, odstranění nežádoucí konkurence
- nespokojenost – ve své podstatě jsou nespokojení všichni mobbeři, svalují chyby na druhé, komplex méněcennosti
- stres a napětí – neschopnost vyrovnat se se stresem a napětím doma i v práci, oběť má obrazně nést vše, co neunes mobber
- nuda – špatná organizace práce, která vede k vymyšlení „legráček“
- nestát se obětí – útočí první, protože má strach, že se stal sám obětí
- být litován – staví se do role oběti
- zástupný motiv – oběť je v tomto případě náhrada někoho, s kým si mobber neumí poradit a převádí na ni svůj vztek (Svobodová, 2007, s. 13).

Základním předpokladem pro vznik mobbingu je především špatně nastavená firemní kultura. „V působení na pracovišti se dostává stále většího prostoru agresivním jedincům. Drzost, přílišné sebevědomí či pocit vlastní důležitosti se dnes naneštěstí stávají předností a jsou mnohdy považovány za oprávněné prostředky k dosažení pracovního a ekonomického prospěchu.“ (Svobodová, 2008, s. 35) Správná firemní kultura má stát na pevných morálních základech. Pokud tomu tak není, je výsledkem narušení sociálního klimatu na pracovišti. Živnou půdou pro mobbing je nedostatečná či chybějící firemní komunikace mezi jednotlivými firemními strukturami.

Leymann uvádí deset základních „aktivátorů“ mobbingu...

1. nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí, autoritářský styl vedení
2. nízká schopnost vypořádat se s konfliktem
3. permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů
4. firemní kultura s nízkou úrovní etiky
5. nedostatky ve vnitropodnikových strukturách
6. strach před ztrátou zaměstnání
7. závist a konkurenční myšlení
8. podstatné rozdíly v míře, případně nedostatek tolerance
9. destruktivní zacházení s chybami či omyly
10. struktura osobnosti mobbovaného (Krčmářová, 2002,[online]).

Uvedené aktivátory se nemusí zpočátku projevit v plném rozsahu. Autoritářský styl vedení nemusí být nejdříve na škodu, nicméně po určité době se tato negativní stránka povahy nadřízeného projeví v celé svojí špatnosti. Pokud bude vždy přesvědčen o své pravdě a vždy si prosadí svoje, ne vždy nejvhodnější, řešení, nebude podřízenými respektován a svoji nadřazenost si bude muset začít vynucovat z pozice výše postaveného. U tohoto stylu řízení hrozí velké nebezpečí – vedoucí může ze své pozice brzy pocítovat, že jsou zaměstnanci něco podřadného a neschopného, pokud nedovedou plnit některé z jeho požadavků. Bossing může přerůst v mobbing v tom smyslu, že zlost na vedoucího může být vedena ze strany psychicky odolnějších zaměstnanců vůči těm méně odolným (Kratz, 2005, s. 42).

Ke druhému bodu můžeme uvést, že ne všichni máme tu schopnost, abychom se s konflikty vždy vypořádali tím nejsprávnějším způsobem. Ale stačí se například na chvíli zamyslet, zda protistrana nemůže mít pravdu a snažit se vcítit do její situace. Mnohdy můžeme přijít na to, že naše řešení nemusí být vždy to pravé.

Snižování nákladů je v současné době pro firmy velmi oblíbeným tématem při celkových úsporách. Z tohoto důvodu se snaží udržet počet zaměstnanců na takové úrovni, aby byli schopni při jejich minimálním počtu zajistit chod firmy. To ve své podstatě znamená, že pokud je nějaký zaměstnanec například delší dobu na nemocenské, jeho práce je rozdělena dalším pracovníkům. Pokud se nepřítomnost nemocného pracovníka navenek nijak neprojeví a vše je ostatními bez problému zvládnuto, dochází k pochybám, zda je nemocný zaměstnanec pro firmu důležitý. Na ostatní pracovníky je tím vyvíjen tlak, aby jeho práci zvládali jako přídavek ke svým pracovním úkolům. Tato situace musí zákonitě přerůst v nespokojenost zaměstnanců, což je jen krok před některým patologickým jevem.

O firemní kultuře snad jen tolik, že pokud je vhodný pracovník na vedoucím místě, tento spouštěč můžeme vynechat. Mnohdy správný člověk na správném místě zamezí i vzniku ničím nepodložených informací.

Vnitropodnikové struktury jsou různé. V některých podnicích si zakládají na přísné hierarchii, jinde je úroveň vedoucího a jemu podřízených na víceméně stejné úrovni. *“Podle odborníků na tuto tematiku je pravděpodobnost vzniku mobbingu nejvyšší na pracovištích, které mají byrokratickou organizaci, kde je charakteristické hierarchické uspořádání pozic, dominantnost pravidel a předpisů a také odměňování na základě kvalifikace a zásluh.”* (Svobodová, 2008, s. 38). Vždy musí fungovat mezi jednotlivými složkami nějaká komunikace. Pokud komunikace chybí, množí se různé dohady, fámy a kultura organizace upadá.

Strach před ztrátou zaměstnání je pochopitelný. Zaměstnání je zdrojem obživy a zvláště v případech, kdy se jedná o samoživitele s dětmi, je představa o ztrátě zaměstnání deprimující.

Někteří lidé mají pocit, že ostatní lidé mají vše, co jim chybí. Začínají si to tedy nahrazovat tím, že svoji závist přenášejí do svého chování vůči těm, kteří v jejich očích jsou spokojení. V pracovním prostředí lze začít například pomluvami, které se, jak všichni víme, šíří velice rychle. Tím, že o nich dotyčný neví, se jim ani nemá jak bránit.

Pokud chceme s lidmi kolem nás vycházet, bez určité míry tolerance se to neobejde. Stejně jako vyžadujeme toleranci u protistrany, měli bychom tuto vlastnost mít i my.

Pokud někdo udělá chybu, je dobré se zamyslet spíše nad tím, jak ji využít ve prospěch věci. Součástí taktiky některých mobberů je velmi hlasité upozorňování na chyby, i když se někdy jedná o malichernost.

Osobnost každého z nás je jedinečná. Někteří se k atakům na svoji osobu dokáží bez problémů ubránit, někteří se uzavírají do sebe a téměř to vyznívá, jako by si o napadání říkali. Jsou tedy velmi vhodným terčem pro mobbery, protože ti si jsou jistí, že napadení nebudou schopni tento problém s nikým řešit.

Mobbing není nikdy jen záležitostí útočníků a napadených – je vždy záležitostí celé firmy a vede k upadání firemní kultury. Pokud se ve firmě ctí pravidla práva, povinnosti a odpovědnosti a jsou vyjasněné vztahy, předchází se tím nedorozuměním a vznik mobbingu nebo bossingu je obtížnější, ne-li nemožný. Naopak ve firmách, ve kterých jsou menší spory mezi podřízenými přehlíženy a neřešeny, pak dochází k jejich hromadění a následně mohou vyústit v mobbing.

Kde tedy hledat příčiny? V první řadě je na vině vedoucí pracovník, který je zodpovědný za pracovní klima. Nemá-li základní morální vlastnosti a potřebné právní vědomí, je to signál k rozvoji mobbingu. Tento vedoucí má většinou svůj osobní komplex a silnou potřebu ovládat lidi a manipulovat s nimi. Obvykle se obklopí méně schopnými známými a podřízenými pracovníky, kterým nabízí nejrůznější výhody, zvláště pak finanční.

Výzkumy ukazují, že nárůst mobbingu je přímo úměrný rostoucí agresivitě a stresu ve společnosti, ekonomické situaci a míře nezaměstnanosti. *“S narůstajícím stresem, rostoucí konkurencí, neustálým tlakem na zvyšování výkonů a snižování nákladů na pracovišti a snahou o dosahování maximální produktivity za každou cenu dochází ke zhoršování pracovních vztahů. Podporovaný individualismus danou situací jen zhoršuje a výrazně k vzniku neutěšených poměrů na pracovišti přispívá.”* (Svobodová, 2008, s. 18).

Podle odborníků se do filosofie některých firem začíná již delší dobu promítat názor: „Být agresivní se vyplácí!“ Ve firmě, kde je agresorovi dán prostor a začíná fungovat psychoteror, dochází k poklesu motivace zaměstnanců, vytrácí se pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou a dobří zaměstnanci odcházejí.

Na otázku, zda je horším mobberem muž nebo žena, se nedá odpovědět jednoznačně. Dá se vysledovat určitá rozdílnost v používaných strategiích.

Muž – mobber vyvíjejí větší tlak a častěji jednají přímo. Jsou chladnější a tvrdší, dávají přednost přímé cesty k odstranění oběti. Rádi dokazují, kdo je silnější. Muži bývají chladnější a tvrdší než kolegyně a dělají méně emocionálních oklik při snaze zasáhnout nepřítele. Mužský šéf neoblíbeného kolegu chladnokrevně izoluje, zdůrazňuje slabé stránky oběti, zadržuje důležité informace a poté poukazují na její neschopnost.

Oproti tomu ženy jednají většinou skrytě, ale jsou zákeřnější a více se věnují detailům. Volí spíše emoční agresivitu, pomluvy, vysmívání a kritiku, lstí připravují konkurenty v podniku o možnost projevu a sebeprosazení nebo příležitostně některého kolegu v přítomnosti jiných přímo očerní. Často si berou na pomoc třetí osobu, která za ně mobbing provádí. (Svobodová, 2008, s. 53-54).

3 DŮSLEDKY MOBBINGU

Z výše uvedeného je zřejmé, že je velmi nutné odvrátit hrozící mobbing hned v jeho počátku. Mobbing totiž nemusí mít důsledky pouze pro jedince, ale také pro firmu a společnost.

U jedince můžeme důsledky mobbingu pozorovat v oblasti psychické, psychosomatické a sociální. „*Málokdo si uvědomuje, že dlouhodobé a systematické útoky mobbera mají pro oběť mnohem závažnější důsledky, než si společnost připouští.*“ (Svobodová, 2008, s. 82) Není-li včas mobbingu zabráněno, může u jedince vyústit ve zdravotní obtíže. Mohou se objevit problémy psychosomatického rázu, jako jsou např. stálé bolesti hlavy, potíže se žaludkem a trávením, poruchy spánku nebo srdeční potíže. Současně s tím přicházejí i poruchy koncentrace, strach ze selhání a ztráta sebejistoty. To vše směřuje do sociální izolace a je velmi těžké z tohoto začarovaného kruhu najít cestu ven. Stres způsobený psychoterorem na pracovišti zvyšuje celkové napětí a často z něho vychází i narušení soukromí a potažmo narušení celého rodinného zázemí postiženého. V krajním případě mohou důsledky mobbingu vést až k sebevraždě. (Svobodová, 2008, s. 82)

Ve firmách mobbing přináší spíše ekonomické ztráty v tom smyslu, že oběť svoji práci nemůže vykonávat na 100%. Pokud se oběť rozhodne z důvodu mobbingu odejít, je téměř jisté, že se o firmě nebude šířit s přátelskými úmysly. Může tím nevědomky posílit postavení konkurence.

Neposledním důsledkem je i ten pro společnost. Vzhledem k tomu, že mobbing vede často k duševnímu a fyzickému vyčerpání, výrazně se tím zvyšuje nemocnost pracovníků a vznikají vyšší nároky na nemocenské pojištění.

V České republice se výskytem mobbingu zabývá agentura GfK Praha, která od roku 2001 provádí každé dva roky opakovaná šetření. Z výzkumu této agentury, provedeného v květnu 2007 vyplynulo, že se šikanou na pracovišti se minimálně 1x týdně setkala 16% populace nad 14 let. (Recourse.cz, 2011, [online]).

Dále existuje webová stránka <http://praceavztahy.cz>, která se, mimo jiných témat, mobbingu a bossingu také věnuje a přináší o těchto patologických jevech informace.

Z článku v MF Dnes z července 2013 vyplývá, že se podle červnového průzkumu 2013 společnosti Stem/Mark, s šikanózním chováním na pracovišti setkala více než pětina zaměstnanců v Česku. (MF Dnes, 4. 7. 2013).

4 MOŽNOSTI OBRANY PŘED MOBBINGEM A BOSSINGEM

Pro každou firmu a její zaměstnance by bylo samozřejmě nejlepší, aby se mobbing ve firmě vůbec nevyskytl. Zatímco u zjevného porušování pracovněprávních předpisů (např. o bezpečnosti práce) se lze domoci svých práv poměrně snadno, např. s pomocí odborů či soudní cestou, s obranou v případě mobbingu a bossingu je situace zcela odlišná.

Lze se skrytému psychickému teroru na pracovišti nějak bránit? Tuto otázku si zcela jistě pokládá každá oběť mobbingu či bossingu.

„Bohužel, neexistuje žádná konkrétní účinná a univerzální technika obrany, která by fungovala proti všem mobberům a pomohla všem potencionálním obětem“ (Svobodová, 2008, s. 88).

Je pochopitelné, že obrana proti těmto jevům je velmi složitá. V Zákoníku práce je zaměstnavatelům uloženo a výslovně pak přímo vedoucím zaměstnancům vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Rovněž zákon zakazuje diskriminaci zaměstnanců. K povinnostem zaměstnavatele patří zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů. Při obraně lze samozřejmě ustanovení Zákoníku práce použít, nicméně bude obtížné prokázat, že došlo k jejich porušení.

Klíčovým krokem v boji proti mobbingu je dostatek informací – jaké jsou jeho znaky, jak se projevuje, podle čeho ho poznáme. Přehlížení těchto znaků mu dává zelenou, a čím déle trvá, tím hůře se zastavuje. Signálů o tom, že v kolektivu neběží vše jak má, není málo – zhoršení pracovní atmosféry, vyčleňování konkrétního pracovníka z kolektivu, krátkodobé absence, opakovaná pracovní neschopnost, časté střídání pracovníků na jedné pozici.

4.1 Prevence před mobbingem

„Nejjednodušší cesta k tomu, jak se mobbingu vyhnout, je prevence.“ (Svobodová, 2008, s. 88) Firemní kultura v zaměstnání by měla být na takové úrovni, která násilí odmítá a která by zaručovala spokojenost zaměstnanců.

Co tedy udělat, aby se mobbingu předešlo? Při objevení konfliktu je nutné jej ihned vyřešit. Vyjasněné vztahy a jasná pravidla, tj. práva, povinnosti, odpovědnost, napomáhají předcházet nedorozumění. Navíc je dobré z kolektivu nijak nevybočovat a neprovokovat.

Prevence z pohledu firmu

Správně nastavená firemní kultura ve své podstatě mobbing zadusí hned v jeho počátku. Představy o vedení firmy, normy chování, podnikový cíl, to vše by mělo podporovat pozitivní vztahy mezi spolupracovníky. Mobbing není jen problémem dotčených osob, ale i problémem celého pracoviště.

„Podnik by měl v každém případě brát mobbing vážně a řádně prověřit vzniklou situaci. Podnik prostě nemůže nečinně přihlížet mobbingu, ať už z morálních, nebo ekonomických hledisek. Musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřeje ani ho nestrpí.“ (Kratz, 2005, s. 41).

Personální oddělení by mělo sledovat, jestli nejsou na určitá místa přijímáni stále noví lidé, kteří toto místo po nějaké době opouštějí bez zjevného důvodu.

Pro prevenci mobbingu je důležité, aby nadřízený viděl v podřízených své spolupracovníky, kteří se aktivně podílejí na dosahování vytyčených společných cílů (Kratz, 2005, s. 43).

Informace, jak se zachovat, pokud se mobbing objeví na pracovišti. Pokud bude kolektiv dobře informován o tom, jak v případě mobbingu postupovat, může se mobbing zlikvidovat hned v zárodku.

Desatero prevence:

1. Správný výběr pracovníků
2. Patron pro nového pracovníka
3. Podnikové dohody, ujednání, kodexy
4. Školení, semináře, výcviky
5. Odstranění možných příčin
6. Sledování situace, dotazníky, hodnocení
7. Pravidelná sezení
8. Pokud mobbing vznikne, určitě o něm mluvit
9. Osoby zabývající se mobbingem
10. Modely na urovnání, sebeobrana (Svobodová, 2008, s. 90).

Při výběru zaměstnanců na vedoucí pozice by se neměl brát ohled pouze na kvalifikaci jedince a jeho umění, ale také na to, jaká je jeho osobnost.

Vedoucí by měl hrát důležitou roli při začleňování nováčků do pracovního týmu – měl by ho představit stávajícím zaměstnancům, dohlédnout na jeho zařazení do kolektivu, jasně stanovit kompetence a odpovědnost (Svobodová, 2008, s. 90).

Nabízí se zde také možnost pořádání seminářů pro vedoucí pracovníky, které mohou být zaměřené na řízení podniku, zásady vystupování, tréninkové kurzy pro zpracování konfliktů apod. V tomto bodě se doporučuje do těchto kurzů přednostně zapojit vedoucí nižší či střední úrovně řízení, protože ti se se známkami mobbingu v počátečních fázích setkávají nejčastěji (Kratz, 2005, s. 45).

Zde uvádím doporučení pro vedoucí pracovníky:

1. Stanovit si jasný cíl, jestli s daným člověkem chcete vyjít. Osobnost nezměníte, ale můžete se zacílit a pokusit se zlepšit problematické chování.
2. Buďte tolerantní.
3. Chovejte se sebevědomě, ne však příliš přehnaně.
4. Zkuste zachovat klid.
5. Naučte se říkat ne, odmítnutí můžete zmírnit návrhem řešení.
6. Stůjte si za svým názorem.
7. Snažte se o to, ať vždy podáte zpětnou vazbu.
8. Snažte se podávat dobré zprávy.
9. Nesuďte hned, utvořte si obraz o daném člověku.
10. A hlavně – i vaše chování může být problém (Venglářová a kol., 2011, s. 109).

K vytvoření dobrého kolektivu se doporučují tzv. team-buildingy, výlety apod. Ale přiznejme si, že ne každý je uvítá s nadšením. Navíc s přihlédnutím k ekonomické situaci současné doby si mnoho podniků uvedené preventivní kroky nemůže dovolit z finančního hlediska.

Lze navrhnout i vypsání kolektivní smlouvy, podle které mají všichni zaměstnanci podniku zakázáno se mobbingu dopouštět. Za této situace by bylo dopředu jasně dáno najevo případným mobberům, že se jim jejich chování nebude tolerovat. Podle mého názoru ale

naše společnost ještě do tohoto stádia nedospěla, v kolektivní smlouvě by zřejmě u našich firem tato informace vzbudila údiv (Kratz, 2005, s. 46).

Prevence z pohledu jedince

Před nástupem do nového zaměstnání lze doporučit pečlivé čtení pracovní smlouvy, v níž by neměly být žádné podivné formulace či nejednoznačné určení pracovního místa. Důležité je se dobře seznámit s pracovním místem, zjistit si informace o chodu a struktuře firmy, abychom dobře zapadli.

Preventivně lze zejména doporučit:

- neuzavírat pracovní smlouvy, které obsahují příliš široce vymezený a neurčitý druh práce
- odmítnout vykonávat úkoly, které nejsou součástí pracovní náplně, pokud se o jejich uložení nadřizovaný pokusí
- konzultovat urychleně problém s orgány inspekce práce nebo právníkem dobře obeznámeným s pracovním právem (Borská, 2005, s. 8).

Jedinec se také může věnovat tréninkům asertivity či posilování sebevědomí, ale dobré je si také rozmyslet, na jakou pozici se hlásí. Je dobré na sobě stále pracovat, rozvíjet svou kvalifikaci a v neposlední řadě posilovat duševní hygienu.

Ale zkusme se zamyslet nad tím, jak s mobbingem a bossingem opravdu bojovat, pokud už nastal.

4.2 Řešení mobbingu z pohledu oběti

Z hlediska oběti je to boj velmi náročný, protože vyžaduje veškerou koncentraci na vyřešení problémů.

„Oběť se musí začít bránit hned, jakmile mobbing odhalí.“ (Svobodová, 2008, s. 92).
Určitě by si měla hned zpočátku položit otázku, zda chce ve firmě i nadále zůstat anebo bude jednodušší firmu opustit. Pokud se rozhodne bojovat, je nutné, aby měla dost sil. Je důležité zmapovat situaci a poznat protivníka. Ideálním řešením je vedení podrobných záznamů o událostech. Právníci mnohdy doporučují schovávat si důkazy, např. emailovou poštu, a zajistit si přítomnost věrohodného svědka v situacích, kdy oběť očekává, že bude vystavena dalším výpadům. V následném řešení situace to může velmi pomoci. A neméně důležité je najít si spojence.

Aktivní obranu můžeme shrnout do těchto bodů:

1. Sebepoznání – je důležité vědět, jak se v různých situacích chováme, psát si záznamy o útocích a co nejpřesněji je popsat
2. Morální, sociální a emocionální opora – zapojení různých vztahů, najít si nějakého spojence, mít se komu vypovídat
3. Promluvit si s původcem mobbingu mezi čtyřma očima – zde je nutné chovat se s jistotou, neprojevat emoce, mluvit věcně a vysvětlit, že situaci rozumíte a co máte v plánu proti ní dělat (např. kontaktovat vedoucího). Dobré je předložit nějaký návrh, který bude akceptovatelný z obou stran
4. Snaha o sebevědomé vystupování a nevyjadřování nejistoty – tento způsob chování spíše dodává sebedůvěru agresorovi
5. Obrátte se na nadřízeného, jiné instituce apod. – odbory, majitele firmy
6. Braňte se osobním útokům – důležité je tuto obranu uskutečnit nejpozději na začátku druhé fáze (výrazněji se ozvat apod.) (Kratz, 2005, s. 89-118).

S přihlédnutím k situaci by bylo dobré, aby oběť dala jasně najevo, že útoky proti sobě trpět nebude. Důležitým a hlavním psychologickým momentem je to, aby nehledala vinu v sobě. Může například požádat o změnu pracovní pozice.

V praktické části můžeme ukázat, jaká může být strategie boje proti mobbingu z pozice zaměstnance. Zaměstnanec, který mobbing zažil během posledního roku, upozornil inspektorát práce na neuspokojivé pracovní prostředí. Výsledek a postup v této záležitosti je přiblížen v přepisu rozhovoru č. 2.

Nejúčinnější obranou z hlediska šikanovaného však podle všeho je, když pracoviště opustí.

Střízlivá fakta hovoří o tom, že ve velké většině případů je oběť mobbingu z pracoviště propuštěna, např. z organizačních důvodů. V lepších případech odchází s odstupným, mnohdy je ale nucena svůj odchod z pracoviště iniciovat sama.

4.3 Řešení mobbingu z hlediska vedení firmy

Pokud je správně nastavená firemní kultura a mobbing se přesto objeví, vedení firmy může jeho šíření svým zásahem znemožnit. „*S mobbingem se nelze nikdy smířit, protože má negativní následky jak pro oběť, tak pro podnik.*“ (Kratz, 2005, s. 52).

Jakou roli v prevenci mobbingu může hrát nadřízený? Každý dobrý manažer by měl zpozornět, pokud se v jeho kolektivu objeví někdo označovaný či vyloučený z kolektivu. Signalizuje to, že celý kolektiv nefunguje podle potřeb a sebemenší konflikt bude zveličen a jeho následky jsou nepředvídatelné. Vedoucí kolektivu by se měl zamyslet nad tím, jestli je chyba v komunikaci jemu podřízených na straně kolektivu anebo ji svým chováním a postojem způsobil „označený terč“ v kolektivu. V návaznosti na zjištěné skutečnosti by měl začít situaci řešit. Může například zkusit provést tzv. vztahové audity. Jde v nich o rozhovory se zúčastněnými pracovníky specializované firmy, které se touto problematikou zabývají. Po uskutečnění rozhovorů mohou navrhnout řešení.

Pokud bych chtěla mluvit o výskytu a šíření mobbingu v naší republice, musím konstatovat, že je u nás nebezpečí tohoto patologického jevu stále podceňováno. Ve srovnání se světovým trendem v této oblasti zaostáváme. V našich zákonech se termíny mobbing a bossing nevyskytují. Spíše odstraňujeme následky, než abychom se věnovali prevenci. V některých zemích už existují i tzv. anti-mobbingové zákony, nejčastěji literatura zmiňuje Švédsko a Francie.

V Zákoníku práce je v §16 pouze uvedeno, že jsou všichni zaměstnavatelé povinni dodržovat pravidla rovného zacházení se všemi zaměstnanci. Všem musí zajistit stejné pracovní podmínky, všechny musí finančně odměňovat dle stejných kritérií a žádnému z nich nesmí bránit v dosažení pracovního postupu. Nicméně pokud dojde na obvinění z mobbingu, většinou zůstane u „tvrzení proti tvrzení“.

Znovu se vrátím k situaci, kdy z důvodu mobbingu, který jako důvod samozřejmě ve výpovědi nemůže být slovně uveden, oběť svoje pracovní místo opustila. Poškozený tímto přijde o odstupné, a při žádosti o státní podporu v nezaměstnanosti dostane pouze 45% průměrné mzdy dosažené za poslední rok. Na Úřadu práce bude považován za zaměstnance, který pracovní poměr ukončil sám, a tudíž nedosáhne na vyšší procento podpory. Bojem s mobbingem se zabývá občanské sdružení Práce a vztahy, které podporuje otevřenou komunikaci ve společnosti a snaží se pomáhat zaměstnancům při výskytu mobbingu a podobných patologických jevů na pracovišti. U zrodu tohoto sdružení stál v roce 1999 PhDr. Pavel Beňo.

Zde si dovoluji si citovat větu Namie z Workplace Bullying Institute, která podle mého názoru vystihuje základní myšlenku záměru vyklidit mobbing z pracoviště:

„Dobrý zaměstnavatel se mobberů zbaví, protože jejich přítomnost na pracovišti je velmi nákladná“.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODY A CÍLE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Jako metodu pro svoje výzkumné šetření jsem si vybrala kvalitativní výzkum - rozhovor. Rozhovor je výzkumná technika, která spočívá v dotazování. Je prostředkem, kterým lze navázat kontakt s dotazovaným. Podle míry připravenosti sledu otázek se dělí na standardizovaný, polostandardizovaný a nestandardizovaný rozhovor (Radvan, 2009, s. 49). Pro toto výzkumné šetření jsme se rozhodla pro rozhovor standardizovaný a vytvořila jsem si základní sadu otázek, které pokládám vzorku respondentů č. 1. Tím, že se touto tematikou zabývám ve svojí bakalářské práci, jsem získala mnoho teoretických znalostí, které jsem při sestavování otázek využila.

Jako hlavní cíl svého výzkumného šetření jsem si určila zjistit, jestli je pro vznik psychoteroru na pracovišti vhodnější klima v menších nebo větších kolektivech. Názor si respondenti museli učinit sami na základě svých zkušeností.

V úvodu rozhovoru se věnuji zjišťování, zda se jedná o dlouhodobé zaměstnance. Jako dlouhodobého zaměstnance považuji jednotlivce, který je ve firmě zaměstnán nejméně 2 roky. Dalšími otázkami zjišťuji, po jak dlouhé době respondenty mobbing postihl a jak se v situaci zachovali.

V těchto rozhovorech nejde jen o odkrytí postojů respondentů k problému mobbingu, ale také o jejich názor na možnosti řešení. V rozhovorech se budu snažit také najít společné znaky, které by mohly vznik mobbingu signalizovat.

5.1 Výběr respondentů – obětí mobbingu

Výběr respondentů, kteří se osobně se šikanou v zaměstnání setkali nebo jsou v současné době přímými účastníky šikany, je velmi náročný na čas. Přestože jsou mezi mými známými lidé, kteří šikanu zažili, bylo velmi složité je k rozhovorům přimět. Nejdůležitějším momentem bylo získání jejich důvěry a chtěla jsem je také přesvědčit o tom, že rozhovorem mohou přispět k lepší prevenci před mobbingem a bossingem.

Vzorek respondentů č. 1

Každému z respondentů byla položena sada stejných otázek. Tyto otázky jsem tvořila podle svého uvážení tak, aby mi poskytla dobrý podklad pro vyhodnocení rozhovorů s přihlédnutím k cílům, které jsem si vytyčila, a aby bylo možné jednotlivé odpovědi porovnat.

Rozhovor č. 1

Žena ve věkové kategorii 41-50 let mobbována kolektivem a jejím nadřízeným. Nacházela se ve špatné životní situaci a na pracovišti, kde očekávala podporu, se dočkala výčitek a znevažování její práce. Šlo o dlouholetou pracovníci.

1. Jak dlouhou dobu celkem jste pracoval/a ve firmě, ve které jste psychoteror zažil/a?

„ Celkem osm let, ale určitě musím říct, že jsem zpočátku byla ve firmě velmi spokojená.“

2. Jednalo se o malou či velkou organizaci?

„ Byla to malá, soukromá firma.“

3. Po jak dlouhé době jste začal/a pociťovat první náznaky, že je něco v nepořádku?

„ Asi tak po dvou letech.“

4. Byl psychoteror veden ze strany jednoho člověka nebo více osob? (pokud šlo o útok ze strany kolektivu, prosím o informaci, zda to bylo ze strany mladších nebo starších kolegů).

„ U mě se snad sešlo všechno možné. Nejdříve začal šéf a poté se k němu přidala starší kolegyně. Časem se na jejich stranu přidávali i další zaměstnanci na nižších pozicích. V tomto bodě snad ještě šlo nějak reagovat a zastavit rozvoj šikany, ale nevěděla jsem, co dělat.“

5. Lze za počátek psychoteroru určit nějaký konkrétní podnět?

„ Byla jsem v té době vyčerpaná z úmorného rozvodového řízení a můj nadřízený mě pozval na večeři. Odmítla jsem, což se ho zřejmě dotklo. A také jsem se z řečí dozvěděla, že je zastáncem klasické rodiny a že zřejmě nepochopil, že i žena může najít odvahu k podání návrhu na rozvod. Zastával názor, že rodina se má udržet za každou cenu.“

6. Byl psychoteror od počátku silný anebo docházelo k jeho postupnému vygradování? Týkal se jen pracovních záležitostí anebo byly útoky směřovány i do osobní roviny?

„ Pripadá mi, že se vše stupňovalo. Věci dříve chválené byly najednou špatné. Začaly problémy s uvolňováním ze zaměstnání z důvodu návštěvy lékaře s dítětem, což se dříve obešlo bez komentáře. Další výtky začaly být z důvodu nižších obrátů, přestože začala krize

a tento propad byl pochopitelný. Docela drsné mi dnes připadá i upozorňování, že jsem měla málo přesčasů, které samozřejmě nebyly placené. No, neustálá nespokojenost s mojí prací byla na denním pořádku.“

7. Přemýšlel/a jste o možnosti, že by byla chyba na Vaší straně?

„Napadlo mě to, ale nevěděla jsem, co jsem vlastně udělala špatně.“

8. Zkoušel/a jste situaci vyřídit přímým dotazem nebo konfrontací? Pokud jste zkoušel/a situaci řešit přes nadřízeného pracovníka, jaký byl jeho postoj?

„Několikrát jsem se přímo zeptala, jestli je nějaký problém. Výsledkem bylo hrané překvapení a následné stupňování útoků.“

9. Jaké jste si vzal/a z prožité situace ponaučení?

„Rozhodně pozor na otevření se – nedělit se o osobní zážitky, nesdělovat osobní věci – vše může být použito později proti vám. Ideálně osobní záležitosti sdělovat neutrálně a v hrubých rysech. Pokud se někdo rozhodne Vás šikanovat, rozhodně to nelze zastavit.“

10. Řešení situace: dával/a jste výpověď s pocitem úlevy? Byla Vám výpověď podána ze strany zaměstnavatele? Pokud ano, jaký byl uveden důvod výpovědi?

„Impulzivně jsem dala výpověď. Asi to byla komplikace do budoucna, ale v ten moment se mi neskutečně ulevilo.“

11. Myslíte si, že byla možnost jiného řešení? Zachoval/a byste se po Vašich zkušenostech stejně anebo byste situaci řešil/a jinak?

„Jsem si jistá, že jiné řešení nebylo. Po dalších zkušenostech bych určitě zkusila alespoň bojovat o odstupné.“

12. Jak dlouhá doba již uplynula od chvíle, kdy jste uvedenou firmu opustil/a?

„Budou to tři roky.“

13. Zkoušel/a jste hledat pomoc u blízkých nebo odborníků?

„Ne, byla jsem dost zaměstnána svými soukromými starostmi.“

14. Víte, že jev, který jste na pracovišti zažil/a má svůj název a jsou o něm napsány články a vydány publikace?

„Teď už ano, dost jsem o tom četla. Jde o mobbing a bossing.“

15. Myslíte si, že je, vzhledem k Vaším zkušenostem, k psychoteroru vhodnější prostředí v malých nebo velkých kolektivech, organizacích?

„Je to jedno, vše je v lidech. No, možná se lidé v malých kolektivech dají rychleji strhnout na stranu silnějšího. Ale rozhodně si nemyslím, že vznik této situace lépe umožní malá nebo velká organizace.“

Rozhovor č. 2

Muž ve věkovém rozmezí 31-40 let. Jeho případ je velmi specifický v tom smyslu, že se pokoušel bránit proti mobbingu velmi razantně a hlavně aktivně hledal možnosti obrany.

1. Jak dlouhou dobu celkem jste pracoval ve firmě, ve které jste psychoteror zažil?

„Zaměstnán jsem v ní byl od roku 2008.“

2. Jednalo se o malou či velkou organizaci?

„Jde o velkou státní organizaci.“

3. Po jak dlouhé době jste začal pociťovat první náznaky, že je něco v nepořádku?

„Asi týden po výměně vedoucího v předminulém roce. Musím trochu vysvětlit, jaké je složení organizace. Jde o fakultu, která má více ústavů a ti mají samozřejmě svoje vedoucí. U ústavu, kde pracuji, došlo za nepříjemných okolností k výměně vedoucího profesora za ambiciózní ženu ve středním věku.“

4. Byl psychoteror veden ze strany jednoho člověka nebo více osob? (pokud šlo o útok ze strany kolektivu, prosím o informaci, zda to bylo ze strany mladších nebo starších kolegů).

„Nejdříve jsem pochopil, že nové vedoucí nejsem sympatický a navíc zřejmě věděla, že jsem si s předchozím vedoucím po pracovní stránce rozuměl. Dál se projevil i bývalý kolega na stejné pracovní pozici, který měl smlouvu na dobu určitou, a víceméně si začal brousit zuby na moje místo. Ostatní kolegové se postupně přidávali alespoň v tom smyslu, že mi nosili vytýkácí dopisy. Ale naštěstí jsem měl zastání v podobě bývalého šéfa, který je v organizaci stále zaměstnán. Měl jsem zadánu speciální výzkumnou práci, což mi pomáhalo v té době nepodlehnout situaci.“

5. Lze za počátek psychoteroru určit nějaký konkrétní podnět?

„Za počátek lze podle mého názoru označit výměnu vedoucího.“

6. Byl psychoteror od počátku silný anebo docházelo k jeho postupnému vygradování? Týkal se jen pracovních záležitostí anebo byly útoky směřovány i do osobní roviny?

„Po nástupu nové šéfové byly například zavedeny výkazy práce. Ty byly postupně rušeny, ale já jsem je vyplňoval i nadále. Neustále jsem byl poučován, co do nich psát a co ne. Začal jsem pozorovat, že se o mně množí pomluvy, ale nemohl jsem se nijak bránit. Jako hrubé porušení Zákoníku práce považuji i nařízení vystěhování skladu se starými chemikáliemi, a to bez upozornění a ochranných pomůcek. Po tomto stěhování se u mě výrazně projevily dýchací potíže. Nedlouho poté jsem obdržel vytýkací dopis, ale protože jsem již nebyl se situací se schopen vyrovnat, požádal jsem o pomoc právníčku a Inspektorát práce – oběma byl dopis zpochybněn. Měl jsem pocit sílícího tlaku, situace se postupně stávala neúnosnou, ale v zaměstnání jsem chtěl zůstat. Měl jsem pocit, že všemi možnostmi chtějí dokázat moji nadbytečnost. Kvůli psychickému stavu jsem začal častěji navštěvovat lékaře, který mi vzhledem k mému zhoršujícímu se stavu doporučil neschopenku. Tu jsem zpočátku odmítal a vydržel jsem vzdorovat. Nakonec se u mě začaly projevovat i potíže s trávením, záchvaty úzkosti, bolesti zad a další a začal jsem pociťovat i další zhoršení psychiky. V této chvíli jsem podlehl a neschopenku jsem si nechal vystavit.

7. Přemýšlel/a jste o možnosti, že by byla chyba na Vaší straně?

„Věděl jsem, že není. Vždy se šikanující snaží o vyvolání viny v šikanovaném. Ideální je si nic nevyčítat, ale záleží na povaze.“

8. Zkoušel/a jste situaci vyřídit přímým dotazem nebo konfrontací? Pokud jste zkoušel/a situaci řešit přes nadřízeného pracovníka, jaký byl jeho postoj?

„V mém případě jsem s nikým nic v práci neřešil, poradil jsem se s právníčkou a kontaktoval Inspektorát práce.“

9. Jaké jste si vzal/a z prožité situace ponaučení?

„Rozhodně nedůvěřovat. Míchat práci a přátelství se mi může vymstít. A ještě, že pokud bude chtít kolektiv nebo vedoucí někoho vyštípat, tak se mu to povede.“

10. Řešení situace: dával/a jste výpověď s pocitem úlevy? Byla Vám výpověď podána ze strany zaměstnavatele? Pokud ano, jaký byl uveden důvod výpovědi?

„Asi před dvěma měsíci jsem sám podepsal dohodu o ukončení pracovního poměru. Přišel jsem o odstupné, ale nemám už chuť s tím bojovat. Postupně jsem ztrácel sílu a musím se orientovat na budoucnost.“

11. Myslíte si, že byla možnost jiného řešení? Zachoval/a byste se po Vašich zkušenostech stejně anebo byste situaci řešil/a jinak?

„Asi jiná možnost nebyla, zkoušel jsem se bránit, jak jsem mohl.“

12. Jak dlouhá doba již uplynula od chvíle, kdy jste uvedenou firmu opustil/a?

„Budou to dva měsíce. Zatím ještě beru prášky na zklidnění, rozhodně to bylo poučení.“

13. Zkoušel jste hledat pomoc u blízkých nebo odborníků?

„Kromě právničky a Inspektorátu práce jsem kontaktoval i občanské sdružení „Práce a vztahy“, kde jsem spolupracoval s doktorem Pavlem Beněm. Do tohoto fóra jsem přispěl glosami a články podle svých zkušeností. A ještě jedna věc, při zahájení oficiální akce pomocí Inspektorátu práce není cesty zpět.“

14. Víte, že jev, který jste na pracovišti zažil/a má svůj název a jsou o něm napsány články a vydány publikace?

„To vím určitě. Snažil jsem se dokázat, že se proti mobbingu a bossingu dá bojovat. Ale nedá, vždy je lepší zavčas vyklidit pole, než Vás to zničí úplně.“

15. Myslíte si, že je, vzhledem k Vaším zkušenostem, k psychoteroru vhodnější prostředí v malých nebo velkých kolektivech, organizacích?

„Zastávám názor, že morální kvality našeho národa jsou chabé. Vždy záleží na lidech, velikost kolektivu určitě není ke vzniku těchto patologických jevů důležitá.“

Rozhovor č. 3

Žena ve věkové hranici 41-50 let. Dlouhodobá zaměstnankyně, psychoteror zažila jako jediná ze skupiny dotazovaných z důvodu, že byla se svým životem spokojená.

1. Jak dlouhou dobu celkem jste pracovala ve firmě, ve které jste psychoteror zažila?

„ Celkem sedm let a přestávkou 3 let na mateřské, ale určitě musím říct, že jsem zpočátku byla ve firmě velmi spokojená.“

2. Jednalo se o malou či velkou organizaci?

„ Byla to malá firma do 20 lidí.“

3. Po jak dlouhé době jste začala pociťovat první náznaky, že je něco v nepořádku?

„V podstatě hned po návratu z mateřské. Před mateřskou jsem s kolegy vycházela skvěle, ale během tří let se obměnila struktura zaměstnanců.“

4. Kdy Vám došlo, že se jedná o situaci, kdy jste se stala terčem útoků ze strany kolegů nebo šéfa (který případ)? Psychoteror byl veden ze strany jednoho člověka nebo více osob? (pokud šlo o útok ze strany kolektivu, prosím o informaci, zda to bylo ze strany mladších nebo starších kolegů).

„U mě se jednalo o mobbing – aktivně se na něm podílely 3 slečny a pasivně několik nejbližších kolegů v mém věku.“

5. Lze za počátek psychoteroru určit nějaký konkrétní podnět?

„Nebyla jsem součástí mainstreamu, možná jsem byla moc spokojená. Určité gradování nastalo po koupi domku.“

6. Byl psychoteror od počátku silný anebo docházelo k jeho postupnému vygradování? Týkal se jen pracovních záležitostí anebo byly útoky směřovány i do osobní roviny?

„Postupně, byla jsem vdaná, 2 děti, v pohodě, asi jsem nezapadla mezi svobodné kolegyně. Naštěstí vše probíhalo v pracovní rovině a osobní útoky na mě byly jen drobné.“

7. Přemýšlela jste o možnosti, že by byla chyba na Vaší straně?

„Jasně, byla jsem příliš spokojená a asi jsem to dávala i moc najevo. No prostě, mám 2 šikovné děti a manžela. A také se mi přičilo se účastnit intrik ve firmě. Zkrátka jsem nebyla kamarádka, která dělá lumpárny.“

8. Zkoušela jste situaci vyřídit přímým dotazem nebo konfrontací? Pokud jste zkoušela situaci řešit přes nadřízeného pracovníka, jaký byl jeho postoj?

„Určitě, nejsem člověk, který si vše nechá líbit. Jednou mi přišla sprostá sms, tak jsem namátkou konfrontovala kolegyni, o které jsem si myslela, že je její autorkou. Nemýlila jsem se, byla navedena hlavní iniciátorkou. Při sprostém ataku od další kolegyně jsem se nedala a vyřídila věc hned na místě. Pokud na mě šly hrubou silou, oplácela jsem stejně. Dokonce se mi stalo i to, že jsem byla jednou kolegyní nazvána krávou před šéfem. To jsem vyřídila mezi čtyřma očima pohrůžkou, ale v té situaci jsem se necítila provinile. Nebyla

jsem pasivní trpitel, i když pracovat ve firmě, kdy Vás část lidí napadá, je na psychiku velmi náročné. Ale s těmi, kteří zůstali na mojí straně, se stýkám dodnes.“

9. Jaké jste si vzala z prožité situace ponaučení?

„Pokud k něčemu takovému dojde, člověk se musí umět bránit! Nesmí se dostat do role oběti. A jak tomu předcházet? Nedávat najevo slabost, ale ani velké emoce. Zakládám si na dobrých vztazích s kolegy, zvládám lépe osobní PR. Nemluví s kolegy o osobních věcech a nebojím se říci svůj názor. A ještě jsem se přesvědčila, že na každého jednou dojde – jedna z bývalých šikanujících kolegyně je stále ve stejné firmě, je jí kolem 40 let, stále svobodná, žádné děti a muži již není obdivována v takové míře, na jakou byla zvyklá.“

10. Řešení situace: dávala jste výpověď s pocitem úlevy? Byla Vám výpověď podána ze strany zaměstnavatele? Pokud ano, jaký byl uveden důvod výpovědi?

„Chtěla jsem se na odchodu dohodnout, ale ze strany vedení mi najednou bylo vyhrožováno právníkem, že můžu vynést informace. Nicméně po zákroku mého manžela mi bylo do měsíce umožněno odejít. Nejhorší je, že vedení o šikaně vědělo, ale přesto od nich nešel žádný impuls k jejímu zastavení.“

11. Myslíte si, že byla možnost jiného řešení? Zachovala byste se po Vašich zkušenostech stejně anebo byste situaci řešila jinak?

„Dnes mám více zkušeností, bránila bych se dříve a odešla hned po prvních náznacích šikany. Hned bych šla do konfrontace, v takové situaci není co ztratit.“

12. Jak dlouhá doba již uplynula od chvíle, kdy jste uvedenou firmu opustil/a?

„11 let.“

13. Zkoušel/a jste hledat pomoc u blízkých nebo odborníků?

„Mluvila jsem o tom s manželem, který mi pomohl rychle z firmy odejít. Naštěstí to vše nezašlo až tak daleko, že by mě to nějak poznamenalo a musela jsem odbornou pomoc vyhledat.“

14. Víte, že jev, který jste na pracovišti zažila má svůj název a jsou o něm napsány články a vydány publikace?

„Mobbing, ano vím, o co se jedná.“

15. Myslíte si, že je, vzhledem k Vaším zkušenostem, k psychoteroru vhodnější prostředí v malých nebo velkých kolektivech, organizacích?

„Je to jedno, malé nebo velké firmy... Záleží, jaký se sejde kolektiv a jak dáte najevo vlastní slabost anebo komu se znelíbíte. Jako pozorovatel to sleduji i nyní ve firmě, kde pracuji. Je to ve formě bossingu, netýká se mě to, ale přemýšlím, jak dotyčným pomoci – obě jsou ženy nad 50 let, jednu z nich šikanuje její 35letý šéf a druhou personální ředitel. Oběma ženám je připomínán jejich věk, a že mohou být vyměněny za mladší. Obě pracují na 100%, možná i více. Vlastně se s různými formami šikany setkávám v průběhu celého života, protože nikdy není život o rovných vztazích. Stačí být jiný, než je průměr v daném místě a na problém je založeno.“

Rozhovor č. 4

Muž mezi 51 – 60 lety. Byl považován za svérázného člověka a puntičkáře, většinu problémů měl se spolupracovníci.

1. Jak dlouhou dobu celkem jste pracoval ve firmě, ve které jste psychoteror zažil?

„ S přestávkou to bylo celkem 2 roky. Byl jsem v této firmě zaměstnán půl roku a pak jsem dostal zajímavou nabídku od svého bývalého zaměstnavatele. Po dohodě s ředitelem firmy jsem se dohodl na odchodu. Nicméně v nové firmě nebylo vše podle mých představ a tak jsem asi po půl roce vrátil zpět na opuštěnou pozici.“

2. Jednalo se o malou či velkou organizaci?

„ Je to velká organizace, která má kolem 100 zaměstnanců. Osobně jsem byl na obchodním oddělení v kolektivu 8 lidí.“

3. Po jak dlouhé době jste začal pociťovat první náznaky, že je něco v nepořádku?

„Bylo to po návratu z druhého zaměstnání. Cítil jsem, že moje přítomnost na stejné pracovní pozici je vnímána spíše jako protekce ze strany ředitele firmy. Nicméně nemám pocit, že bych byl v té době nějak protěžován, pracoval jsem na 100% a vykazoval jsem dobré výsledky. To si, myslím, bylo pro můj návrat důležité.“

4. Kdy Vám došlo, že se jedná o situaci, kdy jste se stal/a terčem útoků ze strany kolegů nebo šéfa (který případ)? Psychoteror byl veden ze strany jednoho člověka nebo více osob?

„Byl jsem v kolektivu 5 žen ve věku 25-54 let a 2 mužů mezi lety 26-29 let. Již na počátku bylo jasné, že mezi spolupracovníky nebudu vyhledávat přátelské vztahy. Možná je to tím, že v životě jsem se v ženách mnohokrát zklamal, a tak jsem si vytvořil bariéru. Asi jsem svůj postoj dával hodně najevo, ale spolupracovnice mě tak po 2 měsících začaly

upomínat, že nemám splněné nepodstatné věci. Mnohokrát mi bylo naznačeno, že na své pozici nejsem právem. Pokud jsem se chtěl zeptat na nějakou věc týkající se např. programu výroby, bylo mi sděleno, že podobné věci si mám najít na intranetu bez přiblížení postupu. “

5. Lze za počátek psychoteroru určit nějaký konkrétní podnět?

„Nevím, možná jsem někdy zvedl hlas anebo odpověděl jinak, než bylo žádáno. Ale určitý moment si nepamatuji.“

6. Byl psychoteror od počátku silný anebo docházelo k jeho postupnému vygradování? Týkal se jen pracovních záležitostí anebo byly útoky směřovány i do osobní roviny?

„Zpočátku jsem si ani neuvědomil, že bych mohl být tématem pomluv. Dokonce jsem o sobě prozradil leccos ze svého života a tyto věci začaly být tématem rozhovorů, když jsem nebyl přítomen. Při mém příchodu mluva vždy utichla anebo se najednou měnilo téma.“

7. Přemýšlel jste o možnosti, že by byla chyba na Vaší straně?

„Říkal jsem si, že lidé mají různé názory. Že bych za něco mohl sám, to mě ani nenapadlo.“

8. Zkoušel jste situaci vyřídit přímým dotazem nebo konfrontací? Pokud jste zkoušel situaci řešit přes nadřízeného pracovníka, jaký byl jeho postoj?

„Pokud se mi zdálo, že se někdo baví o mojí osobě, tak jsem vznesl dotaz, jestli můžu něco vysvětlit, ale vždy mi bylo opáčeno, že se nemám starat. Ve své podstatě jsem se nikdy do přímé konfrontace kvůli tomu nedostal. Moje nadřízená ze zásady problémy mezi podřízenými neřešila – alespoň mi to tak připadalo a proto jsem se s ní na toto téma nikdy nebavil.“

9. Jaké jste si vzal z prožité situace ponaučení?

„Rozhodně jsem na dalších pracovištích vynechal jakékoliv poznámky o svém životě nebo o svých názorech, se současnými kolegy spolupracujeme na standardní úrovni a nemám problém.“

10. Řešení situace: dával jste výpověď s pocitem úlevy? Byla Vám výpověď podána ze strany zaměstnavatele? Pokud ano, jaký byl uveden důvod výpovědi?

„Výpověď jsem podal sám, až jsem si našel nové místo. Bylo mi jasné, že jiný únik zvolit nemůžu, protože situace se už stávala neúnosnou. Začínal jsem mít strach se na cokoli zeptat, vždy jsem byl osočen, že jsem neschopný si zapamatovat pár věcí.“

11. Myslíte si, že byla možnost jiného řešení? Zachoval byste se po Vašich zkušenostech stejně anebo byste situaci řešil jinak?

„Dle mého názoru jsem zvolil ideální řešení zavčasu. Určitě bych nic jinak neudělal.“

12. Jak dlouhá doba již uplynula od chvíle, kdy jste uvedenou firmu opustil?

„Jsou to dva roky a pár měsíců. Je to pro mě uzavřená kapitola.“

13. Zkoušel jste hledat pomoc u blízkých nebo odborníků?

„To mě ani nenapadlo, spíš jsem se soustředil na hledání nového místa. Bylo mi jasné, že musím pryč.“

14. Víte, že jev, který jste na pracovišti zažil má svůj název a jsou o něm napsány články a vydány publikace?

„Abych pravdu řekl, připadá mi to divné. Je to normální jev, prostě nejste v kolektivu oblíben.“

15. Myslíte si, že je, vzhledem k Vašim zkušenostem, k psychoteroru vhodnější prostředí v malých nebo velkých kolektivech, organizacích?

„Je to asi jedno, lidé jsou různí a nikdy nevíte, na koho narazíte. Pokud se sejde více lidí stejného ražení, bez problémů si oběť najdou.“

Vzorek respondentů č. 2

Pro tyto respondenty jsem sérii původních otázek přizpůsobila situaci, že se s mobbingem setkávají v současné době. Bylo nutné upravit otázky týkající se výhledu do budoucna.

Rozhovor č. 5

Žena ve věkovém rozmezí 41-50let, která je zaměstnána ve státní správě.

1. Jak dlouhou dobu pracujete celkem ve firmě?

„Pátým rokem.“

2. Jedná se o velkou či malou organizaci?

„Jde o velkou státní organizaci.“

3. Po jak dlouhé době jste začala pociťovat první náznaky, že je něco v nepořádku? Kdy vám došlo, že se jedná o šikanu ze strany kolegů nebo šéfa (který jev se Vás týká)? Je psychoteror veden jen ze strany jednoho člověka nebo se ho účastní více osob?

„Předem jsem věděla o nadřízeném pracovníkovi, že šikanuje podřízené. Jde o věkově mladšího nadřízeného. Projevy jsem začala pociťovat od nastoupení na tuto pracovní pozici. Jako kolektiv spíše držíme při sobě.“

4. Lze za počátek psychoteroru určit nějaký konkrétní podnět?

„Z mojí strany si nejsem ničeho vědoma. Myslím si, že nadřízený je ve své podstatě typem člověka, který tyranii podřízených vyhledává.“

5. Je psychoteror od počátku silný anebo dochází k jeho postupnému vygradování? Týká se jen pracovních záležitostí nebo jsou útoky směřovány i do osobní roviny?

„Mám pocit, že vše je na stejné úrovni. Hledání chyb a častá upozornění se týkají jen pracovních záležitostí.“

6. Přemýšlela jste o možnosti, že by mohla být chyba na Vaší straně (např. jste se něčím provinila)?

„V mém případě chybu u sebe nehledám, protože stejné arogantní chování nadřízený uplatňuje i vůči ostatním kolegům.“

7. Zkoušela jste situaci vyřešit přímým dotazem nebo konfrontací? Pokud jste zkusila situaci řešit přes nadřízeného pracovníka, jaký byl jeho postoj?

„Asi jednou nebo dvakrát jsem našla odvahu a šla s ním do přímé konfrontace. Výsledkem bylo to, že svoje chování má za to nejlepší. U jeho nadřízeného jsem situaci neřešila, protože je mi to nepříjemné a stydím se za to.“

8. Přemýšlíte o nějakém řešení této situace?

„Určitě uvažuji o opuštění pracovního místa. Zatím nevím, ve které oblasti mám práci hledat.“

9. Zkoušíte hledat pomoc u blízkých nebo odborníků? Mluvíte o tomto problému s rodinou? Myslíte si, že má komunikace s nezúčastněnou osobou význam?

„Oslovit odborníka mi připadá zbytečné. O situaci se bavím s rodinou, která mě v opuštění pracovního místa víceméně přesvědčuje.“

10. Víte, že jev, který se na Vašem pracovišti vyskytuje, má svůj název a jsou o něm napsány články a vydány publikace?

„Vím, že se jedná o bossing a je problémem v současné společnosti. Bližší informace ale cíleně nevyhledávám.“

11. Myslíte si, pokud vezmete v úvahu Vaše zkušenosti, že je prostředí pro vznik psychoteroru na pracovišti vhodnější v malých nebo velkých kolektivech?

„Myslím, že výskyt v malých i velkých organizacích je přibližně stejně rozšířen. Je to nešvar dneška a velikost kolektivu ke vzniku není rozhodující.“

Rozhovor č. 6

Žena ve věkovém rozmezí 41-50let. Zaměstnavatelem je státní organizace.

1. Jak dlouhou dobu pracujete celkem ve firmě?

„17 let, což zní asi zvláště, že? Ale musím dodat, že se mi v této organizaci práce líbí.“

2. Jedná se o velkou či malou organizaci?

„Je to velká a státní organizace.“

3. Po jak dlouhé době jste začala pociťovat první náznaky, že je něco v nepořádku? Kdy vám došlo, že se jedná o šikanu ze strany kolegů nebo šéfa (který jev se Vás týká)? Je psychoteror veden jen ze strany jednoho člověka nebo se ho účastní více osob?

„Asi 4 poslední roky, kdy se nám začalo, alespoň podle mého názoru, přidávat práce. Ze strany nadřízeného jsem upozorňována, když není něco úplně v pořádku. Pozoruji, že i někteří moji kolegové si občasnou poznámkou rýpnou – zatím však v rozumných mezích.“

4. Lze za počátek psychoteroru určit nějaký konkrétní podnět?

„Nepřipadá mi, že by někdy byla situace nějak vyhrocená, a že by byl k šikaně dán podnět.“

5. Je psychoteror od počátku silný anebo dochází k jeho postupnému vygradování? Týká se jen pracovních záležitostí nebo jsou útoky směřovány i do osobní roviny?

„Vše se týká práce, alespoň prozatím. Jsou mi nadřízeným vytýkány různé maličkosti, které u ostatních neřeší.“

6. Přemýšlela jste o možnosti, že by mohla být chyba na Vaší straně (např. jste se něčím provinila)?

„Ne, nenapadlo mě to.“

7. Zkoušela jste situaci vyřešit přímým dotazem nebo konfrontací? Pokud jste zkusila situaci řešit přes nadřízeného pracovníka, jaký byl jeho postoj?

„Nezkoušela, nemám dobrý pocit ani z toho, jaká je situace na pracovním místě, a jsem si jistá, že bych v konfrontaci neobstála.“

8. Přemýšlíte o nějakém řešení této situace?

„Pokud bych dostala nabídku, určitě ji budu zvažovat. Ale nevím, jestli bych našla sílu odejít, přestože je to v práci nepříjemné.“

9. Zkoušíte hledat pomoc u blízkých nebo odborníků? Mluvíte o tomto problému s rodinou? Myslíte si, že má komunikace s nezúčastněnou osobou význam?

„Nevím, kde bych nějakého odborníka na vztahy v zaměstnání našla. O situaci mluvím s rodinou, je to pro mě určité uvolnění. Rozhodně je to lepší, než si to nechávat pro sebe.“

10. Víte, že jev, který se na Vašem pracovišti vyskytuje, má svůj název a jsou o něm napsány články a vydány publikace?

„Nějak se o to nestarám, mám pocit, že jde o mobbing nebo bossing.“

11. Myslíte si, pokud vezmete v úvahu Vaše zkušenosti, že je prostředí pro vznik psychoteroru na pracovišti vhodnější v malých nebo velkých kolektivech?

„Myslím, že je úplně jedno, jak je organizace velká. Kolektiv se skládá z lidí, kteří jsou různí. A pokud se sejdou lidé, kteří rádi terorizují ostatní, je to počátek všeho špatného ve firmách.“

5.2 Analýza výsledků výzkumného šetření

V provedených rozhovorech jsem zjišťovala celkovou informovanost o patologických jevech, jakými mobbing a bossing jsou. Kromě jednoho měli ostatní respondenti o mobbingu a bossingu základní informace. Mobbing, včetně bossingu, se týkal čtyř respondentů, u dvou respondentů je problémem pouze bossing.

V úvodu rozhovorů jsem zjišťovala, jak dlouho byli nebo jsou respondenti u organizací zaměstnání. Z odpovědí vyplynulo, že všichni patří do skupiny dlouhodobých zaměstnanců. Z toho mohu vyvodit, že se mobbing týká hlavně dlouhodobých pracovníků.

Dalšími otázkami jsem se snažila zjistit, jestli je možné přímo určit nějaký podnět, který by se vyskytl ve všech případech a mohla bych ho určit jako „spouštěč“ mobbingu. Určitý moment si uvědomili pouze tři respondenti, a proto se mi nepotvrdilo, že je vždy nutné mít přesný počátek. Situace se vždy může vyvíjet a mobbing nemusí spustit jediný podnět. Rozdílné byly i doby, po kterých se mobbing začal projevovat.

Mým hlavním výzkumným cílem bylo zjištění vlivu velikosti kolektivu na vznik mobbingu a bossingu. Z odpovědí lze vyvodit závěr, že velikost kolektivu není pro vznik těchto patologických jevů důležitá. Ve skutečnosti vždy záleží na povaze jednotlivých zaměstnanců.

Jako důležitý fakt jsem z rozhovorů vyvodila, že všichni respondenti ze vzorku č. 1 považovali za nejlepší řešení situace opuštění firmy. Respondenti ze vzorku č. 2 o tomto řešení uvažují. Mezi všemi respondenty panuje shoda v názoru, že se mobbingu a bossingu dá bránit pouze teoreticky a je psychicky velmi těžké tuto situaci zvládnout.

Oporou jsou pro respondenty jejich rodiny, což pro mě bylo také velmi důležité zjištění. Potvrdilo mi to můj osobní názor, že je nutné mít si s kým o problému promluvit, a že nejjednodušší volbou jsou rodinní příslušníci. Odbornou pomoc vyhledal pouze jeden respondent.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce je výsledkem pátrání po příčinách, proč některé jedince postihuje vyloučení z kolektivu a následně jsou kolektivem šikanováni.

Výzkumné šetření mi nepotvrdilo, že by se obětí stával určitý typ osobnosti. Vždy záleží na komunikaci, protože komunikujeme neustále, ať již verbálně nebo neverbálně.

Hlubší poznání problematiky psychoteroru na pracovišti mi umožnilo se více orientovat ve vztazích na pracovišti. Rozhovory v praktické části mi na tuto problematiku daly nový pohled. Oceňuji vstřícnost respondentů k jejich poskytnutí a velmi si vážím jejich názorů. Rozhovory v této bakalářské práci by mohly pomoci obětem mobbingu se v problematice zorientovat a již na počátku výskytu mobbingu je nasměrovat na nejlepší a nejrychlejší možné řešení.

Tato práce by mohla sloužit jako podklad pro příručky zaměstnavatelům, kteří si nebezpečnost tohoto fenoménu uvědomují. Určitě bych přečtení této práce doporučila novým vedoucím pracovníkům, kteří se s mobbingem zatím nesešli a větší informovaností by mu mohli předcházet. Firmy, které se věnují školení vedoucích pracovníků, by téma prevence patologických jevů na pracovišti měly zařadit mezi nejdůležitější body svých seminářů.

Pro sociálního pedagoga je důležité získat informace o většině patologických jevů a současně by si měl sám aktivně vyhledávat informace o možnostech řešení patologických situací. Zcela jistě se sociální pedagog může opřít o svoje znalosti z oblasti práva nebo managementu. V kolektivech, které se s mobbingem potýkají, by sociální pedagog mohl na základě svých znalostí z oblasti práva vyhodnotit situaci a oběti pomoci najít to nejlepší řešení. Nadřízené pracovníky by mohl seznámit s důsledky, které mohou ze situace vyplynout, pokud ji nebudou řešit. Z oblasti managementu může uplatit znalost struktur podniku nebo využít možnost motivace zaměstnanců na vedoucích místech.

Domnívám se, že pokud se informace o mobbingu a bossingu nedostanou do hlubšího podvědomí nás všech, bude mít psychoteror na pracovištích zelenou ve všech jeho podobách.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-716-9614-5
- BEŇO, Pavel. *Mobbing je když....* Moderní vyučování. 2002, roč. 8., čís. 3. ISSN 1211-6858
- BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, xiv, 181 s. ISBN 80-865-1734-9
- BORSKÁ, I. *Mobbing a bossing – jak se bránit*. Personální a sociálně právní kartotéka. Praha: Linde, roč. 2005, č. 11
- ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 181 s. ISBN 80-859-4381-6
- Dormeo.cz. *Mobbing – šikana na pracovišti*. [online]. [cit. 2014-09-23], dostupné z <http://www.dormeo.cz/clanky-dormeo/kariera/mobbing.htm>
- DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 4. vyd. Překlad Karel Balcar. Praha: Portál, 2003, 175 s. ISBN 80-717-8766-3
- FETTER, Richard W. *Mobbing a bossing čili šikana na pracovišti – lze se proti nim bránit?* [online] 20. 4. 2011, [cit. 2014-02-25], dostupné z <http://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-a-bossing-cili-sikana-na-pracovisti-lze-se-proti-nim-branit-72092.html>
- FETTER, Richard W. *Šikana na pracovišti a jak se jí bránit*. [online]. 21. 7. 2010, [cit. 2014-01-24], dostupné z <http://www.mesec.cz/clanky/sikana-na-pracovisti-a-jak-se-ji-branit/>
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 774 s. ISBN 978-807-3675-691
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 229 s. ISBN 80-200-0994-9
- HOLÁ, Michaela. *Mobbing, aneb šikana na pracovišti*. 15. 2. 2011. [cit. 2014-01-15], dostupné z <http://sikana.zdrave.cz/mobbing-aneb-sikana-na-pracovisti/>
- HOLEČEK, Petr. *Kdo chce kolegu bít, mobbing si najde* [online]. 7. 7. 2006. [cit. 2014-01-15], dostupné z http://finance.idnes.cz/kdo-chce-kolegu-bit-mobbing-si-najde-du3-/podnikani.aspx?c=A060704_093933_firmy_rady_vra

- HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Martin: Vydavatelství Neografie, 1995, 143 s. Rádce. ISBN 80-851-8661-6
- HUNT, Morton. *Dějiny psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-736-7175-1
- JELÍNKOVÁ, Pavla. *Když se řekne bossing* [online]. 14. 3. 2011. [cit. 2014-01-15], dostupné z <http://www.dobrysalek.cz/kdyz-se-rekne-bossing>
- KANITZ, Anja von. *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1222-9
- KOCÁBEK, P. *Jak „přežít“ šikanu na pracovišti?* [online]. 25. 2. 2008. [cit. 2014-01-24], dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/516>
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1127-5
- KRČMÁŘOVÁ, Daniela. *Dorazil mobbing i do českých knihoven?* [online]. Ikaros, 2002, roč. 6, č. 6 [cit. 24. 09. 2013], dostupný na <http://www.ikaros.cz/dorazil-mobbing-i-do-ceskych-knihoven>
- LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace. ISBN 978-80-247-4406-3
- MICHALÍK, David. *Jedinec v rámci pracovního prostředí: pohled na stěžejní aspekty s důrazem na psychosociální stránku*. Vyd. 1. Brno: IRCAES, 2011. ISBN 978-80-87502-06-8
- MPSV, *Jak se vypořádat s mobbingem na pracovišti?* [online], poslední aktualizace 4. 1. 2010. [cit. 2013-09-23], dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/8040>
- NÖLLKE, Matthias. *Umění slovní sebeobrany: jak pohotově a vtipně reagovat na slovní útoky a provokace*. 1. vyd. Praha: Grada, 108 s. ISBN 80-247-0919-8
- NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem*. 3., dopl. vyd. Praha, 2003, 218 s. ISBN 80-247-0606-7
- RADVAN, Eduard. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno, IMS, 2009
- Recourse.cz. *Mobbing a bossing – pro zaměstnance* [online]. [cit. 2014-02-23], dostupné z http://www.recourse.cz/mobbing_a_bossing.htm

- SMEJKAL, Vladimír. *Abeceda společenského chování*. 1. vyd. Praha: Horizont, 1989, 207 s. ISBN 80-701-2006-1
- SOVOVÁ, Eva. *Jak reagovat chytře na neoprávněnou kritiku šéfa* [online]. 22. 1. 2014. [cit. 2014-01-24], dostupné z http://finance.idnes.cz/jak-reagovat-chytre-na-neopravnenou-kritiku-sefa-fb4-/viteze.aspx?c=A140120_133933_viteze_sov
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-66-1
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 143 s. Rádce. ISBN 978-80-247-2474-4
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5
- VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, c2011, xiv, 181 s. Sestra. ISBN 978-802-4731-742
- Wikipedia.org. *Mobbing* [online]. [cit. 2014-02-23], dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mobbing>
- Wikipedia.org. *Interview* [online]. [cit. 2014-03-18], dostupné z [http://cs.wikipedia.org/wiki/Interview_\(sociologie\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Interview_(sociologie))
- Zákon 262/2006 Sb. Zákoník práce
- Zijemenaplno.cz. *Mobbing – šikana na pracovišti* [online]. [cit. 2014-01-13], dostupné z <http://www.zijemenaplno.cz/Clanky/a493-Mobbing-sikana-na-pracovisti.aspx>