

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

**Násilí na pracovišti (mobbing, bossing a sexuální obtěžování jako  
sociální problém)**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí diplomové práce:**

**PhDr. Geraldina PAEOVČÍKOVÁ, CSc.**

**Vypracovala:**

**Bc. Alena KLÍMOVÁ**

**Brno 2009**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Násilí na pracovišti (mobbing, bossing a sexuální obtěžování jako sociální problém)“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

.....  
Bc. Alena Klímová

Brno dne 15. 3. 2009

## **Poděkování**

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

Bc. Alena Klímová

# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>2</b>
<b>1. Osobnost a socializace (sociální učení, sociální interakce, sociální percepce)</b>	<b>4</b>
1.1 Socializace v rodině	7
1.2 Socializace ve škole a ve skupinách vrstevníků	9
1.3 Socializace na pracovišti	11
1.4 Prosociální chování	12
1.5 Násilí a agrese	16
1.6 Dílčí závěr	20
<b>2. Sociální skupiny</b>	<b>21</b>
2.1 Malá sociální skupina	22
2.2 Pozice a role ve skupinách	25
2.3 Sociální a skupinová mobilita	27
2.4 Pracovní skupina	28
2.5 Komunikace v pracovní skupině	35
2.6 Dílčí závěr	38
<b>3. Násilí na pracovišti</b>	<b>39</b>
3.1 Konfliktové situace - interpersonální a intrapersonální konflikty	40
3.2 Šikana (bullying) a její aktéři	44
3.3 Mobbing a bossing	49
3.4 Gender (rovné příležitosti pro muže a ženy)	54
3.5 Sexuální obtěžování	56
3.6 Příčiny vzniku násilí na pracovišti	59
3.7 Důsledky násilí na pracovišti	62
3.8 Dílčí závěr	64
<b>4. Prevence násilí na pracovišti</b>	<b>66</b>
<b>5. Násilí na pracovišti jako sociálně pedagogický problém</b>	<b>73</b>
<b>6. Právní úprava problematiky násilí na pracovišti</b>	<b>79</b>
<b>7. Průzkum postojů a názorů zaměstnanců/kyň na výskyt projevů násilí na pracovišti</b>	<b>85</b>
7.1 Projekt průzkumu, charakteristika souboru, metodika, způsob získávání dat	85
7.2 Analýza a interpretace výsledků průzkumu, tabulky	88
7.3 Shrnutí výsledků, verifikace hypotéz	116
<b>Závěr</b>	<b>120</b>
<b>Resumé</b>	<b>125</b>
<b>Anotace</b>	<b>127</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>128</b>
<b>Seznam příloh</b>	

# Úvod

V průběhu socializace a kontaktu s jinými lidmi vstupuje každý jedinec do sociální interakce, kterou tvoří společná činnost a vzájemné mezilidské vztahy. Zásadní význam z hlediska vzájemnosti a stimulace, ovlivňující naše chování má interakce v pracovních vztazích. Na pracovišti se kromě žádoucích a pozitivních forem součinnosti jako je např. koordinace, kooperace či tolerance, vyskytují i asymetrické formy interakce, jako je manipulace či agrese. Agresivní chování na pracovišti se může projevit jako šikanování mezi spolupracovníky, (mobbing) anebo „psychoteror“ ze strany nadřízeného (bossing). Do oblasti diskriminace v pracovních vztazích patří i sexuální obtěžování. Mobbing, bossing a sexuální obtěžování zahrnují širokou škálu projevů od nepřátelství a útočnosti až po fyzické násilí. Jedná se o aktuální problém, který se netýká pouze jedince, anebo dané organizace, ale celé současné společnosti, v níž je nezbytné zkoumat příčiny agresivity na pracovišti a zejména hledat cesty, jak této společensky nebezpečné formě násilí předcházet.

V českých podmínkách je zkoumání fenoménu násilí na pracovišti zatím v plenkách. O tomto jevu se zatím „jen“ píše a pro eliminaci výskytu šikany v pracovních podmínkách se toho mnoho neudělalo. Myslím tím hlavně oblast prevence sociálně patologických jevů. Kupříkladu oblast preventivní činnosti šikany ve školách mezi žáky se snaží naše společnost „vymýtit“ různými přednáškami, besedami s žáky, učiteli i rodiči. S šikanou na pracovišti je to jinak. Zde hrají velkou roli legislativní podmínky, resp. legislativní chaos v této zemi. Šikana mezi žáky se „vyřeší“ například sníženou známkou z chování, ale pokud nebude jasně zakotvené v zákoně mobbing, bossing a sexuální obtěžování, tak pak jsou agresori téměř nepostižitelní.

*Cílem mé práce bylo odpovědět na otázku, jaké jsou příčiny a důsledky násilí na pracovišti a jak co nejúčinněji můžeme těmto jevům předcházet. Téma bylo zpracováno a charakterizováno ze studia odborné literatury, která se vztahuje k problematice násilí na pracovišti. V praktické části bylo věnováno průzkumu postojů a názorů zaměstnanců a zaměstnankyň na výskyt projevů a násilí na pracovišti. Součástí byla formulace problémů a hypotéz. Práce vycházela ze získaných empirických zkušeností na základě dotazníkového šetření. Součástí vyhodnocení dotazníku byly také*

*názory na násilí na pracovišti, které byly získány od některých respondentů a respondentek v rámci dotazníkového šetření. Při zpracování závěrů bylo použito logických metod, tedy zejména analýza a syntéza. Na základě získaných poznatků jsem se pokusila najít optimální cestu a směr v řešení problému.*

V práci jsem také chtěla uplatnit své zkušenosti, nabyté ze zaměstnaneckého poměru v rámci státní a veřejné správy a prezentovat jisté náměty na zlepšení mezilidských vztahů, které mohou preventivně působit proti konfliktu či násilí vznikajícímu na pracovišti.

První kapitulu jsem nejprve věnovala socializaci jedince, jakožto bytosti jedinečné, unikátní a neopakovatelné. Neopomněla jsem zmínit socializaci v rodině, v kruhu vrstevníků a vrstevnic a dále socializaci na pracovišti. Navázala jsem na podkapitolku prosociální chování jako důležitý produkt procesu socializace a uzavřela podkapitolou násilí a agrese, která vzniká negativním vývojem jedince v naší společnosti.

Ve druhé kapitole jsou popsány sociální skupiny. Především byla věnována pozornost malé sociální skupině, pozicím a rolím, které zaujímají jednotliví členové v sociální skupině, pracovní skupině a komunikaci ve skupině. Také jsem napsala něco o fenoménu typickém pro sociální skupiny, a to je sociální a skupinová mobilita.

Ve třetí kapitole jsem pojednala o násilí na pracovišti. Obsahem je téma o konfliktech mezi lidmi, které mohou vyústit až v šikanování na pracovišti – mobbingu, bossingu nebo sexuálnímu obtěžování. Sexuální obtěžování úzce souvisí s problematikou Gender – rovnými příležitostmi mezi muži a ženami. Součástí jsou i příčiny a důsledky vzniklého či proběhnuvšího šikanování na pracovišti.

Ve čtvrté kapitole jsem se věnovala prevenci násilí na pracovišti, tedy předcházení nežádoucímu, sociálně patologickému či deviantnímu jednání.

Pátou kapitulu jsem zasvětila sociálně pedagogické oblasti, která má nespornou souvislost s tematikou této práce.

V šesté kapitole jsem se snažila vystihnout právní oblast související s násilím na pracovišti – výčet právních norem vnitrostátního i mezinárodního práva.

Poslední kapitola je praktická část diplomové práce a je věnována průzkumu postojů a názorů na výskyt projevů a násilí na pracovišti.

# 1. Osobnost a socializace (sociální učení, sociální interakce, sociální percepce)

Pojem **osobnost** je celek vnitřních psychofyzických dispozic subjektu, které determinují jeho psychické reakce. Vymezení pojmu osobnosti, jak ukazují desítky různých pokusů, které byly v tomto směru učiněny, není nijak lehkou záležitostí. Mohou zde být uplatněna různá hlediska, ale také různé výchozí teoretické přístupy k psychologii. Podle Th. Herrmanna (in: M. Nakonečný, 2003), pojem osobnost je používán v přísně empirickém smyslu: „Osobnost je obecné hypotetické konstruktum, které ještě není dostatečně ostře určeno“. G.W. Allport uvádí (in: M. Nakonečný, 2003), že „osobnost je tím, co spočívá za zvláštními jednáními v člověku“. Nejprve je tedy nutno znát podstatu toho, co zkoumáme. Podle H.J. Eysencka je (in: M. Nakonečný, 1960) osobnost více či méně stabilní a setrávající organizace charakteru, temperamentu, intelektu a těla osoby, která determinuje jeho jedinečnou adjustaci k prostředí. M. Nakonečný vyjádřil osobnost takto: „*osobnost je hypotetický konstrukt vyjadřující vnitřní podstatnou dynamickou organizaci lidské psychiky, která determinuje její vnější projevy.*“<sup>1</sup>

Podle psychologického slovníku je nejvlastnějším znakem osobnosti její jedinečnost, výlučnost, odlišnost od všech jiných osobností. Stejně jako existují dva jedinci s totožnými papilárními liniemi na prstech, je tomu tak i s osobností. Jednotlivé vlastnosti mají různý význam. Jedny trvají krátce, druhé jsou trvalejší a některé se objevují jen v mezních situacích. Tatož vlastnost se vzhledem k situaci může jevit odlišně. V osobnosti člověka lze nalézt vnitřní konflikty, rozpory a protiklady.<sup>2</sup>

Čili osobností se člověk nerodí, ale stává se jí v průběhu života. Na člověka působí vnitřní, tedy endogenní vlivy při utváření osobnosti. Tím se rozumí předpoklady vrozené (z fylogeneze a z intrauterinní fáze) a dědičné. Např., to co zdědil jednatelivce po rodičích, průběh těhotenství matky, chování, prožívání a výživa matky v těhotenství.

Rozhodující vliv na rozvoj osobnosti má působení sociálního prostředí - vlivy exogenní. Až interakce vnitřních a vnějších vlivů vede k proměně člověka jako bytosti biologické v bytost sociální.

---

<sup>1</sup> Nakonečný, M. Úvod do psychologie. Praha: Academia, 2003, ISBN 80-200-0993-0, str. 243-245

<sup>2</sup> Hartl, P. Hartlová, H. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2002, ISBN 80-7178-303-X, str. 379-380

**Socializace** je postupné začleňování člověka do společnosti prostřednictvím nápodoby a identifikace, nejprve v nukleární rodině, dále v malých společenských skupinách, jako je školní třída, zájmový kroužek, sportovní družstvo, až po zapojení se do nejšířších společenských vztahů.<sup>3</sup> Do nejšířších společenských vztahů patří pracovní proces, kterého se jedinec více či méně stane součástí. Podle R. Kohoutka je socializace osobnosti proces učení, v němž si člověk osvojuje určitý systém poznatků, norem a hodnot, jež mu umožňují zapojit se do určité společnosti a aktivně se účastnit společenského života. Socializace probíhá jak v dětství, tak i v dospělosti.<sup>4</sup> Dále R. Kohoutek doplňuje: „*cílem socializace je vytvoření osobnosti, která se bude samostatně chovat tak, jako by byla pod stálým sociálním dohledem, pod stálou kontrolou*“<sup>5</sup>

Základním mechanismem socializace je **sociální učení**. Sociální učení můžeme charakterizovat jako osvojování si komplexních způsobů chování a jednání přiměřených určité sociální situaci. Produktem sociálního učení jsou sociální role, postoje, hodnoty, ideály apod.<sup>6</sup> Sociální učení má tyto formy: 1. **Přímé posilování učení odměnou a trestem. Tedy, žádoucí chování je posilování a nežádoucí chování je trestem potlačováno.** 2. **Napodobování** (imitace) jiného člověka, kterého si jedinec váží. A za 3. **Identifikace**, to znamená převzetí všech pozorovatelných způsobů chování referenční osoby, kterou si jedinec zvolil jako model.<sup>7</sup>

Proces socializace se realizuje v **sociální interakci**. Mezi lidmi se při společné činnosti utvářejí mezilidské vztahy a dochází k vzájemnému ovlivňování. Interakce je jev o dvou složkách, jež tvoří *společná činnost (součinnost)* a *vzájemný mezilidský vztah*. Vztah se stává jednou z podmínek utváření meziosobního vztahu.<sup>8</sup>

Můžeme rozlišit základní formy interakcí: **Ko-existenci**, to znamená existence vedle sebe, bez soupeření, nebo také spolubytí. **Toleranci** – snášenlivost, **kooperaci** – to je společná činnost vedoucí ke společnému cíli. **Koordinaci** – sladění vzájemných činností. Další formou součinnosti je **reciprocita** – to je vzájemná náklonnost. Dále při společné činnosti je doporučován altruismus, solidarita a pro-existence. *Základní formy součinnosti* jsou tyto: **koexistence** – jedinci směřují ke svým cílům relativně nezávisle. **Koordinace** – je vzájemné sladění podmínek individuálních činností směřujících k individuálním cílům. **Kooperace** – společná cesta ke společnému cíli.

<sup>3</sup> Hartl, P. Hartlová, H. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2002, ISBN 80-7178-303-X, str. 548

<sup>4</sup> Kohoutek, R. a kolektiv. Základy sociální psychologie. Brno: CERM, 1998. ISBN 80-7204-064-2, str. 5

<sup>5</sup> Kohoutek, R. a kolektiv. Základy sociální psychologie. Brno: CERM, 1998. ISBN 80-7204-064-2, str. 5

<sup>6</sup> Rezáč, J. Sociální psychologie. Brno: Paido, 1998, ISBN 80-85931-48-6, str. 72

<sup>7</sup> Kohoutek, R. a kolektiv. Základy sociální psychologie. Brno: CERM, 1998, ISBN 80-7204-064-2, str. 6

<sup>8</sup> Rezáč, J. Sociální psychologie. Brno: Paido, 1998, ISBN 80-85931-48-6, str. 79



Podobně jako typy součinnosti, můžeme definovat i *základní formy mezilidských vztahů* (styly interakcí). Rivalita, to je soupeření, nebo také „kdo z koho“, „já nebo ty“. Z psychologického hlediska jde o interakci rizikovou. Soutěžení, je odlišné od soupeření, i když pojmy se zdají identické. V tomto případě se nejedná o to „být první“, ale „zvýšit výkon“. Tohoto společného cíle pak dosahuje každý člen účastníků soutěže. Reciprocita, je jak již bylo zmíněno, vzájemnost. Je to postup velmi nadějný pro zlepšování vztahů ve dvojicích, protože je příznačný „vzájemnou náklonností“. Příkladem reciprocit může být přátelský vztah. Hlavními rysy reciprocit je vstřícnost, vzájemná podpora a uvědomování si smyslu společného vztahu. Do forem mezilidských vztahů také patří manipulace, je to asymetrická interakce a znamená, že jedna interagující strana zneužívá vzájemného kontaktu druhou. Manipulací je poškozován jejich osobnostní rozvoj a může vést ke konfliktům.<sup>9</sup>

Vnímání člověka je závislé na sociálních faktorech, na očekávání, resp. sociální zkušenosti vůbec, a na efektivitě percipujícího.<sup>10</sup>

Zákonitosti procesu **sociální percepce** lze charakterizovat následovně:

Za prvé, se jedná o zákon selekce - u objektů, které jsou v zorném poli člověka, jsou vnímány (přijímány) pouze některé. Za druhé, efekt primárnosti - objekty, event. části celků, které jsou přijímány jako první, bývají pro utváření vnímaného celku významnější, než později přijaté informace. Za třetí, zákon interference – v průběhu percepčního procesu se uplatňuje minulá zkušenost, tj. že výběr některých objektů, jejich detailů či znaků je vždy ne zcela uvědomovaně ovlivněn předchozím vnímáním (tvary, souvislosti) a zkušeností (s objekty, osobami). Za čtvrté, v průběhu percepce dochází k utváření podvědomých hodnotících hledisek, který je spojen s vnímanými objekty.<sup>11</sup>

Samozřejmě, proces percepce je subjektivním dějem, na kterém se podílí osobnost jako celek, různé složky osobnosti, avšak podle situace v různém zastoupení a síle významnosti. Posledním důležitým znakem procesu percepce adekvátní úroveň smyslů a senzitivita jedince.

Podle R. Kohoutka: „*realitu nevnímáme objektivně, ale podle jejího významu pro nás. Sociální percepce především znamená, že mezi vnímaným objektem*

<sup>9</sup> Řezáč, J. Sociální psychologie. Brno: Paido, 1998, ISBN 80-85931-48-6, str. 84-89

<sup>10</sup> Kohoutek, R. a kolektiv. Základy sociální psychologie. Brno: CERM, 1998, ISBN 80-7204-064-2, str. 11

<sup>11</sup> Řezáč, J. Sociální psychologie. Brno: Paido, 1998, ISBN 80-85931-48-6, str. 93

*a vnímajícím subjektem existuje jakýsi sociogenní filtr. Člověk často vidí svět z největší části očima druhých lidí. Nevnímáme vždy skutečnou objektivní realitu.*<sup>12</sup>

Tzv. základní atribuční chyba znamená, že vnímané věci či osobě subjektivně přepisujeme určité vlastnosti, které daná věc či osoba nemusí mít (např. fyzickou nebo osobní atraktivitu).<sup>13</sup>

V průběhu socializace dochází k sebepercepci, to znamená, že si člověk vytváří primární obraz sebe sama, jehož pojetí je dost závislé na vlivech jiných osob a sociálního prostředí vůbec.<sup>14</sup> Tato skutečnost se promítá do vztahu k jiným lidem, ať už je ve vztahu k vrstevníkům v partě kamarádů, a nebo také ve vztahu k lidem na pracovišti. Člověk při vnímání (sociální percepci) odvozuje z pozorování vlastního chování.

## 1.1 Socializace v rodině

Rodina je malá sociální skupina lidí spojená pokrevními svazky a úzkými citovými vazbami. V současné době lze rodinu považovat za institucionalizovaný sociální útvar nejméně tří osob, mezi nimiž existují rodičovské, příbuzenské nebo manželské vazby. Základem rodiny je dyadický pár – muž a žena, tj. nějaká forma manželství nebo partnerství. Výchozím znakem každé rodiny je existence nejméně jednoho dítěte bez ohledu na jeho věk.<sup>15</sup>

Socializace začíná od věku novorozence jako tzv. *primární socializace*, která probíhá právě v rámci uskutečňované rodinné výchovy. Socializace v rodině probíhá formou sociálního učení, tzn. získáváním zkušeností v rámci sociálních interakcí. Základní sociální interakcí je vztah matka – dítě, neboť v případě vrozené normální psychofyzické konstituce je bází, na níž se utváří, často i osudově a nezvratně, osobnost jedince (tzv. „bazální osobnost“). Její elementární psychickou dimenzí je jistota – nejistota (úzkostnost) a s ní spojená otevřenost – uzavřenost vůči okolnímu světu.<sup>16</sup>

Primární socializaci můžeme též nazvat raná sociální zkušenost, kterou dítě získává v prvních třech letech svého života. V souvislosti s bazální osobností, pokud se nevyvíjí normálně, to je pozitivním přístupem matky, vzniká tzv. bazální úzkost.

---

<sup>12</sup> Kohoutek, R. a kolektiv. Základy sociální psychologie. Brno: CERM, 1998, ISBN 80-7204-064-2, str. 11

<sup>13</sup> Kohoutek, R. a kolektiv. Základy sociální psychologie. Brno: CERM, 1998, ISBN 80-7204-064-2, str. 11

<sup>14</sup> Řezáč, J. Sociální psychologie. Brno: Paido, 1998, ISBN 80-85931-48-6, str. 101

<sup>15</sup> Kraus, B., Poláčková, V. et al. Člověk prostředí výchova. Brno: Paido, 2001, ISBN 80-7315-04-2, str. 78

<sup>16</sup> Nakonečný, M. Úvod do psychologie. Praha: Academia, 2003, ISBN 80-200-0993-0, str. 120

Například, je – li dítě často v tomto období o samotě.<sup>17</sup> Dětem vyrůstající v ústavním zařízení se nedostává lásky od biologické matky a vyvíjí se tak dítě patologicky, to znamená, že v dospělosti se pak může tento psychologicko patologický aspekt projevit například agresivním chováním jedince v interakci s jinými lidmi.

Za základní úkoly primární socializace, tedy socializace v rodině lze pak považovat:

- osvojení si základních kulturních návyků (udržování tělesné čistoty, slušné chování, oblékání atd.)
- osvojení mluvené řeči, vývoj myšlení
- orientace v elementárních hodnotách dané kultury (přijmout jevy hezké a ošklivé, pravdivé či nepravdivé, slušné nebo neslušné, morální či nemorální atd.)
- jedinec si v socializačním procesu v rodině přebírá přiměřenou míru sebeovládání a chování v souladu s požadavky rodičů.<sup>18</sup>

F. Vízdal charakterizuje základní socializační situaci takto:

- kojení a odstavení dítěte (tedy způsob a celkové trvání),
- učení a udržování tělesné čistoty (trénink toalety),
- kontrola dětské agrese a projevů sexuální zvědavosti,
- vztah rodičů k dítěti (projevy lásky, nelásky či ambivalence, způsoby a míra kontroly dítěte či užívání odměn a trestů),
- kohezivita (soudržnost) rodiny a její konstelace (rodina úplná, neúplná, počet sourozenců),
- socioekonomický standard rodiny.<sup>19</sup>

Dále podle F. Vízdala, za psychologicky nejvýznamnější faktor v rodině je považována míra emoční saturace či deprivace dítěte. Projevuje se v emoční stimulaci a ve stimulaci k řečovým projevům a předmětné činnosti.<sup>20</sup>

Rodina je jakýmsi mediátorem vlivu kultury na dítě a stává přirozeným životním prostředím. To znamená, že je prvotním a formativním socio-kulturním činitelem. Tedy, kulturní mediace je představována rodinnou výchovou – primární socializací. Úkolem výchovy v rodině je uvést dítě do života v relativní schodě s požadavky kultury dané společnosti. Podle toho v jaké rodině člověk vyrůstá se projevuje vliv různých

<sup>17</sup> Vízdal, F. Základy psychologie I. Brno: IMS, 2003, Tisk Bonny Press, str. 30

<sup>18</sup> Nakonečný, M. Úvod do psychologie. Praha: Academia, 2003, ISBN 80-200-0993-0, str. 120

<sup>19</sup> Vízdal, F. Základy psychologie I. Brno: IMS, 2003, Tisk Bonny Press, str. 29

<sup>20</sup> Vízdal, F. Základy psychologie I. Brno: IMS, 2003, Tisk Bonny Press, str. 29

subkultur: rodina z velkoměsta, vesnice, rodina bohatá či chudá, sociální vztahy v rodině atd.). Pojem socio-kulturní determinace lidské psychiky vyjadřuje zmíněný funkční vztah mezi kulturou a primárním sociálním prostředím – rodinou.<sup>21</sup>

## 1.2 Socializace ve škole a ve skupinách vrstevníků

Socializací ve škole a ve skupinách vrstevníků se rozumí veškerá školní zařízení, výchovné instituce, které se podílí na socializaci a výchově jedince počínaje předškolním zařízeními (mateřské školy), přes povinnou školní docházku, školu terciárního typu (střední škola, škola učňovského typu atd.), ale také různé školní družiny, školní kluby, domovy mládeže, střediska volného času, dětské domovy, dětské výchovné ústavy atd.).<sup>22</sup>

Škola má funkci nejen výchovnou, to znamená záměrné působení na jedince v oblasti formování jeho osobnosti, ale také má funkci vzdělávací.

Podle Pedagogického slovníku lze rozlišit tyto významy vzdělání:

- **osobnostní pojetí** – vzdělání je chápáno jako součást socializace jedince.<sup>23</sup> Jedinec se celoživotně začleňuje do společenských vztahů,<sup>24</sup>
- **obsahové pojetí** – tedy, souhrnně učivo, obsah vzdělání,
- **institucionální pojetí** – vzdělání je vlastně společensky organizovaná činnost zabezpečovaná institucí školství,
- **socioekonomické pojetí** – vzdělání je jedna z kategorií, která charakterizuje populaci (společnost, skupinu obyvatelstva).<sup>25</sup> Vzdělání zakládá sociální status jednotlivého člena společnosti,<sup>26</sup>
- **procesuální pojetí** – vzdělání se realizuje výše uvedenými stavy.<sup>27</sup>

Vzdělání je spojené nejen s dětstvím a dospíváním, kdy probíhá nejintenzivněji, ale dnes se stále více ukazuje nutnost vzdělávání dospělých.<sup>28</sup>

Z postavení školy mezi rodinou a společností vyplývají škole podmínky i možnosti práce školy a má následující funkce:

- **personalizační** – formuje jedince k samostatně jednající osobnosti,

<sup>21</sup> Nakonečný, M. Úvod do psychologie. Praha: Academia, 2003, ISBN 80-200-0993-0, str. 112-113

<sup>22</sup> Kraus, B., Poláčková, V. et al. Člověk prostředí výchova. Brno: Paido, 2001, ISBN 80-7315-04-2, str. 86

<sup>23</sup> Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2003, ISBN 80-7178-772-8, str. 292

<sup>24</sup> Výrost J., Slaměnik, I., Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, ISBN 80-7178-269-6, str. 262

<sup>25</sup> Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2003, ISBN 80-7178-772-8, str. 292

<sup>26</sup> Výrost J., Slaměnik, I., Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, ISBN 80-7178-269-6, str. 262

<sup>27</sup> Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2003, ISBN 80-7178-772-8, str. 292

<sup>28</sup> Výrost J., Slaměnik, I., Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, ISBN 80-7178-269-6, str. 262

- **kvalifikační** – orientuje jedince na výkon, znalosti a kvalifikaci,
- **socializační** – záměrně i nezáměrně působí na začlenění jedince do společnosti a důležitým mezníkem ve formování interpersonálních vztahů,
- **integrační** – propojuje přípravy pro povolání, pro život v rodině, pro politickou a veřejnou sféru).<sup>29</sup>

Škola se svými vzdělávacími cíli klade na dítě od samého počátku školní docházky zcela nové požadavky. Vyžaduje plnění požadavků výkonových, osvojování nových způsobů chování, které vyplývají z role žáka. Školní prostředí je pro dítě na rozdíl od rodiny neosobní a vyžaduje plnění přesně zdaných úkolů, jejichž nesplnění je zpravidla sankcionováno zaběhlými školními pravidly (tresty).

Na začátku školní docházky je důležité, aby se především dítě naučilo sebeovládání, soustředění pozornosti, dodržování norem společenského styku a vztahu ke spolužákům. Důležité je se naučit respektovat autoritu učitele, systematické a cílevědomé práci a odpovědnosti za své chování. Interiorizace školních norem je považován za nezbytný předpoklad pro začlenění jedince do společnosti.

Dítě se má naučit soužití s jinými osobami, má se naučit ovládat své emoce, naučit se soužití ve skupině, spolupráci ve skupině, přijímat skupinové normy, prožívat pocity sounáležitosti ke skupině aj. To vše je nezbytné pro rozšíření sociální zkušenosti, pro život například v pracovních skupinách a společenství v dospělosti.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Výrost J., Slaměnik, I., Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, ISBN 80-7178-269-6, str. 263

<sup>30</sup> Výrost J., Slaměnik, I., Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, ISBN 80-7178-269-6, str. 265

### 1.3 Socializace na pracovišti

Zpravidla na konci adolescentního období (tedy mezi 20. – 25. rokem) dosáhne téměř každý jedinec důležitého sociálního mezníku, a to je nástup do zaměstnání.<sup>31</sup> Tento sociální mezník znamená ukončení přípravného období a přijetí reálné profesní role. Pro rodiče tato změna znamená do určité míry institucionalizaci dospělosti. Rodiče připouští větší samostatnost a právo jedince o sobě rozhodovat. Adolescent reaguje na nástup do zaměstnání pozitivně, protože potvrzuje jeho nezávislost. Jistá ekonomická nezávislost je mu velmi příjemná.

Opačným problémem však zůstává konkrétní realizace této role v samotném zaměstnání. Velmi často se zde projeví efekt rozdílu mezi očekáváním a skutečností. Role benjamína v zaměstnání má nízký sociální status, stává se, že starší spolupracovníci mu automaticky přiřknou podřízené postavení. Pokud se na pracovišti nevyskytuje spolupracovník věkově blízký jedinec, který se nachází v podobné situaci a představoval by jistou sociální oporu, bývá adaptace na sociální pracovní skupinu obtížná. Adolescent přichází jako nový člen, který musí akceptovat její normy a podřídit se jim. Neboť většinou přijde již do instituce či organizace, která má svou hierarchii a struktura této skupiny je již stabilizovaná.

Socializace na pracovišti je rozdílná proti socializaci ve škole. Mezi spolupracovníky není žádoucí soutěživost. Spolupracovníci nepotřebují, aby jejich nový člen, potažmo mladý, bez pracovních zkušeností nějak vynikal. Profesní role má s rolí žáka společné jen to, že vyžaduje konformitu.

Jak jsem již zmínila, mladý člen pracovní skupiny nastoupí do svého prvního zaměstnání nejen bez zkušeností, ale také jeho znalosti a schopnosti jsou ve srovnání se zkušenými kolegy slabé a reakce spolupracovníků většinou jeho sebevědomí nepodpoří. „služebně starší“ spolupracovníci bývají shovívavé, podceňující, někdy i výsměšné až záměrně ponižující.<sup>32</sup> Benjamín tuto skutečnost může přijmout, buď, že bude konformní, a nebo zaujme radikální postoj (který je typický způsobu uvažování dospívajících). Tato reakce je spouštěčem jistých vzniklých konfliktů na pracovišti a odmítavé reakci spolupracovníků. Nedieme se pak, že jsou nováčci nespokojení

---

<sup>31</sup> Vágnerová, M. Vývojová psychologie. Praha: UK, 1999, ISDN 80-7184-803-4, str. 341

<sup>32</sup> Vágnerová, M. Vývojová psychologie. Praha: UK, 1999, ISDN 80-7184-803-4, str. 342

na pracovišti, zklamání ve svém očekávání a se svou rolí se neidentifikují. Nakonec můžou jen ocenit svým způsobem jistý výdělek.<sup>33</sup>

Role zaměstnaného a výdělečně činného je pozitivně akceptována těmi adolescenty, pro něž byla škola akorát přitěžující a nepříjemná, takže jim přechod do zaměstnání přinese úlevu. V zaměstnání přestávají mít školní známky smysl. Nový pracovník nebývá nikdy hodnocen podle toho, jak se učil ve škole, ale podle toho, co dělá teď. Jedinci, kteří byli ve škole neúspěšní se přechodem do zaměstnání zbavují role outsidera a získávají novou šanci. Jakým způsobem ji využijí, záleží na mnoha okolnostech: na nich samotných (na jejich kompetencích a vlastnostech osobnosti) i na prostředí organizace či instituce, do níž přicházejí.<sup>34</sup>

## 1.4 Prosociální chování

Podle L. Požára (in: G. Pařovčíková, 2008), je prosociální chování vědomě a záměrně realizovaná činnost jedince s cílem prospět druhé osobě, skupině či společnosti, která je spojená s určitými investicemi nositele tohoto chování bez očekávání materiální, anebo sociální odměny. Příbuzná pojmenování k *prosociálnímu chování* je *pomáhání*, *altruismus*. Cílem prosociálního chování je tedy zlepšit situaci druhé osoby. Opakem prosociálního jednání je agresivita jedince, o které bude pojednáno na jiném místě tohoto textu.<sup>35</sup>

Příkladem prosociálního jednání je například pomoc s těžkou taškou staré paní. Prosociální je také výpomoc s náročným úkolem mladšímu nezkušenému pracovníkovi.

V souvislosti s analýzami činitelů prosociálního chování se používá i pojem altruismus, **altruistická osobnost**. Altruistická osobnost je chápána jako komplex dispozic, které tvoří zejména: soucit, vysoká úroveň empatie a smysl pro odpovědnost.<sup>36</sup>

Pomáhání, prosociální chování a altruismus jsou příbuzné pojmy a lze je vysvětlit jako **činitele chování směřujícího k poskytnutí pomoci**, které E.A.Witte rozdělil (in: M. Nakonečný, 1999) do těchto jednotlivých tříd tohoto chování:

- plánovaná formální pomoc (např. návštěvy nemocného je určována řídicími principy morálky, což předpokládá rozpoznání nouzové situace,

<sup>33</sup> Vágnerová, M. Vývojová psychologie. Praha: UK, 1999, ISDN 80-7184-803-4, str. 343

<sup>34</sup> Vágnerová, M. Vývojová psychologie. Praha: UK, 1999, ISDN 80-7184-803-4, str. 343

<sup>35</sup> Pařovčíková, G. Sociální psychologie II. Přednáška Prosociální chování a utváření prosociálních dovedností. Brno: IMS, 2008

<sup>36</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie. 1. vyd. Praha: Vysoká škola obchodní v Praze, o.p.s., 2007, ISBN 978-80-86841-06-9, str. 65-66

- spontánní neformální pomoc (např. upozornit někoho, že má špatnou informaci) spočívá na efektivní empatii a předpokládá spoluúčast a soucit,
- pomoc v nouzové situaci (např. osobě postižené infarktem) je řízena „sociálním humanismem“, který je opět určován konativními aspekty (schopnost pomoci) a aspekty kognitivními (rozpoznání nouze),
- pomoc v každodenní situaci (vhození nalezeného dopisu do schránky): uplatňuje se zde osobnost, resp. smysl pro sociální odpovědnost subjektu, a empatie,
- nepřímá pomoc (dar pro dobročinnou organizaci) je řízena osobní morálkou za předpokladu sociální odpovědnosti a rozpoznání nouzové situace,
- přímá pomoc – vložení se do ukončení sporu vzniklý mezi dvěma skupinami) se vyznačuje smyslem pro sociální humanismus, soucitem a schopností pomoci,
- osobní pomoc (např. příteli) je vyvolána soucitem a vyznačuje se empatií,
- anonymní pomoc (darování krve) je určována morálními principy a předpokládá rozpoznání nouzové situace a sociální odpovědnost.<sup>37</sup>

Jak jsem již zmínila, altruistická osobnost musí mít mimo jiné vysokou úroveň empatie a k tomu vytvořil 3 modely empatie (problematika vcítění) T. Lipps (in: Pařovčiková, 2008) takto:

- Kognitivní procesy, jedinec umí zachytit, rozpoznat, předvídat psychické stavy jiných osob.
- Afektivní procesy, jedinec se vcítí do emočních stavů druhých osob (sladění).
- Kognitivně – emocionální, neegocentrické porozumění druhým, které je provázeno emocionální souhrou.
- Metody měření empatie – škály (např. 5 ti stupňová škála diferencující empatickou komunikaci od nízké až po vysokou úroveň).<sup>38</sup>

Prosociální chování se liší podle míry vynaloženého úsilí:

- situace nepřilíš vážné, náklady jsou nízké. Např. almužna žebrákovi, upozornění pokladní na chybu,
- zásadní situace, náklady vysoké. Např. skočí do vody a vytáhne topící se dítě, vběhne do hořícího domu a pomůže ohroženým lidem.

Tyto různé formy prosociálního chování sdílí jeho základní charakteristiky.<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 1999, ISBN 80-200-0690-7, str. 108

<sup>38</sup> Pařovčiková, G. Sociální psychologie II. Přednáška Prosociální chování a utváření prosociálních dovedností. Brno: IMS, 2008

<sup>39</sup> Pařovčiková, G. Sociální psychologie II. Přednáška Prosociální chování a utváření prosociálních dovedností. Brno: IMS, 2008



O vysvětlení příčin, proč si lidé vlastně pomáhají, se snaží:

**1) Biologický přístup - vrozené tendence (preference příbuzných jedinců – příbuzenský altruismus, reciprocita – reciproční altruismus).**

Prosociální chování:

- vysvětluje z hlediska vrozených tendencí, genetických dispozic,
- je výsledek přirozeného výběru, pokud zvyšovalo naději jedince a jeho příbuzných na reprodukci,
- podle Taversovy teorie recipročního altruismu jedinec pomáhá s cílem, že jeho pomoc bude opěťovaná.

**2) Individualistický přístup - rysy a vlastnost osobnosti, nálady. Pocit viny – specifická negativní emoce podněcuje tendenci pomáhat.**

Prosociální chování:

- vysvětluje z hlediska tendencí jedince pomáhat, nemusí (ačkoli může) to být podmíněno geneticky,
- je výsledek sociálního učení.

Dále se individualistické teorie altruismu dělí na 2 směry.

Prosociální chování:

- ovlivňují nálady,
- je podmíněné rysy a vlastnostmi osobnosti.<sup>40</sup>

Kde se vlastně schopnost prosociálně či altruisticky chovat vzala? Kromě jistých vrozených dispozic souvisí tato pozitivní vlastnost jedince se socializací jedince v rodině, která probíhá mimo jiné identifikací, která je chápána jako druh nápodoby (imitace), uskutečňující se za určitých podmínek jako nápodoba určitého vzoru. Identifikace znamená spíše ztotožnění se s motivy, širě pojatá imitace pak převzetí určitých vzorců chování jako prostředků k dosažení žádoucích odměn a vyhnutí se nežádoucím trestům.

Podle M. Nakonečného děti napodobují rodiče, protože: 1. důvěřují jejich schopnostem a obdivují je; 2. rodiče odměňují jejich chování, které je podobné chování rodičů. Uplatňuje se vnímaná podobnost mezi napodobujícím a napodobovaným,

---

<sup>40</sup> Pařovčíková, G. Sociální psychologie II. Přednáška Prosociální chování a utváření prosociálních dovedností. Brno: IMS, 2008

kteřá je základem identifikace, ale také to, že jednání dítěte, které je v rozporu s přáním rodičů, hrozí dítěti zárukou akceptace a životní jistoty.<sup>41</sup>

Prosociální orientace se utváří, je rozvíjena a ovlivňována z výsledků interakčního působení osobnostních dispozic a sociálních vlivů a také konkrétních kognitivních, motivačních a situačních faktorů. Na tyto výsledky má význam rodinné prostředí:

- struktura rodiny,
- vztahy v rodině,
- psychosociální klima v rodině – vliv na morální a sociální zralost,
- intenzivní komunikace s dítětem,
- výchovné postupy,
- emocionální dimenze výchovného působení,
- induktivní výchovné působení (uvědomění si důsledků chování na jiné, rozvoj empatie, internalizace sebekontroly).<sup>42</sup>

Pokud rodinné prostředí není dostatečně podnětné, tak pak těžko se docílí rozvinuté osobnosti, která bude mít také schopnost prosociálního chování. Tito lidé se pak nemusí chovat pozitivně v pracovním kolektivu, nejsou oblíbení v kolektivu spolupracovníků, mohou být konfliktní, což vede i k agresi vůči jiným lidem, nejkuli k násilí na pracovišti.

---

<sup>41</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999, ISBN 80-200-0690-7, str. 110

<sup>42</sup> Pařovčiková, G. Sociální psychologie II. Přednáška Prosociální chování a utváření prosociálních dovedností. Brno: IMS, 2008

## 1.5 Násilí a agrese

Násilí podle Psychologického slovníku je „*uplatňování síly k překonání odporu*“. Agrese je „*útočné či výbojné jednání, projev nepřátelství vůči určitému objektu. Je to úmyslný útok na překážku, osobu, předmět stojící v cestě k uspokojení potřeby (reakce na frustraci)*“.<sup>43</sup>

Agrese je podle Akademického slovníku z psychologického a medicínského hlediska „*jednání, jímž se projevuje úsilí vůči některému objektu nebo nepřátelství a útočnost s výrazným záměrem ublížit*“.<sup>44</sup> Podle Slovníku cizích slov jde o „*napadení nebo také ozbrojený vpád*“.<sup>45</sup>

Násilí je patologický způsob interakce konkrétního jedince či s okolím. Řadíme sem všechny aktivity, pomocí nichž si jedinec či skupina (subjekt, aktér) vytváří a reguluje vztahy vůči sociálnímu okolí způsobem, který je vnímán jako agresivní či manipulativní.<sup>46</sup>

Porovnání pojmů agrese a násilí lze nalézt v publikaci Lidská agrese a její souvislosti od I. Čermáka:

- *Agrese* je chápána jako jakákoliv forma chování, jehož cílem je záměrně někoho poškodit nebo mu ublížit. Kromě fyzického ublížení lze za agresi považovat také psychická a emocionální zranění, jako jsou například zavražďování, zlostouzení, vyhrožování apod. Někdy se do agrese nezahrnují takové případy, kdy osoba souhlasí, aby se s ní zacházelo agresivně.

- *Násilí* je někdy z agrese vyčleňováno jako samostatná subkategorie a je definováno jako záměrný pokus fyzicky někomu ublížit. I. Čermák připomíná schodu Kamarýta s van der Dennenem a považuje pojmové oddělení kategorií agrese a násilí za nezbytné, neboť používání obou pojmů promiskue by mohlo mít i nežádoucí praktické konsekvence. Důraz však neklade na fyzické jako znak odlišující násilí od agrese, ale argumentuje tím, že agrese představuje motivační zdroj násilí, kdežto násilí může být jen jedním z projevů agrese v chování. Zdůvodnění odlišení obou kategorií tak odkazuje k intencionální povaze agrese, což je ve shodě s řadou psychologických vymezení agrese jako záměrného aktu. Striktní požadavek neztotožňovat byť příbuzné pojmy je účelný ve vědeckém výzkumu, avšak

<sup>43</sup> Hartl, P. Hartlová, H. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2002, ISBN 80-7178-303-X, str. 342

<sup>44</sup> Kolektiv autorů. Akademický slovník. 1. vyd. Academia 2000, 838 s. ISBN 80-200-0982-5, str. 28

<sup>45</sup> Linhart, J. a kolektiv. Slovník cizích slov pro nové století. Litvínov: Dialog 2003, 416 s. ISBN 80-543-61-7, str. 21

<sup>46</sup> Spurný, J. Psychologie násilí. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, ISBN 80-85858-30-4, str. 7

v každodenním diskurzu o agresi a násilí nemusí záměna zmíněných pojmů vždy znamenat chybu.<sup>47</sup>

Z výše vysvětlených definic agrese a násilí vyplynulo, že tyto pojmy jsou příbuzné a nelze je oddělovat. Pro následující text si přes jisté rozdíly mezi těmito pojmy dovolím oba používat střídavě.

### Agresivní chování, jeho příčiny a varianty

Agresivní chování mohou definovat jako porušení sociálních norem, omezující práva a narušující integritu živých bytostí i neživých objektů. Jde o symbolické nebo reálné omezování, poškozování a ničení. Agresivitu lze chápat jako sklon k takovému chování.

Člověk má, dle M. Vágnerové, vrozené dispozice k agresivnímu jednání. Avšak obdobně jako předpoklady k jiným vlastnostem a schopnostem nejsou vlohy k agresi u všech lidí stejné. Liší se v závislosti na historii a sociokulturní tradici populace, v níž byli v minulosti vlivem pozitivní selekce zvýhodňováni jedinci s určitými dispozicemi, a tím i jejich četnost v dalších generacích (úspěšní jedinci snáze přežili a měli více potomstva). Interindividuální rozdíly existují i v rámci jedné současné populace. Nejvíce lidí má průměrnou dávku předpokladů k agresivnímu chování (ve vztahu k normě této populace), zatímco extrémní varianty jsou vzácnější.<sup>48</sup>

Násilné chování podle G. Pařovčkové je použití síly vůči lidem nebo předmětům často spojené s nepřátelským afektem. Při takto charakterizovaném opakovaném nebo déletrvajícím chování se mluví o agresivitě (původní označení pro projev agrese – latinský termín pro „útok“, „napadení“). Agresivita je tendence k násilnému jednání, tedy, to co jedince vede k agresi.

Znaky agresivního chování jsou uváděny takto:

- poškozování jiné osoby,
- záměrnost,
- porušování relevantních norem,

---

<sup>47</sup> Čermák I. Lidská agrese a její souvislosti. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, ISBN 80-902614-1-8, str. 12

<sup>48</sup> Vágnerová, M. Psychopatologie pro pomáhající profese. Praha: Portál 2002, ISBN 80-7178-678-0, str. 266

- není motivováno žádnými prosociálními úmysly.<sup>49</sup>

#### Rizikové faktory pro vznik a rozvoj agresivity

- heredita – studie přinášejí málo důkazů, u žen je zřejmě důležitější, než vliv prostředí. V minulosti s agresivitou spojované zdvojení chromozomu Y se nepotvrdilo. F. Koukolík uvádí dle G. Pařovčíkové, že vznik agresivity ovlivňuje kouření matky v těhotenství, když očekává chlapce,
- genetický vklad, temperament (impulsivita, vznětlivost),
- prostředí – významný faktor (vztahy rodičů a blízkých osob, neúplná, anebo doplněná rodina, vliv skupiny, vliv médií, abúzus návykových látek – u sklonu k agresivitě zvyšují tendenci, pornografie je také spouštěč sexuální agresivity).<sup>50</sup>

Výše uvedené znaky vystihuje obdobně i M. Vágnerová takto: „*Sklon k agresivnímu chování se rozvíjí učením, není tedy závislý jen na dědičnosti, ale i na vlivech prostředí.*“ R. G. Sipes uvádí, (in: M. Vágnerová, 2002) „*že lidská agresivita je projevem potenciálu, který se může učením zvyšovat. Děje se tak již v rodině, jednak pozitivním **posilováním** agresivních projevů dítěte (dítě si potvrzuje užitečnost agresivního chování - něco jím získalo a nikdo je za ně nepotrestal), a **učením nápodobou** (dítě dělá to, co vidí u ostatních lidí, zejména těch, kteří jsou pro ně významní).*“<sup>51</sup>

Agresivita není jen záležitostí individua nebo malých sociálních skupin (například pracovních), na jejím rozvoji se spolupodílí i **společenské klima**. Významnou roli zde hraje sociokulturní vzorec, pro danou společnost reprezentativní, který je normou a modelem pro všechny lidi ve společnosti.<sup>52</sup>

Podle F. Koukolíka (in: G. Pařovčíková, 2008) existují 3 typy násilného chování:

- epizodická porucha kontroly chování,
- antisociální porucha osobnosti (dětí, mladistvých i dospělých),
- obsedantně nutkavá porucha chování,

<sup>49</sup> Pařovčíková, G. Sociální psychologie II. Přednáška Problémové, disociální a antisociální chování. Brno: IMS, 2008

<sup>50</sup> Pařovčíková, G. Sociální psychologie II. Přednáška Problémové, disociální a antisociální chování. Brno: IMS, 2008

<sup>51</sup> Vágnerová, M. Psychopatologie pro pomáhající profese. Praha: Portál 2002, ISBN 80-7178-678-0, str. 267

<sup>52</sup> Vágnerová, M. Psychopatologie pro pomáhající profese. Praha: Portál 2002, ISBN 80-7178-678-0, str. 267

- agresivní sociální chování - chování realizované s cílem ublížit či uškodit živé bytosti, která se naopak snaží tomuto chování vyhnout.

Druhy agresivního chování mohou být pak tyto:

- tělesná (fyzická) – slovní (verbální),
- přímá – nepřímá,
- cílená – „vzteklá“,
- obranná – útočná,
- vyprovokovaná – nevyprovokovaná.

Typy agrese byly rozděleny takto:

- afektivní agresivita – impulsivní, emocionální, expresivní, neplánovité jednání,
- impulsivní agrese – po minimální provokaci, bez zisku či jiné výhody,
- instrumentální agresivita – vedlejší produkt při dosahování jiných, neagresivních cílů,
- šikana – není provázena zlostí, cílem je ublížení; strategie k dokázání dominance a kontroly.

Velmi častou formou agresivního chování je **šikana (mobbing, bossing)**, což je agresivita, kterou se dopouští jedinec nebo skupina vůči jedinci nebo skupině víceméně bezbranným pro fyzickou nebo jinou slabost, nebo nemožnost účinné obrany. Pro šikanu je charakteristické opakování agresivity vůči téže oběti. Je vždy agresivitou vůči slabšímu.<sup>53</sup> O tomto problému se zmíním ve 3. kapitole.

---

<sup>53</sup> Pařovčíková, G. Sociální psychologie II. Přednáška Problémové, disociální a antisociální chování. Brno: IMS, 2008

## 1.6 Dílčí závěr

V první kapitole jsem charakterizovala socializaci v rodině, ve škole a v pracovním procesu. Dále jsem definovala prosociální chování jako jedno z pozitivních produktů socializace a na závěr jsem nastínila agresi jako negativní jev, který se projevuje v případně patologické socializace jedince ve společnosti a má nepříznivé důsledky pro mezilidské vztahy na pracovišti.

Socializace, podle B. Krause je jako proud řeky, každého z nás „omyje“, ale ne cíleně. Právě o cíleném působení na jedince bych se zde chtěla zmínit. Jedná se o výchovu člověka ve společnosti. Pojem VÝCHOVA se zdá být jako synonymum k pojmu SOCIALIZACE, ale je zde rozdíl, a to velmi důležitý, který nelze opomenout v souvislosti se sociální pedagogikou.

Výchova je *záměrné, cílevědomé* působení, které se projevuje všestranným formováním osobnosti, jak po stránce duševní, tak fyzické. Výchova jedince má *adaptační charakter*, což znamená orientace výchovného procesu na potřeby současnosti proto, aby se jedinec mohl ve společnosti uplatnit. Proto je důležité vytvářet takové vědomosti, dovednosti, návyky a charakterové vlastnosti, které umožní vychovávanému jedinci přizpůsobení se aktuálnímu světu a které ve svém současném životě využije. Dalším rysem výchovy je *anticipace* - tedy předvídaní vývoje lidského poznání a kvalit, které je nutné u člověka rozvinout, aby obstál nejen dnes, ale i v budoucnosti. Posledním rysem je *permanentní působení* - člověk je vystavený výchovnému působení trvale, nepřetržitě a stále.<sup>54</sup>

Výchova je vlastně výchovná situace, která je speciálním případem sociální situace a jedná se o konstelaci všech podmínek mikrosociálního prostředí. Motivuje jedince k aktivnímu seberozvoji a podporuje jisté změny vnitřního a vnějšího prostředí, které vedou k dosažení výchovného cíle.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Kraus, B. Teorie výchovy. Brno: IMS, 2006, str. 5

<sup>55</sup> Řezáč, J. Sociální psychologie. Brno: Paido, 1998, ISBN 80-85931-48-6, str. 23

## 2. Sociální skupiny

Člověk je v neustálém kontaktu s jinými lidmi a se skupinami lidí a jejich prostřednictvím je funkcionálně a intencionálně utvářen a měněn. Sama osobnost většinou nepůsobí tak silně na prostředí, v němž například vyrůstá, jako toto prostředí působí svým sociálním tlakem na něj. Názory, mínění, postoje, předsudky, chování či nálady jsou nejvíce ovlivňovány ve skupině.

Na utváření osobnosti se podílí vlivy sociálního prostředí. Každý z nás je do relativně závislý na mikrostrukturách, na menších prostředích, které jsou více či méně organizované a dynamické, ve kterých se právě pohybujeme a které se nazývají společenské (sociální) skupiny. V sociální psychologii má skupina již dva členy, pokud mají určitý počet sounáležitostí. Kupříkladu manželé (bez dětí) je již společenská skupina, která se nazývá dyáda (tzv. manželská dyáda). Každá skupina je charakteristická svou skupinovou dynamikou, která tvoří univerzální skupinový fenomén. Každý z nás je tedy, jak již bylo zmíněno, jedinečný, unikátní a neopakovatelný, ale také je jakousi „vizitkou“ v našem sociálním prostředí, které ho formuje v procesu socializace – ve skupinách. Do těchto „formujících skupin“ můžeme zařadit rodinu, vesnice, města, školy, pracoviště, stát apod.<sup>56</sup>

### Klasifikace společenských skupin

**Společenská skupina** je celek dvou či více osob, které jsou ve vzájemných, více méně vymezených, soudržných, formálních nebo neformálních *vztazích* a interakcích. Příkladem skupiny je rodina, školní třída, skautský oddíl, pracovní skupina, politická strana, národ atd.

Každá skupina je charakterizována sociálně psychologickým klimatem či atmosférou. Skupina, do které člověk již patří, se nazývá *členská* (vlastní) *skupina*. Opakem členské skupiny, kdy se člověk považuje za součást skupiny a užívá v souvislosti s ní MY, je tzv. *nečlenská* (cizí), *skupina*, kdy se člověk nepovažuje za součást skupin, užívá v souvislosti s ní výrazu ONI. Tyto skupiny jsou považovány za "horší" a vlastní skupiny za "lepší".<sup>57</sup> Dále skupiny dělíme na *formální* - jsou

<sup>56</sup> Kohoutek, R. Základy užité psychologie. Brno: CERM, 2002, ISBN 80-214-2203-3, str. 202

<sup>57</sup> Kohoutek, R. Základy užité psychologie. Brno: CERM, 2002, ISBN 80-214-2203-3, str. 203



sestavěny za určitými cíly, jejich organizační struktura je dána, např. vojenský útvar, pracovní skupina apod.). Osoby ve formálních skupinách jsou spjaty *neosobním funkčním pojátkem* (např. velitel a podřízený). *Neformální* skupiny vznikají spontánně a mezi členy těchto skupin jsou *osobní funkční pojátka*, poměrně pevné citové vztahy (např. rodina, parta kamarádů). Časté je rozdělení skupin podle velikosti, tj. na malé skupiny (mikroskupiny) a velké skupiny (makroskupiny). Existuje zde určité kolektivní vědomí a veřejné mínění. Sociální život každého jedince probíhá především v malých společenských skupinách. Pro život v malých skupinách je charakteristický kontakt "tváří v tvář". Tyto skupiny jsou poměrně trvalé a mají značnou intenzitu vzájemných vztahů (např. rodina či pracovní skupina).<sup>58</sup> *Malými skupinami se budu podrobněji zabývat v následující kapitole.*

Členové *velké skupiny* (makroskupiny) už všichni spolu nemusí a ani nemohou být v kontaktu "tváří v tvář", ale jsou spjaté vzájemnými cíli, normami, zákony (např. stát). Jistým mezistupněm mezi velkými a malými skupinami jsou *střední skupiny*, např.: organizace, podniky nebo závody.

## 2.1 Malá sociální skupina

Podle M. Nakonečného: „*základní funkcí malých skupin je, že člověku umožňují uspokojování jeho sociálních potřeb. Skupina poskytuje svému příslušníku nejen určitá uspokojení, ale také srovnávací rámec pro jeho postoje a jednání, utváří jeho pojetí "sociální reality" a jeho sociálních rolí.*“<sup>59</sup>

Malou skupinu můžeme vymezit následujícími znaky:

- navzájem integrující jedinci,
- společně sdílené normy,
- členové se vzájemně znají,
- rámec propojených rolí.

Formální malé skupiny, jako jsou např. školní třída nebo pracovní četa, jsou utvářeny výběrem podle určitých kritérií (pracovní četa je sestavována podle svých pracovních úkolů z jedinců, kteří jsou profesně aprobovaní pro plnění takových úkolů).

<sup>58</sup> Kohoutek, R. *Základy užité psychologie*. Brno: CERM, 2002, ISBN 80-214-2203-3, str. 203

<sup>59</sup> Nakonečný, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999, ISBN 80-200-0690-7, str. 217

Neformální malé skupiny se utvářejí ze vzájemných interakcí jejich členů. Podnětem pro takové interakce může být fyzická blízkost, tak se např. skupina přátel může vyvinout z interakcí mezi studenty, kteří obývají společnou kolej.<sup>60</sup>

#### Důležité je **třídění malých skupin**:

- *Neformální a formální (resp. primární a sekundární) skupiny*: příslušníci neformálních skupin (rodina) jsou integrováni neformálně, tj. psychologicky (např. emocionálně); příslušníci formálních skupin (např. pracovních, školních) jsou integrováni formálně stanovenými úkoly nebo seskupeni na základě určitých znaků (např. žáci školní třídy na základě stejného věku a blízkosti bydliště). Ve formálních skupinách se však mohou vytvářet i již zmíněné neformální podskupiny.
- *Členské a referenční skupiny*: členská je taková skupina, k níž jedinec fakticky přísluší. Pozitivně referenční je taková skupina, k níž jedinec rád přísluší nebo k níž by příslušet chtěl, a negativně referenční skupina je taková, k níž přísluší nerad nebo k níž by příslušet nechtěl; pozitivně referenční skupinou může být pro někoho např. nějaký exkluzivní klub s prestižním členstvím, který přibírá členy podle určitých přísných kritérií.<sup>61</sup>

Zajímavě definoval podle výzkumů J. K. Hemphill (in: M. Nakonečný, 1999)

#### **dimenze charakteristiky skupin**:

- autonomie (skupina funguje nezávisle na jiných skupinách),
- kontrola (skupina řídí chování individuí),
- flexibilita (aktivity skupiny jsou řízeny spíše neformálními než formálně pevně
- stanovenými pravidly),
- "hédonický tón" (skupinová příslušnost je spojena spíše s příjemnými než nepříjemnými city),
- homogenita (členové skupiny jsou si podobní z hlediska sociálně relevantních
- znaků),
- intimita (úzká osobní známost mezi členy skupiny),
- závislost (členů skupiny na jejich skupině),

---

<sup>60</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999, ISBN 80-200-0690-7, str. 218

<sup>61</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999, ISBN 80-200-0690-7, str. 215

- participace (členové skupiny investují čas a úsilí do skupinových aktivit),
- permeabilita (otevřenost skupiny pro nové členy - prostupnost),
- polarizace (orientace na jediný skupinový cíl),
- potence (význam skupiny pro její členy),
- stabilita (znaky skupiny jsou po delší dobu stabilní),
- stratifikace (pozice členů v hierarchii statusů),
- "viscosity" - přilnavost (členové skupiny fungují jednotně),
- velikost (počet členů skupiny).<sup>62</sup>

Důležitým znakem skupiny je také tzv. *skupinový konformismus*. Konformismus je chování shodné s normami, přizpůsobení se těmto normám. Jedinec nepocítuje jako vnější tlak, kterému se musí podřizovat, ale jako samozřejmost. Skupinový konformismus má řadu významných funkcí, především udržuje ideovou a akční jednotu skupiny, a tím zajišťuje i dosahování skupinových cílů. D. Cartwright a A. Zander píší (in: M. Nakonečný, 1999) následující faktory skupinového konformismu:

- atraktivnost skupiny, která je dána způsobilostí skupiny uspokojovat potřeby jedince,
- možnosti negativních skupinových sankcí vůči jedincům, kteří jsou nekonformní,
- autorita skupiny v očích jedince,
- kredit skupiny, jehož jedním aspektem je přesvědčení jedince, že skupina jedná správně a přiměřeně.<sup>63</sup>

O nekonformních jedincích, konfliktech v malých sociálních skupinách, potažmo pracovních, které jsou jejím produktem, bude pojednáno v kapitole č. 3.

<sup>62</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 1999, ISBN 80-200-0690-7, str. 218

<sup>63</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 1999, ISBN 80-200-0690-7, str. 220

## 2.2 Pozice a role ve skupinách

### Pozice ve skupinách

**Pozice** je souhrn prestiže, práv, a povinností, které skupina určila jednotlivci. Člen určité sociální skupiny postupně poznává a přijímá za svůj systém skupinová pravidla, normy a cíle ve vyjadřování, v oblékání, v celém hodnotovém systému, což má vliv na utváření a změny jeho vlastní osobnosti, na tzv. *individuální vzorec chování* ve společnosti. Z dané pozice se odvíjejí očekávání na chování člověka v této pozici. Např. od pozice otce se očekává, že bude zabezpečovat existenci rodiny, bude udržovat emocionální vztahy k manželce a dětem, vychovávat děti a chovat se jako dospělý člověk. Nebo od vedoucího pracovníka se očekává, že bude nejen řídit kolektiv pracovníků, ale také bude spravedlivý, empatický a inteligentní. Protože je člověk členem více skupin, zaujímá také více různých pozic, které se navzájem liší.

Neformální vztahy jednotlivých členů v malé sociální skupině se často zkoumají prostřednictvím sociometrické metody. **Postavení** (pozici) jedince ve skupině lze podle preferencí ze strany ostatních členů skupiny dělit následovně:

- *Star* (hvězda) je osoba populární. Jde o tzv. postavení alfa.
- *Izolovaná* (outsider) je "mimostojící" osoba, která nezískává žádnou volbu v sociometrickém testu. Jedná se o psychologicky izolovanou osobu od ostatních členů skupiny (tvoří tzv. "*sociální ostrov*"). Izolovaný jedinec sám také nemá zájem o sociální kontakt s ostatními.
- *Marginální* (okrajová, ale akceptovaná) je osoba, která získává relativně málo pozitivních voleb (méně než lze očekávat při náhodném rozvržení voleb). Jde o osoby v tzv. *hvězdném stínu*.
- *Odmítaná* osoba upoutává sice pozornost členů skupiny, ale tato pozornost má formu odmítání. Takovou osobu můžeme nazvat například "černou ovci", resp. "obětním beránkem". Jde o tzv. postavení omega.
- *Rovnocenná* osoba s průměrnými volbami má postavení souřadné (gama).
- *Beta postavení* má jedinec, který je uznáván jako expert či zkušenější starší bratr či sestra. Jeho/její postavení na rozdíl od postavení alfa však nepostrádá ze strany ostatních kritičnosti.

V malých sociálních skupinách bývají uváděny i jiné pozice, např. obětní beránek, fackovací panák, šašek (klaun), opozičník, svůdce, strážce demokracie, moralista, závislý souputník, aktivní pomocník, oponent ze zásady, nezúčastněný divák. *Epigon* je zastáncem neformálního vedoucího. *Konformista* se nechává vést formálním vedoucím.

Trvalejší postavení, které má jedinec vzhledem ke svým vlastnostem v sociální skupině nebo v sociálním systému, se nazývá status. Vyjadřuje pozici v hierarchii společenské prestiže. Status se často pojí s určitým symbolem (např. hodnost u vojáků, akademický a pedagogický titul u vysokoškolských učitelů). Symboly jsou oceňovány jako znaky úspěchu. Úspěšný člověk mívá proto často tzv. *vysoký sociální kapitál*. To znamená, že ho zná více lidí (a ví o jeho úspěších). Může mít také vyšší úroveň bydlení, zařízení bytu, příjmů apod. Částečné zlepšení sociálního statusu je pokládáno za společenský vzestup.

Dále R. Kohoutek bere v úvahu zjištění Balese, že v oblasti vztahu vedoucího k podřízeným, hlavně pokud jde o definici funkcí, postavení, pozic a rolí jednotlivých podřízených, skupiny, ve kterých je hierarchie postavení *stabilní*, jsou efektivnější než skupiny, ve kterých vztahy mezi osobami jsou *nestabilní*. Rozdělili např. vedoucí pracoviště jednotlivé funkce na pracovišti zaměstnancům nejprve na zkoušku s tím, že jim funkci přidělí stabilně až po určité zkušební době, kterou projdou postupně ještě jiní pracovníci, riskují vzplanutí boje o stabilní postavení ve skupině.

Je tedy třeba co nejrychleji vytvořit stabilní *hierarchii pozic* ve skupině, aby nedocházelo ke konfliktům a bojům o postavení. Včasné ustavení stabilní hierarchie šetří čas a energii skupiny pro vlastní práci.<sup>64</sup>

### **Role ve skupinách**

Ve všech skupinách, ať již je rozlišujeme podle jakéhokoliv hlediska, ve všech společenských vztazích, vystupují vždy lidé v určitých rolích. Role můžeme definovat jako způsob chování a vystupování dané osobnosti očekávaný v určité sociální pozici. Chování, které je v souladu s očekáváním skupiny, se nazývá *rolové chování*. Úroveň tohoto chování se odvíjí od empatie, od sociální inteligence a od úrovně schopnosti a dovednosti sebemonitorování. Zároveň se stává, že člověk, který hraje v životě celý *komplex rolí* (studenta, manžela, rodiče, syna, hosta, pracovníka atd.), může z některé své role "vypadnout" (např. vedoucí pracovník se obvykle chová korektně, zdvořile

---

<sup>64</sup> Kohoutek, R. Základy užití psychologie. Brno: CERM, 2002, ISBN 80-214-2203-3, str. 208-209

a kultivovaně, ale může také ve zvlášť obtížné situaci vybuchnout a být vulgární). Realizace všech rolí není lehká. Někdy dochází k tzv. *konfliktům rolí* (např. role vedoucí pracovníce a matky nemocného dítěte). Z toho vyplývá, role tedy mohou být funkční i dysfunkční.

Každý člověk hraje v podstatě tři druhy rolí: základní, profesní a role ve volném času. Dále role můžeme rozdělit na *základní role*, které jsou dány pohlavím a věkem. *Profesní role* jsou spojeny s kvalifikací. *Role ve volném čase* jsou rekreační a politické. Kdykoliv "hrajeme" nějakou roli, nasazujeme si symbolicky jakousi "masku", "roušku" či "*personu*", která je podle našeho názoru vhodná a očekávaná pro příslušnou roli. Každý z nás více či méně mění své *vzorce (standards) chování* podle toho, jak to vyžaduje realizace konkrétní role. Každá role je v jistém slova smyslu sociální (skupinovou) normou, ale ne každá norma je rolí specifická. Aby se společenská role stala součástí *strukturálního já*, musí proběhnout proces jejího zvnitřňování (interiorizace), a to sociálním učením včetně procesu identifikace s rolí. Toto se formuje v procesu socializace, o níž jsem se zmínila výše.<sup>65</sup>

## 2.3 Sociální a skupinová mobilita

**Sociální mobilita** je horizontální nebo vertikální pohyb jednotlivců či skupin ve společenské struktuře.

*Horizontální* mobilita je přechod na jiné pracovní místo se stejným sociálním statutem. Existují dva typy horizontální mobility: horizontální mobilita mezi podnikem a společnostmi, které se také říká fluktuace, a horizontální mobilita uvnitř podniku (organizace, instituce), t.j. překládání z jednoho pracovního místa na jiné místo stejné úrovně.

Úroveň horizontální i vertikální mobility je žádoucí. Jestliže však *fluktuace* pracovníků přesáhne optimální hranici, danou přirozenou obměnou pracovníků a potřebami řešit některé problémy podniku nebo zaměstnanců, stává se nebezpečím pro stabilitu sociálního systému podniku a překážkou pro plnění jeho cílů.

*Vertikální* mobilita je buď sociální *vzestup* (kariéra) nebo sociální *sestup*. Aspirace na sociální vzestup mohou být dvojího druhu: loajální - jestliže člověk v nižší pozici aspiruje na vyšší pozici, ale uznává vyšší schopnosti člověka na této pozici;

---

<sup>65</sup> Kohoutek, R. Základy užití psychologie. Brno: CERM, 2002, ISBN 80-214-2203-3, str. 208

konfliktní - jestliže člověk v nižší pozici aspiruje na vyšší pozici a neuznává schopnosti člověka na této pozici.

Před řešením interpersonálních problémů sociální mobilitou (např. rozbíjení "klik" (o klikách pojednáno v kap. 2.4) překládáním a propouštěním pracovníků) je nutno zjišťovat mezilidské vztahy v pracovní skupině. Pracovní skupina je mocným prostředkem ovlivňování jednotlivých pracovníků.

Dobré vztahy mezi lidmi jsou do značné míry závislé na umění jednat s lidmi. *Společenská atmosféra* má nejenom vliv na výskyt konfliktů, ale ovlivňuje vedle spokojenosti pracovníků i jejich pracovní produktivitu. Člověk není pouze somatický mechanismus jeho psychologická a sociální stránka má často rozhodující vliv na jeho výkonnost i zdraví.<sup>66</sup>

## 2.4 Pracovní skupina

Pracovní skupina je, jak již bylo zmíněno, malá sociální skupina, která je typická bližšími neformálními vztahy mezi členy této skupiny. Jedinec v této skupině tráví většinu času a asi polovinu svého života, proto je tímto velmi ovlivňován a průběžně ho socializuje a vychovává. V následujícím textu se budu věnovat různým charakteristikám a paradigmatům, které jsem vymezila jako nejdůležitější v této kapitole v souvislosti se zvoleným tématem diplomové práce.

**Malá pracovní skupina** je organizačně ustavená skupina osob s přidělenými rolami (určenými pracovními úkoly), v níž vystupují následující *sociální* jevy, které jako takové malou skupinu utvářejí:

přímé interakce mezi členy skupiny (interakce tváří v tvář),

- fyzická blízkost,
- členové skupiny se jako členové skupiny vnímají (vědomí "my"),
- společné cíle, hodnoty a normy v relaci k pracovní skupině,
- sociální struktura mezilidských vztahů (sympatie, antipatie a lhostejnost).<sup>67</sup>

Také v organizacích se uplatňuje **klasifikace skupin**, především jejich odlišení na **formální a neformální**:

**Formální skupiny** jsou z pracovních a technických důvodů vytvářeny samotnou organizací, aby plnily určité pracovní úkoly v rámci jednotlivých provozů, oddělení

<sup>66</sup> Kohoutek, R. Základy užité psychologie. Brno: CERM, 2002, ISBN 80-214-2203-3, str. 211-212

<sup>67</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005, ISDN 80-247-0577-X, str. 140

apod. a v rámci cílů organizace; mohou to být skupiny relativně trvalé nebo dočasné (vytvářené například za účelem záchranných prací - typickou dočasnou skupinou je krizový štáb).

**Neformální skupiny** mají přirozený původ v seskupování lidí, které je motivováno uspokojováním různých sociálních potřeb na pracovišti i ve volném čase; existují spíše jako podskupiny v rámci skupiny nebo jako skupiny tvořené členy různých jiných skupin, kteří se scházejí k nějakým společným činnostem (například k návštěvám fotbalových utkání klubu, kterému společně "fandí"), mohou to být skupiny zájemců, ale i přátel, těžiště jejich společné činnosti je ve volném čase, v mimopracovní dobu v prostorách organizace (v jídelně při obědě) i mimo organizaci.<sup>68</sup> Různé neformální pracovní skupiny vznikají třeba na podnikových rekreacích, kde se sejdou či po dlouhé době setkají kolegové či kolegyně z filiálék z různých částí republiky v rámci jedné organizace a během dovolené „pracují“, tedy spíše „drbou“ jeden druhého (samozřejmě nepřítomného kolegu/gyni).

### **Třídění členů v pracovních skupinách**

R. Kohoutek třídí členy pracovních skupin takto: „*na formální vedoucí (mistry, předáky), neformální vedoucí ("vůdce mínění"), Konformisty (souhlasí s formálním vedoucím), kritiky (jsou relativně izolováni i v neformální struktuře skupiny). Z hlediska osobní moci lze rozlišit: vůdce (dominující osoba), pomocníka (aktivní osoba), soupevníka (závislá osoba), pasivního jedince a člověka v periferní roli.*“<sup>69</sup>

Podle G.C.Homanse (in: M. Nakonečný, 2005) lze dění v malé skupině (ať už je to rodina nebo pracovní či jiná skupina) popsat třemi následujícími pojmy či **elementy sociálního chování**:

- **aktivita** (činnost) v určitém časovém úseku,
- **interakce**, tj. aktivitou se projevující vztahy, časově omezené,
- **sentiment** (emoce), souhrnný název pro celou řadu pocitů, od únavy až po sympatii nebo antipatii subjektu vůči určitým osobám.<sup>70</sup>

### **Vztahy v pracovních skupinách**

Dění ve skupině není determinováno jen vlastnostmi prostředí, ale také stavem skupiny (její vnitřní dynamikou) a dění ve skupině má také vliv na její vnější prostředí,

<sup>68</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005, ISDN 80-247-0577-X, str. 142

<sup>69</sup> Kohoutek, R. Základy užití psychologie. Brno: CERM, 2002, ISBN 80-214-2203-3, str. 203-204

<sup>70</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005, ISDN 80-247-0577-X, str. 134-135



tj. na organizaci či instituci. Tento **vztah mezi skupinou a jejím vnějším prostředím** má povahu cirkulace akce a reakce. A však na chování členů pracovní skupiny během její činnosti (pracovní i mimopracovní) má ovšem přímý vliv i rodina jejích členů, jejich sousedé, přátelé, církve, politické strany, jichž jsou příslušníky (tedy celá společnost). Současně je toto chování vnitřně regulováno tak, aby jedinci dovozovala se v tomto prostředí udržet. Důležitým aspektem chování skupiny je proto **adaptace** na komplexní podmínky daného vnějšího prostředí, tj. nikoli jen na požadavky organizace, ale i na organizační atmosféru atd. Snaha udržet se v pracovním prostředí, které je pro jedince vyhovující, nebo dokonce velmi prestižní či finančně atraktivní, je však také determinováno sebeúctou.<sup>71</sup>

Za **základní podmínky optimálního fungování skupiny** v daném prostředí organizace či instituce, ať už se jedná o pracovní skupinu jakéhokoli druhu, jsou pak pokládány tyto aspekty: určitá dělba práce, určitý systém komunikace (uvnitř skupiny a mezi skupinou a jejím vnějším prostředím), vedení a disciplinovanost jednotlivých členů.

Také jsou důležité **vztahy mezi nadřízenými a podřízenými** spojené s řadou psychologických problémů, jako je "bratříčkování" či "připouštění si k tělu" ze strany nadřízených, "krotkost" ze strany podřízených a další. M. Nakonečný připomíná, že **konfrontace nadřízeného s podřízeným** připomíná konfrontaci otce se synem (či matka s dcerou) a za základní pravidlo tohoto druhu vztahů považuje toto: *„jestliže dvě osoby jsou v interakci jedna s druhou, čím častěji jedna z nich začíná interakci s druhou, tím silnější bude pozdější pocit respektu (nebo nepřátelství) vůči ní a tím více zůstane častost interakcí omezena na rozsah charakteristický pro vnější systém.“*<sup>72</sup>

### **Skupinové normy a chování**

Členové skupiny mají k sobě blíže, když jde o dodržování norem, než když jde o vnější znaky jejich chování, neboť táž norma se může v různých situacích uplatňovat různým způsobem. Typickou obecnou normou pracovních skupin a skupin vůbec je **solidarita mezi členy skupiny**, tj. vzájemná podpora, pocit sounáležitosti, soudržnost, svornost. Další normy se týkají, pracovního výkonu, pokud není normován samotnou organizací. Normy vznikají v nestrukturovaných, tj. neurčitých situacích, kde je třeba hledat "správnou odpověď na situaci" a shodnout se na ní. Normy jsou nepsané

<sup>71</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005, ISDN 80-247-0577-X, str.136

<sup>72</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005, ISDN 80-247-0577-X, str.138

požadavky fungující jako samozřejmosti a jako vnitřní morální imperativy proto, že za nimi stojí pozitivní (za dodržování) a negativní (za nedodržování) sankce. Kdo poruší skupinovou normu, obrátí na sebe pozornost členů skupiny a jejich negativní reakce; pokud své příslušné chování nezmění, skupina s ním přerušuje styky a může se dostat na okraj jejího života, či může být ze skupinového života zcela vyloučen.<sup>73</sup>

V souvislosti s vnitřním uspořádáním skupiny, kam patří i normy, a skupinovými cíly se vytváří určité **druhy sociálních interakcí mezi členy skupiny:**

- Racionální (racionálně-utilitární či ekonomické): jejich cílem je maximalizace osobního zisku.
- Emocionální (přátelské): rezignuje se na maximální osobní zisk, ale uplatňuje se princip ekvity, očekávání, že výdaje subjektu budou kompenzovány zisky (reciproční altruismus, "dávání na úvěr").
- Romanticko-emocionální: motivem je nekalkulující láska, nikoli jenom erotická (v pracovních skupinách nestandardní vztah).

M. Nakonečný k interakcím uvádí, že „...v rámci skupinových interakcí se mohou objevit **problémové osoby**, které interakce a život skupiny komplikují; jsou to, zůstaneme-li v mezích normality a jejich hraničních stavů, zejména agresivní, úzkostní a emocionálně labilní konfliktní jedinci, ale i výrazní introverti neschopní přiměřených reakcí na sociální podněty (příliš uzavření, nedostatečně responzibilní a rezervovaní) a konečně osoby nadměrně dominantní a narcistní, nesnášející kritiku a zcela nekritické vůči sobě samým“<sup>74</sup>.

### **Efektivita práce skupiny**

**Efektivita práce skupiny** se nezvyšuje přímo úměrně k přibývání nových členů skupiny. Podle R. Kohoutka, např. při pokusu o přetahování lana bylo dokázáno, že se celkový výkon skupiny nezvyšoval v přímé úměře k počtu dalších mužů. S přistoupením každého dalšího - až do výčtu 12 - táhl každý člen asi o 10 % méně intenzívně. Jedná se o *fenomén sociálního zahálení* vyprovokovaný snížením motivace.

<sup>73</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005, ISDN 80-247-0577-X, str.143

<sup>74</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005, ISDN 80-247-0577-X, str.143-144

R. Kohoutek ve své knize *Základy užité psychologie* pojednává o typických znacích efektivních a tvořivých pracovních skupin (in: D. McGregor):

- atmosféra je tady spíše neformální, uvolněná, příjemná,
- hodně se diskutuje, diskuze se účastní každý, diskuze se však týkají pracovních úkolů,
- úkol nebo cíl skupiny je dobře chápán a členy přijímán. Diskuze o cíli je vedena tak dlouho, dokud cíl není formulován tak, aby se členové skupiny mohli zavázat k jeho plnění,
- nikdo se nebojí přijít s nápadem, i když na první pohled se může zdát výstřední každý nápad je vyslyšen,
- existuje nesouhlas.
- kritizuje se často, ale upřímně a slušným způsobem,
- lidé v tvořivých skupinách svobodně vyjadřují své cítění a názory na problémy a činnost skupiny,
- efektivní a tvořivá skupina je hrdá na své pracovní úkoly,
- pracovníci mají silný pocit sounáležitosti ke své skupině.<sup>75</sup>

V této souvislosti můžeme rozlišit pracovní skupiny na:

- **Interaktivní skupiny:** vyznačují se vzájemnou pracovní závislostí (příkladem je posádka tanku nebo letadla), výkon každého jedince závisí na výkonech ostatních členů skupiny; hlavním řídicím úkolem je koordinace činností.
- **Koaktivní skupiny:** skupina má společný úkol s jinou skupinou, ale každý člen pracuje relativně nezávisle na druhých, jeho výkon závisí na jeho schopnostech, objevuje se tu rivalita a soutěživost; hlavním úkolem vedoucího pracovníka je motivování a výcvik jednotlivců a omezování destruktivní rivality.
- **Kontraaktivní skupiny:** ve skupině jsou mezi jejími členy odlišné pracovní postoje, chybí jednotný cíl, objevují se podskupiny s vlastními odlišnými zájmy (i kliky); úloha vedoucího pracovníka je analogická úloze moderátora, urovnává spory, podněcuje komunikaci, vytváří kladné skupinové klima.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> Kohoutek, R. *Základy užité psychologie*. Brno: CERM, 2002, ISBN 80-214-2203-3, str. 206

<sup>76</sup> Nakonečný, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005, ISDN 80-247-0577-X, str.151

Spokojenost je větší v malých skupinách. Ty jsou rovněž soudržnější než velké skupiny. Průvodním jevem malé soudržnosti bývá *absentérství*.

Ve skupině platí totiž tzv. *sociální efekt*, resp. efekt publika. Jedinci s podprůměrným výkonem vyvíjejí snahu, aby svůj výkon ve skupině zvýšili. Avšak většina členů skupiny projevuje nivelizační sklony, tj., touží nelišit se od průměru skupiny.

Kladný vliv přítomnosti jiných osob na chování člověka je označováno termínem *sociální facilitace*. Záporný vliv přítomnosti jiných osob na chování člověka se nazývá *sociální inhibice*.

Shoda v mezilidských vztazích, stabilita skupiny a spokojenost členů skupiny je závislá na míře tzv. *homogenity* skupiny. Členové *heterogenních* skupin mají více konfliktů a více si konkurují. Projevuje se u nich také větší tendence k tvoření frakcí (klik, podskupin).<sup>77</sup>

V klikách (podskupinách) jednotlivé členy spojuje většinou záporný postoj k jiným lidem, usilují o výhody jedine pro členy své podskupiny a často se snaží aktivně škodit vedoucímu formální skupiny, k níž patří.<sup>78</sup>

Kliky jsou tedy malé skupinky, kolektivy pracovníků či pracovníc, které svým způsobem parazitují na ostatních členech pracovního kolektivu. Členové těchto skupinek můžou být negativisti, oponenti ze zásady, konfliktní jedinci. Zkrátka narušují celkové klima v pracovní skupině.

### **Vedení pracovní skupiny**

Výkon skupin do značné míry ovlivňuje **druh vedení skupiny**; tradičně se rozlišují následující tři druhy tohoto vedení, které se uplatňuje spíše v neformálních skupinách:

- demokratický,
- autokratický,
- liberální.

Nověji se rozlišují následující **styly vedení skupiny jejím vedoucím**:

- **Patriarchální styl** (představme si patriarchálního otce rodiny, jejíž členové jsou jím pojímáni jako děti, které jsou mu vděčné za jeho péči).
- **Charismatický styl** (připravme se na dobrovolné podřízení se mimořádně se projevující osobnosti).

<sup>77</sup> Kohoutek, R. Základy užité psychologie. Brno: CERM, 2002, ISBN 80-214-2203-3, str. 207

<sup>78</sup> Kohoutek, R. Základy užité psychologie. Brno: CERM, 2002, ISBN 80-214-2203-3, str. 204

- **Autokratický styl** (bez užšího kontaktu s členy skupiny se pomocí svých důvěrníků prosazující pracovník).
- **Byrokratický styl** (opírající se o formální moc a projevující se "úřadováním").
- **Participativní styl** (spolurozhodování členů skupiny).<sup>79</sup>

K byrokratickému stylu chci ještě doplnit svůj poznatek, že tito vedoucí bývají tzv. papežtější než papeži a jen velmi těžko se s nimi rozumně komunikuje a vyjednává. Rozumová, empatická a emocionální stránka jejich psychiky je velmi nevyrovnaná a používají především rozum. Dle mého názoru to není dobré v oblasti managementu a nevytváří to po mnoha stránkách dobré klima v pracovním kolektivu.

O. Neuberger, pojednává (in: M. Nakonečný, 2005) o následujících **aktivitách úspěšného vedoucího pracovních skupin:**

- podporování spolupráce mezi členy skupin;
- urovnávání konfliktů;
- vzbuzování a motivování iniciativy;
- reprezentování skupiny;
- stanovování cílů;
- činění rozhodnutí;
- organizování a koordinování průběhu činností;
- informování členů skupiny;
- kontrolování pracovních výsledků;
- starání se o blaho jednotlivců.

Lze tedy konstatovat, že úspěšní vedoucí pracovních skupin musí mít profesní autoritu (prestiž), kterou získávají prokazováním své odbornosti, kredit (důvěru) u členů skupiny, kterou získávají lidským přístupem ke svým podřízeným (ale nikoli podbízením se) a měli by být dobrými a rozhodnými organizátory.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005, ISDN 80-247-0577-X, str.152

<sup>80</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005, ISDN 80-247-0577-X, str.160

## 2.5 Komunikace v pracovní skupině

Člověk v pracovním procesu, stejně jako v průběhu celého svého života, je v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Dochází přitom k jejich vzájemnému působení a ovlivňování, označovaném jako sociální interakce. Může přitom jít jak o působení jedince na druhého člověka, tak i na skupinu lidí či pracovníků. Východiskem sociální interakce a současně i její důležitou součástí je sociální percepce, vzájemné vnímání a poznávání lidí. Nejdůležitějším nástrojem či prostředkem sociální interakce představuje pak sociální komunikace.<sup>81</sup>

O sociální interakci a sociální percepce jsem se již zmínila v 1. kapitole. Nicméně, ještě se zde zmíním o tomto fenoménu z aspektu omylů a nepřesností, jichž se jedinec často dopouští při vnímání a následném hodnocení druhých lidí:

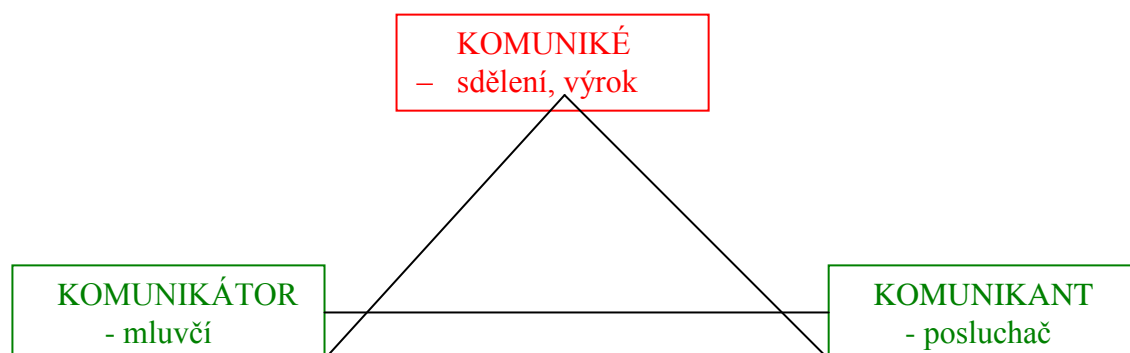
- **Efekt pořadí** – tendence podléhat prvnímu dojmu o druhém
- **Haló-efekt** – ovlivnění nějakým významným znakem druhého člověka, který následně zabarvuje ostatní charakteristiky v pozitivním nebo negativním směru; může se velmi silně projevit při hodnocení pracovníků – kdy dle jednoho rysu hodnotíme i ostatní pracovníky (nespolehlivost při řešení úkolů)
- **Stereotypizace** – tendence připisovat druhým lidem určité charakteristiky pouze na základě přiřazení dané osoby do nějaké sociální skupiny
- **Projekce** – tendence „promítat si“ své vlastní rysy do druhých lidí; své pocity či motivy jiným osobám
- **Efekt známosti** – tendence lépe posuzovat lidi, které známe
- **Hornový efekt** – situace, kdy posuzovatel hodnotí druhého na základě informací z doslechu; vytvoření si názoru již předem
- **Černobílé vidění** – posuzovatel hodnotí druhou osobu jen z hlediska pozitivních nebo naopak negativních rysů.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str. 164

<sup>82</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str. 174

Vraťme se však ke komunikaci. Komunikační proces lze popsat prostřednictvím známého základního komunikačního trojúhelníku.



Laswellův komunikační model:

<b>Kdo?</b> (předává sdělení)	komunikátor
<b>Co?</b> (se předává)	sdělení
<b>Jak?</b> (se uskutečňuje přenos)	kanál
<b>Komu?</b> (je sdělení určeno)	auditorium (posluchačstvo)
<b>S jakým efektem?</b>	Efektivita <sup>83</sup>

Jednou z nejužívanějších forem sociální komunikace je rozhovor – účastní se jej nejčastěji dvě osoby a v jeho průběhu dochází k výměně rolí mezi mluvčím a posluchačem. Přitom je důležité, aby posluchač skutečně naslouchal mluvčímu.<sup>84</sup>

### **Komunikace ve skupině**

Sociální interakce se opírají o komunikativní akty, neboť způsoby jednání, mimika, obsah slovního sdělení atd. jsou zdrojem sociální percepce a z té vychází jednání subjektu vůči partneru interakce, které je rovněž komunikativním aktem a zdrojem informací pro partnera interakce - sociální interakce a komunikace jsou v podstatě téměř totéž. Pokud píšou o komunikaci ve skupině, mám tím na mysli především rovinu formální výměny informací týkajících se činnosti skupiny, zejména ovšem její činnosti pracovní. Typickou situací, kde se taková komunikace uskutečňuje, je porada, kde se vyměňují informace, aby se dospělo k určitému rozhodnutí. Proto existuje úzké **spojení komunikace a rozhodování ve skupině**. S narůstající velikostí skupiny (počtem jejích členů) se mění také fyzická distance mezi členy

<sup>83</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str. 176

<sup>84</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str. 186

skupiny, obvykle i její homogenita, otevřenost a důvěra mezi členy a procesy komunikace jsou tím znesnadňovány.

M. E. Shaw také poukazuje na to, že každá skupina má určitou **komunikační síť** reprezentovanou výše uvedenými typy komunikace ve skupině. Pro různé úkoly jsou výhodné různé typy komunikačních sítí: pro komplexní úkoly se osvědčuje "kruh" nebo "totál", protože úkoly jsou řešeny rychleji a bezchybně nebo s menším počtem chyb než v centralistickém typu, jako je "hvězda" (in: M. Nakonečný, 2005). Kromě toho se ovšem uplatňuje i **způsob a obsah komunikace**, jako jsou třeba různé technické prostředky, organizační hierarchie, srozumitelnost a jednoznačnost komunikovaného obsahu. Tzv. **vertikální komunikace** jsou komunikace mezi nadřízenými a podřízenými ("shora dolů", "zdola nahoru"), naproti tomu **horizontální komunikace** znamenají komunikace mezi členy skupiny.<sup>85</sup>

Komunikace v malé skupině je případ, kde se v procesu komunikace účastní více než dvě osoby a méně než třicet. Příkladem může být pracovní porada. Komunikace orientovaná na velkou skupinu bývá charakteristická určitou absencí přímé zpětné vazby. Jde o situaci, kdy prezentujeme výsledky své práce či jiné poznatky před publikem, oslovujeme tedy velkou skupinu.<sup>86</sup> Příkladem může být jakákoli pracovní konference.

Závěrem této kapitoly zde musím uvést důležité komunikační bariéry. Jedná se o to, jak již bylo zmíněno v 1. kapitole, že každý člověk je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak prochází tímto „filtrem“. Tím filtrem jsou tyto složky: znalosti, kultura, status, postoje, emoce a komunikační dovednosti.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005, ISDN 80-247-0577-X, str.154-155

<sup>86</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str.187

<sup>87</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str.188



## 2.6 Dílčí závěr

Ve druhé kapitole jsem nastínila téma sociálních skupin. Pozornost byla věnována zejména malým sociálním skupinám a to konkrétně pracovním skupinám. V sociálních skupinách dochází ke vzájemné interakci (či komunikaci) mezi lidmi, lidé si vytváří vzájemné formální i neformální vztahy, které jsou důležité, protože jedinec během svého života stráví většinu času v pracovním procesu. Ať chce či nechce, jeho aktivita (či pasivita) v pracovním procesu je produktem socializace, která může být jak pozitivní, tak negativní. Tou negativní myslím zejména vlivem sociální situace vzniknouvší různé „drobné“ konflikty, které mohou přerůst i v násilí na pracovišti.

Podle L. Böhnische je **sociálně pedagogické dění** VÝCHOVNÁ POMOC K ZVLÁDÁNÍ ŽIVOTA (in: B. Kraus, 2001). Jejím cílem je ochránit člověka před nepříznivými vlivy, naučit ho zvládat obtíže a orientovat se v nejednoznačných situacích, ale také mu zprostředkovat sociokulturní dovednosti umožňující jeho aktivní účast na společenském životě.<sup>88</sup> S nejednoznačnými situacemi se můžeme setkat v pracovním procesu, který je také součástí společenského života.

---

<sup>88</sup> Kraus, B., Poláčková, V. et al. Člověk prostředí výchova. Brno: Paido, 2001, ISBN 80-7315-04-2, str. 58

### 3. Násilí na pracovišti

Jak definovat hranice mezi psychickým terorem, neškodným popichováním či šikanou? Přírozně se vedly malé války na pracovištích ještě dříve, než se začalo mluvit v termínech mobbing, bullying či bossing. A samozřejmě též existovalo množství trpících, kteří se podvolili psychickému teroru, onemocněli, či dokonce spáchali sebevraždu, aniž by o svém trápení někoho informovali.<sup>89</sup>

Na pracovišti se vyskytují prakticky všechny formy násilí a agrese, přičemž převažuje agrese psychická - verbální, nepřímá a pasivní. Do násilí na pracovišti zahrnujeme šikanu (bullying, mobbing, bossing a sexuální obtěžování). Dominanci méně závažných ublížení na pracovištích lze vysvětlit větším rizikem odplaty pro agresora a větším počtem svědků jeho agrese. Nicméně i tak se lze domnívat, že násilí na pracovišti je spíše jevem latentním (tak jako domácí násilí). Pokud se násilí na pracovišti vyskytne, tak je zpravidla „ukryto“ v nějaké malé pracovní sociální skupině organizace či instituce.

Psychickým týráním na pracovišti je každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují její pracovní místo či znehodnocují pracovní klima prostředí.<sup>90</sup>

Jedním ze spouštěčů násilí na pracovišti jsou konfliktové situace, o kterých se zmíním hned v následující kapitole. Chci ale přesto připomenout, že vzniknuvší konflikty na pracovišti ještě nemusí nutně vyvolat jakýkoli druh násilí či šikany na pracovišti. Konflikty totiž vznikají mezi lidmi z důvodu rozdílů v rysech osobnosti, v jejich potřebách, zájmech, pudech, ideálech atd. Tedy, to, že si lidé nerozumí je zcela normální a zkusme si představit svět bez konfliktů...

---

<sup>89</sup> <http://www.dreamworx.cz/book/buzerace.html>

<sup>90</sup> Hirigoyen, M.F. Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9, str. 59

### 3.1 Konfliktové situace - interpersonální a intrapersonální konflikty

Konflikt je de facto ostrý spor, střet a to verbální či brachiální, nesouhlas, neshodu, rozpor protichůdných tendencí a nutnost volby mezi nimi. Situaci konfliktu zahrnuje celkový stav, komplex hmotných a nehmotných okolností v daném časovém úseku, určité psychické a sociální rozpoložení.

Existují dvě skupiny konfliktů:

- konflikty **interpersonální** (střety uvnitř sociálních skupin),
- konflikty **intrapersonální** (neschody intrapsychické), intraindividuální.

Oba typy konfliktů vedou často např. k výkyvům v pracovním výkonu, k poruchám psychické rovnováhy, mají značný vliv na formování, utváření osobnosti.

**Interpersonální konflikt** je situace, při které se střetá jedinec s vnějším prostředím, s jinými lidmi, a to buď:

- jedinec s jedincem,
- jedinec se skupinou,
- skupina se skupinou (např. management podniku s vnější politickou situací).

Jsou-li do konfliktní situace zahrnuti více než dva lidé, vytvářejí se tzv. koalice, kliky. O klikách jsem sice pojednala již výše, ale ještě doplňuji, že *klika* vyvíjí svou činnost po vzájemné dohodě, společně se zaměřuje na dosažení moci. Síla kliky spočívá v jejím skupinovém jednání, informování, což vede k chybnému odhadu celkové situace.

Mezi *způsoby boje kliky* (koalice) s vedoucím patří např.:

- odstraňování lidí,
- dezorientování vedoucího falešnými informacemi,
- maskované sabotování jeho příkazů, aby měl vedoucí neúspěch,
- pomlouvání, zveličování (hyperbolizování) neúspěchů i drobných nedostatků vedoucího,
- snaha "přeložit" člověka pro kliku nepohodlného či nebezpečného na jiné, třeba i lepší místo, avšak mimo oblast činnosti kliky. Jde o tzv. "vykopnutí" směrem nahoru.

Příčiny konfliktů, píše dále R. Kohoutek, jsou podle M. Homoly ve špatných mezilidských vztazích (45 %), ve formální organizaci (20 %), v ekonomické oblasti

(16 %) a v nepřijatelných pracovních podmínkách (11 %).

*Konflikty* na pracovišti mají často záporný vliv na pocit životní spokojenosti i u zaměstnanců, kteří mají výhodné platové zařazení. Vedou nečistota k absentérství, fluktuaci nebo k poruchám zdravotního stavu člověka.

**Intraindividuální** konflikt můžeme definovat jako situaci, při níž se střetnou protichůdné síly (motivy) uvnitř osobnosti samotné. Druhy intraindividuálních konfliktů:

- Konflikt z *volby mezi dvěma kladnými hodnotami*. Je možnost získat pouze jedinou. Jde o tzv. konflikt apetence - apetence.
- Konflikt z *volby mezi dvěma záporami*. Jde o konflikt averze - averze. Člověk např. musí zvolit vykonání nepříjemné práce nebo trest, když tuto práci nevykoná.
- Konflikt z *ambivalentního postoje* k téže jediné hodnotě, k stejnému objektu. Jde o typ konfliktu, který je typický pro nevyrovnané osobnosti. Často tento vztah existuje mezi vedoucími pracovníky a jejich zástupci. Na jedné straně např. vedoucí pracovníci touží, aby měli pod sebou submisivní zástupce, ale ti bývají často méně schopní, proto si vybere schopného zástupce, ale současně se cítí ohroženi. Jde o konflikt apetence - averze.

Podle sklonu lidí k prožívání vnitřních či vnějších konfliktů můžeme rozeznávat typ osobnosti s *malou internalizací* (zvnitřněním) frustrujících, zátěžových podnětů, který si nepříjemné zkušenosti z konfliktů nebere příliš k srdci a má sklon k opakovanému konfliktnímu řešení různých situací. Naproti tomu existuje typ s *velkou internalizací* frustrujících podnětů, který až příliš prožívá emotivní doprovod konfliktních situací, dá se poučit. Má sklon k vnitřním konfliktům. Jde o osoby senzitivní, hypersenzitivní až neurotické.

Někteří lidé mají pro svou náladovou labilitu, akcentovanost nebo charakteropatii zvlášť silné tendence k vyvolávání konfliktů. V takových případech hovoříme o *konfliktogenních* neboli konfliktotvorných osobnostech, které také častěji prožívají ambivalentní postoje než lidé přizpůsobení a harmoničtí. Někdy se také hovoří o oponentech ze zásady. Mají sklon k subjektivní interpretaci skutečnosti. Jejich chování vede často ke konfliktům, protože jsou zpravidla nekompromisně a záporně kritičtí.

Konfliktogennost osobnosti může být podmíněna jak převážně vrozenými faktory (např. u výrazně cholerického typu temperamentu, dále u psychopatů), tak prostředím a výchovou, sociálními faktory (např. u neurotiků).

#### **Řešení konfliktů může mít 4 fáze:**

- definování, tj. co nejpřesnější vymezení problému,
- generování, tj. stanovení alternativních řešení,
- hodnocení a výběr nejvhodnější alternativy,
- provedení (implementace) navrženého řešení a zjištění, jak se osvědčilo.

Při řešení konfliktů se ukazují jako značně neúčinné a ztrátové tzv. *malevolentní* strategie, kdy se postupuje tak, že "jeden vyhrává, druhý prohraje".

Lepší je strategie řešení konfliktů je *benevolentní strategie*, kdy účastník je ochoten podstoupit určité ztráty a přistoupit na smírné řešení. Benevolentní strategie často volí autoritativní osobnosti, pokud jsou vystaveni společenskému tlaku. Mnohé konflikty a problémy se dají vyřešit také ve skupinové diskusi.<sup>91</sup>

#### **Konfliktní situace v organizacích**

Jarošová píše, (in: E. Bedrnová a I. Nový, 2007) že konflikt je přirozenou součástí života jakékoliv organizace. Konflikty v organizaci nemohou být nikdy zcela eliminovány - organizace by se tak vystavovala riziku stagnace a ztráty schopnosti reagovat na změnu. Naopak není možné tvrdit, že konflikty jsou vždy nositelem žádoucích změn. Nejde o to, za každou cenu se konfliktům vyhýbat, ale snažit se o minimalizaci jejich možných destruktivních důsledků.<sup>92</sup>

Zdroje interpersonálních konfliktů mohou být v organizačním kontextu velmi různorodé - např. odlišná rolová očekávání, informační zkreslení, osobnostní rozdíly pracovníků, nevyjasněné cíle a odpovědnost jednotlivců, nedostatek zdrojů, situační tlaky vně organizace (i politické) atd.

*Z hlediska různých typů konfliktů může jít o:*

- **konflikty představ** - vznikají tehdy, pokud jsou rozpory mezi tím, jak lidé vnímají konkrétní situaci a co si z ní zapamatují,
- **konflikty názorů** - vyplývají z rozdílných hodnocení jednotlivých skutečností,

<sup>91</sup> Kohoutek, R. Základy užité psychologie. Brno: CERM, 2002, ISBN 80-214-2203-3, str. 222-224

<sup>92</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str. 251

z jejich odlišné interpretace,

- **konflikty postojů** - vznikají tam, kde jde o rozdílné tendence a přístupy účastníků k jednání v obdobných situacích,
- **konflikty zájmů** - vyjadřují rozdílné až protikladné úsilí jednotlivých účastníků komunikace o uspokojení jejich potřeb.

Základním problémem konfliktů ve vztahu ke komunikaci je skutečnost, že v konfliktní situaci dochází k potlačení racionálního jednání různými emocionálními reakcemi. To se pak projevuje zejména:

- v nelogické argumentaci,
- ve sníženém respektování autority,
- zkresleným výkladem minulých či současných událostí,
- ztrátou sebekontroly,
- narušenou či zcela zdeformovanou komunikací (vzájemné slovní napadání, okřikování se, nadávky, urážky apod.).

Existuje řada konfliktních jedinců, kteří k problematice nejrůznějších sociálních situací aktivně přispívají. Pro většinu lidí je však zapojení do konfliktní situace provázeno nepříjemnými emocionálními prožitky.<sup>93</sup>

Úspěšné zvládnání konfliktů vyžaduje jak od jeho přímého účastníka, tak i manažera organizace, který řeší konflikt ve své organizační jednotce, řadu komunikačních dovedností, jako jsou dovednosti aktivního naslouchání, přesvědčování a jednoznačného vyjadřování vlastního názoru. Pro úspěch a řešení konfliktních situací má význam i styl řešení konfliktů, které jedinec v daném případě používá. Hellriegel, Slocum, Woodman píšou o modelech řešení interpersonálních konfliktů, který rozlišuje pět stylů zvládnání konfliktů je takovýto (in: E. Bedrnová, I. Nový, 2007):

- **Únikový** styl - zahrnuje přístupy, které jsou nesebeprosazující a nekooperativní.
- **Kompetitivní** styl - představuje jednání, které je sebeprosazující a přitom nekooperativní. Lidé náchylní k používání tohoto stylu každou situaci interpretují v dimenzích výhra - prohra.
- **Přízpůsobivý** styl - představuje jednání, které je kooperativní, ale nikoliv sebeprosazující.

---

<sup>93</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str. 252

- **Kooperační styl** - je jednáním, které je jak sebeprosazující, tak i spolupracující. Odráží takový přístup k interpersonálnímu konfliktu, který může být charakterizován jako oboustranná výhra.
- **Kompromisní styl** - představuje takové jednání, které je na střední úrovni jak v dimenzi spolupráce, tak i sebeprosazování. Tento styl je založen na přístupu dej - ber a je pro něj typické, že obsahuje zpravidla sérii postupných ústupků. Lidé, kteří používají tento styl, bývají druhými hodnoceni zpravidla příznivě. Zároveň platí, že tento styl je obecně přijímán jako vhodný způsob řešení konfliktů.

Efektivní vyrovnaní se se zátěžovou situací představovanou konfliktem může napomoci i osvojení si a využívání různých stylů řešení interpersonálních konfliktů. Velkou roli přitom hraje jejich vhodný výběr přiměřený aspektům konkrétní situace.<sup>94</sup>

### 3.2 Šikana (bullying) a její aktéři

Šikana (anglicky bullying) označuje fyzické i psychické omezování či týrání jedince v kolektivu. Dochází k ní ve všech skupinách věkových i sociálních. Setkat se s ní můžeme v jakémkoliv typu škol a školských zařízeních, v armádě, sportovním klubu, ve vězení, ale i v rodině (zaměřena na neoblíbené dítě) či v zaměstnání (podle toho, zda je původcem kolega či nadřízený, mluvíme o mobbingu nebo bossingu).

Varianty šikany jsou velmi různé, stejně jako metody, kterými je prováděna. Zpravidla má agresor nad obětí fyzickou či početní převahu. Následky šikany si do dalšího života odnášejí všichni zúčastnění, největší dopad má ale pochopitelně na oběť. Někdy bývá jako „šikana“ označováno také byrokratické obtěžování a omezování.

Slovo šikana má původ v francouzském „chicane“, což znamená „zlomyslné obtěžování, týrání, sužování, pronásledování, byrokratické lpění na liteře předpisů, například vůči podřízeným nebo vůči občanům, od nichž šikanující úředníci zbytečně vyžadují nová a nová potvrzení a razítka, nechávají je pro nic za nic čekat atd.“

V tomto významu se slovo šikana uplatňuje právě v souvislosti se zneužíváním moci a obtěžováním v byrokratických systémech. Šikanovat tak mohou např. státní

<sup>94</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str. 255-256

úředníci nebo policisté. Dnes je však tohoto pojmu častěji používáno jako synonymum pro psychotraumatizaci ve skupině; je označením pro opakované týrání, zotročování, ponižování nebo omezování jedince nebo skupiny jiným jedincem nebo skupinou prostřednictvím agrese či manipulace. V přeneseném smyslu se pak slovo používá pro označení jakéhokoliv omezování slabších subjektů silnějšími.<sup>95</sup>

**Bullying** bývá překládán jako tyranizování, zastrašování, šikanování. Pojem bullying je odvozen od podstatného jména bully, které znamená "brutální člověk" nebo také tyran, hulvát, krobián. V podstatě však lze oba dva tyto pojmy – šikana i bullying - považovat za synonyma.<sup>96</sup>

Podle J. Spurného, je šikana projev patologických interpersonálních vztahů. Vztahů, vyvolávajících u oběti obvykle dlouhodobější, stupňující se psychické násilí a snahu uniknout ze situace jakýmkoliv způsobem. Výjimkou nejsou a pokusy o únik trvalý, jednou provždy (suicidální, tedy sebevražedné pokusy). Příčiny existence tohoto typu násilného jednání hledají odborníci v osobnosti pachatele, v osobnosti oběti, v podmínkách ve kterých k šikanování dochází.<sup>97</sup>

Proces šikanování probíhá obvykle ve čtyřech na sebe navazujících fázích:

- prvotní kontakt, konflikt, při kterých aktér zjišťuje, eventuálně ověřuje vhodnost partnera interakce stát se obětí šikany. Potvrzením vstupní "diagnózy", oběť prokáže strach, stáhne se a reaguje pasivně,
- fáze psychického teroru, kdy útoky vůči oběti nabývají na intenzitě a adresnosti. Sebedůvěra oběti klesá, postižená osoba se dostává stále více do defenzívy,
- případ se stává známým v nejbližším sociálním okolí. V závislosti na reakci okolí, neutrální či dokonce podporující projevy šikany, se prohlubují pocity deprese oběti se aktivně bránit,
- izolace, únik, psychické selhání oběti s často přetrvávajícími následky emocionální újmy.

Motivem jednání útočnicka bývá nejčastěji nevyřešený vnitřní konflikt, vlastní traumatizující zkušenost získaná v roli oběti šikanovaného (či podobného násilného chování, se kterou se tímto způsobem snaží vypořádat. Obětí šikany se mohl útočník stát například v dětství ve škole.

<sup>95</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0ikana>

<sup>96</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Šlapanice: Era, 2003, ISBN 80-86517-34-9, str. 10

<sup>97</sup> Spurný, J. Psychologie násilí. Praha: Eurounion, 1996, ISBN 80-85858-30-4, str. 114



Bezprostředním podnětem pro nastartování agresivního jednání s prvky šikany je zpravidla jednání, chování, výraz potenciální oběti, "nabízející" prostor pro ventilování, intrapsychického konfliktu agresora.<sup>98</sup>

Šikanování je, podle M. Koláře, porucha vztahů ve skupině. Jedná se vlastně „onemocnění“ celé sociální skupiny. Šikanování není nikdy pouze záležitostí agresora a oběti. Neděje se ve vzduchoprázdnu, ale v kontextu vztahů nějaké konkrétní skupiny. V tomto smyslu je šikanování vždy těžkou poruchou vztahů skupinového organismu, který podlehl „infekci“.

Vztahy při šikaně mají svoji vnitřní dynamiku a svůj zákonitý vývoj. Směřují od zárodečné podoby tzv. *ostrakismu* k nejvyššímu, pátému stupni systémového ničení pozitivních vztahů mezi členy skupiny. Kdo neporozumí mechanismu proměny zdravé skupiny v nemocnou, ten nemůže šikanování léčit. Proto se dále pokusím objasnit zákonitosti nákazy a vnitřního vývoje onemocnění skupiny "virem" šikanování.<sup>99</sup>

Snaha léčit celé skupiny zasažené "virem" šikanování přivedla autora Koláře k nutnosti rozlišovat různé vývojové stupně choroby. Jednotlivá stadia vyžadují odlišné způsoby zásahů. Postupně tedy vzniklo základní pětistupňové schéma. Schéma upozorňuje na negativní proces, který silně narušuje vztahy mezi členy skupiny.

### **1. První stadium: zrod OSTRAKISMU** (vyloučení jedince ze skupiny)

Šikanování se může objevit téměř v každé skupině. Podmínky k jeho vzniku mohou být totiž zcela běžné a nenápadné. Kázeň v takové skupině bývá dobrá a iniciátoři šikanování nejsou nemocní sadisté, ale obyčejní lidé.

Kde se tedy šikanování ve zdánlivě zdravých kolektivech bere? V každé školní skupině se vždy při "hře se strachem" záhy objeví jednotlivci, kteří jsou nejméně vlivní a oblíbení, ti, kteří se nacházejí na tzv. sociometrickém chvostu (nebo také v sociálním stínu). V odborné literatuře se takový jedinec označuje různě, například obětní beránek, černá ovce, outsider, omega, marginalizovaný jedinec. Všichni jednotlivci, kteří se dostanou na chvost skupiny, zakoušejí prvky šikanování, tzv. *ostrakismus*. M. Kolář dále píše: „*Jde o mírné, převážně psychické formy násilí, kdy se okrajový člen necítí dobře - je neoblíbený*

<sup>98</sup> Spurný, J. Psychologie násilí. Praha: Eurounion, 1996, ISBN 80-85858-30-4, str.115-116

<sup>99</sup> Kolář, M. Bolest šikanování. Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7367-014-3, str. 35

*a není uznáván. Ostatní ho více či méně odmítají, nebaví se s ním, pomlouvají ho, spřádají proti němu intriky, dělají na jeho účet "drobné" legrácky apod.*<sup>100</sup>

Tato situace je již zárodečnou podobou šikanování a vyskytuje se tu riziko dalšího negativního vývoje. Ostrakismus může přerůst do dalšího stadia.

## **2. Druhé stadium: fyzické (na pracovišti spíše PSYCHICKÁ AGRESE a PŘITVRZOVÁNÍ MANIPULACE)**

V náročných situacích, kdy ve skupině stoupá napětí, začnou ostrakizovaní žáci - pracovníci instinktivně sloužit jako jeho ventil. Spolužáci - spolupracovníci si na nich odreagovávají své nepříjemné pocity například z očekávané těžké (písemné) práce, z konfliktu s učitelem - šéfem nebo prostě jen z toho, že chození do školy - práce je obtěžuje.

V jedné třídě - pracovní skupině se sejde několik výrazně agresivních asociálních jedinců a v rámci své "přirozenosti" od samého počátku používají násilí pro uspokojování svých potřeb. V tomto případě je v popředí krajně nepříznivá konstelace jedinců. Zážitek, jak chutná moc, když týráš někoho slabého a ustrašeného, může vyvolat u disponovaných jedinců prolomení posledních zábran - začínají své agresivní chování opakovat. Velmi nepříznivou variantou je situace, kdy násilí začne praktikovat vůdce a sociometrická hvězda skupiny jako "úlevnou" zábavu nebo prostě jen pro obveselení okruhu svých obdivovatelů.

Další vývoj do značné míry závisí na míře pozitivního zaměření skupiny a na postojích žáků - pracovníků k šikanování. V případě, že ve skupině existuje soudržnost, přátelské vztahy a převažují pozitivní morální hodnoty, kdy lidé mají zásadně negativní postoje k násilí a ubližování slabším, pokusy o šikanování neuspějí.

Jestliže je imunita skupiny vůči šikaně nějakým způsobem oslabena, jsou pokusy o šikanování trpěny a je téměř jisté, že násilí v nějaké podobě zakoření.

## **3. Třetí stadium: KLÍČOVÝ MOMENT – VYTVOŘENÍ JÁDRA**

Pokud se nepostaví pevná hráz přitvrzeným manipulacím a mnohdy i počáteční fyzické či psychické agresí jednotlivců, často se utvoří skupinka agresorů, "úderné jádro". Tito šířitelé "viru" začnou spolupracovat a systematicky šikanovat nejvhodnější oběti. V počátku se stávají jejich oběťmi ti, kteří jsou už osvědčeným objektem ostrakizování.

<sup>100</sup> Kolář, M. Bolest šikanování. Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7367-014-3, str. 36

Jde o žáky - pracovníky, kteří jsou v hierarchii nejnižší, tedy ti "slabí".

V tomto klíčovém momentu se rozhoduje, zda se počáteční stadium přehoupne do stadia pokročilého. Skupina je již v hrubých obrysech rozdělena na podskupiny a "kliky", které podle svého charakteru různými způsoby bojují o vliv. Jestliže se nezformuje silná pozitivní podskupina, která bude alespoň rovnocenným partnerem ve vlivu a popularitě svých členů podskupině tyranů, tažení tyranů může nerušeně pokračovat.

#### **4. Čtvrté stadium: VĚTŠINA PŘIJÍMÁ NORMY AGRESORŮ**

V případě, že není ve skupině silná pozitivní podskupina, činnost jádra agresorů může bez odporu pokračovat. Normy agresorů jsou přijaty většinou a stanou se nepsaným zákonem. V této době získá neformální tlak ke konformitě novou dynamiku a málokdo se mu dokáže postavit. Následkem toho dojde ve skupině k šokující proměně. U členů skupiny dochází k vytvoření jakési alternativní identity, která je zcela poplatná normám vůdců. I mírní a ukáznění žáci - spolupracovníci se začnou chovat krutě - aktivně se účastní týrání spolužáka - spolupracovníka a prožívají přitom uspokojení.

#### **5. Páté stadium: TOTALITA, NEBO - LI DOKONALÁ ŠIKANÁ**

Zhoubný proces bez radikální pomoci zvenčí obvykle ústí do posledního stadia nemoci. V něm jsou normy agresorů přijaty nebo respektovány všemi, popřípadě téměř všemi členy skupiny, a dojde k plnému nastolení totalitní ideologie šikanování, tzv. *stadia vykořisťování*. Agresoři, kteří ztrácejí poslední zbytky zábran a smysl pro realitu, jsou nutkáni k opakovanému násilí. V malé skupině zcela vítězí zlo, nápadně podobné fašismu s jeho ideologií pánů a otroků. Původně neutrální nebo mírně nesouhlasící členové skupiny jsou stále konformnější; se zájmem přihlížejí, případně se stále aktivněji zapojují do týrání nebo už také šikanování realizují. Brutální násilí se začíná považovat za normální, dokonce za výbornou legraci. Zbytky lidskosti jsou vytěsněny alternativní identitou, přijímající ideologii.

Nejhorší podoba šikanování (pátý stupeň) nápadně připomíná fašistickou totalitu; naproti tomu zdravá komunita je evidentně skupinovou demokracií.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Kolář, M. Bolest šikanování. Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7367-014-3, str. 36-40

## **Oběti šikany**

Oběti šikany se může stát za určitých okolností téměř každý. Rizikovější a ohroženější bývají většinou lidé tišší, plaší, s nízkým sebevědomím, submisivní, kteří jsou zvyklí se podřizovat. Jsou obvykle fyzicky slabí a neobratní. Může to být také osoba s nějakou předností jako přemýšlivost, inteligence, vzdělanost či pracovitost. Bývají to také často samotáři, kteří neumějí navazovat kontakty, jsou málomluvní. Ale obětí se může stát i ten, který se třeba jen nějak odlišuje. Napadenými se tak mohou stát i jedinci zkušenější a kompetentní, nekonfrontační, ne výrazně provokativní nebo autoritativní ve svých postojích, fyzicky zdatní, ve svém konání rozhodní. Z toho byl vyvozen prakticky závěr, že pro stanovení stupně připravenosti stát se obětí šikanování nejsou rozhodující pouze osobnostní vlastnosti či jednání oběti, ale existence a působení všech faktorů utvářejících situaci násilné interakce, tj. agresivní jednání pachatele, pasivní chování oběti a podmínky (zejména sociální klima lhostejnosti a nevšímavosti ostatních účastníků situace), v nichž k násilné interakci dochází. Při vhodné „konstelaci“ spouštěcích faktorů (a za mírného vlastního přispění) hrozí komukoli z nás.

## **Agresori**

Jednotlivci nebo skupina, která šikanuje, se označuje jako agresor, kterou je zpravidla osoba nadprůměrně fyzicky zdatná, silná, obratná. Bývá necitlivý a bezohledný a za své chování se necítí být vinen. Svoji oběť klasifikuje jako méněcennou bytost, pro níž platí jiná pravidla a často přesouvá zodpovědnost za šikanu na oběť. Své agresivní chování zpravidla projevuje již od raného věku.

Existuje však i nebezpečí, že se tlaku šikany poddá i docela normální člověk. Svou roli tu sehrávají velmi silné davové fenomény, podle výzkumu také vliv médií a přemíra násilí v nich, která v člověku posiluje jeho slabá místa a může jej vyprovokovat k napodobování. Velký vliv má i společnost, ve které se uplatňují hodnoty na sebe prosazení, agresivitu, kde hodnota lásky a soucitu potlačována.

### 3.3 Mobbing a bossing

K šikaně určitě docházelo už v prvních sociálních skupinách pravěkých lidí. Také v podnicích se už odnepaměti vyskytovaly asociální či patologické mezilidské vztahy, od šikany až po agresivní psychický teror. V poslední době se tyto jevy ocitly v popředí zájmu veřejnosti, právem se odsuzují a získaly trefné pojmenování - **MOBBING**

Pojem mobbing je odvozen od anglického slovesa "to mob" = utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na někoho, srocovat se (pro zajímavost, nezávisle na původním anglickém výrazu se ve Velké Británii prosadil pro mobbing spíš používanější termín "bullying", v USA pak "employee abuse"). Výraz mobbing původně razil rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrad Lorenz, který jím označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce. Do oboru lidského chování přenesl zmíněný výraz v 60. letech minulého století švédský chirurg Heinemann. V roce 1993 zavedl v Německu pojem mobbing švédský psycholog práce prof. Leymann.

H.J.Kratz charakterizuje velmi výstižně termín mobbing takto: „*všude, kde spolu lidé pracují delší dobu, rozhodně nevládne idylická atmosféra, nýbrž stále znovu dochází k neshodám, které nás vytrhávají z každodenní jednotvárnosti, zvedají bouřlivé vlny a je třeba je urovnávat. Vznikající třenice, pnutí, zášti a rozmišky mezi zaměstnanci podniku patří ke světu práce jako molekuly vody k moři. Neškodnou šuškanou, hlasitou hádku mezi členy pracovního týmu nebo občasný souboj dvou bojovných kohoutů ještě neoznačujeme za mobbing. Každodenní konflikty se silným emocionálním nábojem, které lze považovat spíš za běžné, ještě nevzbuzují žádné obavy. Musíme s těmito stresovými situacemi volky nevolky žít, neboť "když se kácí les, létají třísky". A když se tyto konflikty sprovodí ze světa hned druhý den, jakmile vychladnou horké hlavy, považujeme dotyčnou záležitost za vyřízenou - prostě se zase jednou ukázalo, že "jsme jenom lidi".*<sup>102</sup>

Asociální, patologické či nebezpečné začnou být mezilidské vztahy až ve chvíli, kdy se systematicky, cíleně, často a protiprávně zasahuje do pracovního a osobního života druhého člověka. Kdy se narušuje jeho svoboda a osobní integrita. Útočník v první řadě nepřátelsky a trýznivě napadá a šikanuje ostatní zaměstnance. Zkrátka a dobře dochází na pracovišti k ponižujícímu psychickému teroru. V tuto chvíli

---

<sup>102</sup> Kratz, H.J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 15

se již musíme vypořádat se samotným mobbingem.<sup>103</sup>

#### **Čtyři fáze (stupně) mobbingu:**

1. První útoky, schválnosti ze strany tzv. mobbera (pomluvy), nijak neplánované,
2. systematický, plánovaný psychoteror s cílem zlikvidovat oběť,
3. konkrétní napadání ze strany spolupracovníků nebo vedoucího, vyhrožování výpovědí, oběť jako „černá ovce“,
4. oběť se dopouští chyb, které jí zpočátku neoprávněně připisovali, opouští zaměstnání.<sup>104</sup>

L. Svobodová ve své knize Nenechte se šikanovat kolegou uvádí, že překlad mobbingu do češtiny šikana není přesné. Tvrdí, mnoho lidí tyto dva termíny zaměňuje. Než se termín mobbing u nás vžil, sdělovací prostředky užívaly výraz "šikana na pracovišti" pro pojmenování těchto ponižujících a potupných praktik. To je asi pravý důvod záměny. Dochází k tomu zřejmě i proto, že oba názvy mají společné znaky. Mobbing i šikana jsou druhy násilí, které mají za cíl ublížit druhé osobě, dokázat převahu útočníka a rovněž mají i podobné důsledky. Obecně by se sice dalo říci, že mobbing je zvláštní druh šikany, ale zároveň je nutné poukázat i na odlišnost obou jevů. Ta spočívá jak v otázce prostředí, kde se útoky odehrávají, tak i ve způsobu agrese a konkrétních dopadů na jedince.

Na rozdíl od šikany se mobbing odehrává výhradně mezi dospělými, a to převážně na pracovišti. Šikana se vyskytuje spíše v hierarchicky jednodušších společnostech, jako je armáda nebo škola. Šikana je také průhlednější, snáze rozpoznatelná, a navíc často provázená fyzickým násilím. Jde primitivní formy násilného chování, které probíhají tzv. tady a teď. Liší se tedy i v motivech. Zatímco šikana způsobuje oběti zjevné a okamžité utrpení a jeho bezprostředním následkem často bývá zisk a prospěch (nejčastěji materiální povahy), mobbing je skrytý, dlouhodobý a rafinovaný. Jeho cílem je učinit z jiného člověka problémového pracovníka. Ohrožuje tedy i existenční jistoty oběti. Mobbing je také charakteristický vysokým výskytem psychologických útoků a naopak nižším fyzickým ohrožením.

<sup>103</sup> Kratz, H.J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 16

<sup>104</sup> Pařovčíková, G. Sociální psychologie II. Přednáška Problémové, disociální a antisociální chování. Brno: IMS, 2008

Mnohonásobně více se objevují intriky, úskoky, pomluvy a donášení nadřizeným. Mobbing je spíše doménou inteligentnějších jedinců - proto je i mnohem rafinovanější. Nad terorem končícím fackou se nemusí tolik přemýšlet jako nad terorem psychickým.<sup>105</sup>

Neodpustím si trochu negace vůči tomuto textu L. Svobodové. Sama ve své bohaté úřednické a kancelářské praxi jsem se setkala spíše s primitivnějším chováním mobberů. Ať už („mí“) současní či bývalí kolegové či kolegyně inklinovali k psychickému týrání jiného kolegy/gyně, tak jsem v tom nikdy nezaznamenala jakoukoli rafinovanost či inteligenci. Spíše naopak. Tito aktéři šikany (mobbingu) se vyznačují/ovali velmi nízkou sociální inteligencí, nízkým sociálním statutem a asociálním chováním. Ale tento můj názor plyne opravdu jen z vlastních zkušeností a nemá nic do činění s vědeckým poznáním (dlouholetým zkoumáním tohoto fenoménu).

### **Druhy strategie při mobbingu**

1. **ŠÍŘENÍ POMLUV.** Nejčastější formou je zákeřné šuškáni (postižený jen tuší, že se v jeho nepřítomnosti o něm mluví), tajuplné narážky (dvojsmyslné poznámky a zvláštní komentáře), jednotlivé zveličování a zevšeobecňování bezvýznamných případů, zlomyslné osočování (jádro pomluvy tvoří naprostá a zlomyslná lež), očeňování u nadřizeného.
2. **IZOLACE.** Nejčastější metody jsou odmítnutí podpory a spolupráce, zabraňování oběti vyjádřit svůj názor, ignorování oběti, zadržování či zapírání důležitých informací, náhlé ukončení rozhovoru, jakmile oběť vstoupí do místnosti, eventuelně prostorová izolace.
3. **SABOTOVÁNÍ PRÁCE.** Mizení pracovních podkladů a přístrojů, falšování a poškozování, informační lži, zpronevěry důležitých podkladů a duchovní krádeže dobrých nápadů a nových návrhů bývá velmi obtížné někdy odhalit a ihned reagovat.
4. **ZNEVAŽOVÁNÍ VÝKONŮ A SCHOPNOSTÍ.** Je třeba konstatovat, že oprávněná kritika a ojedinělé výtky nemají s mobbingem nic společného. Psychický teror nastupuje tehdy, jestliže dochází ke stále novým a novým útokům. Například: zbytečná dramatizace banálních případů, neustálá kritika a výčitky (bohužel tato zásada je v mnoha podnicích považována za normální a při mobbingu eskalována do neúnosné míry), kompromitace, zpochybňování

<sup>105</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, ISDN 978-80-247-2474-4, str. 20-21

rozhodnutí, zrazování od motivace, oklešťování kompetencí a zpochybňování odborné způsobilosti.

5. **POŠKOZENÍ SOUKROMÍ A OSOBNOSTI**. Nejčastěji se projevuje vtípkováním na adresu vzhledu, napodobováním oběti, vysmívání se vadám, poškozováním či zcizováním osobních předmětů, terorizováním prostřednictvím telefonu, podezíráním z duševní choroby a podobně.<sup>106</sup>

## **BOSSING**

**Bossing** je asi označením nejmladším. Autorem je Nor S. Kile (1990), který takto označoval ve svých šetřeních "**systematické šikanování ze strany vedoucích**" a upozornil na tento negativní jev na pracovišti. 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*".<sup>107</sup>

Mobbing provozovaný nadřízeným je přidělování namáhavých a nesmyslných prací malé nebo nulové požadavky, přehnané požadavky, práce, které jsou oběti velice nepříjemné a je to o ní známo, trvalá kontrola, překvapující útoky, oklešťování kompetencí bez bližšího vysvětlení, izolace, nucení k práci, která je zdraví škodlivá nebo nárazky na psychický stav oběti mobbingu. Toto jsou nejčastější praktiky, kterými deptají šéfové své oběti. Pokud situace došla již tak daleko, že vám neoprávněně vyhrožují výpovědí, je třeba se vyzbrojit právními podklady, které zvýší nejen naše sebevědomí, ale promítne se na efektivitě celého konfliktního jednání, na které je třeba se řádně připravit.<sup>108</sup> S neoprávněným vyhrožováním výpovědi jsem se osobně setkala, když jsem byla objednaná na určitý den na odběr krve. Šéfová mě nutila, abych se přeobjednala, neboť „hrozilo“, že se nedostavím včas ten den na důležitou poradou. Já se však nemohla objednat na jindy, neboť toto vyšetření bylo ze zdravotních důvodů zcela nemožné přesunout ani na druhý den poté. Na poradou jsem přišla pozdě, žádnou výpověď jsem nedostala a to za prvé proto, že jsem vedoucí zcela bez skrupulí řekla, že si nemůže dovolit mně dát výpověď, a to minimálně ze zákonných důvodů (viz např. zákoník práce, právo na lékařské vyšetření.). A za druhé také proto, že si asi paní vedoucí uvědomila, že „šlápla u mě vedle“....

<sup>106</sup> <http://www.dreamworx.cz/book/buzerace.html>

<sup>107</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Šlapanice: Era, 2003, ISBN 80-86517-34-9, str. 10

<sup>108</sup> <http://www.dreamworx.cz/book/buzerace.html>



Podle K. Kratochvílové je tedy bossing „odrudou“ mobbingu, pouze s tím rozdílem, že podřízeného deptá jeho šéf: omezuje možnosti svého zaměstnance, aby se vyjádřil, neustále kritizuje jeho práci nebo mu naopak žádnou nezdává. Častými jsou i případy, kdy šéf požaduje například po své podřízené, aby mu chodila nakupovat, myla podlahu či prala jeho osobní prádlo (podle K. Kratochvílové se to skutečně stalo). Dále autorka pokračuje: „*mezi oblíbené metody rovněž patří například připravit překvapení po dovolené, třeba přestěhovat stůl, odnést počítač apod.*“<sup>109</sup>

Bossing je tedy situace, kdy například vykonává vedoucí pracovník na svého podřízeného tlak, aby si vynutil buď jeho přizpůsobení a poslušnost, nebo aby ho vypudil z jeho pracovního místa. Bossing je tedy mobbing provozovaný nadřízeným.

Na doplnění (pro zajímavost) lze uvést, že útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky nebo vedení se nazývají "staffing" ("mobbing provozovaný podřízeným"). Cílem "staffingu" je úplné zničení nadřízeného nebo vedení či veškeré personální a podnikové politiky.<sup>110</sup> Na jiném místě jsem se již zmínila o tzv. klikách. Myslím, že právě „staffing“ je doménou těchto sociálních pracovních podskupin.

V **příloze č. 1** je uveden příběh paní Julie, která byla vystavena mobbingu, bossingu a diskriminace na pracovišti.

### **3.4 Gender (Rovné příležitosti pro muže a ženy)**

Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech (článek 1 Listina základních práv a svobod). Ale vztah k tématu postavení mužů a žen ve společnosti je otázkou osobního postoje. Jedná se stále o téma považované za kontroverzní, o kterém panuje ve veřejnosti řada zcela zkreslených představ. Genderová problematika úzce souvisí s násilím na pracovišti a to v oblasti přímé i nepřímé diskriminace a sexuálního obtěžování.

V souvislosti s touto problematikou je potřebné objasnit několik základních pojmů

- **Genderová rovnost** - „absence překážek bránících občanům na základě jejich příslušnosti k pohlaví v účasti na ekonomice, politice a v sociální oblasti“. Cílem je zajistit ženám a mužům stejná práva, povinnosti, možnosti, zacházení, postavení a stejnou účast ve všech sférách veřejného a soukromého života.

<sup>109</sup> Kratochvílová, K. Šéf a šašek. Týden č. 34, 2001, ISSN 1210-9940

<sup>110</sup> Kratz, H.J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 16

- **Pohlaví a gender** - rozdíly mezi muži a ženami jsou biologické a sociální povahy.
- Pohlaví odkazuje na biologicky podmíněné rozdíly mezi muži a ženami, které jsou univerzální.
- **Gender** – odkazuje na sociální rozdíly mezi ženami a muži, které jsou naučené, mění se během času a významně se liší jak v rámci jednotlivých kultur, tak i mezi různými kulturami.
- **Gender Mainstreaming** - metoda, postup, kterým je do každé veřejně správní činnosti automaticky projektován požadavek dbát na vytváření a zachovávání rovných příležitostí mužům a ženám. Současně se provádí genderová analýza. Pokud je zjištěn nežádoucí stav, neprodleně se přijme adekvátní opatření.
- **Diskriminace** – je jakékoliv rozlišování, vylučování či preference založené na stanovených kritériích, jako například rasa, barva pleti, pohlaví, náboženství, politický názor, etnický původ, společenské postavení a jiná stanovená kritéria, která mají účinek zrušení nebo zhoršení rovnosti nebo příležitostí nebo zacházení v zaměstnání nebo povolání (diskriminaci také spatřují v rozdílném odměňování za stejně odvedenou práci na rovnocenné pracovní pozici).
- **Přímá diskriminace** - v porovnatelných situacích se s jednou osobou zacházelo nebo zachází na základě jejího pohlaví méně příznivě, než s jinou osobou.
- **Nepřímá diskriminace** - zdánlivě neutrální ustanovení, kritérium nebo praxe způsobí, že osoby jednoho pohlaví se dostanou do nevýhodného postavení v porovnání s osobami druhého pohlaví, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe nejsou objektivně ospravedlnitelné legitimním cílem a pokud jsou prostředky k dosažení cíle odpovídající a nutné.
- **Genderová role** – soubor určitých, většinou nepsaných pravidel, které předepisují určitý způsob chování pouze ženám a jiné pouze mužům.
- **Genderový stereotyp** - automatický předpoklad určitých vlastností a schopností u obou pohlaví.

Evropské společnosti jsou založeny na principu genderové nerovnosti. K oblastem, ve kterých je v ČR postavení žen a mužů nerovné patří **pracovní trh**, např. odměna za práci stejné hodnoty – rozdíly v příjmech žen a mužů (ženy o 25% nižší), rovné zacházení na pracovišti. Další forma diskriminace, převážně nepřímé, je znatelná v přístupu k zaměstnání (přijímání), v odborné přípravě (celoživotní vzdělávání) a ve služebním, funkčním a pracovním postupu.

## **NÁSILÍ ZALOŽENÉ NA GENDERU**

Jakýkoliv druh násilí s použitím nebo vyhrůžkou fyzické nebo emocionální síly.

- sexuální obtěžování - nežádoucí chování sexuální povahy, které má vliv na důstojnost člověka (i na pracovišti). Toto chování může zahrnovat nežádoucí fyzické, verbální nebo neverbální projevy.
- dále domácí násilí 92% obětí ženy, znásilnění, obchodování s lidmi (prostituce, otročká práce).<sup>111</sup>

### **3.5 Sexuální obtěžování**

Sexuální obtěžování je v procesu psychického týrání jenom jedním krokem navíc. Týká se obou pohlaví, ale ve většině popsanych nebo soudních případů jsou obtěžovány ženy, nejčastěji svými nadřízenými.

Při sexuálním obtěžování nejde tolik o známky náklonnosti sexuální povahy jako spíše o projev moci, o vnímání ženy jako objektu (sexuálního). Pro agresora se sexuálně obtěžovaná žena stává „předmětem, který je stále k dispozici“. Žena na to musí přistoupit, a dokonce by měla být polichocena a cítit se povýšena tím, že si šéf vybral právě ji. Agresor si většinou ani neumí představit, že by žena, po které baží, mohla říci ne. Když tak náhodou učiní, musí na oplátku snášet ponižování a agresí. Leckdy pak agresor řekne, že dotyčná žena ho sváděla, byla povolná a vyžadovala na něm sex.

Dále francouzská psychiatrická M. F. Hirigoyen píše, že byly popsány různé typy sexuálních agresorů a všem byl společný ideál mužské dominantní role a negativní postoj k ženám i k feminismu. Popsány byly i různé kategorie

---

<sup>111</sup> Pařovčíková, G. Přednáška Rovné příležitosti pro muže a ženy. Brno: IMS, 2008

sexuálního obtěžování:

- obtěžování sexistického typu, při kterém muž zachází se ženou odlišně, protože je žena. Jde o sexistické poznámky nebo o sexistické chování,
- svádění,
- sexuální vydírání,
- sexuální pozornost, kterou si žena nepřeje,
- nucení k sexu,
- sexuální útok.<sup>112</sup>

Téměř každý třetí pevný vztah, jak bylo výzkumy zjištěno v roce 1992, se vytváří mezi lidmi, kteří spolu denně pracují. U sexuálního obtěžování jde především o dlouhodobé způsoby chování, které si ženy nepřejí, urážejí je a ponižují, překračují hranice ženami vymezené a při kterých musí ženy, jakmile odmítnou, či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky. Pachatelé si oběti vybírají cílevědomě, ale ne proto, aby projevili svůj zájem o ženu, která se jim líbí, ale proto, aby postiženou ponížili, a tak demonstrovali svou převahu. Obtěžované ženy se často stávají dvojnásobnými oběťmi. Nejprve je pachatelé poníží, a když se brání, musí často bojovat s nepřátelskými útoky v podniku, kde jsou zaměstnány.<sup>113</sup>

Sexuální obtěžování představuje jeden z významných faktorů způsobujících genderové nerovnosti na trhu práce, který je komplexně propojen s dalšími sociálními a politickými mechanismy ovlivňujícími sféru práce, a působí proto na možnosti prosazování rovných příležitostí žen a mužů. Ačkoli může docházet rovněž k sexuálnímu obtěžování mužů ženami a obtěžování stejného pohlaví, ve většině případů se jedná o sexuální obtěžování žen ze strany mužů, a to navíc s výrazným využitím mocenské převahy.

Fenomén sexuálního obtěžování představuje jeden z hlavních nástrojů prosazení mužské dominance a systematické snižování statusu žen v zaměstnání a obecně ve společnosti. Nejedná se o úzce vymezený pojem; sexuální obtěžování naopak zahrnuje širokou škálu možných nátlaků vytvářejících nepřátelské a stresující prostředí. Právě dlouhotrvající tlaky a systematické snižování sebevědomí, které posléze nemusejí mít explicitně sexuální podtext, vedou oběti ve většině případů k opuštění zaměstnání, což může mít dlouhodobé důsledky

---

<sup>112</sup> Hirigoyen, M.F. Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9, str. 74-75

<sup>113</sup> <http://www.dreamworx.cz/book/buzerace.html>

pro jejich kariéru, profesní postavení na trhu práce a vlastní sebeocení.

Sexuální obtěžování narušuje integritu jedince a představuje proto jednu z forem kulturního zneuznání žen jako plnohodnotných členů společnosti. Jeho výskyt je do značné míry umožňován androcentrickými kulturními vzorci, které muži přisuzují aktivní dobovatelskou roli a ženě pasivní roli objektu touhy.

Na sexuální obtěžování je třeba nahlížet jako na jeden z mechanismů, jež udržují ekonomickou nerovnost mezi muži a ženami. Ženy jsou totiž jeho prostřednictvím vytlačovány z pozic, kde mohou být potenciální hrozbou mužské dominance. Potvrzují to rovněž empirické výzkumy sexuálního obtěžování zaměřující se na jeho analýzu v závislosti na procentuálním zastoupení mužů a žen na pracovišti. Tyto výzkumy poukázaly na fakt, že pokud jsou ženy na pracovišti zastoupeny menšinově, jsou hodnoceny spíše podle hledisek vztahujících se k dominantní interpretaci ženské role ve společnosti než podle měřítek odpovídajících jejich pracovní roli. Na jedné straně tak sexuální obtěžování udržuje symbolickou nadvládu mužů nad ženami systematickým snižováním jejich profesního postavení, neboť jednostranně zdůrazňuje jejich genderovou roli a sexuální atraktivitu. A na straně druhé, jelikož ženy, které vstupují do tradičně mužských odvětví a pracují ve spíše mužském kolektivu, jsou s větší pravděpodobností vystaveny obtěžujícímu chování se sexuálním podtextem, podporuje sexuální obtěžování rozdělení pracovního trhu na méně placené femininní obory s nižším statusem a výše finančně hodnocené obory maskulinní, které jsou současně výše statusově postavené. Sexuální obtěžování tedy funguje jako mechanismus, který brání jednak sociální rovnosti a jednak uznání žen jako rovnoprávných členů společnosti. Podporuje tak jejich ekonomickou závislost a diskriminaci, stejně jako kulturní opovržení a erotizaci ženského těla.

Pokud analyzujeme sexuální obtěžování z hlediska uplatnění moci, musíme mít na mysli, že nejde pouze o využití mocenské výhody plynoucí z postavení v organizační hierarchii, ale naopak, že organizační hierarchie odráží genderové schéma dané společnosti, které je ovšem udržováno oběma pohlavími. Americká badatelka Barbara Gutek poukázala v případě sexuálního obtěžování na efekt skupinového přijetí stereotypů o vlastní skupině. Podle jejich zjištění vnímá většina mužů sexuální narážky jako lichotky, jak předpokládají ženy i muži, nicméně většina žen takové sexuální návrhy v zaměstnání jako lichotky nevnímá, zároveň

ale stejně jako muži, i ženy předpokládají, že ostatní ženy takové chování vnímají jako lichocení. Samy ženy tudíž vnímají ostatní ženy stereotypně a aplikují na ně degradující genderová schémata. Vzniká tak společenské ovzduší, ve kterém se závažnost sexuálního obtěžování v duchu patriarchálních kulturních vzorců stále snižována a obtěžující chování je ospravedlňováno poukazem na "přirozenou lidskou sexualitu".

Sexuální obtěžování se navíc v řadě případů vyskytuje v souvislosti s dalšími formami diskriminace, např. z důvodu věku, kdy jsou diskriminovány zejména starší ženy v předdůchodovém věku, dále z rasových důvodů či z důvodů rodinné situace, což diskriminuje ženy s malými dětmi, zejména samoživitelky, které jsou ve znevýhodněné situaci existenční závislosti na placeném zaměstnání. Různé druhy diskriminace se tak často překrývají a vytvářejí síť vícenásobného znevýhodnění žen v zaměstnání.<sup>114</sup>

### 3.6 Příčiny vzniku násilí na pracovišti

O klid na duši nás může připravit nejen soused, který schválně pouští hudbu nahlas, ale také zlý kolega či zlá kolegyně. Určitě téměř každý v profesním životě zažil tu či onu formu mobbingu, ať už jako oběť, nebo jako původce či neutrální pozorovatel. Jaké jsou tedy možné příčiny vzniku tohoto patologického jevu ve společnosti?

- Občas mohou vyvolat mobbing nízká morální úroveň, nebo špatné lidské vlastnosti jako závist, zášť, extrémní antipatie, žárlivost, nadměrná ctižádost (kompenzační neurozy) a rivalita zacházející až na "ostří nože".
- Čím méně produktivní je práce, čím víc je zaměstnanec vylučován z rozhodovacích procesů, čím víc monotónnosti, nudy a frustrace dnes a denně prožívá, tím spíš může přijít na hloupé nápady a různé zlovolnosti, které vedou k mobbingu. Potřebuje prostě nějak zabít čas. Zpestřuje si každodenní jednotvárnost klepy, pomluvami a intrikami, aby se "zabavil". Když se najde obětní beránek, dává původci mobbingu zapomenout na vlastní nedostatky.
- V mnohých podnicích vládne klima příznivé pro vznik mobbingu. Tak třeba autoritativní styl řízení může vyvolat soudržnost zaměstnanců, ale také tvrdou konkurenci mezi nimi. Ten nadřazení často podporují tím, že poukazují

---

<sup>114</sup> Křížková, A., Uhde, Z. Genderové bariéry: Příklad sexuálního obtěžování. Gender – rovné příležitosti – výzkum. Roč. 6, č. 2 Praha, 2005 ISSN 1213-0028, str.31-37

na velkou poptávku po pracovních místech a snadnou nahraditelnost dosavadních zaměstnanců. Strach o zaměstnání se vzbuzuje poznámkami typu: "Nikdo ať si nemyslí, že je nenahraditelný ... " nebo "Na svou šanci čeká spousta těch, kteří hledají práci... " . "

- Pracovní klima, které nepřipouští otevřenou komunikaci, je ideální živná půda pro intriky a mocenské boje - zkrátka a dobře pro mobbing.
- Mobbing je aktivně provozované násilí! Stále vyšší ochota sáhnout k násilí, kterou se vyznačuje naše společnost (připomeňme si jen napadání cizinců, násilné činy neustále ukazované v televizi), se nezastavuje ani před branami podniků. Mnozí lidé raději hledí stranou, než aby se postavili proti agresi.
- Každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně urovnán. Mnoho lidí se nenaučilo rozumně řešit konfliktní situace.
- Mobbing může být také vyjádřením sociálních napětí, jež se vybíjí na jiné osobě. Oběť mobbingu může např. posloužit jako náhradní objekt agrese původně namířené proti nadřízenému, na kterého si dotyčný zaměstnanec "netroufne" vzhledem k jeho hierarchickému postavení a momentálně nepříznivé situaci na trhu práce. Zde mohou nedostatečné pracovní podmínky, "nespravedlivá" personální rozhodnutí nebo nespokojenost se mzdou vést k tomu, že je mobbingu vystaven zaměstnanec, který nevyhovuje všem skupinovým normám.
- Nebezpečím nezaměstnanosti sílí strach ze ztráty práce. Čím víc pracovních míst se ruší pod záminkou "zeštíhlení organizace" a "zploštění hierarchických úrovní", tím surovější je pracovní klima a tím nemilosrdněji se bojuje o pracovní místa. Pro mnohého zaměstnance není nic snazšího než se odreagovat na druhých, uvolnit tak vnitřní tlak a zajistit si na jejich úkor vlastní profesní přežití.<sup>115</sup>

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

Zdrojem mobbingu může být jen jediný kolega anebo skupina, která se k němu

---

<sup>115</sup> Kratz, H.J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 17-19

přidá. Velmi významnou roli zde hraje prostředí. Mobbing potřebuje "vhodné" podmínky, které intriky, pomluvy a psychický nátlak na pracovníka umožní (např. špatné řízení, nuda, závist, snaha odreagovat si vlastní pocity méněcennosti aneb hledání obětního beránka za vlastní neúspěchy).

Špatná atmosféra na pracovišti mobbing spustí a vedoucí pracovník ho může svým stylem řízení nechtěně, ale důkladně podpořit. Nelze samozřejmě opomenout ani společenské vlivy a působení progresivních ekonomických pák na vytváření prostředí pro rozvoj tržní ekonomiky, kterému vyhovuje atmosféra "ostrých loktů". V takovém prostředí bohužel nemají místo hodnoty jako láska, soucit či ohleduplnost.

Proto se v působení na pracovišti dostává stále většího prostoru agresivním jedincům. Drzost, přílišné sebevědomí či pocit vlastní důležitosti se dnes naneštěstí stávají přednostmi a jsou mnohdy považovány za oprávněné prostředky k dosažení pracovního a ekonomického prospěchu.

Výskyt mobbingu je v podstatě přímo úměrný výskytu pracovní nespokojenosti, špatného sociálního klimatu na pracovištích a špatného psychického stavu zaměstnanců.

Vedoucí pracovníci mají v rukou velkou moc. Způsob řízení, komunikace a zacházení s podřízenými má na patologické vztahy na pracovišti rozhodující vliv. Závažnou příčinou je špatná organizace práce a nefungující spolupráce s podřízenými. Prostor, kde je nálada v týmu vedoucímu úplně lhostejná a o problémech mezi kolegy nechce mluvit, natož je řešit. Ambiciózní člověk, který se dostane do čela firmy, může napáchat mnoho škody, zvláště pokud nemá dostatečnou kvalifikaci ve vedení lidí, přehlíží konflikty a špatně řeší chyby a omyly pracovníků. Takový vedoucí vyvolá na pracovišti nespokojenost a napětí.

Velmi důležitý je tedy styl řízení. Autoritářské rozhodování, nebo naopak příliš liberální přístup má na vznik, eventuálně rozvoj mobbingu rozhodující vliv. Přílišná direktivnost plodí agresivitu, podrážděnost a neuspokojení, přílišná volnost zase anarchii a zmatek. Liberální styl řízení dává mobbingu volný průběh. Nadřízený se o své podřízené nestará, nezajímá ho, co se na pracovišti děje. Autoritativní styl řízení má podobný efekt. Vinou odstupujícího nemají k němu podřízení důvěru a on pak nemá přehled, jaká je na pracovišti atmosféra.

Existuje rizikové pracoviště – s výskytem násilí? Ano. Podle odborníků na tuto tematiku je pravděpodobnost vzniku mobbingu nejvyšší na pracovištích, které mají byrokratickou organizaci, kde je charakteristické hierarchické uspořádání pozic, dominance pravidel a předpisů a také odměňování na základě kvalifikace a zásluh.



U nás se v podstatě jedná o oblast školství, zdravotnictví, sociální péče, úřady státní správy atd. Mobbing také častěji vyskytuje mezi duševně pracujícími a ve větších podnicích se složitější organizační strukturou. Naopak nízký výskyt se ukázal například v organizacích, kde je stejný počet mužů i žen.<sup>116</sup>

### 3.7 Důsledky násilí na pracovišti

Důsledky násilí na pracovišti bývá podobně zhoubné jako v případech klasického šikanování. Jedná se o celý soubor psychických i fyzických potíží, které se s časem neustále zhoršují. Mezi psychické potíže patří poruchy spánku, únava a deprese, poruchy koncentrace, sklon k alkoholu a drogám, poruchy sebehodnocení a myšlenky na sebevraždu.

Vedle těchto psychologických problémů má postižený sklon i k psychosomatickým chorobám, mezi něž patří astma, cukrovka, zvýšený krevní tlak, zvýšená činnost štítné žlázy, oslabená imunita, sklon k nádorovým onemocněním, hormonální potíže a jiná onemocnění.

Podle H.J.Kratze, onemocnění vyvolaná mobbingem se vyvíjejí zprvu pomalu, ale jejich příznaky jsou čím dál závažnější a zjevnější:

- celková nevolnost (např. poruchy spánku, bolesti hlavy, záchvaty migrény, apatie, bušení srdce, žaludeční problémy, bolesti krční páteře a v oblasti ramen),
- poruchy duševní rovnováhy (např. pocity nejistoty vedoucí až ke ztrátě sebehodnocení, poruchy koncentrace a paměti, depresivní rozlady),
- všeobecné stavy úzkosti (např. rezignace vedoucí až k zoufalství, obava ze ztráty postavení, sebevražedné myšlenky a nakonec dokonaná sebevražda),
- projevy závislosti (např. zvýšené pití kávy, gamblerství, zneužívání léků a alkoholu, anorexie nebo bulimie),
- potíže trvale se projevující v klinických obrazech, jako např. žaludeční a střevní onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění.<sup>117</sup>

Důsledky pro jedince jsou opravdu vážné. Oběť prožívá nepopsatelnou bolest

---

<sup>116</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, ISDN 978-80-247-2474-4, str. 34-38

<sup>117</sup> Kratz, H.J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 35

a utrpení, ale hlavně jeho stopy zůstávají zapsány velmi dlouho i poté, co je mobbing ukončen. Zranitelnost jedince závisí na jeho odolnosti zvládat náročnou situaci. Důležitou roli však také hrají okolnosti, za kterých se mobbing objeví. Nicméně předvídat, jak bude oběť reagovat a jak se na ní projeví důsledky mobbingu, je velmi obtížné. Jedná se o celý soubor psychických i fyzických problémů, které mají vliv i na sociální prostředí jedince. A především mají tendenci v čase neustále narůstat. Bohužel nezdědka končí vážným poškozením zdraví (součástí je i sebepoškozování), v extrémních případech i sebevraždou (jak již bylo zmíněno na jiném místě tohoto textu).<sup>118</sup>

Šikana na pracovišti má ovšem negativní důsledky i pro pracoviště. Šikanovaní pracovníci se neztotožňují se svým podnikem a podávají "vnitřní výpovědi" (analogie vnitřní emigrace z dob reálného socialismu). Jejich motivace rapidně klesá a prudce se zvyšuje i jejich nemocnost a invalidita. V zaměstnání zůstávají jen průměrní a podprůměrní, kteří nemají kam jinam jít.

Důsledky násilí tedy nejsou ničivé pouze pro jeho oběti, ale i pro celou společnost a paradoxně pro původce násilí samotné. Psychický teror na pracovištích totiž velmi často vede k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání a zvyšuje se nemocnost pracovníků, což přináší zvýšené nároky na nemocenské pojištění. Mnohé firmy u nás fenomén mobbingu, bossingu či sexuálního obtěžování podceňují, což také souvisí s dosud velmi nízkou úrovní personální práce, stylem řízení a firemní kulturou.

Hainz Leymann uvádí, že podnikatelé, kteří ignorují problém mobbingu, akceptují i jím podmíněnou ztrátu peněz a z toho vyplývá, že úkolem managementu je mobbingu zabránit. Kromě toho vede mobbing vedle zvýšené nemocnosti zaměstnanců velmi často také k jejich snížené motivaci a nedostatečnému využívání pracovní doby jak u obětí, tak u strůjců mobbingu. A protože oběť mobbingu většinou řeší svůj problém odchodem z firmy, zvyšuje se fluktuace a z firmy odcházejí i lidé, kteří pro ni mohli být za jiné konstelace pracovního klimatu přínosem. Pravdou také je, že odcházející pracovník se většinou pohybuje ve stejném oboru a rozhodně nevzpomíná na firmu v dobrém. Takže může nejen posílit konkurenci, ale i poškodit jméno firmy, která mobbing připustila.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, ISDN 978-80-247-2474-4, str. 82

<sup>119</sup> <http://www.ikaros.cz/node/964>

### 3.8 Dílčí závěr

Ve třetí kapitole jsem definovala a analyzovala konfliktové situace mezi lidmi – pracovníky, které mohou zapříčinit psychický teror na pracovišti.

Mobbing, bossing a sexuální obtěžování je šikanování na pracovišti zdánlivě inteligentních a kultivovaných lidí - v kancelářích, v redakcích, ve zdravotnictví, státních organizacích, na úřadech, nadnárodních společnostech atd. Od běžného šikanování se odlišuje zejména vysokým stupněm psychologických a mizivým procentem fyzických útoků, vyšším podílem donášení nadřizným a intrik, nižším fyzickým ohrožením, ale se stejnými psychologickými, psychosomatickými a sociálními následky a zejména - vysokým stupněm existenčního ohrožení.

Mobbing je systematické trápení formou psychologického teroru. Oběť mobbingu se v důsledku tohoto jednání stává bezmocnou a bezbrannou. Typickým znakem mobbingu je především jeho nenápadnost (až latentnost) a dlouhodobost. Obvyklým závěrem celého procesu mobbingu je vyloučení pracovníka z kolektivu zaměstnanců.

S násilím na pracovišti souvisí též generová problematika, která se projevuje na pracovišti ve formě přímé i nepřímé diskriminace. Diskriminace se může projevit v nerovných příležitostech na trhu práce, v rozdílném politickém názoru, v etnickém původu či společenském postavení. Sexuální obtěžování na pracovišti má pak pramen v předvádění mocenského postavení aktéra násilí.

Příčiny vzniku mobbingu jsou velmi pestré, ať už se jedná o existenci agresivního jedince, nežádoucí atmosféra na pracovišti se sociálně nepříznivými jedinci. Dalším spouštěčem násilí na pracovišti – bossingem, může být sám vedoucí – jeho asociální (atypický, neadekvátní) styl řízení. Příčinou vzniku sexuálního obtěžování může být například záporný vztah k druhému pohlaví se stereotypy a předsudky.

Důsledky násilí jsou také velmi vážné a nezanedbatelné. Negativně a s dlouhodobými psychickými následky působí přímo na jedince. Také pro společnost důsledky násilí je třeba zmínit. Jedná se především o ekonomické ztráty kvůli nízkému výkonu oběti, má vliv na ostatní členy kolektivu i na mobbera samotného. Týrání v práci vytváří nepřátelské a nefunkční prostředí. Snižuje se efektivita, kvalita a postupný pokles morálky celé firmy. Stejně tak může dojít ke ztrátě důvěry.

Každý člověk prožívá v životě různé situace. Ve společenském či pracovním styku pak jsou to sociální situace. Podle Řezníčka je (in: B. Kraus, 2008), **sociální situace** prostor, v němž se „odehrává“ život, je vytvářena věcmi a vztahy konkrétní kvality. **Žádná situace samozřejmě není zcela izolovaná, ale souvisí s ostatními situacemi, které člověk prožívá. Ty jsou součástí veškerého životního dění. Životní situace vystupuje v sociální pedagogice jako zásadní prvek** v chápání procesu výchovy. Každá **životní situace může mít i určitý pedagogický efekt**. Lze rozlišit životní situace, které kromě toho, že ovlivňující formování osobnosti, umožňující realizovat zájmovou činnost a výchovné funkce, podílející se na stabilizaci či neurotizaci osobnosti, tak také působící na pracovní výkon, který má nesporný vliv na případný výskyt konfliktů či násilí na pracovišti.<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> Kraus, B., Poláčková, V. et al. Člověk prostředí výchova. Brno: Paido, 2001, ISBN 80-7315-04-2, str. 143-145

## 4. Prevence násilí na pracovišti

Sociálně patologické jevy a jednání se zákonitě objevují v každé společnosti. Lze v zásadě učinit tato preventivní opatření:

- *Striktní zákaz, tvrdé potírání* (některé země zakázaly např. rozvod nebo prostituci). Ze zkušeností je evidentní, že tento přístup očekávané výsledky nepřináší.
- *Preventivní opatření. Avšak* ani sebelépe organizovaná a sebeefektivnější prevence výskytu deviantních jevů stoprocentně nezamezí.
- *Náprava, léčení a zmírňování důsledků* sociálně deviantního jednání.

**Sociální prevence** je předcházení potenciálnímu ohrožení sociálně patologickými jevy a ochranu před nimi.

**Primární prevence** – předcházení sociálně deviantnímu jednání v situacích a prostředích, kde ještě daný jev nenastal. Např. vytvoření ideální pracovní skupiny (heterogenní skupina, věková variabilita ve skupině, podobný sociální status spolupracovníků atd.)

**Sekundární prevence** – působení na osoby, které jsou z hlediska sociální patologie rizikové nebo se již deviantního chování dopustily. Např. včasná intervence do počínajícího mobbingu.

**Terciární prevence** – jedná se o snahu o zabránění recidivě (např. zabránění opětovnému mobbingu v pracovní skupině, psychoterapie oběti, vyčlenění ze skupiny agresora, resp. mobbera)

Dále podle B. Krause lze klasifikovat sociální prevenci podle rozsahu – **plošnou** (preventivní působení na celou společnost). Sociální prevence **skupinová** (prevence zaměřená např. na pracovní skupinu). Sociální prevence **individuální** (tedy prevence zaměřená na konkrétní osobu v pracovní skupině).

B. Kraus považuje za důležité rozdělení prevence na **specifickou a nespecifickou**. Specifická se týká jednotlivých sociálních deviací (např. prevence šikany, kriminality). Nespecifická prevence představuje celkové formování osobnosti ke zdravému životnímu stylu, aby zralá osobnost byla schopna odolávat různým negativním vlivům, ohrožením či nástrahám.

Podle Řezníčka (1995) je pole působnosti sociální pedagogiky hlavně v nespecifické prevenci. Různá kriminalita a šikana (také závislosti) mají

z etiologického hlediska a možností jak jim předcházet mnoho společného. Jedná se o prevenci **systemickou**.

V této nespecifické a primární prevenci hraje hlavní roli rodina a škola. Pokud jde o školu, nespecifická primární prevence spočívá v sociálně výchovné činnosti, v osobnostně-sociálním rozvoji. V posledních letech ovšem na mnoha školách probíhají i různé preventivní programy, které mají spíše charakter specifický (proti drogám, kriminalitě, agresivitě, šikaně apod.).<sup>121</sup>

## **Prevence v organizaci**

Nejjednodušší cesta k tomu, jak se mobbingu vyhnout, je 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 připraven plán řešení násilí na pracovišti. Ten by měl obsahovat strategie, jak se vypořádat s konkrétním incidentem před jeho vznikem (prevence), při něm a také i po něm. Bohužel 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 (Německo). Rovněž je běžné (ve Švýcarsku), že firmy mají ustanovenu konkrétní osobu, která vzniklé mobbingové situace pomáhá na pracovišti řešit.

### **Kokrétní náměty na preventivní opatření v organizaci, firmě či instituci (prevence primární:**

- **výběr pracovníků** (kvalita, vhodné přijímací řízení, ukončení pracovního /či služebního/ poměru s mobberem),
- **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,
- **vedoucí pracovník** (by měl být reprezentantem těchto pravidel a měl by se také

<sup>121</sup> Kraus, B. Základy sociální pedagogiky. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-383-3, str. 147-149

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)

L. Svobodová následně navrhuje desatero, které by mohlo napomoci jak v prevenci, tak i při řešení případných potíží:

- správný výběr pracovníků,
- patron pro nového pracovníka,
- podnikové dohody, ujednání, kodexy,
- školení, semináře, výcviky,
- odstranění možných příčin,
- sledování situace, dotazníky, hodnocení,
- pravidelné sezení,
- pokud mobbing vznikne, určitě o něm hovořit,
- osoby zabývající se mobbingem,
- modely na urovnání, sebeobrana.

### **Prevence z pohledu jedince (konkrétního pracovníka)**

Jedinec by si měl před nástupem do nového zaměstnání dobře prohlédnout pracovní smlouvu, jejíž znění může leccos napovědět. Neměly by v ní být žádné podezřelé klíčky, podivné formulace, zákazy či "zadní vrátka".

Základem je dobře se před vstupem na pracoviště seznámit s pracovním prostředím, atmosférou, zjistit si co nejvíce informací o chodu a struktuře firmy či organizace. Po nástupu je nutné dobře 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.

V neposlední řadě také pečovat o své zázemí - věnovat se jak rodinnému či partnerskému životu, tak i svým koníčkům.

### **Co dělat, když už mobbing nastal (prevence sekundární a terciární)?**

Co mám dělat, si položí každá oběť, když procitne z nevědomosti a zjistí, že se stala terčem mobbingu. Neexistuje jediná osvědčená a naprosto spolehlivá strategie, ale obecně řečeno jsou pouze tři možnosti - odejít ze zaměstnání, zůstat a dále trpět anebo zůstat a bránit se.

Bohužel, jak již bylo napsáno na jiném místě tohoto textu, se jedná o násilí skryté (latentní) a bez viditelných stop a obrana je velmi obtížná. Ale v každém případě by se neměl mobbing přehlížet anebo omezovat na jednoduchou variantu - zbavit se bezbranné a bezmocné oběti. Strategie obrany záleží také na tom, v jaké fázi se oběť nachází. Čím později s bráněním svých práv začne, tím se možnost obrany snižuje.

Na začátku by si každý člověk, který se stal obětí mobbingu, měl položit tyto klíčové otázky:

***"Chci, nebo nechci zůstat ve svém zaměstnání?"***

***"Mám dost sil na obranu? Cítím se na to?"***

#### **Shrnutí**

**Není hanbou před mobberem utéct, mnohem horší je v zaměstnání zůstat a nebránit se.**

***Pokud ale zůstanu, tak: "chci se bránit!"*** - Jestliže jste se rozhodli z práce neodejít, mobbing nepřehlížejte a rozhodně si to nenechte líbit. Nastal čas se pořádně připravit. Výhodu představuje už sám fakt, že jste se k obraně odhodlali.

#### **NEJLEPŠÍ OBRANOU JE ÚTOK**

Žádná snadná řešení neexistují. Mluvit o problému je první krok. Důležitou součástí obrany by mělo být uvolnění se, protože kdo je stále v napětí, může se dopouštět mnoha chyb. I když je to samozřejmě velmi obtížné, je potřeba se o to alespoň pokusit. K volbě správné strategie může pomoci následující postup.

- vytvořit si soukromou inventuru a poznat svého protivníka,
- zkusit oslovit mobbera,
- vést si podrobné záznamy,
- najít si spojence a rozvíjet své zázemí,
- aktivně se bránit,



- informovat nadřízeného,
- obrátit se na další instituce či organizace,
- vyhledat odbornou pomoc (např. právní, psychologickou, psychoterapeutickou)

Abychom mohli zvolit tu správnou strategii, je důležité rozkrýt, koho máme před sebou. Poznat protivníka, jeho důvody, proč to dělá, jestli jsme se ho přece jen nějak nedotkli. Nikdy není na škodu se trochu zamyslet a při soukromé inventuře si zrekapitulovat minulé zážitky. Ale příliš se tím nezabývat. Rozhodně si nevyčítat, že jsme něco udělali špatně. Může se stát, že jsme prostě mobberovi „nepadli“ do oka a žádný jiný důvod to nemá.

Můžeme se pokusit to nejprve urovnat sami - pokusit se promluvit s mobberem. Nicméně výsledek takového rozhovoru závisí na mobberovi a na fázi mobbingu. Čím dříve, tím lépe.<sup>122</sup>

### **Jak mohou pomoci kolegové?**

Je to problém. Nikdo se nechce plést do cizích věcí a už vůbec ne, když jim hrozí reálná možnost také se stát obětí. Jenže právě tento postoj může podpořit aktivity mobbera. Když vidí, že proti němu nikdo nezasáhne, začne svůj tlak zvyšovat. Tento postoj tak nakonec ještě více ublíží oběti, která kromě ztráty sebevědomí začne ztrácet i sociální prestiž. Oběť se tak vinou postojů kolegů dostává do izolace i tam, kde nejvíce očekává pomoc a podporu.

Tendence člověka je sice mlčet, ale mobbingu si v pokročilejších stadiích nelze nevšimnout. Je snazší jít s davem, ale všichni bychom si měli uvědomit, že příští oběti se můžeme stát i my. Nestavme se k oběti zády a pomozme jí bojovat. Prokažme osobní odvalu a zarazme takové pokusy hned od začátku. Kromě toho můžeme informovat další kolegy, že se takový jev vyskytl, anebo se přímo stát prostředníkem k urovnání konfliktu.

### **Co by měl udělat nadřízený?**

Nadřízený bývá bohužel místo pomocníkem oběti spíš tím, kdo mobbing ještě více "zazdí". Nehledě na to, že špatný styl vedení vzniku mobbingu napomáhá. Pokud je nadřízený postaven před tento problém, často na to není připraven.

Odehrává-li se mobbing na pracovišti, má zaměstnanec právo sdělit to svému zaměstnavateli, který má povinnost se stížností zabývat. Samozřejmě situace je obtížná

---

<sup>122</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, ISDN 978-80-247-2474-4, str. 88-93

i pro něj. Jak se zachovat, když za mnou jako za nadřízeným přijde oběť mobbingu? Jakou pomoc nabídnout či zprostředkovat? Vedoucí by měl být nezávislý a vzít problémy oběti vážně a nezaujatě. V rámci objektivit je nutné vyslechnout také druhou stranu i spolupracovníky. Ale je nutné nenechat se žádnou stranou ovlivnit a dobře rozkrýt situaci, ve které problém vznikl. Bohužel, největším problémem vedoucích pracovníků totiž je, že se obvykle snaží zbavit nepohodlného zaměstnance, kterým je téměř ve všech případech oběť. Buď mylně interpretují situaci anebo prostě raději odstraní snazšího protivníka. Tím však jenom utvrzují mobbujícího v tom, že ve svém počínání je přínosem pro firmu a to, co dělá, je tedy správné. V případě, že nadřízený vyhodnotí stížnost jako oprávněnou, má povinnost se postarat o nápravu. Na začátku je nutné nejprve problém pojmenovat (kdo má jaké nesrovnalosti a s kým) a nalézt, v čem tkví příčina všech potíží. Důležité je také konfrontovat agresora s jeho jednáním a dát mu jasně najevo, jak jeho chování na kolegu působí a jak by se asi cítil on, kdyby se ocitl na jeho místě. Pak je možné se pokusit o smíření znesvářených stran a urovnání konfliktu. Pouhý zákaz násilného chování však nic nezmuže. Je nutné jasně zdůraznit, že mobbing je tím nejhorším důkazem ubohosti a netolerance.

### **Jak může pomoci rodina?**

Rodina poskytuje důležité zázemí. Chce-li svému členovi v podobné svízelné situaci pomoci, musí v ní existovat vzájemná otevřenost dosahující zcela hranice rovnosti a upřímnosti. Přestože v rodině mají členové k sobě nejbližší, není pravidlem, že tomu tak je i v důvěrných záležitostech. Tam, kde vyvstane potřeba pomoci, je zapotřebí znát i důvod, proč je pomoc nutná. To mnohdy oběť násilí, ke své další škodě, tají. Prožitá "pracovní traumata" mohou být situací velice nebezpečnou, protože si s nimi oběť nedokáže sama poradit. Zpravidla bývají spouštěcím impulzem pro "stresující trauma". To spadá již do odborné lékařské pomoci, i když dobré rodinné zázemí a vztahy zde hrají nenahraditelnou roli.

Aby byla pomoc rodiny úspěšná, je potřebné, aby byli členové rodiny vůči „postiženému“ členovi rodiny emotivní a empatictí. Je nutné usměrnit oblast jeho aktivit. Je důležité vymezit si čas pro řešení jeho problému. Nesmí dojít k tomu, aby oběť vnímala pouze povrchní zájem rodiny. Je potřeba oběť vyslechnout a doslova ji nechat pocít křivdy vykřičet. Najít si čas na společné aktivity, sportovní i kulturní, a neustále mít na paměti, že je to oběť, kdo musí vypudit nastřádané záporné dojmy ze své psychiky. Není na škodu přizvat k řešení problémů osobu znalou právní problematiky a zaútočit na mobbera.

### **Co může udělat společnost?**

Na prvním místě je nejdůležitější podpořit oběti mobbingu legislativně. To znamená vytvořit takové zákony, které by mobbing a jemu podobné aktivity výslovně zakazovaly a sankcionovaly. Jedním z důležitých řešení je také rozsáhlá prezentace následků násilí na pracovišti a vhodná medializace (pořádání školení, vzdělávacích programů, publikace článků apod.

Dále je důležité, aby vznikaly instituce, které se těmito jevy budou intenzivně zabývat. Například v USA existuje organizace OSHA, která nabízí několik linek, které zdarma poskytují poradenství s pracovními problémy, včetně mobbingu (v USA bullyingu). Nebo hnutí manželů Namie, kteří vytvořili petici *Bullybusters* - "krotitelé hulvátů" (podle vzoru filmu *Ghost Busters* - Krotitelé duchů). Jejich cílem je dostatečně zviditelnit firmy, kde k takovým jevům dochází. Rovněž v Německu existuje bezplatné antimobbingové poradenství či tzv. horká linka, podobné linky rovněž úspěšně fungují i ve Velké Británii (od roku 1998). U nás je bohužel všechno zatím v plenkách. Pomoc obětem mobbingu nabízí v podstatě jen Občanské sdružení Práce a vztahy, O. s. proti šikaně. Je také možné obrátit se na Český helsinský výbor.<sup>123</sup>

**Závěrem** lze říct, že mobbing v této společnosti byl, je a bude a není možné ho přehlížet a ignorovat. Je třeba účinně proti němu bojovat. Ačkoliv mobbing vysílá varovné signály, málokdo je aktivní ho řešit. Pro oběti je obrana obtížná, protože jsou v epicentru problému a vyčerpané z každodenních útoků. Okolí však reagovat může. Otáčet se zády k patologickým a deviantním vztahům na pracovišti je totiž nepochopitelný luxus - kdo z nás dokáže s jistotou říci "mně se to nikdy stát nemůže"?<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, ISDN 978-80-247-2474-4, str. 97-99

<sup>124</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, ISDN 978-80-247-2474-4, str. 103

## 5. Násilí na pracovišti jako sociálně pedagogický problém

Podle pedagogického slovníku představuje sociální pedagogika aplikovanou vědní disciplínu zabývající se výchovným působením na rizikové a sociálně znevýhodněné skupiny mládeže a dospělých.<sup>125</sup>

Jde o pedagogickou disciplínu s poněkud zvláštním charakterem, a tím je **transdisciplinárnost**. Má výrazně integrující charakter. Rozvíjí teoretické poznatky pedagogických, společenských, ale i dalších vědních disciplín. 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.

Úkolem sociální pedagogiky je 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.<sup>126</sup> Sociální pedagogika by měla reagovat na potřeby jedinců v pracovním prostředí, např. na jejich rozumné požadavky při vytváření odpovídajících podmínek práce v kolektivu a utváření dobrého klimatu.

Sociální pedagogika představuje optimalizování a usměrňování životních situací a procesů, a to s akcentem na vnitřní potenciál jedince a jeho individualitu. Hlavním tématem, které prolíná celým obsahem oboru, je rozvoj sociální kreativity, aktivizace sil každého vychovávaného. Současně k základnímu obsahu patří rozvíjení životního způsobu, tj. jeho kultivace a optimalizace s ohledem na individuální předpoklady jedince a minimalizaci rozporů mezi ním a společenskými podmínkami.<sup>127</sup>

Sociální pedagogika má *dvě základní funkce preventivní (profylaktickou) a terapeutickou (kompenzační)*:

Oblast prevence je pro sociální pedagogiku především vhodným prostorem pro její koncepční rozvoj. Vychází se z teoretické analýzy především těch oblastí rozvoje osobnosti, kde je hlavním faktorem působení prostředí, tedy rodiny, v různých

<sup>125</sup> Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. Pedagogický slovník. 4. vyd. Praha: Portál, 2003, ISBN 80-7178-772-8, str.217

<sup>126</sup> Kraus, B., Poláček, V. et al. Člověk prostředí výchova. Brno: Paido 2001, ISBN 80-7315-04-2, s. 70 – 71

<sup>127</sup> Kraus, B. Základy sociální pedagogiky. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-383-3, str. 45

typech lokalit, vrstevnických skupin, společenských organizací, různých hnutí apod. Na základě této analýzy lze navrhnout určité pedagogické zásahy, které budou přispívat k neutralizaci ohrožujících činitelů. Prakticky by se měly zabývat utvářením životního způsobu zdravé populace (primární prevence), ale současně vyhledávat lidi s potenciálně sociálně patologickým jednáním (sekundární prevence).

Pedagogické zásady lze aplikovat také v pracovním prostředí – v primární prevenci v oblasti utváření zdravého životního stylu zaměstnanců lze realizovat různé výchovné metody například vedoucí k lepší pracovní motivaci v přiměřené kombinaci s využíváním pracovních přestávek. Aby nedocházelo k takovým extrémům, jako je situace, kdy v kolektivu spolupracovníků jeden pracuje a ostatní přihlíží (jaký to může mít negativní účinek na jednotlivé členy tohoto kolektivu se dá lehce odhadnout) a dále další extrémní situace, kdy na pracovišti nikdo nic nedělá, nebo jen jednu hodinu během osm hodin denně, jako je tomu např. v podatelkách některých státních úřadů. Kolektiv těchto pracovišť je složen převážně z žen, které se neuvěřitelně nudí a to velkou měrou ovlivňuje jejich další chování a postoje vůči sobě a kolegyním (např. šíření pomluv).

V sekundární prevenci, to znamená moment situace, kdy je již reálný potenciální výskyt mobbingu na pracovišti, pak je možné navrhnout účinný pedagogický zásah managementu. Ve vedení podniku by tedy měl být erudovaný sociální pedagog, který si bude vědět rady se sociálně patologickými situacemi a bude možné je účinně řešit.

Druhou oblast zájmu můžeme označit jako sociálně pedagogickou kompenzaci, terapii, čímž se myslí výchovné (často převýchovné) působení v oblasti potřeb člověka a jejich uspokojování s cílem vyrovnávat nedostatky, které způsobily negativní vlivy prostředí. Jde o specifické přístupy k lidem, kteří již jsou z hlediska fungování společnosti vážným problémem (trestaní, nepřizpůsobiví nebo jinak deviantně jednající jedinci), ale také k osobám nějak společensky znevýhodněným (nezaměstnaní, zdravotně postižení, sociálně slabí apod.). Kompenzační činnost probíhá samozřejmě v propojení s dalšími disciplínami (psychoterapie, sociální práce, etopedie), podstatný je ovšem onen pedagogický akcent.<sup>128</sup> V této terciární prevenci se opět může „zviditelnit“ sám management podniku, kde se vyskytlo násilí na pracovišti a „nadělalo paseku“ na duších zaměstnanců a zaměstnankyň. Sociální pedagog ve vedení podniku by měl řádně prošetřit, co se stalo, proč, vyhledat viníka/y, potrestat dostupným a přijatelným způsobem a zajistit další opatření proti opakování se sociálně patologického jevu – šikany na pracovišti.

---

<sup>128</sup> Kraus, B. Základy sociální pedagogiky. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-383-3, str. 46-47

Předmětem sociální pedagogiky jsou sociální aspekty výchovy a vývoje osobnosti. Orientuje se na výchovu, která intervnuje do procesu socializace, především u ohrožených a sociálně znevýhodněných skupin dětí a mládeže, ale i dospělých.

*V souvislosti s aplikací sociální pedagogiky na pracovišti by se dalo například při přijímání nového zaměstnance uvažovat o spolupráci sociálního pedagoga s psychologem. V některých profesích, jako třeba u přijímání nových pracovníků/nic k ozbrojeným bezpečnostním složkám. Jsou povinnou součástí přijímacího řízení. psychotesty. Bylo by velmi dobré, kdyby bylo možné prostřednictvím metod psychologie odhalit sklony uchazeče k násilnému chování na pracovišti. Avšak, testy anebo diagnostické metody, které by spolehlivě predikovaly sklon k násilí na pracovišti neexistují. V přijímacím řízení se používají metody k diagnostikování agresivity, ale ty nám ve vztahu k mobbingu nemusí říct zcela nic. A vzhledem k tomu, že příčin mobbingu je mnoho a nemusí spočívat v osobnosti mobbera, je eliminace rizika už při přijímání zaměstnanců obtížná – ne-li nemožná.*

Důležité jsou *aktuální úkoly sociální pedagogiky*:

- *Popisovat a analyzovat prostředí* (společensko-kulturní, přírodní), jež člověka obklopuje, zachycovat jeho proměnlivost a vlivy na člověka; na pracovišti by se tedy mělo průběžně vyhodnocovat sociální klima například v podobě různých testů spokojenosti s pracovními podmínkami zaměstnanců/kyň.
- *Zkoumat; jak poskytovat pomoc* v adaptaci na stále náročnější životní podmínky především těm, kteří se projevují rizikovým chováním; pomoc často nepotřebuje jen oběť násilného činu, ale také sám násilník/nice. Zkoumání faktorů proč násilník/nice udělal/a to co udělal/a, co ho/jí k činu vedlo. Nedávat hned výpověď, ale podmíněně vyloučit z kolektivu a dát mu/jí šanci k nápravě. Tedy opět: PREVENCE je zde na místě, NE represe!
- *Přispívat k utváření zdravého životního stylu* (důrazem na zájmovou orientaci, nabídkou hodnotného využívání volného času, programů zaměřených na prevenci, rozvoj správné komunikace a orientace v mezilidských vztazích, na zvládání náročných životních situací a podporu sociální kreativity);
- *Rozpracovat formy a specifické metody sociálně výchovné činnosti.*<sup>129</sup>

Management podniku by měl spolu s personálním úsekem podniku vytvořit jakýsi sociálně pedagogický preventivní program, který bude zahrnovat metodiku

---

<sup>129</sup> Kraus, B. Základy sociální pedagogiky. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-383-3, str. 49-50

se společným jmenovatelem a obsahem 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). Jisté sociální výhody: solidní mzda, odměny, příspěvky na dopravu, ošacení, dovolenou, penzijní připojištění, dodatková dovolená, podnikové jesle, školka či družina pro pracující maminky (i tatínky), možnost pracovat na částečný úvazek (v mnoha státních úřadech je to velký problém).

Dále personální obsazení podniku by mělo být „spravedlivé“: přibližně stejný počet žen a mužů, pestré věkové rozložení (20 - 65 roků), což ale může být problém aplikace v praxi např. v bezpečnostních složkách. Co se týká vzdělání – velmi diskutabilní oblast. Osobně mám lepší zkušenosti z kolektivu, kde převažovalo vysokoškolské vzdělání jednotlivých kolegů/gyň a pracovalo se mi s těmito lidmi lépe (i když zde vládla určitá rivalita „kdo je chytřejší“) než v kolektivu, kde byl stejný počet vysokoškoláků a středoškoláků. V tomto kolektivu vládla dost velká vzájemná nevraživost, pomluvy a zášť. Těžko tedy jednoznačně navrhnout jak by mělo vypadat složení pracovního kolektivu co se týká vzdělání. Také záleží na náplni práce daného pracoviště a na kvalifikačních požadavcích na zaměstnance. Také nesmím opomenout oblast vzdělávání dospělých – andragogiku. Do pracovní činnosti povinně zahrnout mimo jiné kurzy efektivní sociální komunikace, asertivního chování, zvládání krizových životních situací.

Nedílnou součástí by mělo být základy práva - podpora a rozvoj právního vědomí zaměstnanců a zaměstnankyň obzvláště u lidí, kteří nestudovali právo, resp. alespoň právní minimum. Dnes je také právo již součástí výuky střední škol (často povinná maturita ze společenských věd a následně povinný předmět na všech vysokých školách), ale u generace, která studovala v „minulém režimu“ je to velký problém! Proto navrhuji zahrnout do celoživotního vzdělávání základy práva (soukromého i veřejného).

Na každého člověka působí každé prostředí (životní), v kterém se momentálně vyskytuje. Toto prostředí je velmi pestré. Životní prostředí člověka je prostor, který člověka obklopuje, v němž je člověk ve vztahu vzájemného působení. Prostor na člověka působí určitými podněty, ovlivňuje jeho další vývoj

a on na tyto podněty reaguje, přizpůsobuje se a také prostředí svou prací aktivně mění. Podněty, které působí na jedince mohou být podnětně chudé, podnětně přesycené, jednostranné, pestré, zdravé, závadové i deviační.<sup>130</sup> Samozřejmě, s těmito charakteristikami prostředí se můžeme setkat i v pracovním prostředí, které nás provází velkou část životní dráhy.

Sociální pedagogika představuje jakousi pomoc, která má pramen v altruistickém přístupu k jedinci, který se dostane do náročné či krizové životní situace. Tato situace právě může nastat i na pracovišti, kde se vyskytlo jakékoliv násilí. Sociální pedagogika by měla praktické uplatnění nejen v sociálně patologickém prostředí pracovní organizace, kde se již kupříkladu vyskytl mobbing, ale také by měla preventivně pomáhat v pracovním prostředí, kde vládne zdravé pracovní klima. Neboť násilí na pracovišti je celospolečenský problém a týká se nás všech.

Závěrem lze dodat to, že žijeme v postmoderní době, která nám přinesla výrazné změny v celém našem životě. Společnost je pluralitní, výrazně sociálně diferencovaná a značně individualizovaná. V takovém světě není jednoduché se orientovat a dostát zvyšujícím se nárokům a požadavkům, a proto je dost těch, kteří selhávají. Situace je pro ni někdy tak složitá, že upadají do zvláštního typu lhostejnosti. Tak, jak narůstá počet lidí, kteří se ocitají v tísní, vzrůstá i význam pomoci a pomáhajících profesí. Vznikají desítky občanských, politických a náboženských iniciativ, ekologická hnutí, organizace a hnutí proti násilí a za dodržování lidských práv, organizace poskytující a organizující humanitární pomoc a podporující solidaritu s lidmi v nouzi. Tato pomoc má podobu terapeutickou, kompenzační, poradenskou, zdravotní, osvětovou, vzdělávací či výchovnou.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> Kraus, B. Základy sociální pedagogiky. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-383-3, str. 67-69

<sup>131</sup> Kraus, B. Základy sociální pedagogiky. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-383-3, str. 135



K sociálně pedagogickým preventivním postupům proti výskytu násilí na pracovišti by měly náležet vzdělávací aktivity (školení, kurzy, výcviky apod.), zaměřené na prevenci a obrannou strategii, např. :

- **Školení o mobbingu - pro vedoucího kurzy „vedení lidí“.** Tyto kurzy by mohly být vedeny erudovanými pedagogy z řad vysokých škol, nejlépe přímo sociálními pedagogy, kteří mohou docházet vyučovat přímo na pracoviště. Dále zde mohou učit školitelé z oblasti řízení lidských zdrojů či managementu. Jak jsem se již zmínila v předchozí kapitole, ve vedení podniku by mohl být „vyškolen“ sociální pedagog, který si bude vědět rady se sociálně patologickými situacemi a s jejich adekvátním řešením v konkrétních podmínkách.
- **Školení o mobbingu – pro všechny zaměstnance.** Jak jsem se již v tomto textu zmínila, zaměstnancům bez ohledu pracovního zařazení bych zařadila školení z oblasti rozvoje správné komunikace a orientace v mezilidských vztazích, umění zvládnání náročných životních situací a podporu sociální kreativity. Dále bych zařadila povinně právo a to zejména týkající se znalostí Listiny základních práv a svobod, Občanského a Trestního práva a Zákoníku práce. Do podnikových předpisů (kolektivní smlouvy) by měly být zahrnuty i antimobbingová opatření.
- **Výcvik asertivního chování.**

Závěrem lze dodat snad toto. To, že na pracovišti dochází k mobbingu, **odpovídá VŽDY zaměstnavatel.** Ten je totiž podle Zákoníku práce povinen vytvářet příznivé pracovní podmínky. Je však hlavně v jeho zájmu situaci řešit ⇒ špatné výkony firmy, nebezpečí, že přijde o skvělého pracovníka, ztráta dobré pověsti firmy a neatraktivita pro nové pracovníky.

## 6. Právní úprava problematiky násilí na pracovišti

Podle L. Svobodové, mobbing a jeho metody pomalu, ale jistě přecházejí z oblasti konfliktů do oblasti právní postižitelnosti. V České republice, bohužel, na rozdíl od některých jiných států, nemáme mobbing či podobné typy násilí uzákoněny, a proto je jejich žalovatelnost obtížná. A malé zkušenosti soudců s touto problematikou tomu jen nahrávají. Často proto problematiku mobbingu podceňují nebo bagatelizují a bohužel stejně jako zaměstnavatelé ji považují za běžnou součást pracovního procesu.

Ve světě jsou soudní spory již naprosto běžné (např. poprvé v Německu přiznal pracovní soud v Erfurtu v roce 2001 zaměstnanci spořitelny v Geře vysoké finanční odškodnění za to, jak s ním zacházeli jeho nadřízení). Nicméně první vlaštovky se objevují i u nás a žaloba se přece jen stává obranou proti mobbingu. Proto je důležité schovávat si jakékoliv písemné materiály, vzkazy, výhrůžky, prostě cokoliv, co může vaše tvrzení u soudu jen dosvědčit. Pokud se rozhodnete jít do sporu, stejně je nejlepším (a v zásadě nutným) řešením vzít si advokáta.<sup>132</sup>

V následující kapitole se budu věnovat výčtu právních norem, které souvisí s násilím na pracovišti a jsou závazné pro všechny občany ČR.

### PŘEHLED PRÁVNÍCH NOREM

- **Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR, (dále Ústava), v platném znění.**
- **Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, (dále Listina).**
- **Trestní zákon č. 140/1961 Sb., v platném znění.**
- **Zákon o přestupcích č.200/1990 Sb., v platném znění.**
- **Občanský zákoník č. 40/1964 Sb., v platném znění.**
- **Zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění.**

---

<sup>132</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, ISDN 978-80-247-2474-4, str. 99-100

## Ústava a Listina

Ústava a Listina základních práv a svobod jako právní normy nejvyšší právní síly zakotvují základní práva a svobody a stanoví nejvýznamnější zásady, na kterých je náš právní řád postaven. Podle **článku 1** Listiny jsou lidé svobodní a rovni v důstojnosti a právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.

Základní práva a svobody se zaručují všem bez jakékoliv diskriminace (článek 3). Listina stanoví, že každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.<sup>133</sup>

Podle **článku 10 Listiny**, odst. 1 má každý právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno. V odst. 2 článku 10 má každý právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.

Pracovní podmínky jsou pak ústavně chráněny hlavně ve **čtvrté hlavě Listiny**, pod souhrnným názvem hospodářská, sociální a kulturní práva. Článek 28 dává zaměstnancům právo na uspokojivé pracovní podmínky a speciální postavení požívají podle čl. 29 ženy, mladiství a osoby zdravotně postižené, kteří mají právo na zvýšenou ochranu zdraví při práci a zvláštní pracovní podmínky. Podle **článku 32**, odst. 2, těhotným ženám je zaručena zvláštní péče, ochrana v pracovních vztazích a odpovídající pracovní podmínky. V souladu s článkem 41 se však práv vymezených v hlavě čtvrté Listiny, lze domáhat v mezích zákonů, které tato ustanovení provádějí.

## Trestní zákon č. 140/1961 Sb., v platném znění

Trestněprávní odpovědnost vyžaduje zavinění. Jedná se o tyto skutkové podstaty trestných činů, tedy nebezpečných pro společnost.

V **hlavě páté**, která se nazývá násilí proti skupině obyvatelů a proti jednotlivci se v § 206, odst. 1 a 2 píše o pomluvě: „Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok. Odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí nebo jiným obdobně účinným způsobem.“

---

<sup>133</sup> Klímová, A. Násilí v rodinách jako sociálně patologický jev v současnosti. Bakalářská práce. Brno: IMS, 2007, str. 38

Trestné činy proti životu a zdraví v **hlavě sedmé**, z nich pak ublížení na zdraví jsou §§ 221- 224 TZ nebo trestné činy proti svobodě a lidské důstojnosti v **hlavě osmé**, např. § 231 omezování osobní svobody, § 235 vydírání, § 237 útisk.

Dále v souvislosti se sexuálním obtěžováním na pracovišti připadá v úvahu Trestné činy proti lidské důstojnosti v hlavě osmé § 241 násilnění: „Kdo násilím nebo pohrůzkou bezprostředního násilí donutí jiného k souloži nebo k jinému obdobnému pohlavnímu styku nebo kdo k takovému činu zneužije bezbrannosti jiného, bude potrestán odnětím svobody na dvě léta až osm let.“

### **Zákon o přestupcích č.200/1990 Sb.**, v platném znění.

V přestupkovém zákonu, je ustanovení § 49, odst. 1 písm. e) stanoví, že přestupku proti občanskému soužití se dopustí ten, který jinému způsobí újmu pro jeho příslušnost k národnostní menšině nebo pro jeho etnický původ, pro jeho rasu, barvu pleti, pohlaví, sexuální orientaci, jazyk, víru nebo náboženství nebo pro jeho politické či jiné smýšlení, členství nebo činnost v politických stranách, odborových organizacích či jiných sdružení, pro jeho sociální původ, majetek, rod, zdravotní stav nebo pro jeho stav manželský či rodinný.

### **Občanský zákoník č. 40/1964 Sb.**, v platném znění.

Podle §§ 11 a 13 občanského zákoníku, který pojednává o **ochraně osobnosti**, má fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.

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.

Pokud by se nejevilo postačujícím zadostiučinění zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, má fyzická osoba též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích. Výši náhrady určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.

## **Zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění**

V hlavě tři se můžeme dočíst o základních zásadách vyplývajících z pracovně právních vztahů. Jedná se o §§ 13 a 14. Obsahem těchto ustanovení je např. zákaz zaměstnavateli přenášet riziko z výkonu závislé práce na zaměstnance. Zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci. Zaměstnavatel je povinen poskytovat zaměstnancům stejnou mzdu či odměnu za stejnou práci. Zaměstnavatel je povinen informovat o pracovněprávních vztazích a také musí seznamovat zaměstnance s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy atd. V příloze č. 2 si můžete přečíst přesné znění těchto paragrafů.

V hlavě čtvrté (§§ 16 a 17) se mluví o rovném zacházení, zákazu diskriminace a důsledky porušení práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. V příloze č. 3 si můžete opět přečíst přesné znění těchto paragrafů.

## **Mezinárodně právní úprava**

- **Amsterodamská smlouva z roku 1997** stanoví, že úkolem Společenství je rovné zacházení s muži a ženami a odstranění nerovnosti mezi ženami a muži, zajišťuje ochranu proti rozdílnému přístupu kvůli pohlaví; garantuje stejné platové podmínky pro muže a ženy.
- **Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen** (vyhláška ministra zahraničních věcí č. 62/1987 Sb.).
- **Mezinárodní pakt o občanských, sociálních a kulturních právech** (vyhláška ministra zahraničních věcí č. 120/197 Sb.).
- **Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 100** - zaručuje pracujícím ženám stejné odměňování jako mužům (sdělení federálního ministerstva zahraničních věcí č. 450/1990 Sb.).
- **Úmluva č. 111** – zakazuje diskriminaci v zaměstnání a povolání (sdělení federálního ministerstva zahraničních věcí č. 465/1990 Sb.).

V oblasti pracovního práva sleduje zákonodárství Evropského společenství v první řadě obsahovou **harmonizaci** národních právních úprav. Harmonizace neznamená popření vnitrostátního práva členských států, ale jejich **sblížení** (nikoli sjednocení).

Hlavním nástrojem harmonizace jsou **směrnice**, jejichž prvotním úkolem je vytvořit vzájemně vyrovnané pracovní podmínky a podmínky soutěže jako nezbytný předpoklad hospodářské koncepce jednotného trhu.

- **Směrnice Evropského společenství k rovnému zacházení s ženami a muži**  
**Směrnice Rady 75/117/EHS** o sblížování právních předpisů členských států týkajících se uplatňování stejné odměny za stejnou práci pro muže a ženy.
- **Směrnice Rady 79/7/EHS** o postupném zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti sociálního zabezpečení.
- **Směrnice rady 76/207/EHS** o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky ve znění směrnice Evropského parlamentu a rady 2002/73/ES.
- **Směrnice Evropského společenství k rovnému zacházení s ženami a muži**  
**Směrnice Rady 86/378/EHS** o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v systémech sociálního zabezpečení pracovníků, ve znění směrnice rady 96/97/ES.
- **Směrnice Rady 86/613/EHS** o uplatňování zásady rovného zacházení pro muže a ženy samostatně výdělečně činné, včetně oblasti zemědělství, a o ochraně v mateřství.
- **Směrnice Rady 96/34/ES** o rámcové dohodě o rodičovské dovolené uzavřené mezi organizacemi UNICE, CEEP a EKOS, rozšířená směrnicí 97/75/ES.
- **Směrnice Rady 97/80/ES** o důkazním břemenu v případech diskriminace na základě pohlaví, rozšířená směrnicí 98/52/ES.
- **Směrnice Rady 97/81/ES** o Rámcové dohodě o částečném pracovním úvazku uzavřené mezi UNICE, CEEP a EKOS.
- **Směrnice rady 2004/113/ES**, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s muži a ženami v přístupu ke zboží a službám a jejich poskytování.

## Plán Evropské komise pro dosažení rovného postavení žen a mužů

### **Část I. Prioritní oblasti na podporu rovného postavení:**

- dosažení stejné ekonomické nezávislosti pro ženy a muže,
- podpora sladění pracovního, soukromého a rodinného života,
- podpora rovné účasti žen na rozhodovacím procesu,
- odstraňování násilí založeného na pohlaví a obchodování s lidmi,
- odstraňování stereotypů ve společnosti týkajících se pohlaví.

### **Část II. Zlepšení řízení v oblasti rovného postavení:**

- jasný politický závazek prosazovat rovnost,
- zlepšení institucionálního zabezpečení politiky rovnosti,
- využívání programů EU pro prosazování rovnosti,
- podpora sociálního dialogu,
- podpora rozvíjení rozpočtování (Gender Budgeting),
- podpora účinnosti právních předpisů,
- sledování dosaženého pokroku prostřednictvím statistických ukazatelů.<sup>134</sup>

**Závěrem** lze říct toto. S právní úpravou mobbingu na rozdíl od sexuálního obtěžování, se v českém právu výslovně nesetkáme. Obrana proti mobbingu je značně obtížná a okamžitá a účinná řešení, které by zabránilo takovému jednání, není k dispozici. Tomu, kdo se dopouští postupného psychického nátlaku a šikany, lze totiž jen velmi obtížně vytknout porušení konkrétního právního předpisu. Dokud nebude přesně deklarováno v českém zákonu pojem mobbing, tak jen velmi těžko se oběť mobbingu „domůže svého práva“. Dále si myslím, že se těžko násilí na pracovišti bude, například u soudu dokazovat. Svědčí o tom fakt, že tento fenomén je spíše latentní, jak jsem se již zmínila na jiném místě tohoto textu. Aktér a agresor bude například zapírat, lhát „že se nic nestalo a že si to oběť vymyslela“.

Šikana na pracovišti je nežádoucím chováním, které je v rozporu s dobrými mravy. Rozpor s dobrými mravy (contra bono mores) spočívá v tom, že výkon práva se ocitne sice ne v rozporu s právem či zákonem, ale v rozporu se společenským míněním, které ve vzájemných vztazích mezi lidmi určuje, jaký má být obsah jejich jednání, aby bylo v souladu s obecnými morálními zásadami společnosti.<sup>135</sup>

<sup>134</sup> Pařovčíková, G. Sociální psychologie II. Přednáška Rovné příležitosti pro muže a ženy. Brno: IMS, 2008

<sup>135</sup> Kordulová, R. Formy násilí na pracovišti. Diplomová práce. Brno: PF MU, 2006, str.41

# 7. Průzkum postojů a názorů zaměstnanců/kyň na výskyt projevů násilí na pracovišti

V následující empirické části této diplomové práce se budu věnovat průzkumu postojů a názorů zaměstnanců a zaměstnankyň na výskyt projevů a násilí na pracovišti. Součástí je formulace problémů a hypotéz.

## 7.1 Projekt průzkumu, charakteristika souboru, metodika, způsob získávání dat

### Projekt průzkumu

Prvním cílem průzkumu je zjištění, zda se pracovníci setkávají či setkali s mobbingem - šikanou - na pracovišti.

Hlavním cílem dotazníku je následně potvrdit či vyvrátit následující hypotézy:

*Problém I.: Jaké postoje zaujímají zaměstnanci/kyně k problematice násilí na pracovišti?*

H1: Předpokládám, že problém násilí na pracovišti je zaměstnanci spíše podceňován a považován za okrajový problém.

H2: Domnívám se, že lidé, kteří se již setkali nebo by se mohli v budoucnu setkat s projevy násilí na pracovišti by se ve většině případů zachovali tak, že by problém účinně neřešili, ale sami raději změní pracoviště, aniž by se nějakým možným způsobem účinně bránili.

*Problém II.: Jaký je přístup zaměstnavatelů k řešení problematiky násilí na pracovišti?*

H3: Předpokládám, že problém násilí na pracovišti nebývá ze strany zaměstnavatelů dostatečně pozitivně řešen.

### **Charakteristika metod (techniky) zpracování empirické části práce**

Analýza, dotazník.

### **Charakteristika výběrového souboru**

Osoby zaměstnané na Ministerstvu vnitra ČR, v České spořitelně a na Úřadu městské části Praha 15.



### ***Časový harmonogram zpracování diplomové práce (rámcově)***

- Do října 2008 sběr dat na Ministerstvu vnitra ČR, v České spořitelně a Úřadu městské části Praha 15,
- do ledna 2009 zpracování dat a jejich vyhodnocení,
- do začátku měsíce března 2009 odevzdání diplomové práce s vyjádřením a souhlasem vedoucí práce.

### ***Možnosti praktického využití diplomové práce***

Návrhy a doporučení pro řídicí pracovníky a personalisty.

## **Charakteristika souboru**

Na vyplnění dotazníku bylo osloveno celkem 150 respondentů a respondentek - 70 mužů a 80 žen. Byli vybráni náhodně z řad zaměstnanců a zaměstnankyň Ministerstva vnitra ČR, Policie ČR (dále P ČR), České spořitelny a Úřadu městské části Prahy 15 (dále ÚMČ Praha 15).

## **Metodika**

Hlavním výzkumným nástrojem je dotazníkový arch (viz **příloha č. 4**) jenž je koncipován do několika částí. Část otázek se věnuje demografickým charakteristikám (pohlaví, věk a vzdělání) respondentů/tek a údajů o zařazení na pracovišti (otázky č.1 – 4). Další řada otázek se zabývá povědomí a informovaností z oblasti násilí na pracovišti, tedy zda respondenti/tky otázky správně chápou a zda-li o tomto fenoménu něco bližšího vědí (otázky č.5 – 7, 15). V dotazníku jsou otázky týkající se nejčastějších projevů násilí na pracovišti, s kterými se respondenti/tky případně setkali (ot. č.18 – 20). Meritem dotazníku je řada otázek, které jsou konstruovány podle stanovených hypotéz (H1: ot. č.8 – 11, 13, 14; H2: ot. č. 12, 16, 17, 21, 22; H3: ot. č. 23 – 25).

Bylo použito otázek uzavřených i polootevřených. Poslední otázka (resp. pobídka) je formulována tak, aby se každý/každá mohl/a volně vyjádřit k danému výzkumnému záměru.

## **Způsob získávání dat**

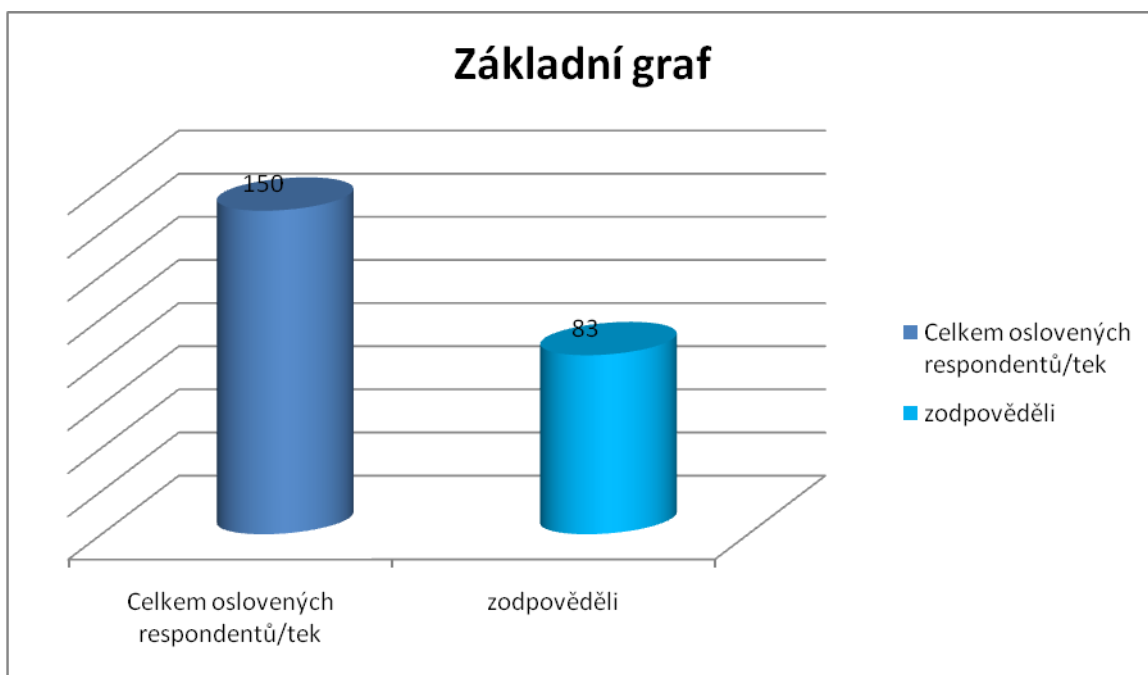
Získávání dat probíhalo v době od září do prosince 2008. Zvolila jsem metodu anonymního dotazníku v elektronické podobě. Elektronickou podobu distribuce dotazníku jsem zvolila z časových, ekonomických a technických důvodů. Výhodou tohoto postupu bylo v krátkém časovém úseku oslovit velké množství respondentů. Nevýhodou elektronické formy dotazníku byly tyto skutečnosti: za prvé, někdy špatný přístup adresátů k Internetu, za druhé technické problémy adresátů s elektronickým vyplněním a následným zasláním zadavatelce a za třetí vůbec ochota vyplňovat jakýkoliv dotazník. Občas jsem měla (z reakce) dojem, že někteří oslovení brali můj dotazník jako SPAM a ne jako seriózní výzkumný záměr diplomantky.

Nicméně i přes různé peripetie, které jsem, myslím i tak vždy pozitivně vyřešila (třeba využitím jiné komunikační techniky – telefonu) byla pro respondenty/ky elektronická podoba dotazníku ve způsobu vyplňování jednoduchá a časově nenáročná. Faktem ale také zůstává, že nezanedbatelnou negativní stránkou (elektronické) dotazníkové metody může být neochota respondentů při vyplňování dotazníků a případné nepravdivé odpovědi. Z těchto důvodů může dojít ke zkreslení výsledků.

## 7.2 Analýza a interpretace výsledků průzkumu, tabulky

Získaná data byla sumarizována a převedena do tabulek (výsledky převedeny na procenta % a vyjádřeny také v číslech – počtu hlasů)

### VÝSLEDKY VÝZKUMU – GRAFY

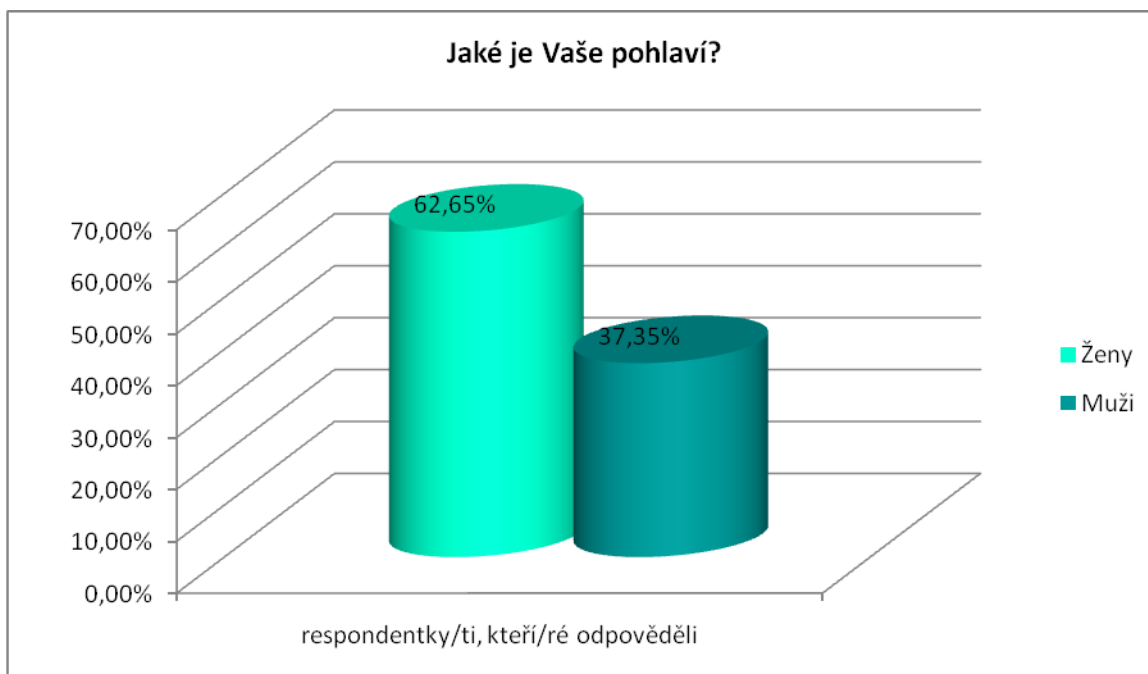


Základní graf ukazuje celkový počet oslovených respondentů/tek a počet těch, kteří/ré vyplnili dotazník. Osloveno bylo 150 osob. Z toho zodpovědělo (vyplnilo dotazník) celkem 83 (55,33 %) žen a mužů.

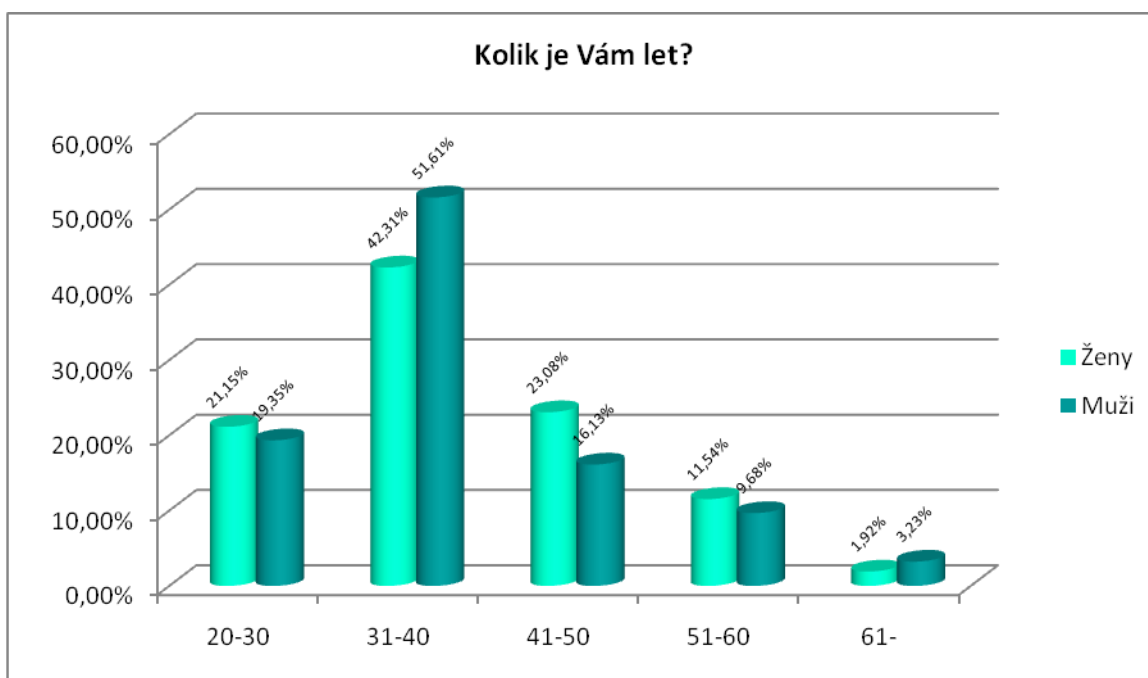
Následující grafy uvádí získané údaje z dotazníkového šetření

Otázka č. 1

Graf č. 1

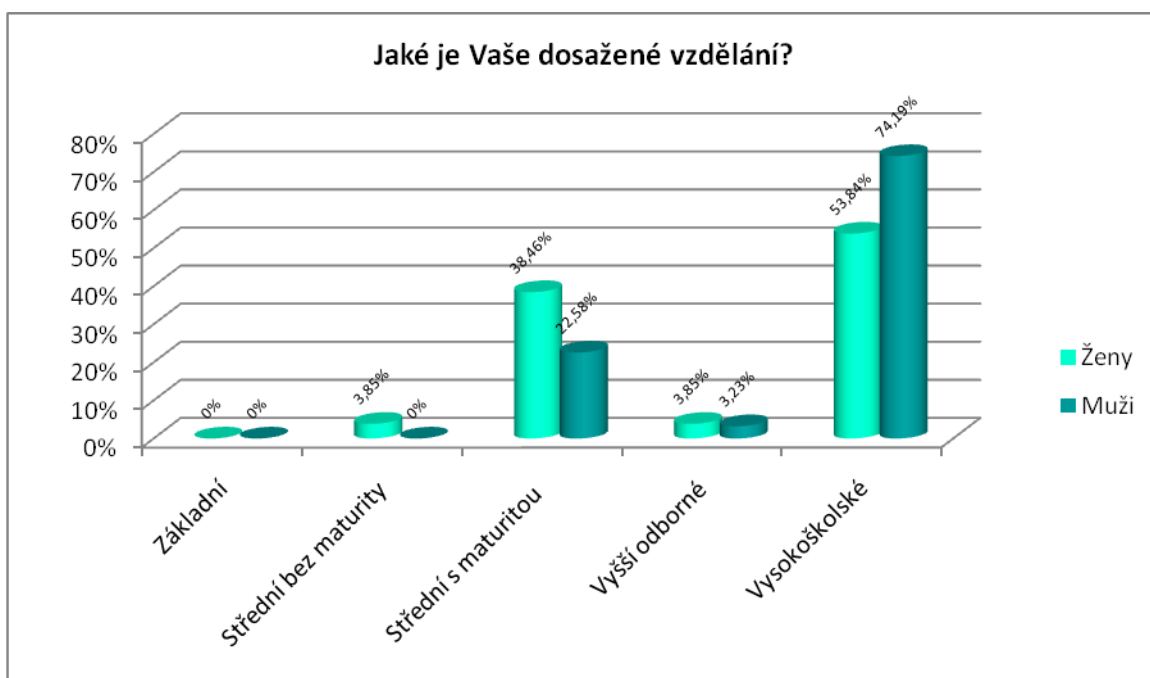


Graf č. 1, uvádí počet osob, které odevzdaly vyplněný dotazník. Celkově převažovaly ženy, kterých bylo celkem 52 (62,65 %) a 31 (37,35 %) mužů. V oblasti státní a veřejné správy převažuje nepoměrně více zaměstnaných žen než mužů. Abych získala do výzkumného šetření co nejvíce mužů, musela jsem oslovit především pracovníky P ČR. Musím podotknout, že muži byli častěji ve vyplňování pečlivější, upřímnější a vstřícnější.



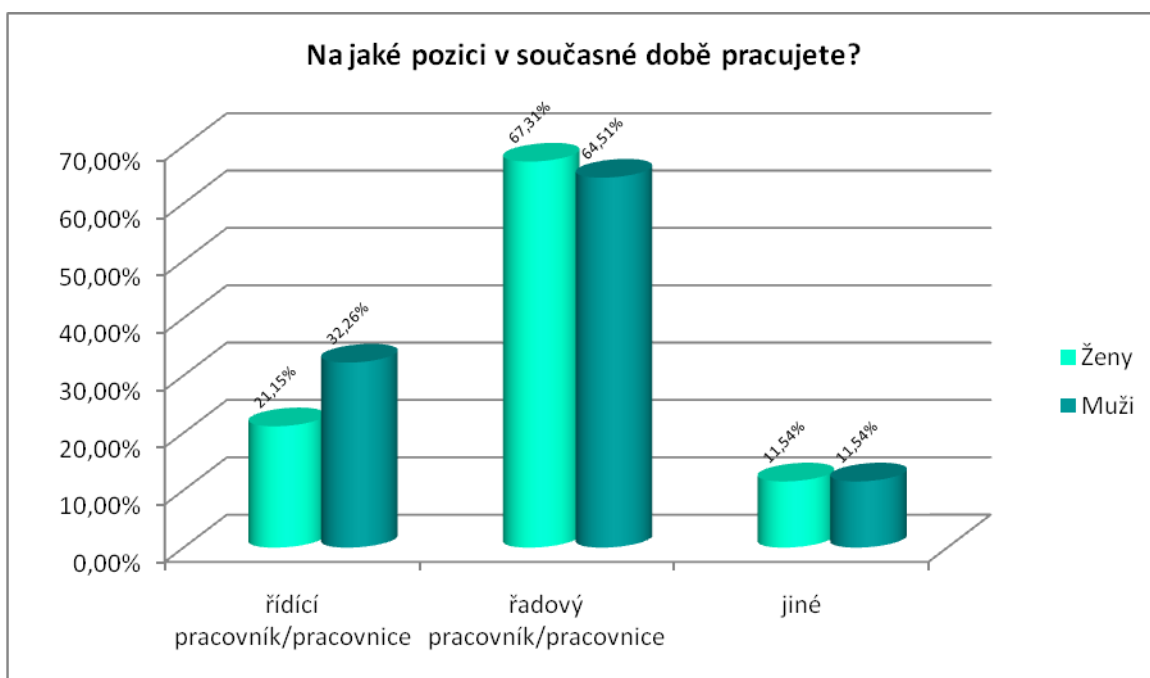
Podle grafu č.2 nejvíce respondentů/tek, bylo ve věku 31 – 40 let, což je nejvíce osob z celého souboru – celkem 45,78% žen a mužů (22 /42,31%/ žen a 16 /51,61 %/ mužů). To může odpovídat celkové věkové struktuře pracovníků/nic v příslušných oblastech státní a veřejné správy na které jsem se zaměřila. Této domněnce však odporuje skutečnost, že například na ÚMČ Prahy 15 dle mých zkušeností, pracuje velká většina zaměstnankyň, které jsou v důchodovém věku. Obecně starší pracovnice ve valné většině odmítly odpovídat na můj dotazník. Buď nepochopily můj výzkumný záměr, anebo nedisponují potřebnými dovednostmi v ovládnání PC. Jedna oslovená pracovnice byla dokonce tak nepříjemná, že to v diplomové práci není vhodné reprodukovat.

Ale i negativní zážitky ve výzkumu byly pro mě velmi přínosné. Nejméně respondentů/tek bylo nad 51 let (a ty/ti byli velmi vstřícní a ochotní při vyplňování dotazníku).



Dle grafu č.3. z hlediska vzdělání, nejvíce osob z celého souboru, celkem 51 (61,45% žen a mužů) uvedlo vysokoškolské vzdělání (28 /53,84%/ žen a 23 /74,19%/ mužů). Na druhém místě je dosažené vzdělání střední s maturitou: žen je 20 (38,46%) a mužů 7 (22,58%).

Nejméně pak je na pozicích vyššího odborného vzdělání, střední bez maturity a základního vzdělání 4 ženy (7,7%) a 1 muž (3,23%). Převahu vysokoškolského vzdělání si vysvětluji tím, že jsem při distribuci dotazníku využila kontaktů mimo jiné ze svého studia vysoké školy, proto se tento fakt projevil ve zkoumaném vzorku respondentů/tek.



Graf č.4 uvádí, že z hlediska pracovního zařazení je nejvyšší počet respondentů/tek, kteří/ré pracují jako řadoví/vé pracovníci/e - nejvíce osob z celého souboru - 55 (66,27%), t.j 35 žen (67,31%) a 20 mužů (64,51%). Následují řídicí pracovníci/ce – 11 žen (21,15%) a 10 mužů (32,26%). 5 žen, které označily odpověď „jiné“, tak následně uvedly mateřskou dovolenou a 1 žena a 1 muž (celkem 11,54% žen a mužů) byli nezaměstnaní.

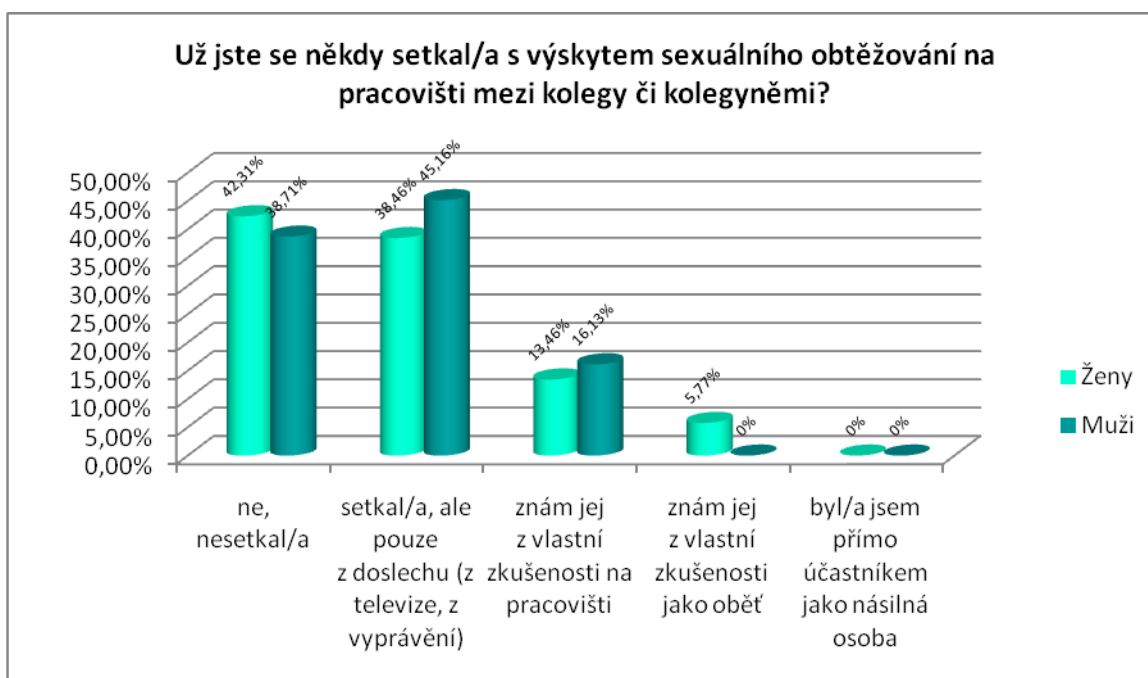
Poměr vysokoškolsky vzdělaných respondentů/tek není přímo úměrný počtu zastoupení osob na pozici řídicí pracovník/nice. Neboť i nezanedbatelná část středoškolsky vzdělaných osob vykonává funkci nižšího manažera/gerky.



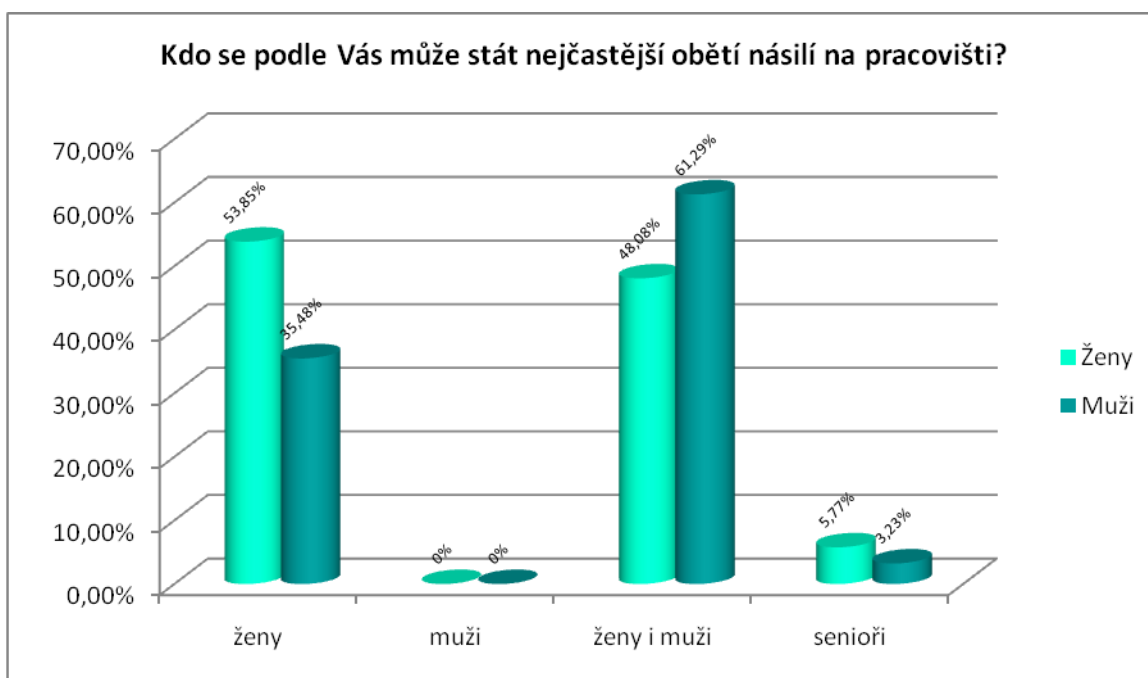
Graf č. 5 celkově dokládá kolik respondentů/tek se setkalo či nesetkalo s mobbingem a bossingem. Přes jednoznačnou formulaci otázky a možnostem voleb z pěti možných variant, někteří respondenti/tky zvolili více možností odpovědí.

Nejvíce osob z celého souboru – 32 (38,55%) žen a mužů se vyjádřilo k variantě, že s mobbingem a bossingem se setkalo s těmito jevy pouze z doslechu (22 /42,31%/ žen a 10 /32,26%/ mužů). Z vlastní zkušenosti na pracovišti je zná 17 /32,69%/ žen a 9 /29,03 %/ mužů. Z vlastní zkušenosti na pracovišti jako oběť má 8 /15,38 %/ žen a 5 /16,13%/ mužů. S mobbingem a bossingem se nesetkalo či neslyšelo o těchto jevech celkem 11 /21,15 %/ žen a 7 /22,59%/ mužů. Nikdo nebyl (či nevedl?), že byl účastníkem/nicí jako násilná osoba.





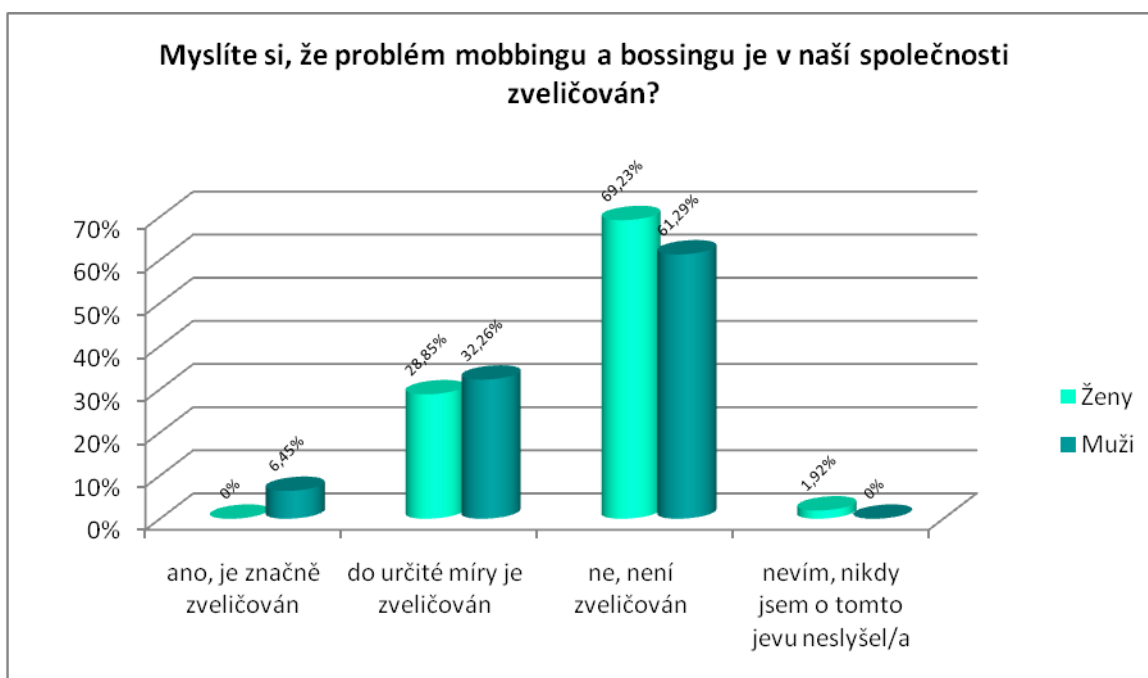
Graf č. 6 znázorňuje kolik osob má povědomí o fenoménu sexuálního obtěžování. Nejvíce osob z celého souboru je u variant „ne, nesetkal/a a „setkal/a, ale pouze z doslechu.“ - vyrovnaný – 34 respondentů/ek - 40,96% žen a mužů. 20 žen /38,46%/ a 14 mužů /45,16% /) se setkala s těmito jevy z doslechu. Se sexuálním obtěžováním se nesetkalo celkem 34 respondentů/tek (40,96% ) , 22 žen /42,31%/ a 12 mužů /38,71%/. Z vlastní zkušenosti na pracovišti je zná 12 osob (14,45%) 7 žen /13,46%/ a 5 mužů /16,13 % /. Vlastní zkušenosti na pracovišti jako oběť má 3,61 % osob, 3 ženy /5,77% 3,61 %/a 0 mužů. Nikdo nebyl (či neuvedl), že byl účastníkem jako násilná osoba. Zůstává otázkou, co si vlastně obecně naši občané myslí o sexuálním obtěžování na pracovišti. Jaké jsou jejich reálné představy o tomto. Někdo totiž může považovat za sexuální obtěžování i „obyčejné“ přátelské objetí.



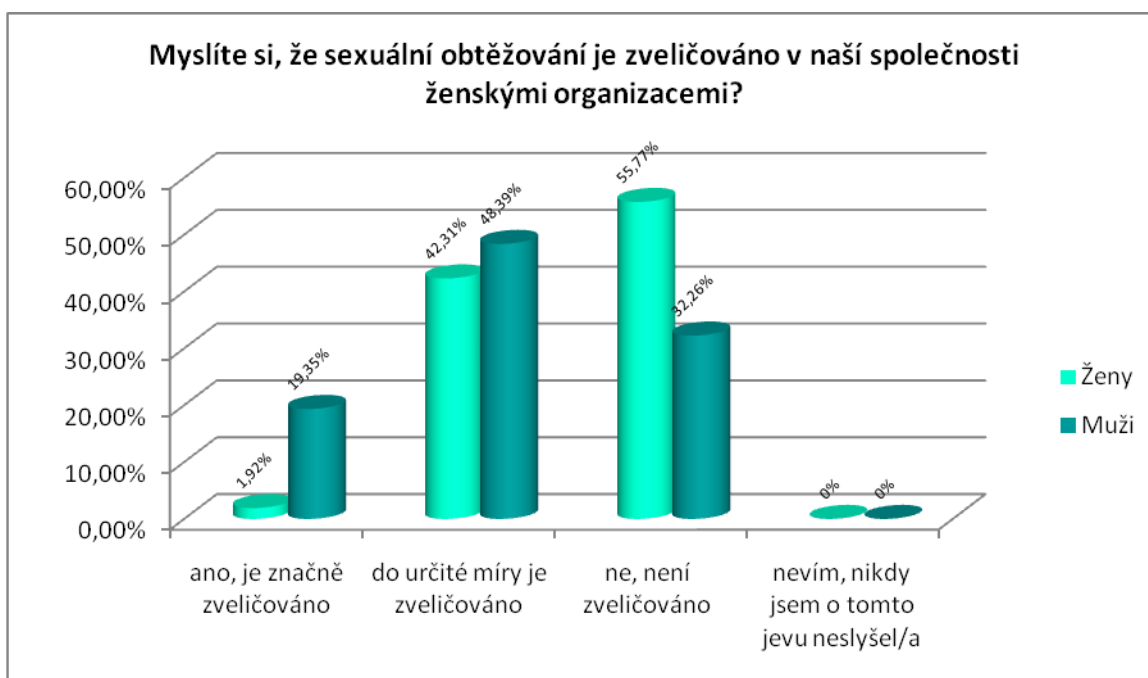
Graf č. 7 uvádí zajímavé názory respondentů/tek na nejčastější výskyt projevů násilí na pracovišti z hlediska pohlaví. I zde došlo k podobné situaci jako u otázky č. 6, že respondenti/tky volili více možných variant odpovědí.

Nejvíce osob z celého souboru se celkově vyjádřilo k variantě „ženy i muži“ - 44 (53,1%), což je 25 (48,08 %) žen a 19 (61,29%) mužů. Nejvíce žen (28 /53,85%/) si myslí, že jen ženy se můžou stát nejčastěji obětmi násilí na pracovišti. Stejného názoru jsou i muži (11 /35,38 %/). 3 (5,77 %) ženy a 1 muž (3,23%) uvedli, že nejčastějšími obětmi jsou senioři. Žádný z dotázaných si nemyslí, že by nejčastějšími obětmi násilí na pracovišti byli muži. A muži si též nemyslí, že se senioři můžou stát nejčastějšími obětmi násilí na pracovišti.

Zajímavý je fakt, že respondenty, které odpovídaly, že ženy jsou nejčastějšími obětmi násilí na pracovišti byly ve věku po čtyřicítce nebo měly středoškolské vzdělání či byly zaměstnankyně P ČR. Domnívám se, že respondenti, kteří označili variantu, že ženy i muži se můžou stát obětmi násilí na pracovišti odpovídá typickým myšlenkovým pochodům u mužského pohlaví („my muži jsme velmi zranitelné pohlaví“). Ale stejně tak to může svědčit o vzdělanosti a dobré informovanosti těchto mužů.

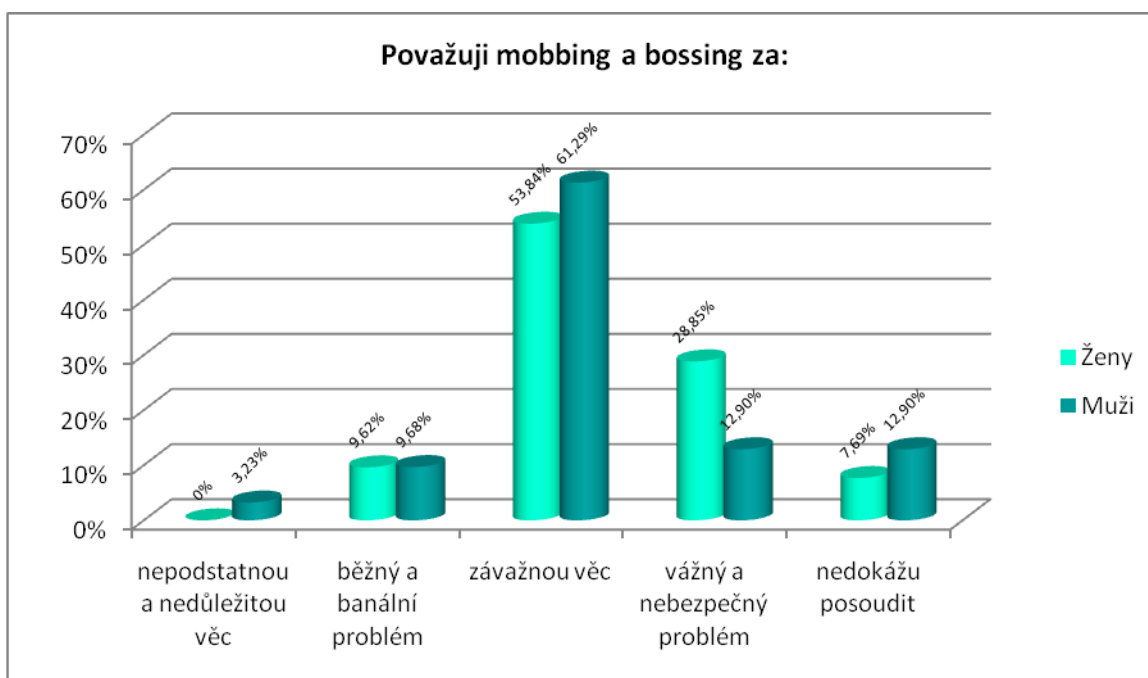


Graf č. 8 znázorňuje kolik respondentů/tek si myslí, že problém mobbingu a bossingu je či není ve společnosti zveličován. Nejvíce osob z celého souboru – 55 (66,26%) mužů a žen si myslí, že problém mobbingu a bossingu není v naší společnosti zveličován (tj., 36 /69,23%/ žen a 19 /61,29 %/ mužů. 15 (28,85%) žen a 10 (32,26 %) mužů si myslí, že je do určité míry zveličován. 2 (6,45%) muži si myslí, že problém je značně zveličován. 1 (1,92%) žena nikdy o tomto jevu neslyšela. Domnívám se, že je z výsledků tohoto grafu evidentní zájem o problém násilí ve společnosti a že lidem tento jev není lhostejný.

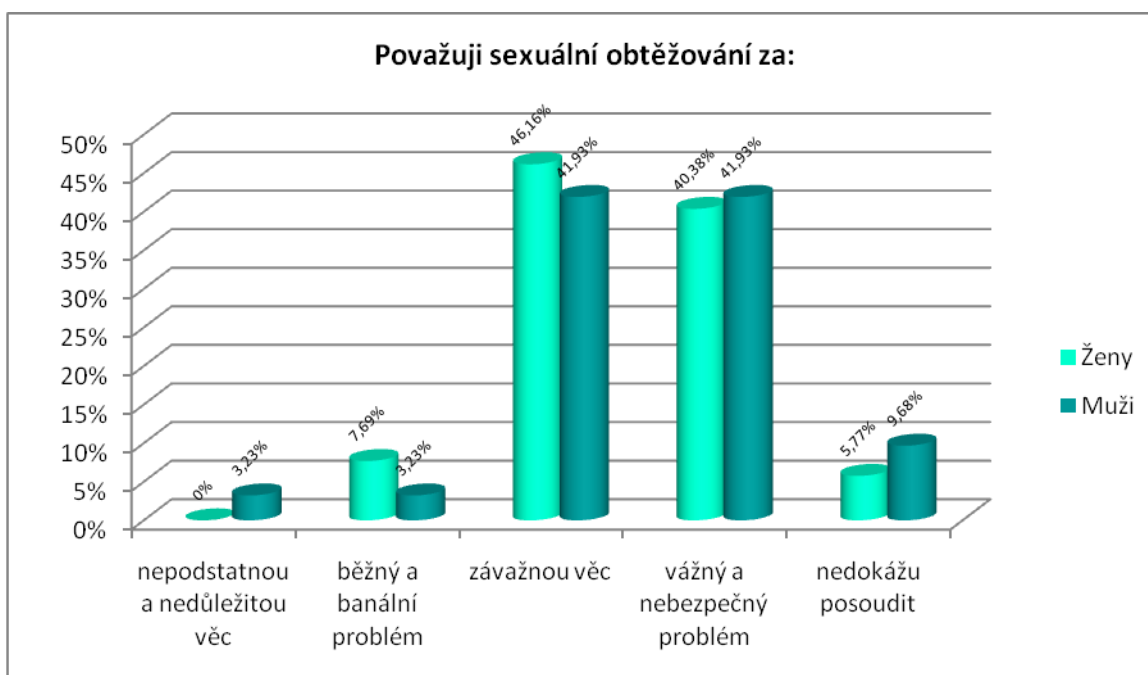


Graf č. 9 znázorňuje kolik respondentů/tek si myslí, že problém sexuálního obtěžování je či není ve společnosti zveličován ženskými organizacemi. Nejvíce osob z celého souboru – 39 (46,99%), tj., 29 (55,77%) žen a 10 (32,26%) mužů, si myslí, že problém sexuálního obtěžování ve společnosti není zveličován. 22 (42,31%) žen a 15 (48,39 %) mužů si myslí, že je do určité míry zveličován. 6 (19,35%) mužů a 1 (1,92%) žena si myslí, že problém je značně zveličován. 0 žen a mužů nikdy o tomto jevu neslyšeli.

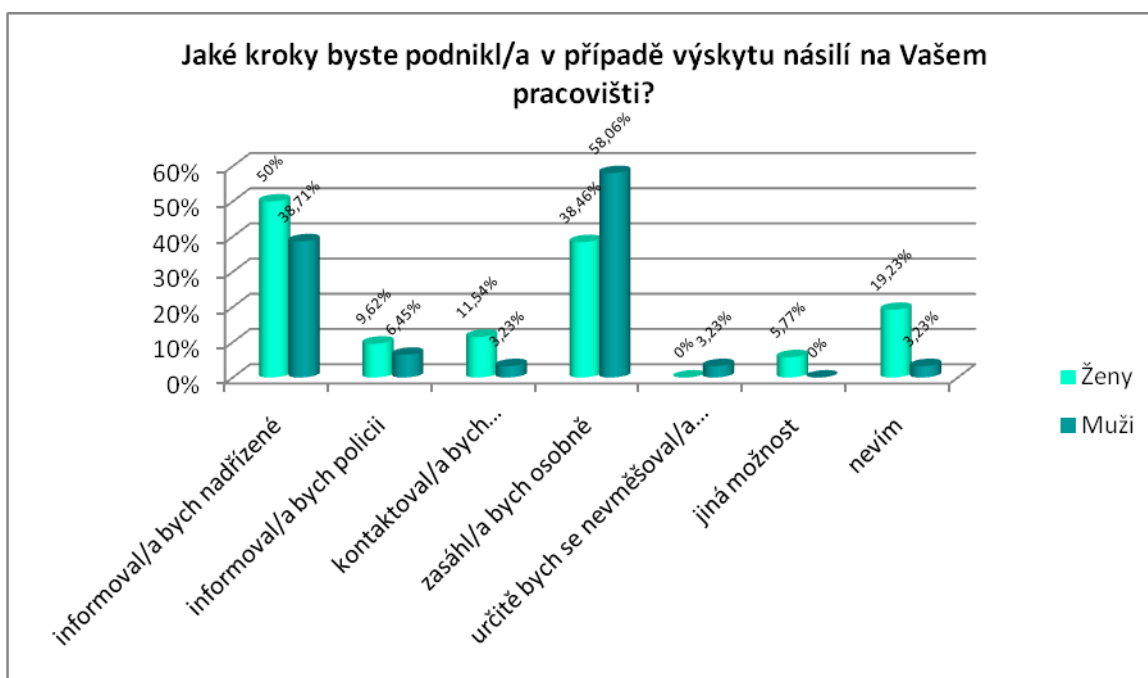
Zajímavé je srovnání odpovědí respondentek, které odpověděly, že problém sexuálního obtěžování je v naší společnosti zveličován s odpověďmi respondentů, že problém sexuálního obtěžování je v naší společnosti do určité míry zveličován. Myslím, že tento problém je velmi citlivý a pohlaví si v názorech na toto téma nebude nikdy rozumět.



Graf č. 10 nám ukazuje, že celkově 47 žen a mužů (56,63%), tj., 28 (53,84%) žen a 19 (61,29%) mužů považují mobbing a bossing za závažnou věc. 15 (28,85%) žen a 4 (12,90%) muži považuje tyto jevy za vážný a nebezpečný problém. 5 (9,62%) žen a 2 (9,68%) muži považuje mobbing a bossing za běžný a banální problém. 4 (7,69 %) ženy a 4 (12,90%) muži problém mobbingu a bossingu nedokážou posoudit. 1 (3,23 %) muž považuje mobbing a bossing za nepodstatnou a nedůležitou věc. I z výsledků tohoto a následujícího grafu je evidentní „zainteresovanost“ oslovených respondentů/tek.



Graf č. 11 nám ukazuje, že celkově 37 žen a mužů (44,58%), tj., 24 (46,16 %) žen a 13 (41,93%) mužů považují sexuální obtěžování za závažnou věc. 21 (40,38 %) žen a 13 (41,93%) mužů považuje tento jev za vážný a nebezpečný problém. 4 (7,69%) ženy považují sexuální obtěžování za běžný a banální problém. 3 (5,77%) ženy a 3 (9,68%) muži problém sexuálního obtěžování nedokážou posoudit. 1 (3,23%) muž považuje sexuální obtěžování za nepodstatnou a nedůležitou věc.

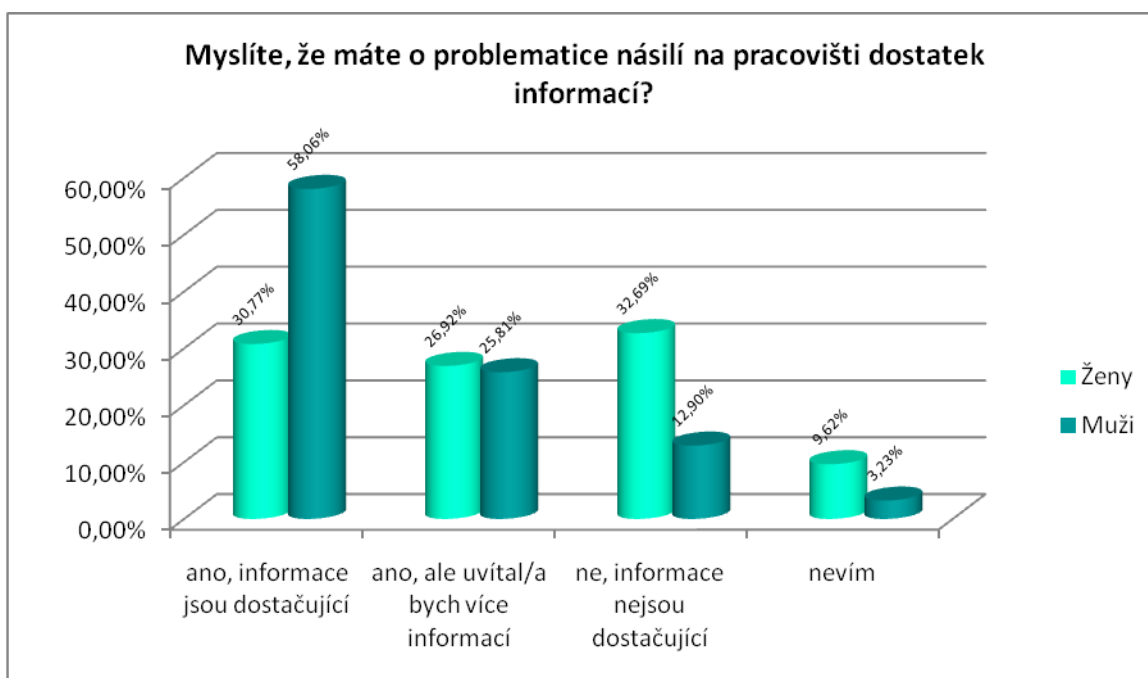


I zde respondenti/tky volili více variant odpovědí.

Z grafu č. 12 vyplývá, že celkově vyrovnaně nejvíce respondentů/tek – 38 (45,78%) volilo jak variantu „zasáhl/ bych osobně“ (tj., (18 /58,06%/ mužů a 20 /38,46 %) žen/, tak i „informoval/a by nadřízené“ tj., (26 /50 %/ žen a 12 /38,71%/ mužů). To, že nejvíce respondentek by o výskytu násilí na pracovišti informovalo nadřízené, může svědčit fakt, že se jedná o „bezbrannosti ženské populace“ a že již v raném dětství se dívky obracejí při řešení problémů více na autority (rodiče, učitele) než chlapci? Fakt, že nejvíce mužů by zasáhlo osobně může svědčit o tom, že muži jsou odpradávná „fyzicky silnější“, „agresivnější“ a „bojovnější“. Stejně ale zajímavý výsledek je počet zastoupení žen ke stejné variantě. Tedy, 20 (38,46%) žen by také zasáhlo osobně.

K variantě „jiná možnost“ se ženy vyjádřily takto: „nejdříve snad rozhovor se zúčastněnými“, „zjistila bych, zda – li o mou pomoc vůbec někdo stojí, „nejdříve bych si pohovořila o tomto problému s jinými kolegy.“

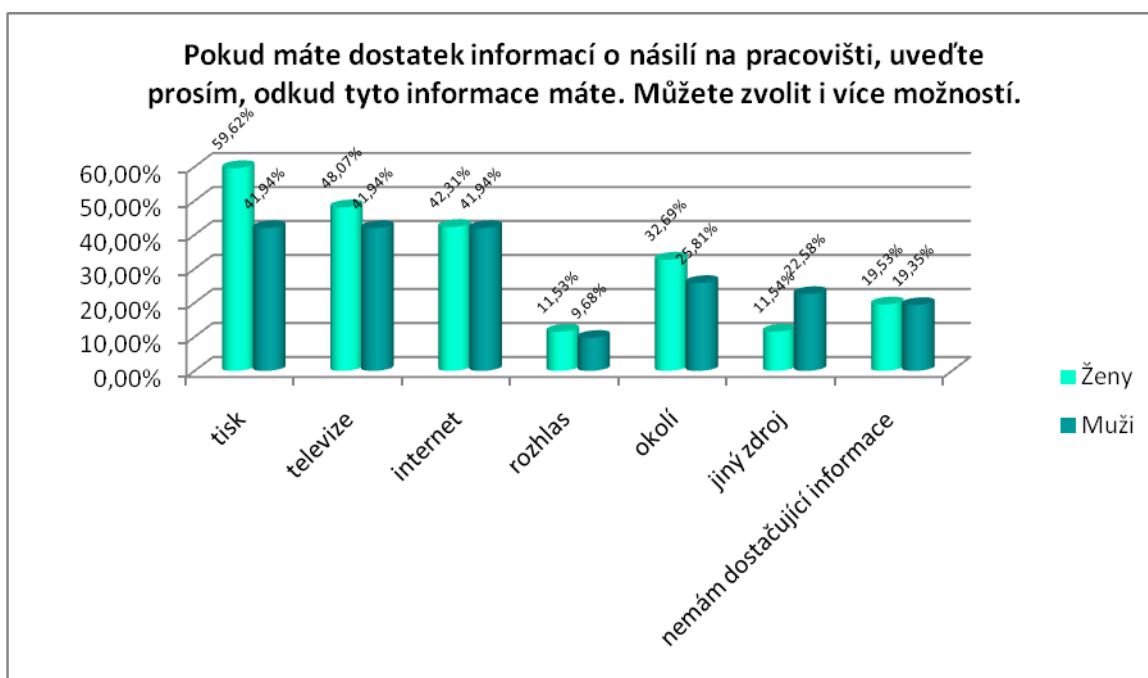
K variantě „nevím“ se 2 ženy vyjádřily takto: „z minulého pracoviště jsem odešla - zároveň se mnou daly výpověď další 3 kolegyně, 2 roky po mém odchodu byla ředitelka odvolána, dnes se šikanovat nenechám, ohradím se, protože vím, že jsem schopna dát i hodinovou výpověď.“ „Pokud má člověk malé děti, nechce přijít o práci, je těžké něco řešit, zvláště třeba u soukromníka.“



Podle grafu č. 13 nejvíce osob z celého souboru – 34 (40,96%) respondentů/tek, tj., (16 /30,77%/ žen a 18 /58,06%/ mužů) má o problematice násilí na pracovišti dostatek informací. Ženy (17 /32,69%/) „si věří v této oblasti méně“. Tvrdí, že informace dostačující nemají.

Domnívám se, že i zde zůstává otázkou, co si pod tvrzením „informace jsou dostačující“ dotázaní představují. Dotázané nemusí tato problematika tolik zajímat a i to může být považováno za „dostačující informace“. Tedy informovaní nemusí být vůbec, stejně tak se mezi respondenty/tky objevili velmi informovaní lidé.

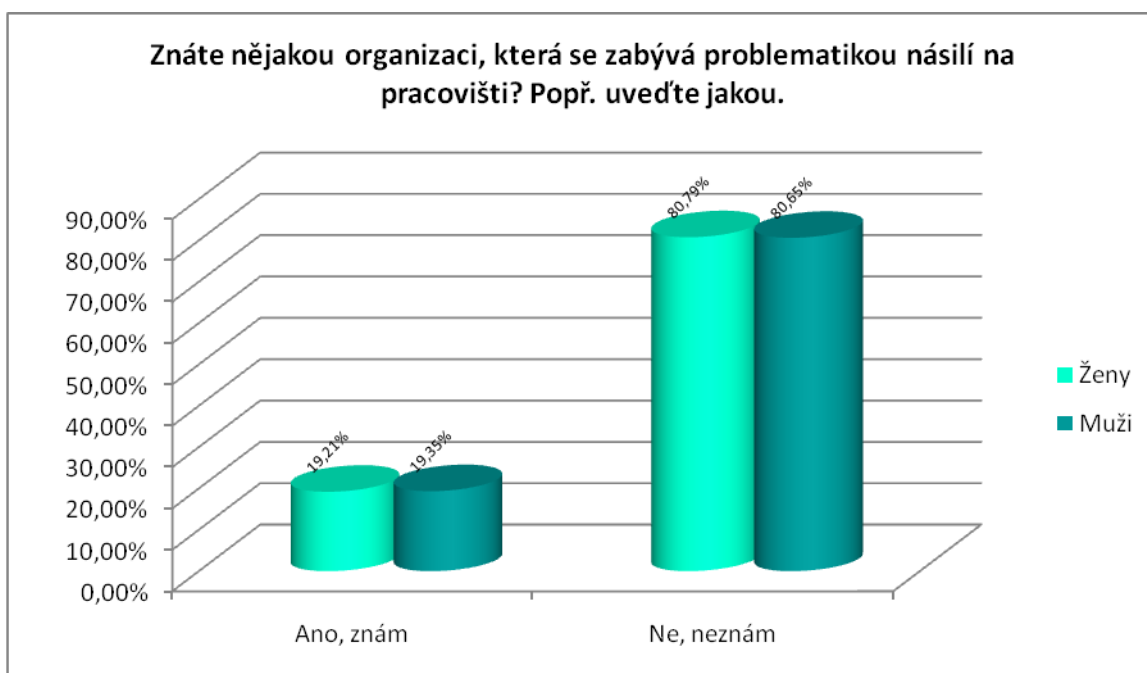




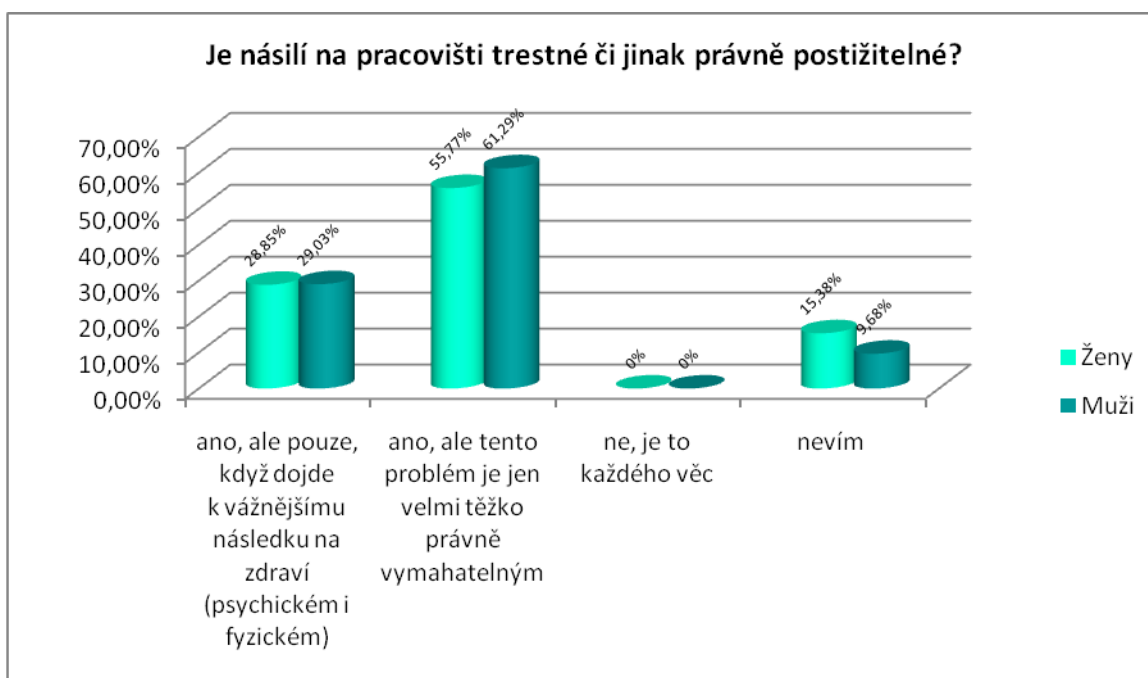
Z grafu č. 14 je jasné, že nejvíce osob z celého souboru – 44 (53,01%), tj., 31 žen (59,62 %) a 13 (41,94%) mužů má informace o násilí na pracovišti z tisku. U mužů je pak v několika zvolených variantách skóre vyrovnané: Po 13 (41,94%) mužích odpovědělo, že nejvíce informací mají z tisku, televize a z internetu.

K variantě „jiný zdroj“ odpověděli ženy i muži, že informace získali během studia na vysoké škole. Jeden muž mě velmi překvapil poznámkou, že nejvíce informací o násilí na pracovišti se dozvěděl z četby knihy od Marie-France Hirigoyen *Psychologie násilí v rodině a v zaměstnání*.<sup>136</sup>

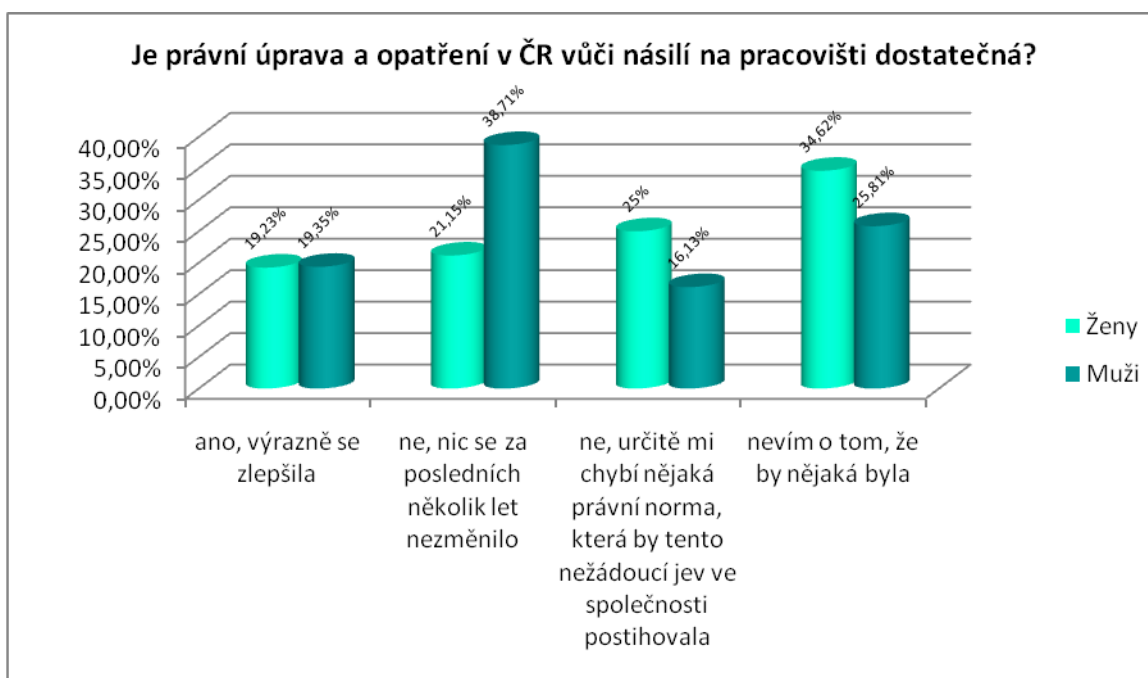
<sup>136</sup> z této knihy jsem také čerpala v teoretické části.



Graf č. 15 znázorňuje kolik respondentů a respondentek zná nějakou organizaci, která se zabývá problematikou násilí na pracovišti. Nejvíce osob z celého souboru – 67 (80,72%), tj., 41 (80,79%) žen a 25 (80,65%) mužů odpovědělo, že nezná žádnou organizaci, která se tímto jevem zabývá. 10 (19,21%) žen a 6 (19,35%) mužů odpovědělo, že zná nějakou organizaci, která se zabývá násilím na pracovišti. Vesměs uvedli tyto (pořadí je podle počtu odpovědí): Bílý kruh bezpečí (14 odpovědí), O. s. práce a vztahy (6), O. s. proti šikaně (6), Rosa (5), Poradna pro oběti násilí, týrání či zneužívání (1), u Policie ČR Posttraumatická a intervenční péče MV ČR (1), Inspekce MV ČR (1), Rovné příležitosti (1) a OSHA (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci - 1). Bílý kruh bezpečí (BKB) se zabývá problematikou oběti trestných činů, tedy ne přímo problematikou násilí na pracovišti. Ale ti co tuto variantu volili zřejmě vycházejí z legislativního vymezení těchto trestných činů: Trestné činy proti životu a zdraví, nebo trestné činy proti svobodě a lidské důstojnosti, omezování osobní svobody, vydírání, útisk. Tedy, BKB se touto problematikou může – úzce – zabývat. Ti, co volili ROSA si spletli problém násilí na pracovišti s domácím násilím, neboť Občanské sdružení ROSA se specializuje na poskytování bezplatné, komplexní psychosociální pomoci ženám, obětem domácího násilí.



Z grafu č. 16 vyplývá, že nejvíce osob z celého souboru – 48 (57,83%), tj., 29 (55,77%) a 19 (61,29%) mužů si myslí, že násilí na pracovišti je sice právně postižitelné, ale problém je velmi těžko právně vymahatelným. Dle mého názoru může být z tohoto výsledku evidentní skepse k našemu právnímu řádu.



Z grafu č. 17 je zřetelné, nejvíce osob z celého souboru – 31,33%, tj. 18 (34,62%) žen a 8 (25,81%) mužů tvrdí, že neví, že nějaká právní úprava k problematice násilí na pracovišti existuje. 12 (38,71%) mužů a 11 (21,15%) žen tvrdí, že se v našem právním řádu za posledních několik let v oblasti právní postížitelnosti vůči násilí na pracovišti nic nezměnilo.

Někteří respondenti/tky, kteří uvedli variantu, že neví, že by nějaká právní úprava byla, v předchozí otázce zvolili variantu, že násilí na pracovišti je sice problém právně postížitelný, ale je velmi těžko právně vymahatelný. Z porovnání těchto výsledků jsem nabyla dojmu, že si odpovědi protirečí. Předpokládám nepozornost těchto respondentů/tek ve vyplňování dotazníku, tím pádem možného zkreslení výsledků. Nebo také respondenti/tky uvažují nad existencí právních norem v oblasti násilí na pracovišti, ale na žádnou si nevzpomínají (či o ní neví). Volba odpovědi „ano, výrazně se zlepšila“ svědčí jednak o celkem dobré orientaci v našem právním řádu, ale také o optimismu v postoji k našemu právnímu řádu.

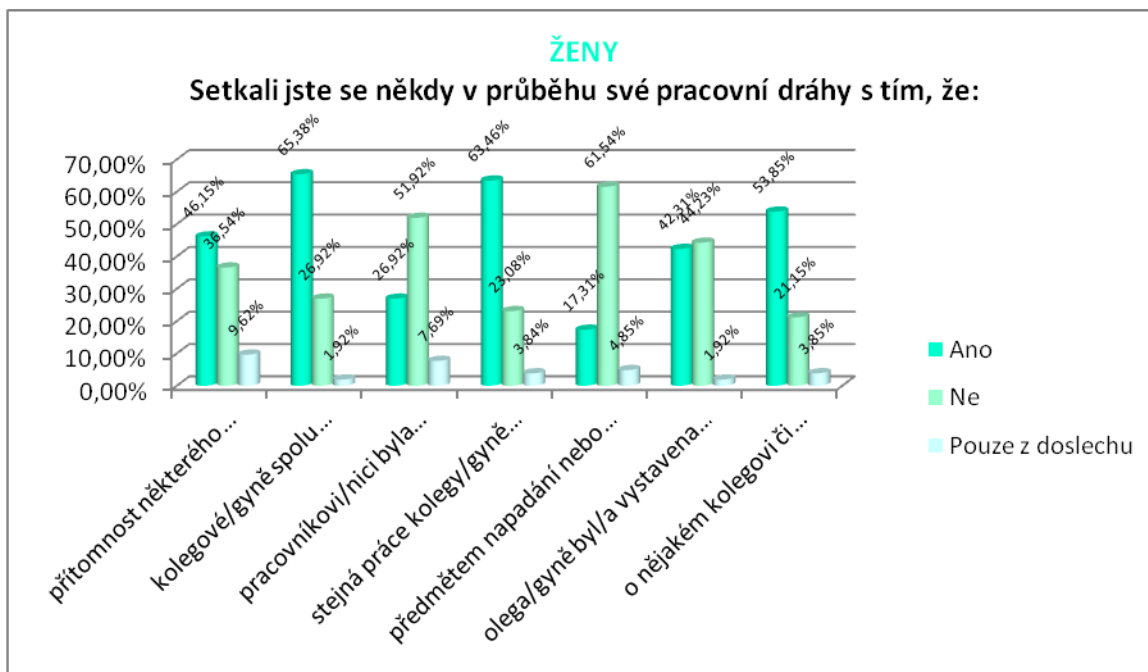
Dále 13 (25%) žen a 5 (16,13%) zvolilo variantu „ne, určitě mi chybí nějaká právní norma, která by tento nežádoucí jev ve společnosti postihovala“.

Další názory respondentek: „Úpravy a opatření existují, ale nejsou dostatečně využívány.“ „Ano, výrazně se zlepšila – ale právní úprava sama o sobě nepostačí, je to

v lidech a v tom jaký obecně v ČR vládne vztah k obětem jakéhokoliv násilí, včetně toho na pracovišti.“ „Ano, výrazně se zlepšila, ale nevím, jestli je dostatečná.“

### Otázka č. 18/A

### Graf č. 18



V této otázce mohli respondenti/tky zvolit více variant odpovědí.

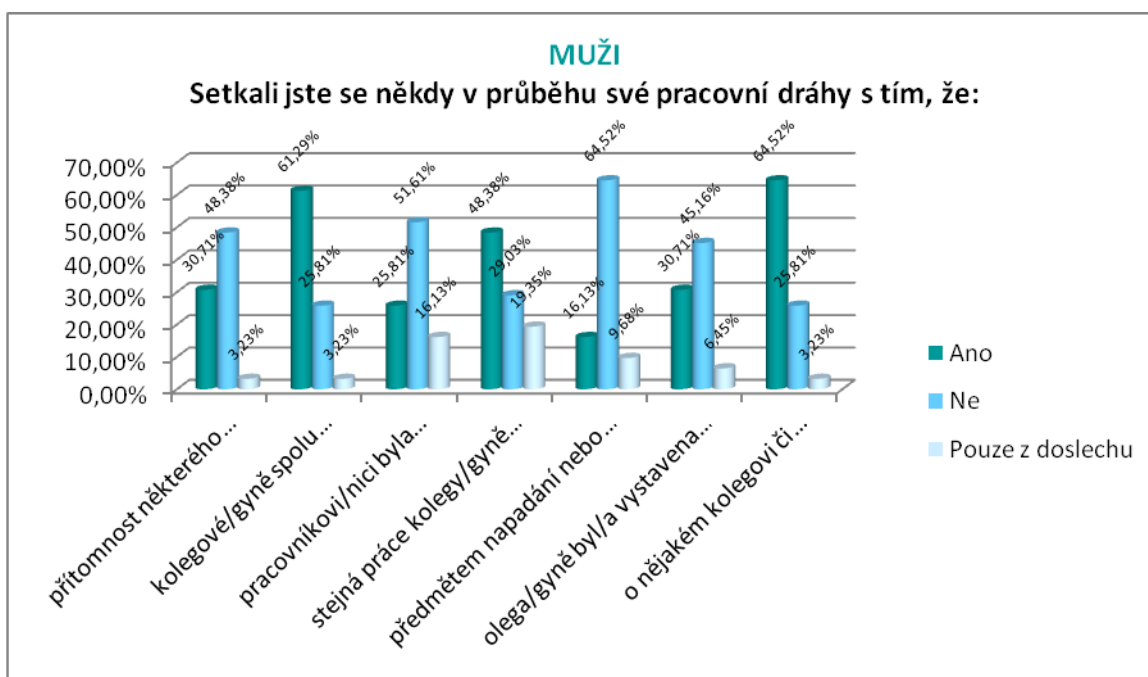
K otázce č. 18/A (graf č. 18) se ženy v položce ANO vyjádřily takto. Nejvíce žen (34 /65,38%/) se přiklonilo k variantě, že kolegové/gyně spolu nemluvili, nadávali či křičeli na sebe. To, že většina volila variantu, že kolegové/gyně spolu nemluvili, nadávali či křičeli na sebe, může svědčit o problematické atmosféře na pracovištích, o neúctě, konfliktech, egoismu vůči druhému člověku a zhoršujících se vztazích mezi lidmi v naší společnosti. Na druhém místě skončila varianta „stejná práce kolegy/gyně byla rozdílně hodnocena – celkem 33 (63,46%) žen. Myslím, že to je typický příklad diskriminace na pracovištích zejména u žen v naší společnosti. Na třetím místě se pak umístila varianta: „o nějakém kolegovi/gyni se šířily pomluvy a lži“ – počet ženských hlasů 28 (53,85%). Typický příklad počínající šikany (nemusí se rozvinout) v naší společnosti (je to „ta naše povaha česká?“)

Položku NE pak zvolily ženy takto: Na prvním místě (32 /61,54%/) se umístila varianta „předmětem napadání nebo zesměšňování se stala národnost, původ, politické přesvědčení nebo náboženské vyznání, pohlaví anebo věk.“ Milé zjištění, že tento fenomén není tak markantní jak by se „na první pohled“ zdálo. Na druhém místě

(27 /51,92%/) „pracovníkovi/nici byla přidělována ponižující práce, která třeba neodpovídala jeho/jí kvalifikaci“. A na třetím místě (23 /44,23%/) se umístila varianta „kolega/gyně byl/a vystavena sexuálním návrhům, narážkám nebo gestům.“

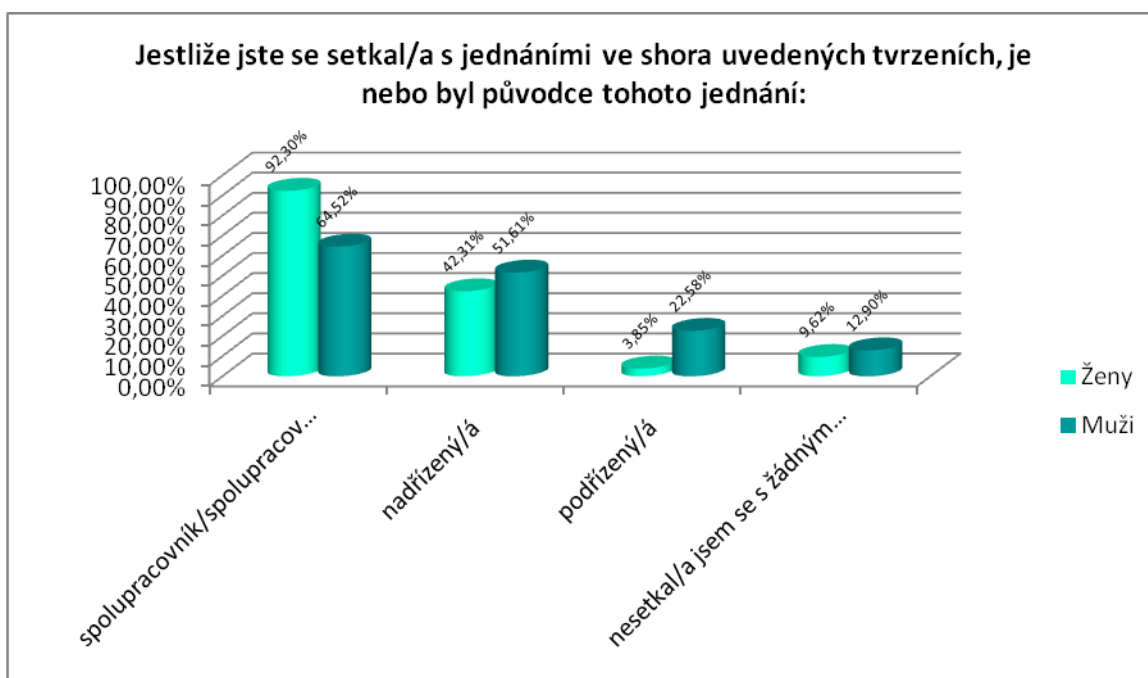
Otázka č. 18/B

Graf č. 18



K otázce č. 18/B (graf č. 18) se muži v položce ANO vyjádřili takto. Nejvíce mužů (20 /64,52%/) se přiklonilo k variantě, že „o nějakém kolegovi/gyni se šířily pomluvy a lži“. Na druhém místě (19 /61,29%/) skončila varianta „kolegové/gyně spolu nemluvili, nadávali či křičeli na sebe.“ Na třetím místě (15 /48,38%/) skončila varianta „stejná práce kolegy/gyně byla rozdílně hodnocena.“

Položku NE pak zvolily muži takto: Na prvním místě (20 /64,52%/) se umístila varianta „předmětem napadání nebo zesměšňování se stala národnost, původ, politické přesvědčení nebo náboženské vyznání, pohlaví anebo věk.“ Na druhém místě (16 /51,61%/) „pracovníkovi/nici byla přidělována ponižující práce, která třeba neodpovídala jeho/jí kvalifikaci“. A na třetím místě (15 /48,38%/) se umístila varianta „přítomnost některého kolegy/ně byla na Vašem pracovišti ignorována.“



I v této otázce měli respondenti/tky možnost volit více variant odpovědí.

Z vyhodnocení grafu č. 19 vyplývá, že nejvíce osob z celého souboru – 68 (81,93%), tj., 48 (92,30%) žen a 20 (64,52%) se přiklonilo k variantě – původcem násilného jednání na pracovišti byl spolupracovník/ce. 22 /42,31%/ žen a 16 /51,61%/ mužů se pak vyjádřilo, že původcem jednání byl nadřízený/á. Z výsledku tohoto grafu vyplývá fakt, že většina má spíše zkušenosti s mobbingem.

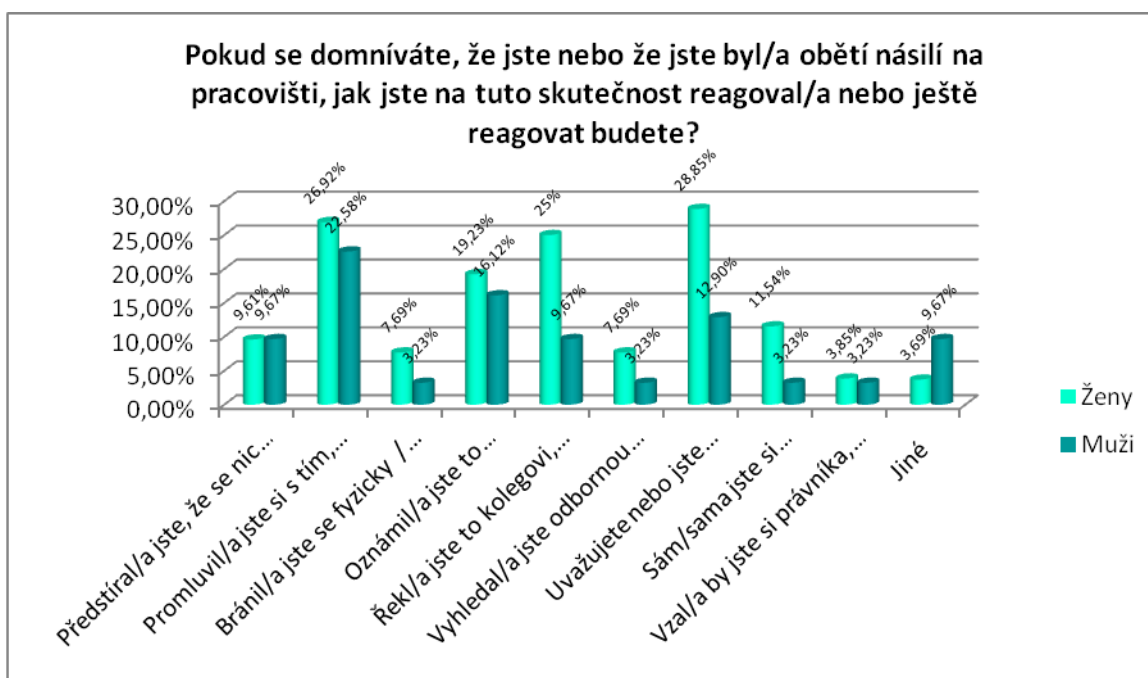
Jedna žena připojila tento zážitek: „podřízení ignorovali svého vedoucího, odborně nebyl na výši, ale byl v KSČ a v LM – před rokem 1989.“



Graf č. 20 dokládá, že nejvíce osob z celého souboru – 42 (50,60 %), tj., 27 /51,92%/ žen a 15 /48,39%/ mužů se nesetkalo s žádným z uvedených jednání. 17 /32,69%/ žen a 11 /35,48%/ mužů má zkušenosti z jiných pracovišť s uvedenými nepříjemnými situacemi. A konečně, 8 /15,38%/ žen a 5 /16,13%/ mužů upřímně přiznalo, že nyní čelí problému násilí na pracovišti.

V porovnání s předchozími výsledky grafů jsem nabyla dojmu, že respondenti/tky „zapomněli“ na co odpovídali v předchozích otázkách, když většina odpověděla, že se nesetkala s žádným u uvedených jednání, přitom ale velmi hojně označovali ANO v otázce č. 18. Opět podezření na lhostejnost, nepozornost či na nepochopení obsahu dotazníku (návaznost otázek).

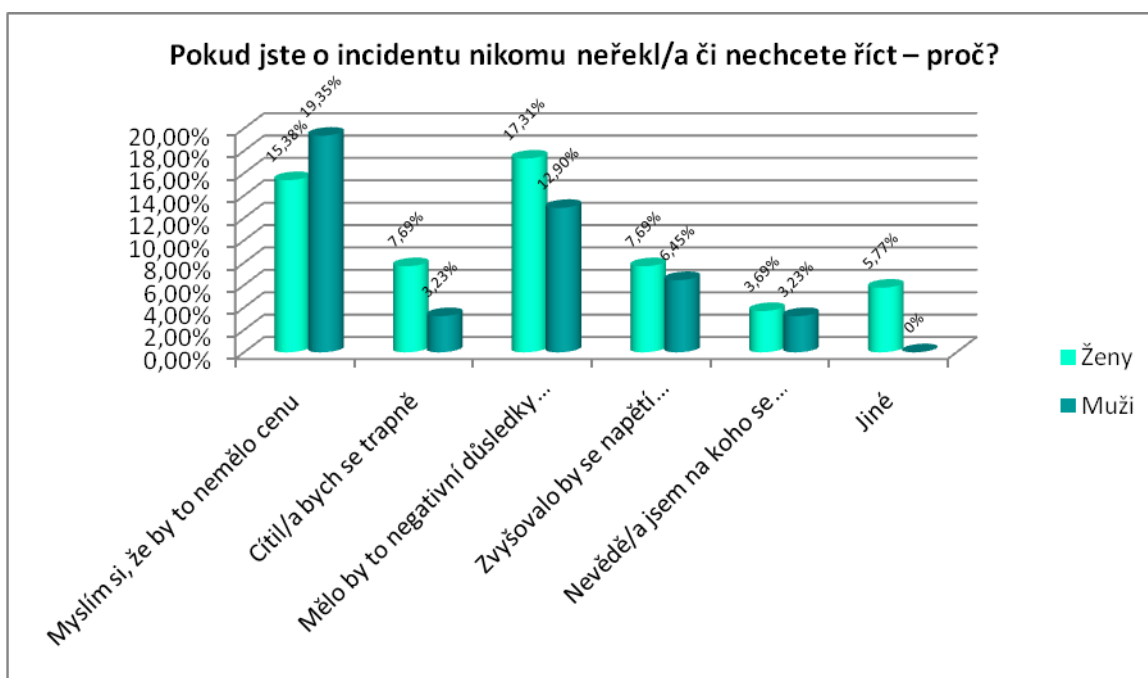




**V této otázce a navazujících otázkách** odpovídali jen ti respondenti/tky, kteří mají s fenoménem násilí na pracovišti osobní zkušenosti.

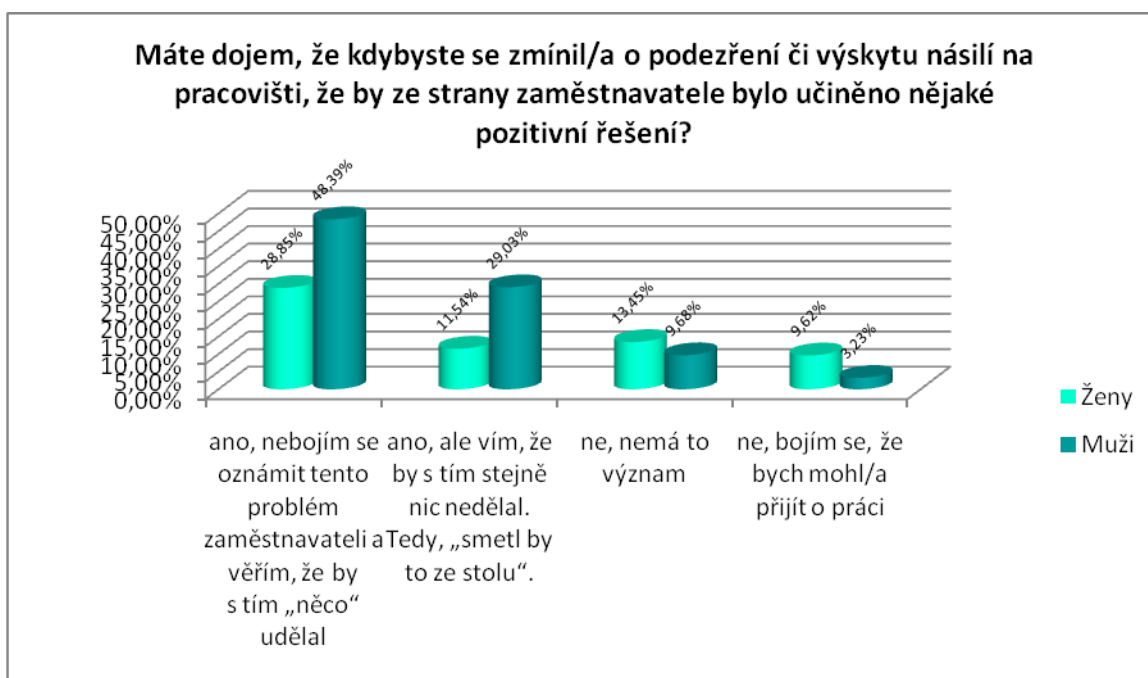
Ti, co se domnívají, že se stali obětí násilí na pracovišti, tak podle výsledků vyplývajících z grafu č. 21 reagovali (či budou reagovat) takto: celkově nejvíce osob z celého souboru – 21 (25,30%), tj., 14 (26,92%) žen a 7 (22,56%) se nebojí promluvit s aktérem násilného jednání. Nejvíce žen (přiznalo), že by situaci vyřešily tak, že raději odejdou (resp. uvažují o odchodu) ze zaměstnání (15 /28,85%/), 13 /19,23%/ žen se pak svěří kolegovi/gyni (že by „vrbě“?). 5 /16,12%/ mužů násilné jednání oznámí nadřízenému. 4 /12,90%/ muži raději uvažují o odchodu ze zaměstnání.

K variantě „jiné“ se 1 žena vyjádřila takto: „Pokud by se mi to stalo, zkombinuji promluvu, fyzickou obranu, oznámení nadřízenému, studium právních norem případně i právníka – rozhodně neponechám věc bez odezvy, naopak budu se snažit o nekompromisní odvetu.“ 1 muž přidal tento názor: „A priori stanovit adekvátní řešení fiktivního problému nelze. Obecně předpokládám, že každý jedinec by řešil problém jiným způsobem, byť by se jednalo o problém totožný nebo podobný.“



Z grafu č. 22 vyplývá, že oběti násilí na pracovišti, které o incidentu nikomu nic neřekli, tak jednali z těchto důvodů: celkově nejvíce osob z celého souboru - 14 (16,87%), tj., 8 /15,38%/ žen a 6 /19,35%/ mužů si myslí, že by to nemělo cenu. Tedy rezignují na jakýkoliv „boj za svá práva“. 9 /17,31%/ žen a 4 /12,90%/ muži si myslí, že by to mělo negativní důsledky pro jejich pracovní působení. Dále např. 4 (7,69%) ženy a 1 (3,23%) by se cítily trapně, 4 /7,69%/ ženy a 2 /6,45%/ muži se obávají zvýšení napětí v kolektivu.

K variantě „jiné“ se 2 ženy vyjádřily takto: „Vzniklou situaci jsem řešila sama, bez pomoci kohokoliv.“ „Pokud by se mi to stalo, půjdu cestou rozhlášení této skutečnosti „na všechny strany“. Jednak z některé strany může přijít účinná pomoc, jednak na některého slabšího útočníka již tato taktika postačí a přestane s obtěžováním s vědomím, že je sledován.“



Graf č. 23 dokládá, že celkově nejvíce osob z celého souboru – 30 (36,15%), tj., 15 /28,85%/ žen a 15 /48,39%/ mužů se nebojí oznámit podezření či výskyt násilí na pracovišti a věří, že by s tím zaměstnavatel „něco“ udělal. 6 /11,54%/ žen a 9 /29,03%/ mužů jsou skeptičtí – myslí si, že by s tím zaměstnavatel nic nedělal, tedy „smetl by to ze stolu“. 7 /13,45%/ žen a 3 /9,68%/ muži úplně rezignují na jakoukoliv konfrontaci, tedy vyjádřili se, že nemá význam zaměstnavateli cokoliv oznamovat. 5 /9,62%/ žen a 1 /3,23%/ muž se po oznámení podezření či výskytu násilí na pracovišti bojí, že by přišli o práci.



I k této otázce se vyjádřili jen někteří respondenti/tky. Z grafu č. 24 vyplývá, že celkově nejvíce osob z celého souboru - 31 (37,35%), tj., 22 /42,31%/ žen a 9 /29,03%/ mužů se nesetkalo s problémem násilí na pracovišti. 10 /19,23%/ žen a 2 /6,45%/ muži si nedokážou představit, co by s tím zaměstnavatel udělal. 7 /13,46%/ žen a 10 /32,26 %/ mužů po té, co oznámili výskyt násilí na pracovišti si myslí, že i přesto, že zaměstnavatel o tomto problému věděl, tak to nijak účinně neřešil. 6 /11,54%/ žen a 7 /22,58%/ mužů zvolili tuto variantu: zaměstnavatel se o tomto problému nedozvěděl, tudíž tento problém řešit nemohl.

Jistý příslušník P ČR se k první variantě vyjádřil takto: „takhle to funguje u policejních útvarů, kde jsem sloužil. Atmosféra vedení strachem.“



Z vyhodnocení grafu č. 25 vyplývá, že celkově nejvíce osob z celého souboru – 38 (45,78%), tj., 22 /42,31%/ žen a 16 /51,61%/ mužů se přiklonilo k variantě podmíněného rozvázání pracovního poměru s násilníkem/nici. 12 /23,08%/ žen a 7 /22,58%/ mužů by domluvili násilníkovi/nici. 11 /21,15%/ žen a 9 /29,03%/ mužů zvolili variantu: zaměstnavatel by měl stanovit nějakou pracovní komisi, která by problém násilí na pracovišti účinně vyřešila.

K variantě „jiné“ připsaly **ženy** toto: „vedoucí oddělení by měl tuto informaci šetrně veřejně sdělit všem pracovníkům.“ Názor vedoucí pracovnice: „problém je, že se ve většině případů jedná o nadřízeného (jako aktéra násilí) a to samo o sobě určuje míru řešení případu – neřeší se!“ Další názor jiné vedoucí pracovnice: „domluva násilníkovi/nici – a to velmi důrazná, podmíněné rozvázání pracovního poměru s násilníkem/nici – po přezkoumání souladu tohoto kroku se Zákoníkem práce, případně využití Zákoníku práce k nalezení jiné formy potrestání.“ „Mediace či medializace na pracovní poradě.“

K variantě „jiné“ pro změnu připsali **muži** následující: „provést pohovor - upozornění, pokud již nedošlo k závažnému narušení vztahů či k samotnému trestnému činu - případný návrh na odchod ze zaměstnání.“

„Záleží na problému, který je i např. ve vzdělání. Nadřízený bez odborného vzdělání má pod sebou schopného a v oboru vzdělaného podřízeného a vzájemně

si nerozumí! Záleží potom, kde se stala chyba a kdo dal na vedoucí pozici méně schopného než na nižší pracovní pozici. Nebo zda se jmenovaný nadřízený musí doučit a pochopit pracovní situaci či alespoň tlumočit odborná stanoviska dále a podporovat je, přestože jim sám nerozumí na 100%. Samozřejmě, i tento člověk by neměl podřízeného nijak diskriminovat, těžko potom soudit, jaký uložit trest a komu, zda byl tento pracovník jmenován správně na onu pracovní pozici.“

„K 3. variantě (zaměstnavatel by měl stanovit nějakou pracovní komisi, která by problém násilí na pracovišti účinně vyřešila): tohle je asi nejlepší systémové řešení.“

*Na závěr dotazníku jsem vložila prosbu, jestli by se mi respondenti/ky ještě dodatečně nevyjádřili k výzkumnému tématu a nepřipojili další názory. Tedy, zde jsou nejzajímavější:*

„Myslím si, že je velice těžké posoudit sexuální obtěžování na pracovišti - jednání muž x žena.“

Muž, 30 let

„Přikláním se k názorům, že dochází k oboustrannému šikanování na pracovišti, ale ženské pohlaví je v tomto více "chráněno" - více se věří ženám, lehká manipulace s nadřízeným.“

Muž, 52 let

„Byla jsem svědkem mobbingu (kolega vůči kolegyni). Přesto, že jsme to všichni věděli a domlouvali mu, nic nepomohlo. Byl velmi rafinovaný a k tomu „splachovací“. Vedení to přímo nikdy neřešilo, ale poté, co rozvázaly pracovní poměr dvě kolegyně mu vytvořilo takové finanční podmínky, že nakonec odešel. Trvalo to asi necelé dva roky.“

Žena, 40 let

„Osobně bych si nenechala takové jednání líbit, ale chápu lidi, kteří jsou v takové životní situaci, která jim „nedovoluje“ se bránit, protože strach z postihu „jejich osoby“ (ztráta zaměstnání, jiná forma msty – finanční) je tak velký, že věc neřeší! To považuji za velice nebezpečné, protože to může přinést a ve většině případů přinese, psychické problémy. Jedná se asi o lidi s menším sebevědomím, sociálně slabší, prostě ti, kteří se bojí jakékoliv změny a hlavně bojí se „lidí“, kteří jsou na vyšší pozici než oni!“

Žena, 28 let

„Základem jakékoliv obrany či boje proti výše uvedenému je informovanost. Tak jako ženy (výjimečně muži) musí vědět, že není normální a běžné domácí násilí a jsou cesty jak proti němu postupovat, musí si ženy (i muži) být vědomi svých práv na pracovištích. Zlu obecně by se měl snažit postavit jednak každý sám za sebe, jednak by měl mít možnost hledat oporu ve svém okolí (ve výše uvedených případech zaměstnavatel, vedoucí pracovník, kolegové, policie). Vždy je nějaká cesta, nejhorší je nedělat nic, to násilníkům vyhovuje, jsou se svou obětí „sami“, oběť je čím dál víc zstrašována...“

Muž 48 let

„Já se domnívám, že je to o tom co komu dovolíš a jak daleko necháš některé věci zajít a v neposlední řadě, jaký mají ostatní vůči tobě respekt.“

Žena 23 let

„U výše uvedených problémů je smutné, že většina nadřízených jsou jejich původci. Jednají z pozice domnělé síly, neboť zneužívají svého postavení. A pokud si chce jejich podřízení či podřízená udržet svojí pracovní pozici, nechají sebou tzv. vláčet a snáší to, co by svému rovnocenně postavenému spolupracovníkovi nebylo dovoleno. Většinou je zde obava při nevyhovění, že přijde o slušně placenou práci.“

Žena 40 let

### 7.3 Shrnutí výsledků, verifikace hypotéz

V průzkumu postojů a názorů zaměstnanců a zaměstnankyň na výskyt projevů a násilí na pracovišti byly zjištěny tyto výsledky:

Celkem bylo osloveno 150 respondentů a respondentek – 70 mužů a 80 žen.

První část dotazníku se věnovala demografickým údajům (otázky 1 – 4). Dotazník vyplnilo a zaslalo 83 mužů a žen, tedy 55,3 % z celkového počtu oslovených osob. Z 83 osob, které vyplnili dotazník, bylo 52 žen (62,65%) a 31 mužů (37,35%). Největší zastoupení respondentů/tek bylo ve věku 31 – 40 let – celkem 45,78%. Ve výzkumu mě též zajímalo vzdělání respondentů/tek – jednoznačně zvítězilo vysokoškolské vzdělání - 61,45% mužů a žen z celkového počtu osob, které ochotně vyplnily dotazník. V souvislosti s pracovními pozicemi, které zastávají respondenti/ky, se s nejvyšším počtem umístili řadoví pracovníci - 66,27% mužů a žen.

Druhá část dotazníku (otázky č.5 – 7, 15) se zabývala povědomím a informovaností z oblasti násilí na pracovišti. Na otázku, zda – li se oslovení někdy setkali s mobbingem a bossingem se nejvíc osob 38,55% setkalo s těmito jevy z doslechu. Z vlastní zkušenosti na pracovišti je zná 31,33% žen a mužů. Z vlastní zkušenosti na pracovišti jako oběť má 15,66% žen a mužů. Se sexuálním obtěžováním jsou zkušenosti takovéto: 40,96% žen a mužů se setkalo s těmito jevy z doslechu. Se sexuálním obtěžováním se nesetkalo celkem také 40,96% osob. Z vlastní zkušenosti na pracovišti je zná 14,45%. Z vlastní zkušenosti na pracovišti jako oběť mají jen 3 ženy (3,61 %). Další otázka uvádí zajímavé názory respondentů/tek na nejčastější výskyt projevů násilí na pracovišti z hlediska pohlaví. Nejvíce osob z celého souboru (53,1%) se celkově vyjádřilo, že ženy i muži se můžou stát nejčastěji oběťmi násilí na pracovišti. Nejvíc žen (53,85%) si myslí, že jen ženy se můžou stát nejčastěji oběťmi násilí na pracovišti. Stejného názoru jsou i muži - 35,38%. 3 (5,77%) ženy a 1 muž (3,23%) uvedli, že nejčastějšími oběťmi jsou senioři. Na otázku, zda – li existuje organizace, která se zabývá problematikou násilí na pracovišti odpovědělo nejvíce osob z celého souboru – 80,72% - že nezná žádnou organizaci.

V třetí části dotazníku jsou otázky týkající se nejčastějších projevů násilí na pracovišti, s kterými se oslovení případně setkali (otázky č.18 – 20). V otázce č. 18 odpovídali respondenti/ky s jakými nejčastějšími projevy násilí na pracovišti se setkali v průběhu své pracovní dráhy. Nejzajímavější výsledky jsou takovéto: **ženy** se v položce ANO vyjádřily takto. Nejvíc žen (34 /65,38%/) se přiklonilo k variantě,



že kolegové/gyně spolu nemluvili, nadávali či křičeli na sebe. Na druhém místě skončila varianta „stejná práce kolegy/gyně byla rozdílně hodnocena – celkem 33 (63,46%) žen. Na třetím místě se pak umístila varianta: „o nějakém kolegovi/gyni se šířily pomluvy a lži“ – počet ženských hlasů 28 (53,85%). **Muži** se v položce ANO vyjádřily takto. Nejvíce mužů (20 /64,52%/) se přiklonilo k variantě, že „o nějakém kolegovi/gyni se šířily pomluvy a lži“. Na druhém místě (19 /61,29%/) skončila varianta „kolegové/gyně spolu nemluvili, nadávali či křičeli na sebe.“ Na třetím místě (15 /48,38%/) skončila varianta „stejná práce kolegy/gyně byla rozdílně hodnocena. Pokud se respondenti/ky setkali s uvedenými projevy v 18. otázce, je nebo byl původce tohoto jednání: nejvíce osob z celého souboru – 68 (81,93%), tj., 48 (92,30%) žen a 20 (64,52%) se přiklonilo k variantě – původcem násilného jednání na pracovišti byl spolupracovník/ce. 22 /42,31%/ žen a 16 /51,61%/ mužů se pak vyjádřilo, že původcem jednání byl nadřízený/á. Otázka 20 následně zkoumala, zda – li se dotkla některá z uvedených nepříjemných situací na pracovišti někoho osobně, odpovídali respondenti takto: nejvíce osob z celého souboru – 42 (50,60%), tj., 27 /51,92%/ žen a 15 /48,39%/ mužů se nesešlo s žádným z uvedených jednání. 17 /32,69%/ žen a 11 /35,48%/ mužů má zkušenosti z jiných pracovišť s uvedenými nepříjemnými situacemi.

A konečně, 8 /15,38%/ žen a 5 /16,13%/ mužů uvedlo, že nyní čelí problému násilí na pracovišti.

Meritem dotazníku byly otázky konstruovány podle stanovených hypotéz (H1: ot. č. 8 – 11, 13, 14; H2: ot. č. 12, 16, 17, 21, 22; H3: ot. č. 23 – 25). Viz dále.

## Verifikace hypotéz

Vyhodnocením dotazníku bylo zjištěno, že **HYPOTÉZA č.1:** „Předpokládám, že problém násilí na pracovišti je zaměstnanci spíše podceňován a považován za okrajový problém.“ – **nebyla, po shrnutí následujících výsledků, potvrzena.** V otázkách, které jsou zaměřeny na ověření této hypotézy se respondenti/ky vyjádřili takto: nejvíce osob z celého souboru – 55 (66,26%) mužů a žen si myslí, že problém mobbingu a bossingu není v naší společnosti zveličován. 39 (46,99%), si myslí, že problém sexuálního obtěžování ve společnosti není zveličován. 47 žen a mužů

(56,63%), považují mobbing a bossing za závažnou věc. 37 žen a mužů (44,58%), považují sexuální obtěžování za závažnou věc.

**HYPOTÉZA č. 2** - „Domnívám se, že lidé, kteří se již setkali nebo by se mohli v budoucnu setkat s projevy násilí na pracovišti by se ve většině případů zachovali tak, že by problém účinně neřešili, ale sami raději změni pracoviště, aniž by se nějakým možným způsobem účinně bránili.“ – **se nepotvrdila**. Většina respondentů/tek, kteří odpovídali na otázky související s touto hypotézou, by nějakým způsobem (účinně) aktivně zasáhla, tedy by např. zasáhla osobně - 38 (45,78%), informovala by nadřízené - 38 (45,78%) či kontaktovala by organizaci poskytující pomoc obětem tohoto druhu násilí - 7 (8,43%). K případnému odchodu ze zaměstnání se vyjádřilo jen 19 (22,89%). Sumarizováním výsledků, se domnívám, že by spíše lidé sami účinně řešili problém a to ne „útekem z bitevního pole“, ale osobním aktivním (účinným) zásahem.

**HYPOTÉZA č. 3** – „Předpokládám, že problém násilí na pracovišti nebývá ze strany zaměstnavatelů dostatečně pozitivně řešen.“ Tato **hypotéza se potvrdila**. Těsná nadpoloviční část respondentů/tek, kteří odpovídali na otázky související s touto hypotézou – 31 (36,14%) si nejenže myslí, že by problém násilí na pracovišti zaměstnavatel „smetl ze stolu“, také se osoby přiklonily k variantě, že nemá význam cokoli zaměstnavateli sdělovat a konečně, někteří lidé se bojí, že by mohly přijít o práci. Lidé jsou též ve většině skeptičtí, když zvolili tyto varianty: zaměstnavatel o tomto problému věděl, ale nijak účinně to neřešil, nebo „raději“ zaměstnavateli nesdělovali vůbec nic, protože evidentně věděli, že s tím nic neudělá, a nebo si nedokážou představit, co by s tím zaměstnavatel udělal.

# Závěr

Předmětem diplomové práce „Násilí na pracovišti (mobbing, bossing a sexuální obtěžování jako sociální problém)“ byla problematika násilí na pracovišti, jeho příčiny a důsledky. V jednotlivých kapitolách byla analyzována problematika osobnosti a její socializace ve společnosti, charakteristiky násilí a agrese. Pozornost byla věnována sociálním skupinám, v kterých jedinec postupně vyrůstá. Jednou z nejpodstatnějších částí práce byla kapitola, která se orientovala na podstatu zkoumaného problému - násilí na pracovišti. Jedná se o šikanu (bullying), mobbing, bossing a sexuální obtěžování. Nedílnou součástí je prevence 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.

V praktické části je prezentován průzkum postojů a názorů zaměstnanců a zaměstnankyň na výskyt projevů násilí na pracovišti. Součástí projektu jsou formulace hypotéz. Praktická část dále obsahuje kvantitativní výsledky zpracovaného dotazníku, které jsou prezentovány prostřednictvím kvalitativní analýzy a interpretace výsledků průzkumu, tabulek a shrnutí výsledků včetně verifikace hypotéz.

**Hypotéza č. 1:** „Předpokládám, že problém násilí na pracovišti je zaměstnanci spíše podceňován a považován za okrajový problém.“ – **nebyla potvrzena.** **Hypotéza č. 2** - „Domnívám se, že lidé, kteří se již setkali nebo by se mohli v budoucnu setkat s projevy násilí na pracovišti by se ve většině případů zachovali tak, že by problém účinně neřešili, ale sami raději změni pracoviště, aniž by se nějakým možným způsobem účinně bránili.“ – **se nepotvrdila.** **Hypotéza č. 3** – „Předpokládám, že problém násilí na pracovišti nebývá ze strany zaměstnavatelů dostatečně pozitivně řešen.“ **se potvrdila.**

Celkově se domnívám, že **cíl práce byl splněn.** Při jejím zpracování jsem využila svých zkušeností ze své pracovní dráhy a zkušeností kolegů a kolegyně. Rovněž jsem čerpala poznatky z odborné literatury věnující se této problematice. V teoretické části byla zmapována problematika příčin a důsledků násilí na pracovišti. V následující empirické části jsem provedla průzkum postojů a názorů zaměstnanců a zaměstnankyň na výskyt projevů a násilí na pracovišti. Součástí byla formulace hypotéz. Na základě získaných poznatků jsem se pokusila v závěru práce najít optimální

cestu a směr v řešení problému. Přestože se na základě výsledků průzkumu dvě hypotézy nepotvrdily, lze **zjištěné poznatky zcela jistě uplatnit v praxi** v případě jejich realizace v níže uvedených oblastech. I mně samotnou zpracování této práce velmi obohatilo, neboť jsem shromáždila poznatky ve zkoumané oblasti a tyto se domnívám budu moci rovněž uplatnit při svém dalším pracovním uplatnění. Zjištěné poznatky mohou i obohatit obor sociální pedagogiky.

Bylo zjištěno, že lidé jsou více či méně informováni o výskytu násilí na pracovišti v podobách mobbingu, bossingu a sexuálního obtěžování. Nepodceňují tento společenský problém. Výzkumem bylo též zjištěno, že oslovení respondenti/ky bagatelizují problém sexuálního obtěžování na pracovišti (53%).

Dále bylo zjištěno, že při výskytu či projevu násilí na pracovišti, by se většina osob zachovala tak, že by určitě nějakým způsobem sama aktivně zasáhla. 28% žen o odchodu (z „boje za svá práva“) ze zaměstnání. Přesto jsou výsledky překvapivé v tom směru, že jsou lidé nebojácní a (dle mého názoru) alespoň na začátku ochotni, se sami zapojit do „boje“ s aktérem/aktérkou násilí.

Po vyhodnocení poslední hypotézy byla potvrzena očekávaná skepse osloveného vzorku respondentů/tek, kteří/ré se ve většině přiklonili k názoru, že by zaměstnavatel při projevu či výskytu násilí na pracovišti problém „smetl ze stolu“ (pokud by se vůbec o něm dozvěděl) a také se většina osob bojí o svou práci. Stále v tomto směru zůstává otázkou, čeho se vlastně v naší společnosti lidé bojí? Více, že přijdou o práci nebo se bojí změny si najít „lepší“ práci – tedy obávají se znovu „nastartovat od začátku“ či jsou už tak v té naší státní a veřejné správě z pohodlněly „jistotou zaměstnání“? Dále si myslím, že pokud se lidé bojí o to, že přijdou o práci, pak je to ale dáno nízkou mírou asertivního chování těchto lidí. Ne tedy tím, že by je zaměstnavatel skutečně mohl „vyhodit z práce“. To pro zaměstnavatele není tak jednoduché v souvislosti s platným právním řádem (Zákoník práce). Spíše si myslím, že respondetky a respondenti mají obavy z dalšího znepríjemňování svého působení na pracovní pozici, ke kterému může reálně docházet. To ale svědčí o nízkém právním vědomí mnohých respondentů/tek. Ostatně ve výsledcích dotazníku je tento poznatek evidentní. Mnozí lidé – jak v souvislosti s násilím na pracovišti, tak i s osobními i osobnostními právy neznají obsah Listiny základních práv a svobod, Občanského zákoníku a také Zákoníku práce a dalších právních norem, nařízení, či vyhlášek. Přestože není v našem právním řádu zakotven přímo „mobbing“, existují

jiná ustanovení, kterých může oběť násilí využít tak, aby se domohla svých práv či morálního zadostiučinění.

Přestože nelze výsledky průzkumu získané z malého vzorku generalizovat a vyvozovat z nich zásadní závěry v oblasti prevence a eliminace násilí na pracovišti, ráda bych alespoň naznačila *několik doporučení*:

#### **V sociálně pedagogické oblasti:**

- vytváření odpovídajících podmínek práce v kolektivu a utváření dobrého klimatu,
- v primární prevenci – utváření zdravého životního stylu zaměstnanců (realizace výchovných metod například vedoucí k lepší pracovní motivaci v přiměřené kombinaci s využíváním pracovních přestávek),
- v sekundární a terciární prevenci - účinný pedagogický zásah managementu při projevu či výskytu násilí na pracovišti (přítomnost a intervence sociálního pedagoga, který si bude vědět rady se sociálně patologickými situacemi a bude možné je účinně řešit),
- personalistika podniku – preventivní opatření v oblasti přijímání nových zaměstnanců/kyň, např. vložení psychologických testů při náboru nových pracovníků, (které samozřejmě „nevymítí“ totální absenci agresivních jedinců na pracovišti, ale leccos vypovídají o jejich osobnosti a tím i eliminaci rizik spojených s výskytem šikany na pracovišti).
- vyhodnocování sociálního klimatu na pracovišti - například v podobě různých testů spokojenosti s pracovními podmínky zaměstnanců/kyň,
- vytvoření sociálně pedagogického preventivního programu, který bude zahrnovat metodiku se společným jmenovatelem a obsahem v oblasti utváření zdravého životního stylu a sociálně výchovné činnosti na pracovišti.
- budování firemní kultury a pracovní pohody na pracovišti.

#### **V oblasti pedagogické - vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň:**

- zvýšit počet kurzů a přednášek na téma sociálně patologické jevy na pracovišti – školení o mobbingu pro všechny zaměstnance,

- zvýšit počet kurzů a přednášek na téma efektivní sociální komunikace a výcvik asertivního chování,
- zvýšit právní vědomí zaměstnanců – rozšíření znalostí Listiny základních práv a svobod, Občanského a Trestního práva a Zákoníku práce. Do podnikových předpisů (kolektivní smlouvy) by měly být zahrnuty i antimobbingová opatření,
- umožnit zaměstnancům účastnit se vzdělávacích programů týkajících se problematiky - vzdělávacích programů výše uvedených.

#### **V oblasti ekonomické:**

- vyčlenit finanční prostředky na vzdělávací programy,
- vyčlenit finanční prostředky na zefektivnění práce personálního úseku či úseky (odboru či oddělení) řízení lidských zdrojů na jednotlivých pracovištích,
- vyčlenit finanční prostředky na činnost sociálních pedagogů.

Přes všechna preventivní opatření však zůstává jeden velký problém, který by se měl v budoucnu řešit, a to je vzrůstající násilí a agrese ve společnosti. Jedná se o závažný a rozšiřující problém nejen v České republice, ale také v celém světě. Násilí ve společnosti bylo, je a bude a nelze ho vymýtit. Lze ho však eliminovat výchovou a různými preventivními opatřeními. Problém vzrůstajícího násilí a agrese ve společnosti vidím ve změnách v hodnotové orientaci lidí, prosazování individualismu, osobního prospěchu (egoizmus) a glorifikace moci, frustraci a permanentním stresu, tolerance k nedodržování zákonů a problém vymahatelnosti práva. Dále to jsou aktuální společensko-patologické jevy, jako je nezaměstnanost, chudoba a sociální nejistoty.

Proto se domnívám, že sociální pedagogika má zde pevně zakotvené místo. Zaměřuje se totiž nejen na problémy patologického charakteru, marginálních skupin, částí populace ohrožené ve svém rozvoji a potencionálně deviantně jednajících, ale především na celou populaci ve smyslu vytváření souladu mezi potřebami jedince a společnosti a na utváření optimálního způsobu života v dané společnosti.<sup>137</sup> Neboť problém mezilidských vztahů v pracovní činnosti je problémem, se kterým

---

<sup>137</sup> Kraus, B., Poláčková, V. et al. Člověk prostředí výchova. Brno: Paido, 2001, ISBN 80-7315-04-2, str. 12

se setkává v reálném životě každý z nás. A je jistě v zájmu pracovníků/nic, organizace, ale i celé společnosti, aby tyto vztahy bylo pokud možno harmonické. To přinese užitek všem zúčastněným stranám.

## Resumé

Tato diplomová práce byla věnována problematice násilí na pracovišti, které může mít nepředvídatelné následky na všechny zaměstnance. Bylo teoreticky zmapováno téma násilí na pracovišti, jenž vychází z poznatků oboru psychologie, sociologie, sociální pedagogiky a práva, které se kromě jiného orientují na problematiku násilí na pracovišti, její prevenci, průběh, odhalení a řešení důsledků. Práce byla pojatá v celé šíři uvedeného tématu.

Celá práce byla koncipována do sedmi kapitol.

V první kapitole jsem charakterizovala socializaci v rodině, ve škole a v pracovním procesu. Dále jsem definovala prosociální chování jako jedno z pozitivních produktů socializace a na závěr jsem nastínila agresi jako negativní jev, který se projevuje v případně patologické socializace jedince ve společnosti a má nepříznivé důsledky pro mezilidské vztahy na pracovišti.

Ve druhé kapitole jsem nastínila téma sociálních skupin. Pozornost byla věnována zejména malým sociálním skupinám a to konkrétně pracovním skupinám. V sociálních skupinách dochází ke vzájemné interakci (či komunikaci) mezi lidmi, lidé si vytváří vzájemné formální i neformální vztahy, které jsou důležité, protože jedinec během svého života stráví většinu času v pracovním procesu. Dále jsem se v této kapitole věnovala pozicím a rolím ve skupinách, sociální a skupinové mobilitě a komunikaci v pracovní skupině.

Ve třetí kapitole jsem definovala a analyzovala konfliktové situace mezi lidmi – pracovníky, které mohou zapříčinit psychický teror na pracovišti. Věnovala jsem se šikaně na pracovišti – bullyingu, mobbingu, bossingu a sexuálnímu obtěžování. Velká pozornost byla též věnována genderové problematice, příčinám vzniku násilí na pracovišti a důsledkům násilí vzniklé na pracovišti.

Čtvrtá kapitola rozebrala prevenci, zejména sociální prevenci, a to primární, sekundární a terciární.



V páté kapitole byla popsána důležitost sociální pedagogiky ve výchovné činnosti při působení mimo jiné na členy pracovního kolektivu.

Šestá kapitola rozebrala legislativní oblast v souvislosti se zkoumanou tématikou násilí na pracovišti.

Sedmá kapitola byla praktická část této diplomové práce a věnovala se průzkumu postojů a názorů zaměstnanců/kyň na výskyt projevů násilí na pracovišti.

Smyslem diplomové práce bylo charakterizovat téma násilí na pracovišti. Autorka práce se této tématice chce i nadále profesně věnovat. Ráda by v budoucnu pracovala například v oblasti sociálně pedagogické činnosti na úrovni činnosti státní a veřejné správy.

## **ANOTACE**

Ve své diplomové práci „**Násilí na pracovišti (mobbing, bossing a sexuální obtěžování jako sociální problém)**“ jsem se věnovala analýze a formám násilí na pracovišti, jejich příčinám a důsledkům na jednotlivé členy pracoviště. Násilí na pracovišti může mít variabilní podobu. Jedná se o šikanu (bullying), mobbing, bossing a sexuální obtěžování. Součástí této práce je také prevence a právní problematika související s násilím na pracovišti. Závěr teoretické části práce jsem věnovala sociálně pedagogické oblasti, která intervenuje do oblasti jakéhokoliv násilí páchané na pracovišti. Praktická část práce obsahuje průzkum postojů a názorů zaměstnanců/kyň na výskyt projevů násilí na pracovišti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Pracoviště, konflikty, sociální skupiny, násilí na pracovišti, šikana, bullying, mobbing, bossing, sexuální obtěžování, gender, prevence, sociální pedagogika.

## **Annotation**

In my diploma theses named „Violence in the workplace (mobbing, bossing and sexual harassment like social problem)“ I addressed myself to the analyses and forms violence in the workplace, causes and results of them and effects to their members of the workplace. The violence in the workplace could has much forms. It comes to the bullying, mobbing, bossing a sexual harassment. Part of this theses is also prevention and legal problem bear on violence in the workplace. I dedicated the end of my theoretic part of theses to the socio - pedagogical area, which intervenes to the any area of violence committing in the workplace. Empiric part of my theses includes inquiry of bearings and views staffs on the occurrence shows violence in the workplace.

## **Keywords**

Workplace, conflicts, social groups, violence in the workplace, bullying, mobbing, bossing, sexual harassment, prevention, social pedagogy.

# Seznam literatury

## Právní normy

1. Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR, v platném znění.
2. Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, v platném znění.
3. Trestní zákon č. 140/1961 Sb., v platném znění.
4. Zákon o přestupcích č.200/1990 Sb., v platném znění.
5. Občanský zákoník č.40/1964 Sb., v platném znění.
6. Zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění.
7. Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, v platném znění.
8. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění.
9. Zákon č. 349/1999 Sb., o veřejném ochránci práv, v platném znění.

## Monografie

10. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie v řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
11. Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, 184 s. ISBN 80-86517-34-9.
12. Čermák I. Lidská agrese a její souvislosti. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, 208 s. ISBN 80-902614-1-8
13. Gavora, P. Úvod do pedagogického výzkumu, Brno: Paido, 2000, IBN 80-85931-79-6.
14. Hartl, P. Hartlová, H. Psychologický slovník. 1. vyd. Praha: Portál, 2002. 778 s. ISBN 80-7178-303-X.
15. Hirigoyen, M.F. Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 232 s. ISBN 80-200-0994-9.
16. Klímová, A. Násilí v rodinách jako sociálně patologický jev v současnosti. Bakalářská práce. Brno: IMS, 2007, 52 s.
17. Kohoutek, R. Základy užité psychologie. Brno: CERM, 2002, 546 s. ISBN 80-214-2203-3
18. Kohoutek, R. a kolektiv. Základy sociální psychologie. Brno: CERM, 1998. 183 s. ISBN 80-7204-064-2.
19. Kolář, M. Bolest šikanování. 2. vyd. Praha: Portál, 2001, 256 s. ISBN 80-7367-014-3.
20. Kolektiv autorů. Akademický slovník. 1. vyd. Academia 2000, 838 s. ISBN 80-200-0982-5.
21. Kordulová, R. Formy násilí na pracovišti. Diplomová práce. Brno: PF MU, 2006.
22. Kratz, H. J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
23. Kraus, B., Poláčková, V. et al. Člověk prostředí výchova. Brno: Paido, 2001, 199 s. ISBN 80-7315-04-2.
24. Kraus, B. Základy sociální pedagogiky. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, 215 s. ISBN 978-80-7367-383-3.
25. Kraus, B. Teorie výchovy. 30 s. Brno: IMS, 2006
26. Linhart, J. a kolektiv. Slovník cizích slov pro nové století. Litvínov: Dialog 2003, 416 s. ISBN 80-543-61-7.
27. Nakonečný, M. Úvod do psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 2003, 508 s. ISBN 80-200-0993-0.

28. Nakonečný, M. Sociální psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 1999, 290 s. ISBN 80-200-0690-7.
29. Nakonečný, M. Sociální psychologie. 1. vyd. Praha: Vysoká škola obchodní v Praze, o.p.s., 2007, 83 s. ISBN 978-80-86841-06-9.
30. Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s. ISDN 80-247-0577-X.
31. Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. Pedagogický slovník. 4. vyd. Praha: Portál, 2003, 330 s. ISBN 80-7178-772-8.
32. Řezáč, s. J. Sociální psychologie. Brno: Paido, 1998, 270 s. ISBN 80-85931-48-6
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. ISDN 978-80-247-2474-4.
35. Vágnerová, M. Vývojová psychologie. 2. vyd. Praha: UK, 1999, 356 s. ISDN 80-7184-803-4
36. Vágnerová, M. Psychopatologie pro pomáhající profese. 3. vyd. Praha: Portál 2002, 450 s. ISBN 80-7178-678-0.
37. Vizdal, F. Základy psychologie I. Brno: IMS, 2003, 52 s. Tisk Bonny Press.
38. Výrost, J., Slaměník, I., Aplikovaná sociální psychologie I. 1. vyd. Praha: Portál, 1998, 386 s. ISBN 80-7178-269-6.

#### **Časopisy (periodika)**

39. Kratochvílová, K. Šéf a šašek. Týden č. 34, 2001, ISSN 1210-9940
40. Křížková, A., Uhde, Z. Genderové bariéry: Příklad sexuálního obtěžování. Gender - rovné příležitosti – výzkum. Roč. 6, č. 2. Praha, 2005, ISSN 1213-0028.

#### **Další použitý zdroj**

41. Pařovčíková, G. Přednáška Rovné příležitosti pro muže a ženy. Brno: IMS, 2008.
42. Pařovčíková, G. Sociální psychologie II. Přednáška Prosociální chování a utváření prosociálních dovedností. Brno: IMS, 2008.
43. Pařovčíková, G. Sociální psychologie II. Přednáška Problémové, disociální a antisociální chování. Brno: IMS, 2008.

#### **Internet**

44. <http://www.dreamworx.cz/book/buzerace.html>
45. <http://www.muzaizeny.cz/>
46. <http://zpravy.idnes.cz/domaci.asp>
47. <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0ikana>
48. <http://www.csz.cz/download/brozura-Nekazanka.pdf>
49. <http://www.ikaros.cz/node/964>
50. <http://www.workrelations.eu/indexcz.html>

# **PŘÍLOHY**

**Příloha č. 1 Kazuistika Diskriminace, mobbing bossing v jednom případě.**

**Příloha č. 2 §§ 13 a 14, Zákoníku práce č. 262/2006 Sb., v platném znění.**

**Příloha č. 3 §§ 16 a 17, Zákoníku práce č. 262/2006 Sb., v platném znění.**

**Příloha č. 4 Dotazník k výzkumné části**

## Příloha č. 1

# Kazuistika Diskriminace, mobbing a bossing v jednom případě.

Zdroj: <http://www.csz.cz/download/brozura-Nekazanka.pdf>

### Julie

*Paní Julie pracovala jako referentka v jednom velkém bankovním domě. Bylo jí 48 let věděla, že v tomto věku se těžko shání práce, proto si svého zaměstnání vážila. Kromě toho ji čekala závažná operace.*

Do oddělení, kde pracovala, od nového roku nastoupila nová vedoucí. Byla to žena přibližně stejného věku a tak nebylo divu, že se obě ženy sblížily. Brzy zjistily, že jsou téměř sousedky, dojížděly do zaměstnání ze stejné městské čtvrti. Tak se stávalo, že se ráno potkávaly v autobuse, někdy jim to vyšlo tak, že spolu odcházely ze zaměstnání. Paní Julie se své nové přítelkyni svěřila i s obavami z očekávané operace. Netajila se ani strachem z toho, jak po operaci bude vypadat, zda její tělo nebudou hyzdit velké jizvy. Ani si neuvědomila, jak se to stalo, ale najednou bylo pravidlem, že musela na svoji vedoucí čekat ráno na stanici autobusu. Pokud by odjela do práce sama, bylo by zle. Stejně tak nemohla odejít ze zaměstnání po skončení pracovní doby bez své vedoucí. Nejhorší bylo, že vedoucí často nebyla se svými povinnostmi včas hotová nebo musela ještě něco vyřídit s nadřízeným a paní Julie bez ní nesměla odejít domů. Odepsala se v knize docházky, sedla si v chodbě na židli a čekala. Jen někdy měla sama tolik práce, že čekání na vedoucí využila pracovně. Vedoucí před ostatními zaměstnanci zahrnovala paní Julii svou okázalou přízní. Zároveň ji ale zahrnovala prací, která nebyla v její pracovní náplni. Paní Julie přestala stíhat a začala zůstat na pracovišti dlouho do noci. Tehdy na ni ale vedoucí nečekala. Začala ji kárat za nesplněné úkoly, za chyby v práci. Vyzradila ostatním zaměstnancům její zdravotní potíže a obavy z operace. Začala jí přezdívat „Sešíváná“. Paní Julie se proti jednání vedoucí ohradila, ale ta se jí vysmála a varovala ji, ať se ani nepokouší jít si stěžovat k nadřízenému. Ten, údajně ví o tom, že paní Julie nestačí na práci a že ona ji tam nechává pouze z milosrdenství. Kdyby za ním zašla a stěžovala by si, určitě by ji vyhodil z práce. Vedoucí začala paní Julii utvrzovat v tom, že práci má jen díky její zásluze a dobré vůli. Paní Julie se psychicky zhroutila, onemocněla. Když si doma v pracovní neschopnosti trochu odpočinula, celá situace se jí rozležela v hlavě. Věděla, že není schopná do práce za daných podmínek nastoupit

a zároveň jí bylo jasné, že si nemůže dovolit o práci přijít. Podala proto k soudu žalobu na ochranu osobnosti v pracovněprávním vztahu. V žalobě popsala jednání vedoucí, včetně toho, že ji diskriminuje z důvodu zdravotního stavu. Žádala veřejnou omluvu a finanční odškodnění.

*Diskriminační jednání se nejen velmi těžko prokazuje, ale často se i těžko rozpoznává. Při projednávání žaloby před soudem byly velmi důležité výpovědi svědků - spoluzaměstnanců. Paní Julie se velmi divila, když si svědkyně, které byly přítomné u mnoha situací, které v žalobě popisovala, na nic nevzpomínaly. Pokud si na něco „vzpomněly“, pak na to, že vedoucí paní Julii vždycky nadřžovala. Nikdo se nerozpomněl ani na přezdívku „Sešivaná“. Důkaz o tom, že by paní Julie zůstávala v práci přesčas, také nakonec nebyl. Dělal tu chybu, že se na konci pracovní směny odepsala v knize docházky a pak čekala na svou vedoucí. To už ale v knize docházky nebylo. Paní Julie neunesla důkazní břemeno a spor prohrála. Neuvědomila si, ja mnoho záleží na důkazech a na statečnosti kolegů v práci. Prostě měli strach svědčit proti nadřízené. Než skončil soudní spor, prodělala úspěšně operaci a v zaměstnání dala výpověď. Na rok jí byl přiznán invalidní důchod a pak se uvidí.*

## **Příloha č. 2**

### **§§ 13 a 14, Zákoníku práce č. 262/2006 Sb., v platném znění.**

#### **§ 13**

(1) Pracovněprávní vztahy podle tohoto zákona mohou vzniknout jen se souhlasem fyzické osoby a zaměstnavatele.

(2) Zaměstnavatel

a) nesmí přenášet riziko z výkonu závislé práce na zaměstnance,

b) musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců,

c) musí dodržovat zásadu poskytování stejné mzdy nebo platu a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, popřípadě odměny za stejnou práci a za práci stejné hodnoty,

d) musí poskytovat zaměstnanci informace v pracovněprávních vztazích a zajišťovat projednání s ním,

e) musí seznamovat zaměstnance s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy,

f) nesmí zaměstnanci za porušení povinností vyplývajících mu z pracovněprávního vztahu ukládat peněžní postihy ani je od něho požadovat; to se nevztahuje na škodu, za kterou zaměstnanec odpovídá,

g) nesmí požadovat ani sjednat zajištění závazku v pracovněprávním vztahu, s výjimkou konkurenční doložky a srážek z příjmu z pracovněprávního vztahu,

h) může dočasně přidělit zaměstnance k výkonu práce k jiné právnické nebo fyzické osobě jen podle § 2 odst. 5, s výjimkou případů prohlubování nebo zvyšování kvalifikace u jiné právnické nebo fyzické osoby (§ 230 odst. 5 a § 231 odst. 3).

(3) Zaměstnanec v pracovním poměru má právo na přidělování práce v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, s výjimkou kratší pracovní doby (§ 80) nebo konta pracovní doby (§ 86 a 87), jakož i na rozvržení pracovní doby před zahájením práce, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

(4) Zaměstnanec v dalším pracovním poměru nebo na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr u téhož zaměstnavatele nemůže vykonávat práce, které jsou stejně druhově vymezeny. U zaměstnavatele, jímž je stát, se věta první použije jen v případě, že se jedná o výkon práce v těžce organizační složce státu.

(5) Zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem, s ostatními právními předpisy a s



dobrymi mravy.

#### § 14

(1) 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.

(2) Zaměstnavatel nesmí zaměstnance jakýmkoliv způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

(3) Zaměstnavatel je povinen projednat se zaměstnancem nebo na jeho žádost s odborovou organizací nebo radou zaměstnanců anebo zástupcem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stížnost zaměstnance na výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Tím není dotčeno právo zaměstnance domáhat se svých práv u soudu.

### Příloha č. 3

## §§ 16 a 17, Zákoníku práce č. 262/2006 Sb., v platném znění.

### § 16

(1) Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžitě hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

(2) V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.

(3) Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.

### § 17

Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje antidiskriminační zákon.

## Příloha č. 4

### Dotazník k výzkumné části

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Institut mezioborových studií Brno

## DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

studuji poslední rok navazujícího magisterského studia oboru Sociální pedagogika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakultě humanitních studií, Institutu mezioborových studií v Brně. Svou diplomovou práci píši na téma: Násilí na pracovišti - mobbing, bossing a sexuální obtěžování jako sociální problém.

Prosím Vás o laskavé vyplnění dotazníku, který je součástí průzkumného šetření k otázkám vnímání problematiky násilí na pracovišti veřejností. Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou využity pouze pro potřeby mé diplomové práce.

Při vyplňování dotazníku se řiďte, prosím, tímto jednoduchým postupem: Klikněte zde v Outlooku na „odpověď“. Pozorně si přečtěte a označte přímo v této „html“ verzi Vámi zvolenou odpověď **velkým iks (X)** vedle nabízené odpovědi, případně přímo v tabulce nebo se vyjádřete slovně. Dejte „odeslat“.

Velmi si vážím času, který věnujete vyplnění mého dotazníku. Děkuji za ochotu.

Bc. Alena Klímová

**Označte znakem „X“ na klávesnici, prosím, variantu, která odpovídá Vaší skutečnosti.**

#### 1) Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

#### 2) Kolik je Vám let?

- 20 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- 61 a více

**3) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

**4) Na jaké pozici v současné době pracujete?**

- řadový pracovník/pracovnice
- řídicí pracovník/pracovnice
- jiné.....prosím, vypsát (stručně): .....

**5) Už jste se někdy setkal/a s mobbingem - šikanou mezi pracovníky/nicemi na podobné či stejné pozici nebo bossingem - šikanou ze strany nadřízené/ho k podřízené/mu)?**

- ne, nesetkal/a
- setkal/a, ale pouze z doslechu (z televize, z vyprávění)
- znám jej z vlastní zkušenosti na pracovišti
- znám jej z vlastní zkušenosti jako oběť
- byl/a jsem přímo účastníkem jako násilná osoba

**6) Už jste se někdy setkal/a s výskytem sexuálního obtěžování na pracovišti mezi kolegy či kolegyněmi?**

- ne, nesetkal/a
- setkal/a, ale pouze z doslechu (z televize, z vyprávění)
- znám jej z vlastní zkušenosti na pracovišti
- znám jej z vlastní zkušenosti (jako oběť)
- byl/a jsem přímo účastníkem (jako násilná osoba)

**7) Kdo se podle Vás může stát nejčastější obětí násilí na pracovišti?**

- ženy
- muži
- ženy i muži
- senioři

**8) Myslíte si, že problém mobbingu a bossingu je v naší společnosti zveličován?**

- ano, je značně zveličován
- do určité míry je zveličován
- ne, není zveličován
- nevím, nikdy jsem o tomto jevu neslyšel/a

**9) Myslíte si, že sexuální obtěžování je zveličováno v naší společnosti ženskými organizacemi?**

- ano, je značně zveličováno
- do určité míry je zveličováno

- ne, není zveličováno
- nevím, nikdy jsem o tomto jevu neslyšel/a

**10) Považují mobbing a bossing za:**

- nepodstatnou a nedůležitou věc
- běžný a banální problém
- závažnou věc
- vážný a nebezpečný problém
- nedokáží posoudit

**11) Považují sexuální obtěžování za:**

- nepodstatnou a nedůležitou věc
- běžný a banální problém
- závažnou věc
- vážný a nebezpečný problém
- nedokáží posoudit

**12) Jaké kroky byste podnikl/a v případě výskytu násilí na Vašem pracovišti?**

- informoval/a bych nadřízené
- informoval/a bych policii
- kontaktoval/a bych organizaci poskytující pomoc obětem tohoto druhu násilí
- zasáhl/a bych osobně
- určitě bych se nevměšoval/a do soukromých záležitostí
- jiná možnost .....
- nevím

**13) Myslíte, že máte o problematice násilí na pracovišti dostatek informací?**

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

**14) Pokud máte dostatek informací o násilí na pracovišti, uveďte prosím, odkud tyto informace máte. Můžete zvolit i více možností.**

- tisk
- televize
- internet
- rozhlas
- okolí
- jiný zdroj .....
- nemám dostačující informace

**15) Znáte nějakou organizaci, která se zabývá problematikou násilí na pracovišti? Popř. uveďte jakou.**

- ano, znám, např. ....
- ne, neznám

**16) Je násilí na pracovišti trestné či jinak právně postížitelné?**

- ano, určitě – existují trestné činy, které postihují šikanu apod.
- ano, ale pouze, když dojde k vážnějšímu následku na zdraví (psychickém i fyzickém)
- ano, ale tento problém je jen velmi těžko právně vymahatelným
- ne, je to každého věc
- nevím

**17) Je právní úprava a opatření v ČR vůči násilí na pracovišti dostatečná?**

- ano, výrazně se zlepšila
- ne, nic se za posledních několik let nezměnilo
- ne, určitě mi chybí nějaká právní norma, která by tento nežádoucí jev ve společnosti postihovala
- nevím o tom, že by nějaká byla

<b>18) Setkali jste se někdy v průběhu své pracovní dráhy s tím, že</b>	ano	ne	pouze z doslechu
přítomnost některého kolegy/ně byla na Vašem pracovišti ignorována,			
kolegové/gyně spolu nemluvili, nadávali či křičeli na sebe,			
pracovníkovi/nici byla přidělována ponižující práce, která třeba neodpovídala jeho/jí kvalifikaci,			
stejná práce kolegy/gyně byla často rozdílně hodnocen/a,			
předmětem napadání nebo zesměšňování se stala národnost, původ, politické přesvědčení nebo náboženské vyznání, pohlaví anebo věk,			
kolega/gyně byl/a vystavena sexuálním návrhům, narážkám nebo gestům,			
o nějakém kolegově či kolegyni se šířily pomluvy a lži.			

**19) Jestliže jste se setkal/a s jednáními ve shora uvedených tvrzeních, je nebo byl původce tohoto jednání:**

- spolupracovník/spolupracovnice
- nadřízený/á
- podřízený/á
- nesetkal/a jsem se s žádným výše uvedeným jednáním

**20) Dotkla se některá z výše uvedených nepříjemných situací na pracovišti Vás osobně?**

- Ano, nyní čelím tomuto problému
- Ano, ale mám s tím zkušenosti z jiných pracovišť, kde jsem působil/a
- Ne, nesetkal/a jsem se osobně s žádným z uvedených jednání

**21) Pokud se domníváte, že jste nebo že jste byl/a obětí násilí na pracovišti, jak jste na tuto skutečnost reagoval/a nebo ještě reagovat budete?**

(V případě potřeby označte více možností)

- Předstíral/a jste, že se nic nestalo / předstírám, že se nic neděje
- Promluvil/a jste si s tím, kdo Vás šikanoval / musím si ještě promluvit s tím, kdo mě šikanoval
- Bránil/a jste se fyzicky / budu se bránit fyzicky
- Oznámil/a jste to nadřízenému / oznámím to nadřízenému
- Řekl/a jste to kolegovi, kolegyni / svěřím se s tím kolegovi, kolegyni
- Vyhledal/a jste odbornou pomoc / vyhledám odbornou pomoc
- Uvažujete nebo jste uvažoval/a o odchodu ze zaměstnání
- Sám/sama jste si vyhledal/a příslušné právní normy a aktivně (by) jste se zapojil/a do „boje za svá práva“.
- Vzal/a by jste si právníka, aby Vám účinně pomohl / vezmu si právníka, aby mi účinně pomohl
- Jiné.....vypište stručně.....

**22) Pokud jste o incidentu nikomu neřekl/a či nechcete říct – proč?**

(V případě potřeby označte více možností)

- Myslím si, že by to nemělo cenu
- Cítil/a bych se trapně
- Mělo by to negativní důsledky pro moje pracovní působení
- Zvyšovalo by se napětí v kolektivu
- Nevěděl/a jsem na koho se mám obrátit / nevím na koho se mám obrátit
- Jiné:..... vypište stručně .....

**23) Máte dojem, že kdyby jste se zmínil/a o podezření či výskytu násilí na pracovišti, že by ze strany zaměstnavatele bylo učiněno nějaké pozitivní řešení?**

- ano, nebojím se oznámit tento problém zaměstnavateli a věřím, že by s tím „něco“ udělal
- ano, ale vím, že by s tím stejně nic nedělal. Tedy, „smetl by to ze stolu“.
- ne, nemá to význam
- ne, bojím se, že bych mohl/a přijít o práci

**24) Pokud jste se setkali s násilím na pracovišti, jak bylo ze strany zaměstnavatele řešeno?**

- zaměstnavatel se o tomto problému nedozvěděl, tudíž tento problém řešit nemohl
- zaměstnavatel o tomto problému věděl, ale nijak účinně to neřešil
- nesetkal jsem se s tímto problémem
- vůbec si nedokážu představit, co by s tím zaměstnavatel udělal

**25) Jak by jste si při výskytu násilí na pracovišti představovali účinný zásah zaměstnavatele?**

- domluva násilníkovi/nici
- podmíněné rozvázání pracovního poměru s násilníkem/nicí
- zaměstnavatel by měl stanovit nějakou pracovní komisi, která by problém násilí na pracovišti účinně vyřešila
- jiné....., prosím, vypište.....

Pokud máte nějaký další názor k problému mobbingu, bossingu anebo sexuálního obtěžování, budu ráda, když mi ho na tomto místě sdělíte:

