

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYBRANÉ ASPEKTY BOSSINGU A MOBBINGU

Autor práce: Eliška Strnadová

Studijní obor: Bezpečnostně právní činnosti ve veřejné správě

Forma studia: Prezenční

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Milan Veselý

Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Bc. Milanu Veselému, za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Dále děkuji všem respondentům, za jejich čas strávený nad vyplněním dotazníků, které mi pomohly umožnit výzkum, jenž je zpracován v této práci.

V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu v průběhu celého studia.

ABSTRAKT

STRNADOVÁ, E. *Vybrané aspekty bossingu a mobbingu : Bakalářská práce*, České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2014. s. 74.
Vedoucí bakalářské práce : Mgr. Bc. Milan Veselý

Klíčová slova: Bossing, mobbing, šikana, násilí na pracovišti, oběť, pomoc, psychický teror, zaměstnanec, zaměstnavatel.

Tato bakalářská práce zkoumá problematiku šikany na pracovišti. Práce definuje objasnění samostatného pojmu šikany v pracovním procesu jakožto velmi nebezpečného fenoménu. Definuje pojmy spojené s šikanou na pracovišti, jako jsou bossing, mobbing a jejich vybrané aspekty, zejména zdravotní, sociální a právní. Práce analyzuje vzájemné vazby mezi oběťmi mobbingu a jeho pachateli, dále popisuje důsledky mobbingu a bossingu ať už pro jedince, nebo pro firmu a společnost. Práce dále uvádí, jakým způsobem se dá tato problematika zvládat a jak je v tomto případě velmi důležitá prevence a upevňování vztahů na pracovišti. V neposlední řadě práce uvádí jaká je legislativa zaměřená na tuto problematiku.

ABSTRACT

STRNADOVÁ, E. *Selected Aspects of Emotional Abuse in the Workplace : Bachelor thesis*, České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2014. p. 74. Supervisor: Mgr. Bc. Milan Veselý

Key words: emotional abuse in the workplace, bullying, violence in the workplace, victim, help, emotional terror, employee, employer.

This bachelor work investigates the issue of bullying in the workplace. The work explains the notion of bullying in the workplace as a very dangerous phenomenon. It defines the notions connected with bullying in the workplace such as emotional abuse in the workplace and abuse from the boss and their selected aspects, especially health, social and legal. The work analyses reciprocal connections between the victims of the emotional abuse and its offenders, further it describes the consequences of the emotional abuse, either for the individual as well as for the company and the society. The work also states how this issue can be dealt with and how important, in this very case, the precaution and consolidation of work relationships are. Last but not least, the work mentions what the legislation aiming at this issue is like.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CÍL A METODIKA	10
2 NÁSILÍ	11
3 FORMY NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTI	15
3.1 Mobbing	15
3.2 Bossing	16
3.3 Sexuální obtěžování	17
4 PŘÍČINY MOBBINGU A BOSSINGU	19
4.1 Průběh mobbingu	20
4.1.1 Fáze mobbingu dle různých autorů	20
4.2 Existence mobbingu a bossingu	23
5 CHARAKTERISTIKA ÚČASTNÍKŮ MOBBINGU	24
5.1 Oběť.....	24
5.1.1 Profil oběti mobbingu	25
5.1.2 Odolnost oběti proti mobbingu	26
5.1.3 Vztah mezi mobberem a obětí.....	27
5.2 Pachatel	27
5.2.1 Profil pachatele mobbingu	27
5.2.2 Typy mobberů	29
5.2.3 Útoky mobberů podle pohlaví.....	29
6 NÁSTROJE A DŮSLEDKY MOBBINGU A BOSSINGU	32
6.1 Strategie a techniky mobbingu	32
6.1.1 Strategie a techniky podle různých autorů	32
6.2 Reakce na mobbing	34
6.2.1 Fáze reakce oběti.....	35
6.2.2 Reakce kolegů	36
6.2.3 Reakce rodiny a přátel.....	36
6.3 Důsledky mobbingu a bossingu	37
6.3.1 Důsledky pro jedince.....	37
6.3.2 Důsledky pro firmu a společnost.....	38
7 OBRANA PROTI MOBBINGU A BOSSINGU	39
7.1 Prevence	39
7.1.1 Prevence z pohledu firmy.....	40
7.1.2 Prevence z pohledu jedince	40
7.2 Pomoc při výskytu mobbingu a bossingu.....	40
7.2.1 Strategie a návod řešení při výskytu mobbingu	41

7.2.2	Pomoc ze strany rodiny	42
7.2.3	Pomoc ze strany společnosti	42
7.3	Právní úprava – legislativa	43
7.3.1	Výčet zákonů týkajících se postižitelnosti mobbingu	43
8	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
8.1	Stanovení hypotéz	47
8.2	Analýza statistických otázek	48
8.3	Prezentace výzkumných otázek.....	49
8.4	Ověření hypotéz	62
8.5	Návrhy opatření a doporučení	63
	ZÁVĚR.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
	PŘÍLOHY	70

ÚVOD

Není pochyb o tom, že mobbing a bossing jsou velice zajímavým tématem, velmi diskutovaným, avšak také velmi choulostivým, zejména proto, že zasahují do mezilidských vztahů a lidského života vůbec.

V zaměstnání tráví pracující dospělý člověk většinu svého času. Proto je vytváření a existence zdravých pracovních vztahů mezi kolegy, nadřízeným a podřízeným, zaměstnavatelem a zaměstnancem nebo pracovními skupinami, stejně jako dobrá a efektivní komunikace mezi nimi, hledání a odstraňování příčin vzniklých konfliktů, pro většinu lidí jednou ze základních potřeb jejich fungování, a to nejen proto, že je zdrojem jistoty a umožňuje navazovat a udržovat potřebné kontakty, ale umožňuje se cítit spokojeně a dobře. Formy násilí se mohou objevit ve všech pracovních sférách, nejznámější široké veřejnosti je zejména vojenském prostředí, ale objevují se i na školách středních a základních, ve zdravotnictví, politice, na úřadech. Násilí na pracovišti není novým jevem, ale je známé a staré jako práce sama. Pokud hovoříme o konfliktech, roztržkách nebo hlasitých výměnách názorů mezi lidmi, nehovoříme o mobbingu. Stanou-li se však cílenou, systematickou a hlavně dlouhodobou „formou komunikace“, pak právě v takových případech o mobbingu hovoříme.

Je tedy mobbing přirozenou součástí pracovního prostředí nebo je produktem velkého pracovního vytížení, ekonomických a sociálních tlaků, výsledkem špatné komunikace, malé sociální vnímavosti a citlivosti, či produktem zhoršení mezilidských vztahů v důsledku lhostejnosti, chamtivosti a netolerance? O mobbingu se nejčastěji dozvídáme z literatury, internetu, zpráv, či z výsledků níže uvedeného výzkumného šetření, ale i na našich pracovištích se mnohdy stává každodenní realitou. Problém psychologického teroru na pracovišti je o to vážnější, že většinou se o něm veřejně příliš moc nehovoří. Oběť sama se často cítí spíše provinile a ostatní kolegové násilníka na pracovišti málokdy stojí o to, aby se o problému hovořilo a přidělávali si tím problémy. Ten, kdo je mobbingem postižen, raději nestojí o zvýšenou pozornost ze strany kolegů a ten, kdo se na něm účastní, se tím určitě příliš chlubit nebude.

Práce se zabývá definováním násilí na pracovišti a jeho možnými podobami, projevy, možnostmi prevence a řešení. Ne však v celosvětovém či celorepublikovém

měřítku, ale se zaměřením na region Příbram. Z tohoto důvodu lze práci rozdělit na dvě části.

První část této bakalářské práce je spíše charakteru teoretického, kde jsou definovány základní pojmy jako je násilí na pracovišti, mobbing, bossing, obraně proti nim, dále je v práci uvedeno jaké jsou sociální a zdravotní aspekty mobbingu a bossingu. V neposlední řadě je zde zmíněna legislativa upravující šikanu na pracovišti. Tato část má poskytnout obecný přehled k danému tématu a k porozumění celé práci.

Druhá část je spíše charakteru výzkumného, zde bude využito dotazníkové šetření v různých profesních skupinách v okrese Příbram.

1 CÍL A METODIKA

Hlavním cílem a smyslem bakalářské práce je podrobné rozebrání šikany na pracovišti, především definování násilí na pracovišti a jeho možné podoby, projevy, možnosti prevence a řešení. Tato problematika bude objasňována jednak prostřednictvím shromažďování, třídění, analýzy a porovnávání teoretických zdrojů z oblasti psychologie. Odpovědi na to, co je to psychický teror na pracovišti – mobbing a bossing, co je jeho nejčastější příčinou, jaké jsou fáze mobbingového procesu, jaké mohou být důsledky a obrana proti mobbingu. Mobbing a bossing tedy představuje problém, který postihuje mnohé z nás a také se i každého z nás svým způsobem týká. A proto pevně věřím, že tato práce pomůže odhalit, co pojem mobbing a bossing v sobě ukrývá a přispěje k lepší informovanosti.

Dílčím cílem bakalářské práce je zhodnocení výskytu bossingu a mobbingu pomocí anonymního dotazníkového šetření v různých profesních skupinách na území okresu Příbram. Poté bude následovat analýza a zpracování nasbíraných informací. Výsledky budou zobrazeny pomocí sloupkového či výsečového grafu, na závěr proběhne komparace výsledků dotazníkového šetření.

Práce bude vycházet z analýzy primárních, ale také sekundárních zdrojů k problematice šikany především tedy z dostupné literatury. Převážně se bude jednat o odborné knihy, zabývající se problematikou šikany na pracovišti. K nejpoužívanějším českým autorům budou patřit Lenka Svobodová, Pavel Beňo, Irena Wágnerová, Jan Poněšický, Martina Venglářová, a k zahraničním autorům Brigitte Huberová, Eberhard G. Fehlau a Heinz Leymann. Práce se bude zabývat také legislativou, a to především Listinou základních práv a svobod či mezinárodními úmluvami. Například: Mezinárodní úmluvu o odstranění všech forem rasové diskriminace (č. 95/1974 Sb.), Úmluvu o odstranění všech forem diskriminace žen (č. 62/1987 Sb.), Mezinárodní pakt o občanských a politických právech a Mezinárodní pakt o hospodářských a sociálních a kulturních právech (č.120/1976 Sb.). Dále bude vycházet z odborných článků, odborných brožur zabývajících se problematikou šikanování a internetových serverů zaměřených na tento fenomén.

2 NÁSILÍ

Za násilí je z psychologického hlediska označováno použití velké síly (či moci), přičemž objektem vůči němuž je tato síla či moc použita, může být jak konkrétní osoba či věc, tak blíže nespecifikovaný objekt. Násilí ve svém prvotním významu je chápáno jako porušení tělesné integrity či poškození lidského organismu. Zároveň se však za násilí považuje také použití síly při odstraňování překážek, které nám brání v dosažení určitého cíle. V mezilidských vztazích se pak násilí projevuje v kombinaci obou výše uvedených významů, kdy násilník za účelem vydání věci či poskytnutí služby použije sílu či moc k překonání odporu oběti. K nejtypičtějším příkladům násilí patří znásilnění.¹

SPURNÝ² ve své knize definuje násilí jako patologický způsob interakce konkrétního jedince nebo skupiny s okolím. Přitom mezi taková jednání řadí všechny aktivity, pomocí nichž si jedinec či skupina vytváří a reguluje vztahy vůči sociálnímu okolí způsobem, který je vnímán jako agresivní nebo manipulativní.

Násilí lze roztřídit podle různých kritérií. Tím první může být například délka jeho trvání. Podle délky trvání rozlišujeme:³

- násilí, které působí dlouhodobě (jde o pokračující, latentní neboli skryté násilí),
- násilí v podobě postupně gradujících konfliktních situací (tzv. situační násilí),
- násilí ve formě jednorázových incidentů, neočekávaných, náhlých, převážně násilných projevů s krátkým intenzivním průběhem.

Kdybychom hledali odpověď na otázku, se kterou z těchto forem násilí se v dnešním světě setkáváme nejčastěji, dopátrali bychom se k odpovědi, že nejčastěji se vyskytující formou násilí je násilí latentní, tedy násilí skryté s dlouhodobým trváním. Typickým příkladem latentního násilí je domácí násilí nebo například šikana na pracovišti či ve školách. Na druhém místě v počtu výskytů se pak nachází násilí

¹ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha : Grada Publishing, 2001, s. 171.

² SPURNÝ, J. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha : Eurounion, 1996, s. 7.

³ SPURNÝ, J. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha : Eurounion, 1996, s. 8.

situační. Naopak násilí ve formě jednorázových incidentů se ze všech tří uvedených forem vyskytuje nejméně.⁴

Dalším kritériem pro členění forem násilí může být způsob, jakým je násilí na oběti pácháno. Na základě tohoto kritéria SPURNÝ rozlišuje:⁵

- násilí v podobě agrese (jde o násilí verbální nebo fyzické, násilí zaměřené proti osobám nebo proti předmětům)
- násilí v podobě manipulace (neagresivní ohlupování, násilí z podřízené pozice)
- kombinace předchozích forem.

Jiné členění nabízí VÝROST a SLAMĚNÍK⁶, když násilí rozlišují z hlediska použití fyzické síly na násilí:

- fyzické, které lze dále rozdělit na:
 - aktivní
 - přímé (tuto formu násilí představují například vražda, přepadení, výhružné pohledy, znásilnění, přerušování řeči hovořícího nebo obscénní gesta)
 - nepřímé (jedná se například o krádež, sabotáž, poškozování majetku nebo ukrytování důležitých materiálů)
 - pasivní
 - přímé (záměrné zpomalení práce, odmítání poskytnutí pomoci, zatajování informací, bránění v kontaktu s jinými)
 - nepřímé (pasivita, meškání porad, brždění kolegů)
- verbální, které se taktéž dále dělí na:
 - aktivní
 - přímé (vyhrožování, neférové hodnocení pracovního výkonu, sexuální obtěžování, zesměšňování)
 - nepřímé (šíření pomluv, udávání, znevažování výkonů)
 - pasivní

⁴ KRČMÁŘOVÁ, G. Dorazil mobbing i do českých knihoven? In *Ikaros* [online]. 2002, roč. 6, č. 6 [cit. 1. září 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/964>>.

⁵ SPURNÝ, J. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha : Eurounion, 1996, s. 25.

⁶ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha : Grada Publishing, 2001, s. 181.

- přímé (neodpovídání na telefony, odmítání žádostí, neodevzdání informací)
- nepřímé (zadržování informací, neupozornění na nebezpečí, pasivní přihlížení nepravostem).

Častou příčinou násilí je afekt, neuspokojená potřeba, případně naučený způsob chování, vždy ve spojení s určitým podnětem, který v dané situaci funguje jako spouštěcí mechanismus. Tento podnět v člověku vyvolává strach, který vede díky působení pudu sebezáchovy k určité reakci. Právě násilné jednání představuje jednu z možných reakcí na strach.⁷

Násilnému jednání ve většině případů předchází vytvoření konfliktní situace nebo naopak konflikt nastává jako důsledek tohoto jednání. Rozlišujeme konflikty intrapersonální, tedy takové, které se odehrávají uvnitř nás samotných, a konflikty interpersonální, ke kterým dochází při interakci s ostatními lidmi. Právě interpersonální konflikty jsou hybnou silou násilí na pracovišti. Výzkumem násilí na pracovišti, neboli mobbingu, obzvláště jeho důsledků pro člověka se jako první začal zabývat švédský profesor psychologie Heinz Leymann, který se počátkem 80. let 20. století ve své psychiatrické praxi stále více setkával s důsledky šikany (tak zní patrně nepřesnější český ekvivalent) na pracovištích a vypůjčil si pro její označení anglické slovo mobbing s jasným podtextem skupinového útoku na jednotlivce. Pracovní lékařství tento termín používá v případě, pokud se na určitou osobu útočí systematicky a po dlouhou dobu. Podle prof. Leymanna lze o mobbingu hovořit tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna nebo více osob. Pro postiženého to znamená určité vydělení se z kolektivu a vystavení extrémnímu sociálnímu stresu.⁸

V současné době, ačkoliv se to nezdá, vzhledem ke skutečnosti, že se o šikaně veřejně moc nemluví, je šikana na pracovišti přirovnávána k moderní choleře či moru. Ne malé procento sebevražd (10 až 20%) je přičítáno právě šikaně na pracovišti.⁹

Šikanu na pracovišti zažívá podle průzkumu společnosti STEM/MARK pětina zaměstnanců. Problém mobbingu, jak se také šikaně říká, je záležitostí všech věkových

⁷ PONĚŠICKÝ, J. *Agrese, násilí a psychologie moci*. Praha : TRITON, 2005, s. 71-72.

⁸ KRČMÁŘOVÁ, G. Dorazil mobbing i do českých knihoven? In *Ikaros* [online]. 2002, roč. 6, č. 6 [cit. 1. září 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/964>>.

⁹ Peníze.cz : *Mobbing, šikana na pracovišti, která se v Česku rozmáhá* [online]. 2008 [cit. 4. září 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.penize.cz/pracovni-pomer/40623-mobbing-sikana-na-pracovisti-ktera-se-v-cesku-rozmaha>>.

i vzdělanostních skupin. Neomezuje se, jak tomu bylo dříve, jen například na osoby s nejnižším vzděláním či na ženy. Více než polovina šikanovaných osob, přesně 55 procent, je některé z forem mobbingu vystavována jednou týdně či ještě častěji, a to téměř ve dvou třetinách případů po dobu delší než jeden rok.¹⁰

Pokud srovnáme výsledky stejného šetření před dvěma lety, počet ponižování, kritiky a nedoceňování pracovních úkolů se mírně zvyšuje. Roste však také počet lidí, kteří si takové chování od kolegů, nebo nadřízených nenechají líbit a začnou problém řešit. Nejčastěji to oznámí nadřízenému, či vedení firmy. Kvůli šikaně lidé také často podávají výpověď.¹¹

¹⁰ VEČERKOVÁ, B. *Šikana na pracovišti*. [online]. 2013 [cit. 3. září 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.stemmark.cz/mobbing_2013/>.

¹¹ Sociální dialog.cz : *Šikana v ČR narůstá* [online]. 2013 [cit. 3. září 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.socialnidialog.cz/socialni-dialog/socialni-dialog/sikana-v-zamestnani-cr-narusta>>.

3 FORMY NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI

V předchozí kapitole jsme se zabývali obecným vymezením násilí. Nyní se zaměříme na jeho jednotlivé podoby typické pro pracovní prostředí.

Jak bylo v úvodu zmíněno, bývá šikana na pracovišti označována termínem mobbing. Slovo mobbing je běžně užíváno ve Skandinávských zemích, zatímco anglicky mluvící část světa používá pro označení té samé formy šikany termín bullying. Dále se můžeme setkat i s termíny jako bossing, kdy nadřízený útočí na své zaměstnance. Opačný případ, kdy podřízený napadají svého vedoucího, se nazývá staffing.¹²

V české odborné literatuře nalézáme nejvíce dva pojmy, mobbing pro označení šikany na pracovišti a bullying pro označení ostatních forem šikany (například šikany ve školách, v domovech důchodců a jinde). Proč nejsou obě formy šikany nazývány shodným termínem, když mají stejný základ, je vysvětlováno zaprvé rozdílností prostředí, ve kterém se šikana odehrává (školní prostředí, penziony nebo pracoviště), zadruhé mírou užívání fyzického násilí během šikany (v případě mobbingu je fyzické násilí užíváno jako prostředek šikany minimálně, zatímco pro školní prostředí je fyzické násilí jako součást šikany běžnou záležitostí), a za třetí účastníky (dospělí nebo děti). Svou roli zde hraje i historie. Výzkumy šikany ve školách začaly probíhat během osmdesátých let, výzkumy šikany na pracovišti až během let osmdesátých. Oba jevy tak byly považovány za na sobě nezávislé.¹³

3.1 Mobbing

Definice existuje mnoho, ale jednotná mezinárodně uznávaná v podstatě nikoliv. Více či méně však všechny vycházejí z definice profesora Leymanna, který se vztahům na pracovišti intenzivně věnoval.

Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybrané jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to,

¹² SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 18.

¹³ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha : Grada Publishing, 2001, s. 182.

jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.¹⁴

Následkem déletrvajícího nepřátelského jednání dochází u daného jednotlivce k mnoha problémům ať již v jeho osobním či profesním životě. Důsledkem sociálního tlaku jsou i objevující se psychické potíže (deprese, poruchy koncentrace, ztráta důvěry v okolí, sebevražedné myšlenky či pokusy o sebevraždu) nebo potíže psychosomatické (například bolesti hlavy, zad, poruchy trávení, úzkostné stavy, poruchy spánku).¹⁵

Pro označení těchto negativních jevů na pracovišti se užívá mnoho termínů. Čeština nemá jednotné synonymum pro slovo mobbing. Co autor, to jiný názor. Často se překládá jako psychoteror, (psychický) teror, (psychické) týrání, (psychické) násilí, nepřesně i jako šikana. Nicméně Češi jsou národ vynalézavý a poradili si s překladem po svém – někteří lidé užívají poněkud hrubšího ekvivalentu „buzerace“. Ať už má tento jev jakýkoliv název, jde o diskriminační projev, nežádoucí agresivitu a patologický fenomén.¹⁶

Co je cílem mobbingu? Mobbing směřuje k vyčlenění osoby z kolektivu. Záměrem mobbera je donutit oběť, aby sama rezignovala, sama pod tíhou nepřátelského jednání pracoviště opustila. Ve většině případů je právě tento „dobrovolný odchod“ ze zaměstnání jediným možným východiskem z mnohdy neúnosné situace vytvořené aktivitami mobbera.¹⁷

3.2 Bossing

Jak bylo uvedeno výše, bossing (od anglického slova boss, v překladu šéf, nadřízený) je jednou z forem mobbingu. Jde o mobbing, kdy šikanujícím je nadřízený. Vzhledem ke skutečnosti, že nadřízený zaměstnanec nebo sám zaměstnavatel je osobnost, která má na pracovišti rozhodující slovo a která je schopna ovlivnit pracovní postavení svých podřízených, je tato forma šikany mnohem závažnější než mobbing. Bossing se vyskytuje po celém světě, v jakémkoliv zaměstnání. Především ve velkých firmách, kde panuje konkurenční boj, u mužů i u žen. Nadřízený se v případech

¹⁴ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 19.

¹⁵ EBERHARD G. FEHLAU. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi*. Praha : Grada Publishing, 2003, s. 56-57.

¹⁶ HUBINKOVÁ, Z. a kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 210.

¹⁷ VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Sestry v nouzi, Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 113.

bossingu chová arogantně, diktátorsky, ignoruje své zaměstnance, neodpovídá na pozdravy. Dobrý návrh ze strany zaměstnanců považuje za svůj. Snaží se zadávat nedosažitelné a méně časté úkoly, aby mohl své zaměstnance po splnění zkritizovat. Rád ponižuje podřízené mezi ostatními zaměstnanci.¹⁸

Důsledky bossingu způsobují pocit méněcennosti, celkové snížení výkonnosti firmy, větší nemocnost, úpadek kreativity a inovativního myšlení jedince i kolektivu, celkové zhoršení atmosféry v podniku.¹⁹

3.3 Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování je další z forem násilí, se kterými se setkáváme na pracovišti. Bývá součástí znevažování či ztrapnění oběti, jde tedy o formu mobbingu. Jedná se zejména o:²⁰

- vtipy se sexuálním motivem,
- narážky na soukromý život („Tak jak ses vospinkala, kočička, byl kocourek doma?“),
- podbarvené řeči, poznámky („to sako je ti nějak těsné, že ti rostou prsa...“),
- erotické obrázky (na pracovišti se objevují kalendáře či fotky s erotickými akty),
- maily, telefonáty.

Bohužel ve vyhocených situacích dochází k fyzickým formám obtěžování. K těm nejzávažnějším patří např. vynucené milostné vztahy, pokus o znásilnění.

Definici sexuálního obtěžování vymezuje zákon č. 46/2004 Sb., (kterým se mění zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů) v §1 odstavci devátém. Definiuje ho následujícím způsobem:²¹ “Sexuálním obtěžováním se rozumí jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření

¹⁸ Chování.cz : *Sociální konflikty, mobbing, bossing, staffing* [online]. 2013 [cit. 6. září 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.chovani.eu/socialni-konflikty/c398>>.

¹⁹ MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha : Grada Publishing, 2009, s. 115.

²⁰ VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Sestry v nouzi, Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 123-124.

²¹ ČESKO. Zákon č. 46/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 14, §1.

nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.“

Z. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, účinný od 1. 1. 2007, upravuje otázku zákazu diskriminace v § 16 odstavci druhém, kde uvádí:²² „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 tzv. antidiskriminační zákon“ (z. č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů).

Sexuální obtěžování se týká především žen do třiceti let, jejichž nadřízení jsou muži. Avšak není vyloučeno, aby tím, kdo je sexuálně obtěžován, byl muž.²³

Cílem ve většině případů není donutit osobu k sexuálním hrátkám, ale spíše snaha upevnit si svou pozici. Nadřízený si prostřednictvím sexuálního obtěžování dokazuje svoji moc a zároveň kompenzuje nedostatky sebevědomí. Vzhledem ke skutečnosti, že v případě sexuálního obtěžování jde o formu násilí, která má psychickou povahu, je velmi obtížné ho prokázat.²⁴

²² ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 84, § 16.

²³ WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace*. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 133.

²⁴ VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Sestry v nouzi, Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 125-126.

4 PŘÍČINY MOBBINGU A BOSSINGU

Co vede spolupracovníky k šikaně mezi sebou? Pravděpodobně je to souběh mnoha faktorů v jednom časovém okamžiku na jednom pracovišti. Těmito faktory jsou zejména osobnost pachatele – mobbera, osobnost oběti, atmosféra na pracovišti, struktura organizace, kvalita vedení, stres z přetížení, reorganizace, existenční nejistota, ale také nuda či jednotvárnost. To vše tvoří předpoklady vzniku nepřátelského pracovního prostředí, které představuje živnou půdu mobbingu.²⁵

Motivy vedoucí k šikaně se liší podle postavení mobbera. Jiné důvody vedou k šikaně spolupracovníka, jiné nadřízeného. Co je tedy nejčastějším důvodem šikany ze strany nadřízeného pracovníka? Tím hlavním impulsem je strach. Může se jednat například o strach o svoji vlastní pozici spojený s žárlivostí na schopnosti a kvality nového zaměstnance. Nově přichozí jedinec, mladší, s novými zkušenostmi, znalostmi práce s počítačem, internetu, moderní, může ve starším nadřízeném, který má těsně před odchodem do penze, vyvolat důvodný strach o jeho pozici. Tento potom použije prostředky na svou obranu, použije moc, kterou v dané organizaci má jakožto nadřízený k tomu, aby případnou hrozbu, kterou pro něj nově přichozí zaměstnanec představuje, dostal pod svou kontrolu a pakliže to nebude možné, podnikl vše potřebné, aby se nového zaměstnance zbavil.²⁶

Dalším důvodem může být strach z celkové ztráty kontroly. Vedoucí zaměstnanec se neustále potýká s obavou, zda se proti němu uvnitř organizace nevytvoří spiknutí. Nikdy si nemůže být jistý, zda ho zaměstnanci respektují pro jeho schopnosti, pracovní úspěchy, osobní kvality nebo pouze z povinnosti vzhledem k jeho postavení.²⁷

V neposlední řadě může být příčinou šikany hněv na danou organizaci nebo tlak, který je na vedoucího vyvíjen ze strany vedení podniku. V případech, kdy je nadřízený organizací kritizován, se může stát, že svou frustraci bude přenášet na podřízené nebo jednoho z nich, obětního beránka.²⁸

²⁵ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografie, 1995, s. 18-19.

²⁶ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha : Grada Publishing, 2001, s. 27-29.

²⁷ EBERHARD G. FEHLAU. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi*. Praha : Grada Publishing, 2003, s. 28-30.

²⁸ VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Sestry v nouzi, Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 113-115.

Samozřejmě svoji roli hraje samotná osobnost nadřízeného. Větší sklony k šikaně lze pozorovat u lidí, kteří prahnou po moci, po ovládnání druhých.²⁹

V případě mobbingu mezi spolupracovníky je motivem k šikaně taktéž strach. Jde o projev pudu sebezáchovy. Nejčastěji se pozornost mobbera zaměří na nově přichozí pracovníky, kteří jsou kvalifikovaní, schopní a ambiciózní. Představují totiž reálnou hrozbu možných změn na pracovišti, kterým je z pohledu mobbera, jež cítí ohrožení své pozice, nutné zabránit.³⁰

Obecně lze tedy dojít k závěru, že hlavním motivem mobbujícího, ať už je jím náš nadřízený či spolupracovník, jsou jeho vlastní nedostatky. Mobber si prostřednictvím šikany hojí vlastní komplexy.

Abychom mohli určit jak moc se mobbing rozvinul, a v které fázi se nachází oběť která je mobbingem zasažena, je důležité znát průběh mobbingu a jeho fáze. A proto další kapitola se bude týkat mobbingu a jeho průběhu.

4.1 Průběh mobbingu

V této kapitole bude charakterizován průběh mobbingu podle různých autorů. Každý autor totiž rozděluje a charakterizuje průběh tohoto jevu trochu jinak. Odlišnosti v názorech budou u každé rozdílné charakteristiky fáze průběhu tohoto patologického jevu okomentovány a srovnány.

4.1.1 Fáze mobbingu dle různých autorů

KRATZ³¹ uvádí, že mobbing není krátká epizoda ani nenadálá přírodní katastrofa, nýbrž zdoluhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou (podle jednoho rakouského statistického průzkumu trvá šikana v průměru déle než 40,1 měsíce). Průběh mobbingu lze podle KRATZE³² rozdělit do jednotlivých fází, kterými jsou: konflikt se konstruktivně neřeší, systematický psychoteror, zveřejnění případu a zásah nadřízeného až vyloučení z podnikového společenství. Nejpopulárnější rozdělení a popsání fází mobbingu jako jevu pochází od Leymanna ze kterého další autoři v rámci rozdělení a charakteristiky jednotlivých fází více či méně vycházejí.

²⁹ PONĚŠICKÝ, J. *Agrese, násilí a psychologie moci*. Praha : TRITON, 2005, s. 21.

³⁰ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografie, 1995, s. 17.

³¹ KRATZ, H., J. *Mobbing, jak ho poznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005, s. 22.

³² KRATZ, H., J. *Mobbing, jak ho poznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005, s. 23.

Fáze dle LEYMANNA:³³

Mobbing podle Leymanna je proces postupný, pomalý a záludný, kdy je někdy zaznamenán až po delším časovém úseku. Zcela nikdy tedy nepřichází jako blesk z čistého nebe. Mobbingový proces lze dle Leymanna rozdělit a charakterizovat do čtyř po sobě jdoucích fází:

První fáze je popsána, jako konflikty, první útoky, první schválnosti a drzosti. Např. šíření pomluv, zadržování informací, které zatím ještě není zcela plánované. Denní konflikty jsou běžným jevem na každém pracovišti. V případě, že nejsou řešeny, poskytují vhodnou příležitost pro vznik mobbingu.

Druhá fáze – nástup psychického teroru – přechod k mobbingu. Útoky jsou již připravované záměrné a plánované (jednou nebo více osobami), prováděné činnosti mají za cíl poškodit oběť. V případě, že konflikt na pracovišti přeroste v mobbing v pravém slova smyslu, role všech zainteresovaných stran se lépe definují. Mobbér reaguje systematicky a cílevědomě, kdežto oběť útrpně dlouhodobě snáší ponižující situace, při kterých je označována jako osoba v kolektivu nežádoucí.

Ve třetí fázi se případ stává oficiálním a mobbing už nelze utajit. Objevuje se konkrétní napadání, ubližování nebo útoky (např. obvinění z duševní vyšinutosti), nespravedlivým obviněním, jakož i cílenému pracovnímu přetěžování (příp. podceňování). Mobbovaný je označen jako „černá ovce“, což samozřejmě vyvolá celou lavinu dalších přehmatů a křivd. Procesu mobbingu se dostává jakéhosi schválení či požehnání od vedení společnosti a stává se zcela legální a oficiální formou chování či jednání. Oběť je obviňována a terorizována, což má za následek častou absenci oběti na pracovišti, předčasný odchod do důchodu, nebo vyhledávání lékařského ošetření. Vedení dává oběti za pravdu, ale zdůrazňuje zvýšené ekonomické náklady s následnou snahou často vyloučit ji z pracovního procesu mnohdy i nezákonnými prostředky, s cílem dosáhnout záměru, kdy dá oběť sama výpověď.

Čtvrtá fáze – vyloučení. Cíle bylo dosaženo, strategie mobbingu zafungovala a oběť je vyloučena. Oběť mobbingu je nyní zničena v celé struktuře své osobnosti a vykazuje v této fázi obvykle ty znaky chování, které jí byly od samého počátku

³³ LEYMANN, H. *The Mobbing Encyclopaedia 1996*. [online]. 2013 [cit. 18. listopad 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>.

neoprávněně vytýkány. Zaměstnavatel se musí s tímto stavem vypořádat. Provádí neustálé přesuny na různá pracovní místa a pozice bez rozumné pracovní náplně. Odstoupení, výpověď a jiné hrubé zásahy včetně sebevraždy jsou pak možnými důsledky mobbingu.

Fáze dle BEŇA:³⁴

Fáze první: nevyřešený konflikt

Každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně urovnán. Beňo uvádí, že často bývá naprosto banální a někdy i náhodný. Nebude-li tento konflikt uspokojivě vyřešen, získávají ti tzv. silnější převahu a mají navrch. To je také chvíle, kdy proces mobbingu může naplno vypuknout a přejít do své další fáze.

Fáze druhá: psychoteror dostává zelenou

Oběti mobbingu bývají odepřeny důležité informace. Podle Beňa jednotlivé projevy zlomyslnosti a nevraživosti, přerostou v cílený a systematický psychoteror. Oběti mobbingu jsou v této fázi postupně „zazdívány“. Kolem jejich osoby je budována neviditelná zeď. Jsou omezovány ve svých kompetencích a odřezávány od svého okolí. Takto znejistěny se pak dostávají do narůstající sociální izolace, čímž velmi usnadňují práci mobberům.

Fáze třetí: do hry vstupuje šéf

Beňo líčí, že v této fázi již přináší snaha mobberů své ovoce a „nenormální chování“ k oběti se stává předmětem zájmu nadřízeného. Tato fáze může někdy nastat až po dlouhém čase, např. až po dvou letech. Oběť už hledá zastání u některé z vedoucích autorit. Stálé útoky ze strany mobberů přináší oběti velký stres, který jí stále více vyčerpává. To se následně promítá do úrovně a kvality práce, která se obvykle zhoršuje.

Fáze čtvrtá: vyloučení oběti z kolektivu, firmy či organizace

V této fázi podle Beňa oběť již prakticky ztrácí možnost se bránit a dostává se zcela do pasivní pozice. Tuto fázi nazývá „fází vyloučení“. Oběť je nyní zlomena a vykazuje často právě ty znaky chování, které jí byly od začátku neoprávněně

³⁴ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno, 2003, s. 45.

vytýkány. Podle okolností pak vzniklou situaci zaměstnavatel řeší: výpovědí, odstupným, výstrahami, přidělením pracovního místa odděleného od ostatních nebo neustálým přeřazováním oběti z oddělení do oddělení. Často se stává, že oběť nátlak neunes a raději ukončí pracovní poměr na vlastní žádost.

4.2 Existence mobbingu a bossingu

Tvrzení zdali je mobbing či bossing novinkou, anebo již existuje delší dobu, má oba své zastánce. Faktem je, že existují, a jsou pro to tři hlavní důvody, které zmiňuje SVOBODOVÁ:³⁵

1. Mobbing či bossing jsou špatně chápány a nepovažují se za takový problém jako viditelná agrese, šikana anebo diskriminace.
2. Mobbing je ignorovaný a tolerovaný, ať už proto, že nikdo nepředpokládá, že by proti sobě mohl mít tak bezcitného jedince, anebo ze strachu a nechuti přivodit si svou intervencí potíže.
3. Případy jsou velmi málo zveřejňovány. Oběti se nebrání buď proto, že jsou vyčerpané, anebo se stydí svěřit. Nechtějí vypadat jako lidé, kteří nejsou schopni zvládat svůj pracovní život. Proto raději v tichosti ze zaměstnání odejdou. Tento postoj mobberům ještě více nahrává.

³⁵ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 8.

5 CHARAKTERISTIKA ÚČASTNÍKŮ MOBBINGU

Jaké charakterové rysy předurčují oběť či pachatele? Lze vymezit typické dispozice nebo osobnostní strukturu obětí či mobberů? Pro zodpovězení těchto otázek a pochopení vzniku mobbingu je nezbytné se zabývat osobnostními charakteristikami aktérů mobbingu, tedy oběti a mobbera. Jak již bylo nastíněno, v této kapitole se budeme snažit s různými autory hledat, zdali existují typické znaky, které by mohly charakterizovat a určit oběť či mobbera. Avšak už předem můžeme říct, že typického pachatele či oběť nelze přesně charakterizovat.

5.1 Oběť

Každý se může stát obětí šikany kdykoliv a kdekoliv, aniž by zavdal jedinou příčinu k takovému chování. Na druhé straně je ale pravdou, že někteří z nás přitahují pozornost potencionálních pachatelů - mobberů více než jiní. Lze tedy vymezit některé ze znaků osobnosti, u jejichž nositele je větší pravděpodobnost, že se stane obětí mobbingu. Osoba, kterou si mobbeři vybírají, se určitým způsobem liší od ostatních, vymyká se normálu nebo je něčím nápadná. Přitahuje tedy pozornost.³⁶

Rizikovou skupinu představují lidé oslabení či závislí na pomoci ostatních. Například lidé osamocení bez pevného rodinného zázemí, lidé nacházející se v existenční krizi či tělesně postižení. Z jakého důvodu? Člověk, který má pevné zázemí, oporu ve své rodině, má mnoho přátel, věnuje se mnoha aktivitám ve volném čase a je sám se sebou spokojen, dokáže díky zdravému sebevědomí lépe řešit konflikty a zvládat stres. Potencionální mobber si vybere pro svoje útoky slabšího jedince, jelikož u něho je vidina úspěchu mnohem vyšší. U člověka, který pochybuje sám o sobě, je větší pravděpodobnost, že se nebude bránit a snadno mobbingu podlehne.³⁷

Stejně tak člověk, který je dobře finančně zajištěn, není existenčně závislý na daném zaměstnání, tudíž pro něho nebude problém v případě neúnosné situace z podniku - zaměstnání odejít. Naopak existenční potíže samy o sobě vyvolávají v člověku stres a frustraci. Obava ze ztráty zaměstnání, které je pro danou osobu v její

³⁶ VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Sestry v nouzi, Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 116-117.

³⁷ EBERHARD G. FEHLAU. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi*. Praha : Grada Publishing, 2003, s. 27-28.

životní situaci nepostradatelné, tyto pocity zvyšuje. Není však výjimkou, aby se terčem mobbingu stala naopak osoba úspěšná.³⁸

5.1.1 Profil oběti mobbingu

SVOBODOVÁ³⁹ ve své knize uvádí společné znaky pro oběti, které popisuje a rozděluje do kategorií: fyzická odlišnost, psychická odlišnost, nový pracovník, obětní beránek. Bližší charakteristiku znaků těchto kategorií, si uvedeme dále v textu.

Fyzická odlišnost

Dle SVOBODOVÉ⁴⁰ mobbera často zaujme to, co vidí na první pohled, tedy fyzická odlišnost. Může se jednat o tělesnou vadu, barvu pleti, vadu řeči, ale i účes, způsob oblékání, dále příslušenství k menšině, cizince, homosexuály nebo nemoc.

Psychická odlišnost

Jedinci oslabení, osamělí, labilní, poddajní, neprůbojní, úzkostní či citliví mají větší problém čelit mobbingu, protože jejich křehčí nervová soustava psychickému nátlaku nevydrží vzdorovat tak dlouho a snáze u nich dochází k nervovému zhroucení či k psychosomatickým poruchám. Člověk, který si nevěří, působí zastrašeně, nervózně a má nízké sebevědomí, mobbera nevědomky přitahuje. Velkou skupinu obětí tvoří tzv. snadno vydíratelní jedinci. Takoví lidé jsou na své práci závislí. Obecně můžeme říci, že těžší je mobbovat extroverty.⁴¹

Nový pracovník

Noví pracovníci jsou sami o sobě v ohrožení. Často přicházejí do sehraného kolektivu, který v nich vidí nebezpečí změn zavedených jistot. A pokud se odlišují od průměru nebo ostatní převyšují vyšším vzděláním, inteligencí či znalostmi, jejich šance stát se obětí se zvyšuje.⁴²

³⁸ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno, 2003, s. 10-11.

³⁹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 15.

⁴⁰ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 15.

⁴¹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 16.

⁴² BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno, 2003, s. 12.

Obětní beránek

Někdy je situace na pracovišti velmi napjatá, pracuje se pod velkým tlakem a napětí je již tak neúnosné, že se hledají způsoby, jak ho zredukovat. Podle SVOBODOVÉ⁴³ jedním z možných řešení je role obětního beránka. Nejméně oblíbený jedinec je tak vyčleněn a svádí se na něj veškeré neúspěchy.

Na závěr je důležité zdůraznit, že oběť za vznik tohoto patologického jevu nemůže. Svůj podíl nese pouze na tom, že se včas nezačne bránit. Rozhodně nejde hovořit o vině, protože než oběť rozpozná, že je mobbována, uběhne hodně času. Právě skrytost mobbingu výrazně ovlivňuje možnost svěřit se okolí a vyhledat pomoc. Čím déle mobbing trvá, tím složitější je začít s obranou. Navíc má oběť obavy, že již tak napjatou situaci na pracovišti ještě vyhročí, a proto raději mlčí. Oběť je v té chvíli přesvědčena, že aktivní obrana by mobbera vyprovokovala k větším útokům. Ale neuvědomuje si, že mobberovi její pasivita paradoxně nahrává.⁴⁴

V rámci hledání společných znaků a jevů typické pro oběti je důležité se zmínit o odolnosti oběti proti mobbingu, která hraje v rozvinutí procesu tohoto patologického jevu jednu z důležitých rolí.

5.1.2 Odolnost oběti proti mobbingu

Jednou z klíčových rolí při rozvoji mobbingu hraje odolnost oběti. Jedná se o vlastnost osobnosti, která podle SVOBODOVÉ⁴⁵ určuje, do jaké míry je jedinec schopen se bránit, vzdorovat a v náročné situaci vydržet. Také uvádí, že závisí na sebedůvěře a sebevědomí člověka a také na jeho schopnosti řešit problémy a zvládat stres. Velmi úzce souvisí s rodinným a finančním zázemím. Rodina pomáhá situaci rozebrat, finanční zabezpečení zase člověka nenutí setrvat v takovém zaměstnání za každou cenu. S tím také souvisí kvalifikace pracovníka a jeho pracovní uplatnění. Odolnost vůči mobbingu není nekonečná, vlivem dlouhotrvajícího psychického teroru dochází k jejím změnám.

⁴³ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 16.

⁴⁴ KOLÁŘ, M. *Bolest šikanování*, Praha : Portál, 2001, s. 116.

⁴⁵ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 16.

5.1.3 Vztah mezi mobberem a obětí

Vztah mobbera s obětí je velmi zvláštní, mohli bychom ho nazvat i závislostí. Mobber se totiž stává součástí života oběti a naopak. Neustále na sebe oba myslí, ale ani jeden v dobrém. Oběť prožívá muka, mobber nenávidí. Oběti často popisují potíže se soustředěním, nervozitou nebo nedostatek prostoru pro vlastní myšlení, když je mobber na blízku.⁴⁶

5.2 Pachatel

Odborníci se shodují, že jednoznačně vymezit profil typického pachatele-mobbera není možné. Jedním z důvodů může být nedostatek studií zaměřených právě na pachatele. V dosavadních průzkumech týkajících se šikany na pracovišti se pozornost odborníků soustředila především na oběť, příčiny a okolnosti šikany na pracovišti. Zaměření průzkumů na tyto faktory je dáno skutečností, že mezi odborníky zabývajícími se tématem násilí na pracovišti existuje obecná shoda o tom, že hlavní odpovědnost za teror na pracovišti musíme přisuzovat vnějším podmínkám. Na pachatele, jakožto jednoho z důležitých faktorů šikany, se tedy mnoho průzkumů nezaměřilo. Objevují se také pochybnosti, zda si mobber své jednání a jeho důsledky uvědomuje. Na druhou stranu, trvá-li šikana delší dobu, oběť se pod vlivem okolností mění a to pachatel samozřejmě vnímá. Skutečnost, zda si důsledky svého jednání uvědomí, a přesto bude v teroru pokračovat, je otázkou jeho morální úrovně.⁴⁷

5.2.1 Profil pachatele mobbingu

HUBEROVÁ⁴⁸ se ve své knize „Psychický teror na pracovišti“ pozastavuje nad otázkou, zda i samotný pachatel není obětí. Doslova se ptá: „Musí být ten, kdo šikanuje ty ostatní, chorobným sadistou? Anebo je sám spíše obětí, která se brání tak, jak umí?“

SVOBODOVÁ⁴⁹ se o profilu mobbera vyjadřuje, že je to pachatel násilí, který vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců. A že nejčastěji se jedná o člověka, který se vyznačuje určitými osobními zvláštnostmi. Jedná se o temperamentové vlastnosti, vztah k druhým, emoce a charakter, zodpovědnost a příčiny mobberových útoků.

⁴⁶ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografie, 1995, s. 53.

⁴⁷ PONĚŠICKÝ, J. *Agrese, násilí a psychologie moci*. Praha : TRITON, 2005, s. 47.

⁴⁸ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografie, 1995, s. 23.

⁴⁹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 12.

Temperamentové charakteristiky

V rámci temperamentových vlastností SVOBODOVÁ⁵⁰ uvádí, že mobber je egoistický, egocentrický, má pocit vlastní důležitosti, výjimečnosti a nadřazenosti. Důležitou roli zde hraje mobberův pocit méněcennosti, nespokojenosti se svým vlastním životem, prací, postavením či vztahy. Zakrývá své slabosti tím, že poukazuje na nedostatky cizí.

Vztahy k druhým

SVOBODOVÁ⁵¹ poukazuje na to, že mobber má snahu se prosazovat a nadřazovat. Touží po dominanci a druhého ovládnout. Je ambiciózní, sleduje jen své osobní cíle a za každou cenu se snaží deklarovat svou převahu. Na všem vidí nedostatky, podezírá druhé, má sklon na nich neustále hledat chyby. Má potíže názorově se sblížit s druhými. Vztahy mobbera jsou velice selektivní.

Emoce a charakter

WAGNEROVÁ⁵² přirovnává vývojovou úroveň mobberových emocí k pětiletému dítěti. Kdy říká, že mobber je velmi emočně nezralý, nevyrovnaný, nedokáže kontrolovat svoje projevy. Má velmi slabou emoční inteligenci. Neví, co jsou morální zábrany, úcta, netrpí výčitkami. Je zde absence empatie. Často se lidé v jeho přítomnosti cítí provinile. Svě chování však mobber nikdy nezpochybňuje. Má nadměrně vyvinutou schopnost klamat, podvádět a přesvědčivě lhát.

Zodpovědnost

Mobber nedokáže sám nést zodpovědnost. Přenáší odpovědnost na druhé. Mobber je člověk, který se jeví navenek jako dospělý nicméně uvnitř je stále dítětem. Mobber ke svému životu potřebuje druhé.⁵³

⁵⁰ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 13.

⁵¹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 12.

⁵² WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace*. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 55.

⁵³ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografie, 1995, s. 24.

5.2.2 Typy mobberů

Nejčastější rozdělení pachatelů mobbingu je podle autorky HUBEROVÉ⁵⁴, rozděluje je následujícím způsobem:

- **Strůjci** – Takto je označena osoba, která mobbuje od počátku zcela záměrně, sleduje svůj vlastní prospěch nebo si prostřednictvím šikany léčí své komplexy.
- **Náhodní pachatelé** – Počáteční náhodný konflikt mezi dvěma účastníky přeroste v déletrvající spor, v němž zúčastnění mohou, ale nemusí, sáhnout po prostředcích obrany, které běžně užívá šikanující osoba. V tomto případě hraje hlavní roli morální úroveň pachatele. Má možnost volby. Buď konflikt ukončí, nebo protivníka zničí.
- **Spoluúčastníci** – tato skupina zahrnuje všechny osoby, které se nacházejí na jednom pracovišti, a buď podporují mobbera, přizívují jeho moc nebo naopak zavírají oči před násilím, které se na pracovišti každodenně odehrává. Všichni ti, kteří nepomohou a jen pasivně přihlíží, se stávají spolupachateli mobbingu.

SPURNÝ⁵⁵ v otázce typologie mobbera udává několik osobnostních dispozic, které člověka nutí k neadekvátnímu prožívání konfliktů a následně ke konfliktogénním projevům. Řadí mezi ně: omezenou či sníženou schopnost reálně vnímat realitu, myšlenkovou rigiditu, emoční labilitu, popudlivost, zvýšenou sugestibilitu, nedostatek sebevědomí, zvýšenou agresivitu, impulsivnost, nedostatek vůle, aj.

5.2.3 Útoky mobberů podle pohlaví

Na otázku zdali je mobberem horší muž či žena se nedá jednoznačně odpovědět. Výsledek je totiž pro oběť podobně tragický. V mobbingu není mezi pohlaví aktérů rozdíl, vyskytuje se stejně často u mužů jako u žen. Odlišnost je pouze v tom, že ženy si za své oběti častěji vybírají ženy 40%, zatímco muži se častěji stávají terčem mobbingu mužů 76%. Určitou rozdílnost však nelze přehlédnout v používaných strategiích. U žen se jedná spíše o pasivní agresivitu, emoční vydírání. Ženy preferují pomluvy, štvání za zády oběti, nekonkrétní narážky, časté je vysmívání se oběti a její neustálá kritika. U mužů převažuje fyzická a verbální agresivita, vyzdvihování slabých

⁵⁴ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografie, 1995, s. 23-24.

⁵⁵ SPURNÝ, J. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha : Eurounion, 1996, s. 35.

stránek oběti, vyhrožování, někdy i fyzické násilí. Častá je ignorace, odvrácení se jinam, když oběť hovoří nebo přeskočení v rozhovoru, když na ní přijde řada. Nelze však říci, kdo je horším mobberem, facka často bolí mnohem méně, než opakované ponižování, ztráta důstojnosti a nedobrovolná izolace.⁵⁶

Podle HUBEROVÉ⁵⁷, se strategie mobbera v rámci pohlaví odlišují. Jak moc jsou strategie jiné a čím se od sebe výrazně odlišují, si uvedeme v následujícím textu.

Žena v roli mobbera

- Lstí připravuje konkurenta v podniku o možnost projevu a sebeprosazení.
- Omezí se spíše na mlhavé narážky, než aby kolegovi nebo dokonce svému šéfovi přímo řekla něco nepříjemného.
- Ráda za zády kolegy či kolegů o něm mluví špatně, aby z toho sama vytěžila výhody.
- Bez větších zábran se vysmívá jistým slabým stránkám druhých.
- Vědomě rozšiřuje nepravdivé zvěsti, aby konkurentovi uškodila.
- Sama se chváí před nadřízenými, ráda by od šéfa častěji slyšela výslovnou pochvalu i za samozřejmé výkony.
- Příležitostně některého kolegu v přítomnosti jiných přímo očerní.
- Nemá zábrany předvést jakýkoli herecký výkon, může-li to prospět její kariéře.
- Jako šéfka, zejména ve vztahu ke kolegyním, zneužívá svého postavení k nátlaku, bez přestání kritizuje jejich sebemenší chybičku.
- Jako nadřízená je skeptická zejména vůči témuž pohlaví a obdobně silné ambiciózní ženy se pokouší vyštípat.

Muž v roli mobbera

- Je chladnější a tvrdší než ženy a dělá méně emocionálních oklik, chce-li nepřítele zasáhnout.
- Výpověď oznamuje podřízenému s ledovým klidem.
- Nátlak vykonává nikoli písemnými příkazy, nýbrž ústními pohrůzkami.
- Trestá přímo tak, že dotyčného často přesazuje na jiné místo.
- Rovnocenně postaveným kolegům rád dokazuje, kdo je tu silnější.

⁵⁶ KRATZ, H. *Mobbing, jak ho poznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005, s. 20-22.

⁵⁷ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografie, 1995, s. 14.

- Nemluví s kolegou, aby ho tím nahlodil a znejistil. Anebo naopak, konkurenta, který se mu znelíbí, neustále přerušuje a všechno zná lépe, což je také znejišťující taktika.
- Mužský šéf neoblíbeného kolegu chladnokrevně izoluje.
- S oblibou rovnocenného kolegu „knokautuje“ přímo u představeného.
- Jako šéf rád potrápí slabší podřízené tým, že jim přiděluje práce, které jsou pod úroveň jejich kvalifikace, což zraňuje jejich sebevědomí.

6 NÁSTROJE A DŮSLEDKY MOBBINGU A BOSSINGU

První část následující kapitoly se bude týkat technik a strategií, které mobber používá k dosažení svých cílů. Uvedeme si zde výčet všech známých technik a strategií od různých autorů. Pro boj s mobbingem a jeho určení považujeme za nezbytné znát mobbera nejen po stránce osobnostní, ale také umět odhalit a určit jeho patologické chování, popřípadě pojmenovat jaké techniky ke svému mobbování používá.

V druhé části této kapitoly se budeme zabývat následky a důsledky, které mohou vzniknout u oběti, jako následek působení mobbingu a bossingu. Součástí této části kapitoly bude také charakteristika reakcí oběti na mobbing.

6.1 Strategie a techniky mobbingu

Obecně mobbing stejně jako jakákoliv jiná forma šikany má svoje charakteristické metody a strategie, které mobber používá k dosažení svých cílů. Mobbing má hned několik variant, ale žádná z nich rozhodně není příjemná. Navíc je ze začátku velmi obtížné rozlišit, jestli jde o náhodu anebo o záměrné chování. SVOBODOVÁ⁵⁸ uvádí, že nástrojem mobbingu není tak často fyzická síla, ale drobné destabilizační techniky, kterými mobber pomalu, nenápadně, ale naprosto systematicky ničí svoji oběť. Dále poukazuje na zákeřnost mobbingu, která tkví v tom, že probíhá skrytě. Mobber nechce být přistižen, konfrontován se svým jednáním a vystaven tak jakýmkoliv námitkám. Proto téměř nikdy nedochází k otevřenému konfliktu. Jedná se o dlouhodobý nátlak, který nezanechává své stopy hned a už vůbec ne viditelně. Okolí často nemá vůbec tušení, že se děje něco vážného. Projevy mobbingu totiž mohou izolovaně působit jako běžné neshody nebo drobné konflikty.

6.1.1 Strategie a techniky podle různých autorů

Dle BEŇA⁵⁹ se útoky na oběť neodehrávají jen ve verbální rovině, ale častěji a zvláště zpočátku, mají neverbální charakter. Mobber oběť ignoruje, nezdraví, věnuje jí pouze pohrdavé pohledy, nenaslouchá tomu, co říká nebo její řeč doprovází ironizujícími gesty a mimikou.

⁵⁸ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 64-66.

⁵⁹ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno, 2003, s. 74-75.

Podle SVOBODOVÉ⁶⁰ je verbální komunikace mobbera charakteristická ironickými poznámkami, zlomyslným osočováním, skákáním do řeči, okřikováním, zpochybňováním rozhodnutí nebo odborné způsobilosti. Prostředníkem likvidace oběti jsou tedy pomluvy, lživá obvinění, intriky, ponižování, zveličování slabých stránek či znevažování výkonů oběti. Častá je neustálá kritika a stížnosti u nadřízených, kromě pracovního života se však čím dál častěji stává i soukromí oběti. Mobber rád dává najevo, že platí pouze jeho zkušenost a ostatní se musí poučit. Názory oběti mobbera nezajímají, cokoliv oběť řekne, je okamžitě označeno za špatné. Jindy mobber zdůrazňuje neznalost tématu a naznačuje, že by oběť měla vědět mnohem víc, ačkoliv je téma úzce specializované.

Základními strategiemi podle HUBEROVÁ⁶¹ jsou: izolace oběti, šíření pomluv, sabotování práce, znevažování výkonů a schopností oběti a poškozování soukromí oběti. V rámci strategií a technik také uvádí specifickou formu mobbingu, kterou je bossing. Základní rozdíl mezi mobbingem a bossingem spatřuje v postavení původce teroru na pracovišti (spolupracovníka v případě mobbingu a nadřízeného v případě bossingu). A upozorňuje, že bossing se od mobbingu liší taktéž motivy jednání pachatele, užívanými metodami a strategiemi šikany.

Mezi hlavní strategie bossingu VENGLÁŘOVÁ⁶² řadí: přidělování nevhodných úkolů, trvalá kontrola, nečekaná překvapení, zbavování kompetencí, pracovní izolace a zpochybňování psychického stavu oběti.

Odlíšným způsobem se na dělení taktik dívá ROSENBERG⁶³, který uvádí, že základní strategií je klasická slovní agrese – pomluva a intrika. Hovoří o třech základních formách, v jejichž rámci lze využít řadu konkrétních strategií: biliárový náraz – mobber využívá k útoku na protějšek třetí osobu, střely na Achillovu patu – útočení na slabá místa oběti, komplot – skupina lidí se spojí v útočení na určitou osobu.

⁶⁰ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 70.

⁶¹ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografie, 1995, s. 34-35.

⁶² VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Sestry v nouzi, Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 96.

⁶³ ROSENBERG, MARSHALL B. *Nenásilná komunikace*. Praha : Portál, 2008, s. 112-113.

Strategie a techniky mobbingu dle LEYMANN: ⁶⁴

Leymann popsal 45 forem chování, které jsou pro mobbing typické. Podle toho, na co jsou cílené, je lze rozdělit do pěti kategorií:

- 1. Útočení na možnost osoby komunikovat, vyjádřit se** – při kritice výsledků práce „oběti“ se odepírá kritizovanému možnost se kritice vyjádřit či se obhájit, nebo dochází k neustálému přerušování slovního projevu na poradách tzv. „skákání do řeči“.
- 2. Útočení na sociální vztahy osoby a soukromí** – s „obětí“ se mluví jen formálně a stroze, a to jen v nezbytném rozsahu, je kolektivu celkově ignorována, někdy i na příkaz nadřízeného.
- 3. Útočení na sociální reputaci osoby, pověst, úctu a vážnost** – rozšiřování pomluv, zesměšňování „oběti“, např. způsobu mluvení, oblečení, účesu, rodinných či osobních vztahů.
- 4. Útočení na kvalitu pracovní a životní orientace osoby** - „oběti“ nejsou přidělovány pracovní úkoly téměř vůbec, nebo pouze takové, které nemají smysl, jsou hluboko pod úrovní jejich schopností, zkušeností a dovedností, nebo naopak jsou jí přidělovány úkoly jen obtížně splnitelné v zadaném termínu, převyšující možnosti kvalifikace či schopnosti „oběti“ s úmyslem prokázat její celkovou neschopnost.
- 5. Útočení na zdraví osoby** – přidělování zdravotně nevhodných a rizikových prací, psychický nátlak, někdy dokonce i vyhrožování fyzickým násilím.

6.2 Reakce na mobbing

Mobbing znamená těžký stres a tělesné i duševní reakce jsou podobné jako u jiných příčin stresu. Projevy mobbingu se u oběti odráží v psychice, fyziologii, ale i v chování. Tělesné a fyziologické reakce na mobbing se u oběti projevují: bolestmi hlavy a žaludku, poruchy spánku, průjmy, pocením, zvýšením svalového napětí a zvýšením krevního tlaku. V rámci psychických (emoční a kognitivní) reakcí u oběti, které se vyskytly v důsledku působení mobbingu, se projevují: úzkostí, napětí, depresi, hněvem a podrážděností, zhoršenou pozorností a neschopností koncentrace.

⁶⁴ LEYMANN, H. *The Mobbing Encyclopaedia 1996*. [online]. 2013 [cit. 20. listopad 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>.

Změny v chování, ke kterým dochází v důsledku působení mobbingu na oběť, se projevují: zvýšeným kouřením, konzumací alkoholu, požívání léků, omezením společenských styků a relaxačních aktivit, zhoršením vztahů k rodině, přátelům a častou nemocností. Ani pro firmu není terorizování pracovníka či více pracovníků dlouhodobě bez důsledků, dochází k: zhoršení mezilidských vztahů i mezi ostatními zaměstnanci, zvýšení obav, nejistotě a nedůvěře, zvýšené nemocnosti a fluktuaci pracovníků, ztrátě odborníků, zhoršení pracovních výkonů a kvality, stížnost pracovníků i klientů. Všechny tyto jevy se dále promítají do zvýšených nákladů a snížených zisků firmy.⁶⁵

6.2.1 Fáze reakce oběti

Oběť obecně trpí jednak tím, že je obětí, a že se nedokáže bránit. SVOBODOVÁ⁶⁶ uvádí, že u oběti dochází ke změnám postoje k práci, ztrátě motivace, zájmu, sociální izolaci a tím i schopnosti spolupracovat. Pokud se vystavení mobbingu včas ukončí, např. odchodem oběti anebo zásahem nadřízeného v její prospěch, nemusí všemi etapami oběť nutně projít. Dále uvádí, že reakce oběti procházejí několika fázemi:⁶⁷

1. Fáze: zpočátku si oběť nic neuvědomuje. Později začíná vnímat, že se něco děje, ale nespojuje to se svojí osobou. Drobné konflikty bere jako běžnou součást života na pracovišti.

2. Fáze: oběť si začíná všimnout, že se něco děje, ale nespojuje to se svojí osobou.

3. Fáze: nyní už oběť poznává, že se nejedná o náhodu, ale mylně začne hledat vinu v sobě. Váhá s tím, aby se svěřila, má strach, jestli si to nevymýšlí nebo nepřibarvuje. Myslí si, že by se měla více snažit.

4. Fáze: oběť rozpoznává, že aktivity jsou zaměřeny přímo na ni, a že rozhodně nejsou náhodné. Opakovaně pátrá po logických důvodech mobberova chování, ale protože je nenachází, sílí v ní pocity nejistoty. Bojí se někomu svěřit, protože se takové situace dají obtížně popsat. Ale i když to udělá, nikdo jí nevěří, nebo radí oběti: „měl/a by ses

⁶⁵ VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Sestry v nouzi, Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 152.

⁶⁶ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 58-59.

⁶⁷ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 74-76.

chovat jinak“, „proč ho dráždíš“, „jdnáš s ním špatně“ nebo „přiléváš olej do ohně“. S narůstajícími konflikty začíná čím dál více podléhat psychickému zmatku.

5. Fáze: Když si oběť agresi uvědomí v plné síle, přijde šok. Cítí se podvedena, osamocena, úzkost jde ruku v ruce s bolestí. Oběť je neustále ve střehu, čím dál více se obává mobberových reakcí.

6. Fáze: oběť je paralyzována a před agresorem „utíká“ do nemoci, k návykovým látkám a někdy se bohužel pokusí i o sebevraždu.

6.2.2 Reakce kolegů

Bohužel můžeme říci, že kolegové se často drží stranou. Důvodů k jejich pasivitě je hned několik, nejčastěji to bývá strach z pomsty anebo toho, že by se sami mohly stát obětí. Někteří jedinci zase nemají zájem pomoci a raději se vzdávají veškeré zodpovědnosti, jiní dokonce mají pocit uspokojení, když vidí utrpení druhých.⁶⁸

SVOBODOVÁ⁶⁹ uvádí k této problematice výstižný citát od Martina Luthera Kinga, který zní takto: „Ten, kdo pasivně přijímá zlo, je s ním spojený stejně jako ten, kdo páchá.“ Pokud tedy s mobbingem nesouhlasíme, ale nedáme to najevo, paradoxně tak vlastně mobberovo chování schvalujeme a stáváme se pasivními spoluúčastníky.

6.2.3 Reakce rodiny a přátel

Oběti mají často tendenci reagovat dvěma způsoby. Buď se uzavrou do sebe, anebo mají naopak velkou potřebu si s někým blízkým promluvit. Příbuzní často vidí, že se s ní něco děje, snaží se pomoci, ale bohužel brzy ztrácejí trpělivost. Oběť má mobbingu plnou hlavu, je bezradná, téma se neustále rozebírá, omílá dokola. A čím více se tato problematika přetřásá, tím více má okolí tendenci situaci zlehčovat a hledat vinu na straně oběti. Nevěří, že situace je tak vážná. To může být způsobeno jednak skrytostí mobbingu a jednak tím, že je pro ně obtížné pochopit, proč se oběť nebrání.⁷⁰

Na závěr můžeme shrnout nejdůležitější poznatky. V první řadě je důležité si uvědomit, že mobbing mění nejen postoje oběti k práci, ale také postoje okolí k oběti.

⁶⁸ HADFIELDVÁ, S., HASSONOVÁ, G. *Jak být asertivní v každé situaci*. Praha : Grada Publishing, 2012, s. 94.

⁶⁹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 77-78.

⁷⁰ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 79.

Hlavní chybou je jeho podcenění. Většinou se nepovažuje za takový problém, jako je agrese, šikana nebo diskriminace. Kolegové se často drží stranou, buď proto, že nic netuší anebo aby si mobbera nepoštvali proti sobě. Většinou raději zavírají oči a mlčí.⁷¹

6.3 Důsledky mobbingu a bossingu

Málokdo si uvědomuje, že dlouhodobé a systematické útoky mobbera mají velmi závažné důsledky nejen pro oběť, ale také pro organizaci, ve které oběť pracuje a rovněž i pro celou společnost. Všeobecně můžeme říct, že mobbing má vliv na psychiku i zdravotní stav oběti. Ve většině případů se tento patologický jev odrazí i mimo profesní život oběti a to v jejím osobním, partnerském či rodinném životě. Přitom čas, kdy se projeví první příznaky mobbingu, je individuální a závisí na mnoha faktorech např. na síle psychoteroru, na kvalitě zázemí, na finanční situaci oběti a v neposlední řadě i na vlastnostech osobnosti, mezi které patří především odolnost snášet stres a schopnost řešit problémy.⁷²

6.3.1 Důsledky pro jedince

Mezi nejčastější psychické potíže patří neklid, nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, k tomu se dále přidružují poruchy sebehodnocení, pochybnosti o osobě a narušené sebevědomí. Stálý stres a nejistota vedou k poruchám spánku a únavě. Mobbovaný člověk má tendenci k úniku, proto může vést mobbing ke zvýšené konzumaci psychotropních látek, např. hledání zapomnění v alkoholu. V důsledku snížené sebedůvěry podstatně klesá výkonnost a spolu s trvalým psychickým vypětím se tak z týraného jedince stává problémová osobnost. U oběti se objevuje sklíčenost, smutek, trvale špatná nálada, pesimismus či ztráta chuti do života. Dlouhodobé potíže mohou vyústit až v diagnózu deprese. Bezvýchodná situace dokonce může vést i k myšlenkám na sebevraždu.⁷³

Psychické následky nezůstávají bez odezvy, a že se brzy také přidružují i potíže psychosomatické. Stálý pocit napětí způsobuje svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje, zad a rovněž i chronické trávicí problémy. Neustále zvýšená hladina stresových hormonů v krvi má za následek zvýšený krevní tlak, čímž se pochopitelně prudce

⁷¹ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno, 2003, s. 90-91.

⁷² HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografie, 1995, s. 63-65.

⁷³ KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha : Portál, 2007, s. 58-59.

zvyšuje riziko kardiovaskulárních onemocnění. Trvalé oslabení imunity zase může vést ke zvýšenému nebezpečí vzniku nádorových onemocnění.⁷⁴

Zcela bez diskuse mobbing zasahuje i stránku soukromí oběti a narušuje nejen pracovní pohodu, ale všechny její vztahy. Oběť žije v neustálém sociálním stresu a nejistotě. Její sociální potřeby jsou chronicky frustrovány. Není schopna se odpoutat od myšlenek na situaci v práci, má tendenci se izolovat od okolí. Tím se narušují nejen vztahy v zaměstnání, ale i v rodině a s kamarády. Okolí nemusí chápat, proč oběť neopustí organizaci, když tak trpí.⁷⁵

6.3.2 Důsledky pro firmu a společnost

Mobbing je pro firmu velkým problémem, přináší ztráty, pokud oběť zůstane, ale i pokud odejde. Obecně lze tedy tvrdit, že výkonnost a motivace obětí prudce klesá, naopak nemocnost a invalidita se zvyšuje. Oběť podává tzv. „vnitřní výpověď“. Kdy na pracovišti jsou sice fyzicky přítomny, ale jejich výkon zůstává daleko za jejich skutečnými možnostmi.⁷⁶

SVOBODOVÁ⁷⁷ uvádí, že mobbing má také vliv i na ostatní členy kolektivu i mobbera samotného. Přináší negativní důsledky pro celé pracoviště. Snižuje se totiž nejen výkon oběti, ale i mobbera. Zároveň se mění atmosféra na pracovišti. Rozpadá se tým, roste neochota kolegů pomáhat, vedou se nekonečné debaty, snižuje se motivace. To vše směřuje k postupnému poklesu morálky celé firmy, což se dříve či později projeví na její produktivitě. Mobbing stojí daňové poplatníky dost peněz. Vzhledem k tomu, že často vede k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání výrazně se zvyšuje nemocnost pracovníků, čímž dochází ke zvýšeným nárokům na nemocenské pojištění. Brzké odchody do předčasného důchodu, ztráta šikovných lidí, snížení konkurence na trhu, to je jen část důsledků jevu zvaný mobbing.

⁷⁴ NOVÁK, T., *Jak bojovat se stresem*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 54.

⁷⁵ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 84.

⁷⁶ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno, 2003, s. 136.

⁷⁷ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 85-86.

7 OBRANA PROTI MOBBINGU A BOSSINGU

Každého z nás může napadnout otázka, jestli existuje účinná obrana proti mobbingu a bossingu a jaké jsou tedy ty správné strategie. Odpověď na tyto otázky není jednoduchá. Můžeme říct, že neexistuje konkrétní účinná a univerzální technika obrany, která by fungovala proti všem mobberům a pomohla všem obětem. Zřejmě i proto panuje všeobecná shoda v názoru, že nejlepší a nejúčinnější obranou je prevence.

Poslední kapitola se zabývá možnostmi prevence a obrany. Pokusíme se zde uvést co nejvíce řešení a způsobů jak předcházet mobbingu a bossingu a také jak jim v případě výskytu čelit. Závěr kapitoly bude patřit legislativě ČR a právním předpisům, které je možné využít k boji proti mobbingu, a zároveň použít jako návod k řešení patologických jevů na pracovišti.

7.1 Prevence

Obecně se tvrdí, že nejlepší léčbou je prevence. Podle SVOBODOVÉ⁷⁸ program prevence nemá být založen na jakémkoli specifickém případě šikany, nýbrž obecně zaměřen na zlepšení vedení, organizačního klimatu a pracovních podmínek, například pomocí školení vedoucích pracovníků. V rámci prevence je také důležité zavést neformální systém podpory obětem a nezávislý systém pro projednávání formálních stížností. K prevenci proti šikaně na pracovišti se vyjadřuje také WAGNEROVÁ⁷⁹, která prevenci rozděluje na tři stupně:

- **Primární prevence** – zabráněním rozšiřování tohoto nebezpečného společenského jevu, je dobrá informovanost a z ní vycházející odhodlání takovým jevům aktivně bránit.
- **Sekundární prevence** – nastupuje v okamžiku, kdy k šikaně došlo a je třeba ji zastavit a vyřešit vzniklé problémy.
- **Terciární prevence** – má pomáhat postiženým pracovníkům, aby u nich nedošlo k trvalému poškození zdraví tělesného i duševního, a snažit se je vracet do pracovního procesu.

⁷⁸ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 88.

⁷⁹ WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace*. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 120-122.

7.1.1 Prevence z pohledu firmy

Velkou roli v procesu vzniku mobbingu hraje atmosféra na pracovišti a firemní kultura neboli klima, která by měla mít podle SVOBODOVÉ⁸⁰ kvalitní morální základy. Důležitým faktorem je schopný vedoucí, který není jen dobrým odborníkem, ale současně umí vést lidi a řešit konflikty v zárodku. Zde je důležité si uvědomit, že mobbing není jen problémem oběti, ale rovněž i problémem celého pracoviště. V rámci preventivních opatření ze strany firmy by mělo mít každé pracoviště připravený plán k řešení násilí na pracovišti. Zde je dobré podotknout, že na rozdíl od ČR již některé země mají tzv. antimobbingové zákony např. Francie nebo Švédsko. Podle SVOBODOVÉ i kvalitní výběr nových pracovníků, který spočívá ve vhodném přijímacím řízení, které by mělo odhalit patologické osobnosti se sklonek k mobbingu, působí jako prevence ve smyslu snížení možnosti přijmout potencionálního mobbera. Mezi preventivní opatření můžeme zařadit i dostatek informací o mobbingu mezi zaměstnanci, kdy každý pracovník by měl vědět co to mobbing je, jak se mu bránit a na koho se v případě výskytu obrátit.

7.1.2 Prevence z pohledu jedince

Prevence z pohledu jedince dle SVOBODOVÉ⁸¹ může spočívat v podrobném prostudování smlouvy před nástupem do nového zaměstnání, jejíž znění může leccos napovědět. Základem je dobře se před vstupem na pracoviště seznámit s pracovním prostředím, atmosférou, zjistit si co nejvíce informací o chodu a struktuře firmy. Ideální je, pokud člověk není na práci finančně závislý. To mu dává volnost a určitou svobodu. Měl by se snažit zvyšovat svoji kvalifikaci, aby lépe zhodnotil svoji cenu na trhu práce.

7.2 Pomoc při výskytu mobbingu a bossingu

Když prevence selže, a mobbing se i přes veškeré úsilí na pracovišti objeví je důležité tento problém řešit. Čím dříve tím lépe. Jakým způsobem, a kdo, si dále popíšeme v této kapitole, která bude obsahovat návody a strategie jak se s tímto problémem vypořádat a nepodlehout.

Jak již bylo zmíněno, konkrétní účinná a univerzální technika obrany, která by fungovala proti všem mobberům a pomohla všem obětem, bohužel neexistuje. A protože se jedná o násilí skryté a bez viditelných stop, je obrana velmi obtížná. Ale

⁸⁰ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 88-90.

⁸¹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 91.

v každém případě by se neměl mobbing přehlížet anebo omezovat na jednoduchou variantu, a to zbavit se bezbranné oběti. Strategie obrany také záleží na tom, v jaké fázi se oběť nachází. Platí zde pravidlo, že čím později oběť začne bránit svá práva, tím se možnost obrany snižuje. Základem mezilidských vztahů je komunikace. Podle BĚŇA⁸² původce mobbingu komunikuje s obětí agresivně. Oběť, která se těmto slovním útokům chce tedy bránit, by si měla osvojit pravidla a základy asertivní komunikace. Asertivitu můžeme charakterizovat jako „umění přiměřeně se prosadit či bránit v situaci, ve které se právě oběť nachází“. Pomocí asertivních technik dokáže oběť v počátečních fázích mobbingu odolávat neoprávněné kritice, manipulaci a agresivnímu chování. Pokud však jsou vztahy na pracovišti silněji narušené a mobbing více rozvinutý, asertivní chování v tomto případě už není účinné. V této fázi podle SVOBODOVÉ⁸³ existují tři možnosti, jak se může situace dále vyvíjet. Buď oběť podlehne psychickému teroru a stávající zaměstnání opustí nebo zůstane a bude mobberovy metody dále trpět, nebo se začne útokům mobbera bránit.

7.2.1 Strategie a návod řešení při výskytu mobbingu

SVOBODOVÁ⁸⁴ v rámci obrany proti mobbingu, uvádí osm kroků obrany proti mobbingu. Jako první krok navrhuje analyzovat minulé zážitky a na jejich základě se pokusit pochopit mobberovu motivaci (důvod k jeho chování). V druhém kroku je možné agresora oslovit (pokusit se navázat rozhovor), zde uvádí častý problém kde tvrdí, že „ryzí mobber rozhodně nebude mít zájem komunikovat“. V třetím kroku obrany SVOBODOVÁ zdůrazňuje, že je vhodné, aby si oběť vedla deník, do kterého si bude zaznamenávat podrobnosti o průběhu mobbingu, aby měla v ruce důkazy, které může použít na svou obranu.

Dalším krokem podle autora KRATZE⁸⁵ je najít si spojence, kolegu, který se postaví na stranu oběti a nahlas odsoudí mobberovo chování, anebo se přímo stane prostředníkem k urovnání konfliktu a pokud je to potřeba, doprovází oběť k objasňovacímu pohovoru. Pokud jsou do této doby uvedené postupy stále nefunkční, SVOBODOVÁ⁸⁶ uvádí, že je nutné přejít k pátému kroku a to k aktivní obraně.

⁸² BĚŇA, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno, 2003, s. 151.

⁸³ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 91.

⁸⁴ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 93-95.

⁸⁵ KRATZ, H., J. *Mobbing, jak ho poznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005, s. 110-111.

⁸⁶ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 95-96.

Ta spočívá v informování nejprve nadřízeného v případě neúspěchu obrácení se na další instituce či organizace (zřizovatele, odborové organizace, v krajním případě i soud). Odehrává-li se mobbing na pracovišti má podle HUBEROVÉ⁸⁷ zaměstnanec právo sdělit to svému zaměstnavateli, který má povinnost se stížností zabývat. V první řadě by měl být vedoucí nezávislý a vzít problémy oběti vážně a nezaujatě. V rámci objektivit je nutné vyslechnout také druhou stranu i spolupracovníky. V případě dlouhodobého působení mobbingu na oběť u které se objevily následky či důsledky je žádoucí, aby oběť vyhledala odbornou pomoc psychologa, psychiatra či psychoterapeuta.

7.2.2 Pomoc ze strany rodiny

Je nezbytné připomenout, že v rámci pomoci oběti dle BEŇA⁸⁸ má i rodina svou důležitou roli, a to v psychické podpoře. Aby byla pomoc úspěšná, je třeba, aby rodina postiženého věnovala značnou pozornost emocím a myšlení postiženého člena rodiny. Nežádoucí a pro oběť velmi zraňující je, když vnímá pouze povrchní zájem ze strany rodiny. Oběť je potřeby vyslechnout a doslova ji nechat vykřičet pocit křivdy. V rámci podpory rodiny není na škodu přizvat k řešení problému osobu znalou právní pomoci. Samozřejmě toto jsou již krajní řešení, ale oběť bude i v návrhu na tato řešení cítit jistou úlevu a hlavně bude mít pocit, že je zde někdo, kdo jí pomáhá.

7.2.3 Pomoc ze strany společnosti

HUBEROVÁ⁸⁹ v rámci pomoci oběti uvádí, že i společnost se může přímo podílet na eliminování patologických jevů, které se vyskytují na pracovišti. Pomoc obětem spatřuje v tlaku společnosti na vládu, kdy výsledkem by mělo být posílení legislativních opatření a zákonů proti mobbingu. To znamená vytvořit takové zákony, které by mobbing a jemu podobné aktivity výslovně zakazovaly a sankcionovaly. Jedním z nejdůležitějších řešení je také rozsáhlá prezentace následků násilí na pracovišti a vhodná medializace. Dále zmiňuje, že 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). Rovněž v Německu existuje bezplatné antimobbingové poradenství či tzv. horká linka, podobné linky rovněž fungují i ve Velké Británii (od roku 1998). U nás je bohužel všechno zatím v začátcích. Pomoc

⁸⁷ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografie, 1995, s. 58-59.

⁸⁸ BEŇA, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno, 2003, s. 112.

⁸⁹ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografie, 1995, s. 114.

obětem mobbingu nabízí v podstatě jen Občanské sdružení Práce a Český helsinský výbor.

7.3 Právní úprava – legislativa

Mobbing a jeho metody pomalu přecházejí z oblasti konfliktů do oblasti právní postížitelnosti. U nás bohužel, na rozdíl od některých jiných států, nemáme mobbing či podobné typy násilí uzákoněny, a proto je jejich žalovatelnost obtížná. V našich podmínkách se problematika mobbingu často soudně podceňuje či bagatelizuje a považuje se za běžnou součást pracovního procesu. Náplň této kapitoly se bude týkat vyhlášek a zákonů, které postihují mobbing a jeho formy.

Přestože v českém právním řádu nenajdeme samostatný „antimobbingový“ zákon, přesto je několika právních dokumentech možné nalézt pasáže, které se vztahů na pracovišti bezprostředně dotýkají. Jedná se o Zákon č. 2/1993 Sb., Listinu základních práv a svobod, Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) a Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. Zmínku zákazu mobbingu v zaměstnání v sobě zahrnuje ustanovení paragrafu 7 odst. 2 zákoníku práce a vyjadřuje jej pomocí principu „dobrých mravů“.

Ve většině států zatím neexistuje legislativa, která by popsala šikanu a hrozící postih za ni. Pouze ve Francii je od r. 2002 v platnosti zákon, zakazující šikanu na pracovišti pod pokutou a 1 roku vězení. Podobně i v Belgii a ve Švédsku, na americkém kontinentě v Kanadě. Ve většině států, stejně jako v ČR, existují zákony proti sexuálnímu obtěžování a diskriminaci, to ale nemůže postihnout i jiné formy šikany, jako je právě mobbing.

7.3.1 Výčet zákonů týkajících se postížitelnosti mobbingu

Podle SVOBODOVÉ⁹⁰ v první řadě právní ochrany je možné se odvolat na **Listinu základních práv a svobod**. Ve článku 1 se píše:⁹¹ „Lidé jsou svobodní a rovní

⁹⁰ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s 100.

⁹¹ ČESKO. Zákon č. 2/1993 Sb. In: *Listina základních práv a svobod* [online]. 1993 [cit. 6. leden 2014] Dostupné z WWW: <<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>>.

v důstojnosti i právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné“. Článek 10:⁹²

(1) „Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.“

(2) „Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.“

(3) „Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.“

V druhé řadě právní ochrany je možné se odvolat na **Zákoník práce**⁹³, který v paragrafu 13 odst. 2b říká, že „zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnancem a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců. Jakož i fyzických osob ucházejících se o zaměstnání“. A stejně tak i odst. 5 říká, že „zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem, s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy“. Dále je možné se odvolat na paragraf 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 peněžité hodnoty, a odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.“

⁹² ČESKO. Zákon č. 2/1993 Sb. In: *Listina základních práv a svobod* [online]. 1993 [cit. 6. leden 2014] Dostupné z WWW: <<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>>.

⁹³ ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. In: *Zákoník práce* [online]. 2006 [cit. 6. leden 2014]. Dostupné z WWW: <<http://ley.cz/?s2&q2=all>>.

SVOBODOVÁ⁹⁴ uvádí, že v případě pomluvy či vydírání je možné použít **Trestní zákoník**:⁹⁵

§ 206 Pomluva

(1) „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 újmu, bude potrestán odnětí svobody až na jeden rok.“

(2) „Odnětím svobody až na dva roky nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí nebo jiným obdobně účinným způsobem.“

§ 235 Vydírání

(1) „Kdo jiného násilím, pohrůzkou násilí nebo pohrůzkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody až na tři léta.“

(2) „Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,

- a. spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny,
- b. spáchá-li takový čin nejméně se dvěma osobami,
- c. spáchá-li takový čin se zbraní,
- d. způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví nebo značnou škodu,
- e. spáchá-li takový čin na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi v souvislosti s výkonem jejich povinnosti, nebo
- f. spáchá-li takový čin na jiném pro jeho rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je bez vyznání.“

(3) „Odnětím svobody na pět let až dvanáct let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem v odstavci 1 smrt nebo škodu velkého rozsahu.“⁹⁶

⁹⁴ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha : Grada Publishing, 2008, s 101.

⁹⁵ ČESKO. Zákon č. 40/2009 Sb. In: *Trestní zákoník* [online]. 2009 [cit. 6. leden 2014]. Dostupné z WWW: <http://zakony.centrum.cz/trestnizakonik?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=zakony-od-centrum_cz>.

⁹⁶ ČESKO. Zákon č. 40/2009 Sb. In: *Trestní zákoník* [online]. 2009 [cit. 6. leden 2014]. Dostupné z WWW: <http://zakony.centrum.cz/trestnizakonik?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=zakony-od-centrum_cz>.

Práva jedince hájí i **Občanský zákoník**, zákon č. 89/2012 Sb., zejména § 11 až 13 mluví o ochraně osobnosti:⁹⁷

§ 11

„Fyzická osoba má právo své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.“

§ 12

(1) „Písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky a obrazové a zvukové záznamy týkající se fyzické osoby nebo jejich projevů osobní povahy smějí být podřízeny nebo použity jen s jejím svolením.“

(2) „Svolení není třeba, použijí-li se písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky nebo obrazové a zvukové záznamy k účelům úředním na základě zákona.“

(3) „Podobizny, obrazové snímky a obrazové a zvukové záznamy se mohou bez svolení fyzické osoby poříditi nebo použít přiměřeným způsobem též pro vědecké a umělecké účely a pro tiskové, filmové, rozhlasové a televizní zpravodajství. Ani takové použití však nesmí být v rozporu s oprávněnými zájmy fyzické osoby.“

§ 13

(1) „Fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění.“

(2) „Pokud by se nejevilo postačujícím zadostiučinění podle odstavce 1 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 na penězích.“

(3) „Výši náhrady podle odstavce 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.“

⁹⁷ ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. In: Občanský zákoník [online]. 2012 [cit. 6. leden 2014]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/>>.

8 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Následující kapitola se bude zabývat dílčím cílem bakalářské práce, kterým je zhodnocení výskytu bossingu a mobbingu pomocí dotazníkového šetření v různých profesních skupinách na území okresu Příbram. Tento dotazník měl za cíl zjistit veřejné mínění o bossingu a mobbingu, ale také ukázat to, do jaké míry je společnost seznámena s tímto tématem a jak moc se jich bossing a mobbing dotkl. Poté bude následovat analýza a zpracování nasbíraných informací. Výsledky vycházející z dotazníku jsou zpracovány v rámci jednotlivých výzkumných otázek do přehledných grafů. Pod každým grafem je uveden komentář, který sděluje a popisuje výsledná data.

Výsledky budou zobrazeny pomocí sloupkového či výsečového grafu. Dotazník je také součástí přílohy bakalářské práce. Na závěr proběhne komparace výsledků dotazníkového šetření.

Pro získání daných informací potřebných k průzkumnému šetření, vztahující se k tématu násilí na pracovišti, jak již bylo řečeno, byla použita metoda anonymního dotazníku. V této práci se jedná o formu dotazníku, kdy část otázek byla vypracována během studia odborné literatury a další část otázek byla použita jako mustr z výzkumů na podobné téma. Mezi typy použitých otázek se řadí otázky otevřené, uzavřené a také výčtové. Dotazníky byly distribuovány v tištěné podobě s 100% návratností, obsahovaly stručné seznámení s pojmy jako je bossing, mobbing a dvacet otázek, z toho pět statistických. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 120 respondentů z různých profesních skupin, zejména techničtí, pedagogičtí, administrativní pracovníci a pracovníci v různých oborech na území okresu Příbram, konkrétně ve městech Příbram, Březnice, Milín.

8.1 Stanovení hypotéz

Vzhledem k výše uvedeným cílům výzkumného šetření jsem si stanovila následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Domnívám se, že většina zaměstnanců zná pojmy jako mobbing a bossing, má o nich dostatek informací, protože je to často řešený a medializovaný problém.

Hypotéza č. 2: Domnívám se, že mobbing a bossing na pracovišti jsou běžnými jevy a lidé je vnímají jako běžný problém.

Hypotéza č. 3: Předpokládám, že pokud by někdo zaregistroval na svém pracovišti znaky mobbingu, snažil by se týrané osobě pomoci.

8.2 Analýza statistických otázek

Pokud bychom se zaměřili na pohlaví, zúčastnilo se šetření více žen, a to 72 (60%). Mužů se zúčastnilo 48 (40%).

Nejčastější dotazovanou věkovou skupinou byli lidé od 36 do 50 let – 54 (45%), právě tito lidé by se dali považovat za naši cílovou skupinou, protože mají s pracovním prostředím nejvíce zkušeností. Mohou být zaměstnání i několik desítek let a vztahy na pracovištích dobře znají. O něco méně bylo dotázaných ve věku od 19 do 35 let – 33 (27%), dále lidé ve věku od 51 do 65 let – 25 (21%), dotazovaných nad 65 let se zúčastnilo 8 (7%). Poslední a zároveň nejmladší věková skupina v našem dotazníku byla od 15 do 18 let, kterých se dle očekávání neúčastnil žádný z dotazovaných, což je logické, protože lidé v tomto věku nejčastěji studují a s pracovním prostředím se setkávají velmi málo, ponejvíce jen prostřednictvím krátkodobých brigád.

Ohledně dosaženého vzdělání respondentů, můžeme říci, že dotazník vyplnilo nejvíce středoškoláků s maturitou – 49 (41%), dále pak 45 (38%) středoškoláků bez maturity, 16 (13%) dotazníků vyplnili lidé se základním vzděláním a pouze 10 (8%) respondentů byli vysokoškoláci.

Pokud bychom se zaměřili na to, co právě naši dotázaní dělají, tak bychom zjistili, že většina respondentů je zaměstnaných – 90 (75%), s pracovním prostředím se setkávají téměř denně a témata jako šikana na pracovišti, mobbing a bossing jim mohou být velmi blízké. Celkem – 11 (9%) respondentů je nezaměstnaných, dále – 10 (8%) respondentů jsou osoby samostatně výdělečně činné, důchodci se našeho dotazníku zúčastnili 4 (3%).

Pro náš dotazník bylo také důležité zjistit jaký je rodinný stav dotazovaných, a to zejména z důvodu, jestli mají stabilní rodinné zázemí a mají někoho, kdo by se jich mohl zastat v případě, že by na jejich pracovišti došlo k mobbingu či bossingu. Z celkového počtu respondentů se ukázalo, že nejvíce je ženatých mužů a vdaných žen – 72 (60%), dále svobodných – 24 (20%), rozvedených – 11 (9%). Osob žijících společně v rámci tzv. nesezdaného soužití, neboli jako druh/družka se zúčastnilo – 7 (6%). V neposlední řadě se šetření zúčastnili vdovci/vdovy – 6 (5%).

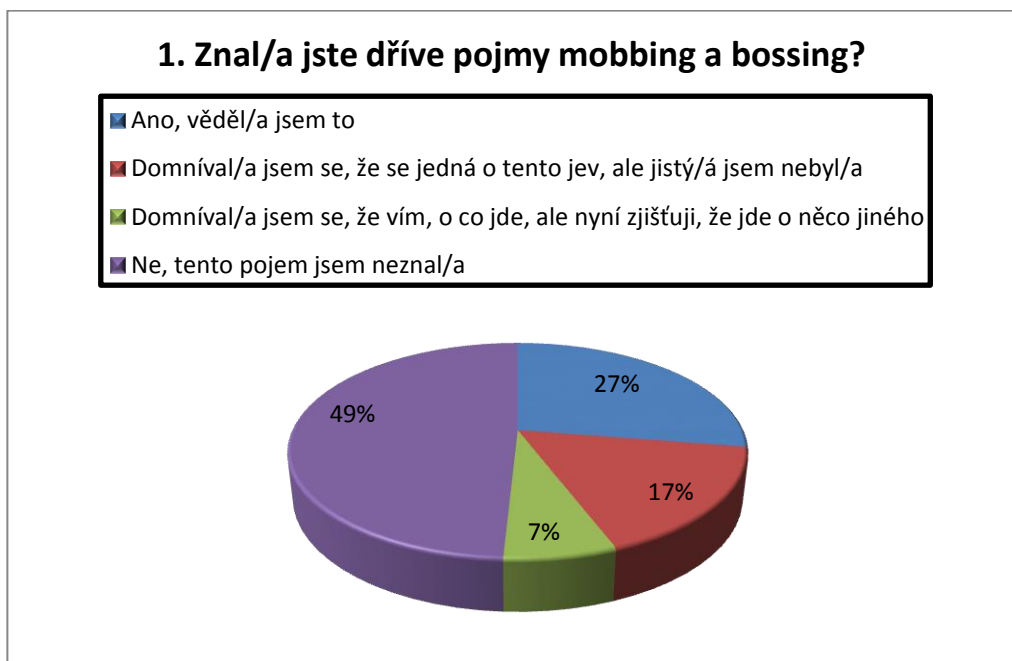
Z těchto výsledků je možné vidět, že se dotazníkového šetření zúčastnil široký výběr společnosti všech věkových kategorií, vzdělání, tudíž i postojů a zkušeností.

8.3 Prezentace výzkumných otázek

V této části práce se budeme věnovat popisu výsledků uskutečněného šetření, kde budou interpretována data vztahující se k výzkumným otázkám. Výsledky vycházejících z dotazníků budou zpracovány v rámci jednotlivých výzkumných otázek do přehledných grafů. Pod každým grafem následující tabulky bude uveden komentář, který popisuje výsledná data.

Výzkumná otázka č. 1

Graf 1:

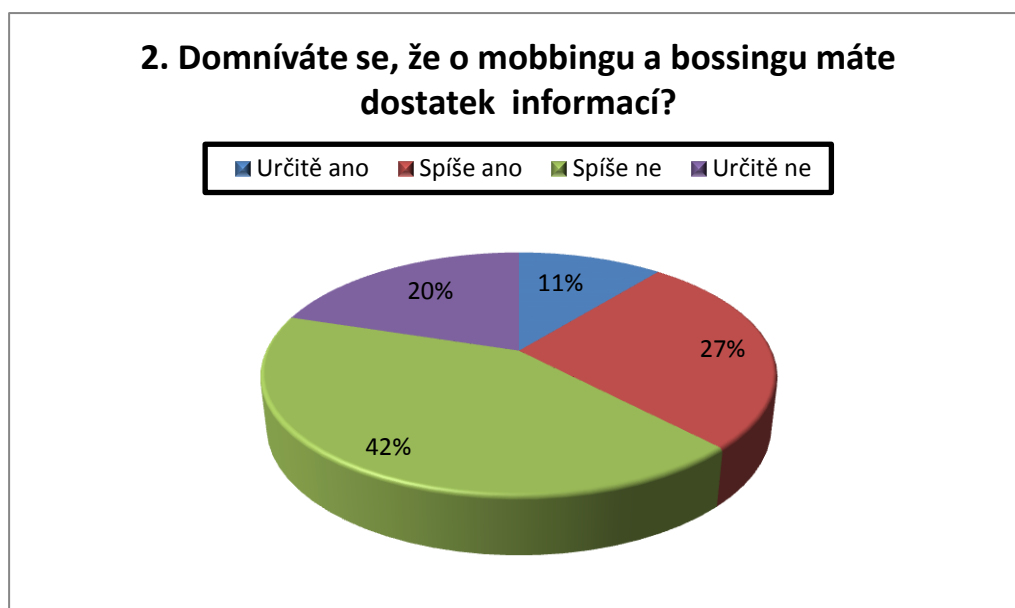


První otázka zjišťující samotné veřejné mínění týkající se naší problematiky mobbingu a bossingu byla zaměřena na to, zda již dříve veřejnost znala tyto pojmy. Téměř polovina respondentů – 59 (49%) tyto pojmy vůbec neznala. Z toho vyplývá, že by se o této problematice mělo rozhodně více hovořit, pořádat například školení pro zaměstnance a zaměstnavatele s cílem zajištění větší informovanosti, prevence a řešení vzniklých konfliktů. Pokud se bude tento jev přehlížet, oběti mobbingu či bossingu nebudou znát hlavní znaky těchto fenoménů, nemohou se ani účinně bránit a zaměstnání se může rychle změnit v peklo. Odpověď „Ano, věděl/a jsem to“ uvedlo – 33 (27%) dotazovaných. Celkem 20 dotázaných, což je – 17% se domnívalo, že se jedná o tento

jev, ale jistí si nebyli. Mylnou představu o tom, co je skutečně tento jev, mělo – 8 (7%) dotazovaných, kteří si mysleli, že vědí co je mobbing a bossing, ale po přečtení stručného seznámení s těmito pojmy, které bylo součástí dotazníku, zjistili, že jde o něco jiného.

Výzkumná otázka č. 2

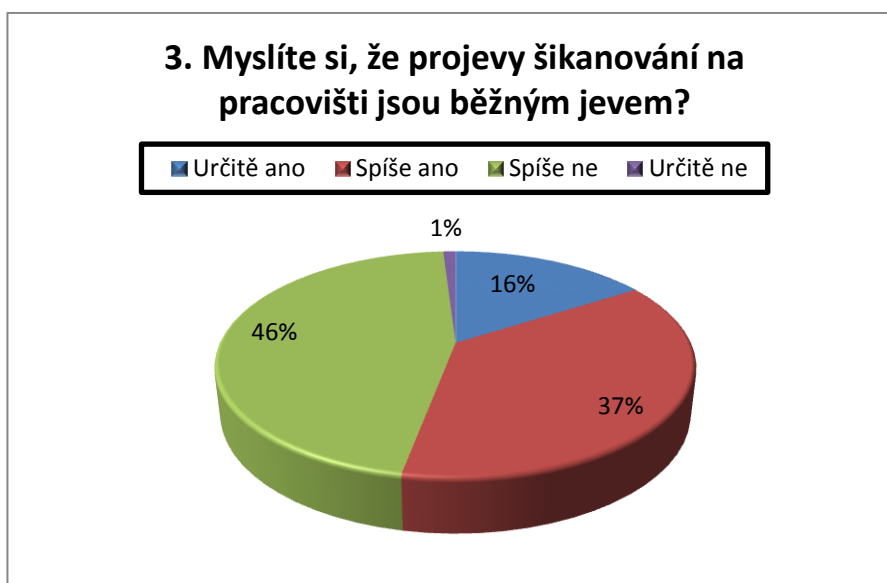
Graf 2:



Další otázka měla zjistit, zdali se respondenti domnívají, že o mobbingu a bossingu mají dostatek informací. Většina dotázaných – 50 (42%) - odpověděla „Spíše ne“, což nám opět potvrzuje, že o mobbingu a bossingu by se mělo rozhodně více hovořit. Odpověď „Spíše ano“ volilo 32 (27%) dotázaných, celkem 25 (20%) dotázaných odpovědělo, že určitě nemají dostatek informací o mobbingu a bossingu. Pouze 13 (11%) ze 120 dotázaných se domnívá, že o mobbingu a bossingu mají dostatek informací, což je velmi málo.

Výzkumná otázka č. 3

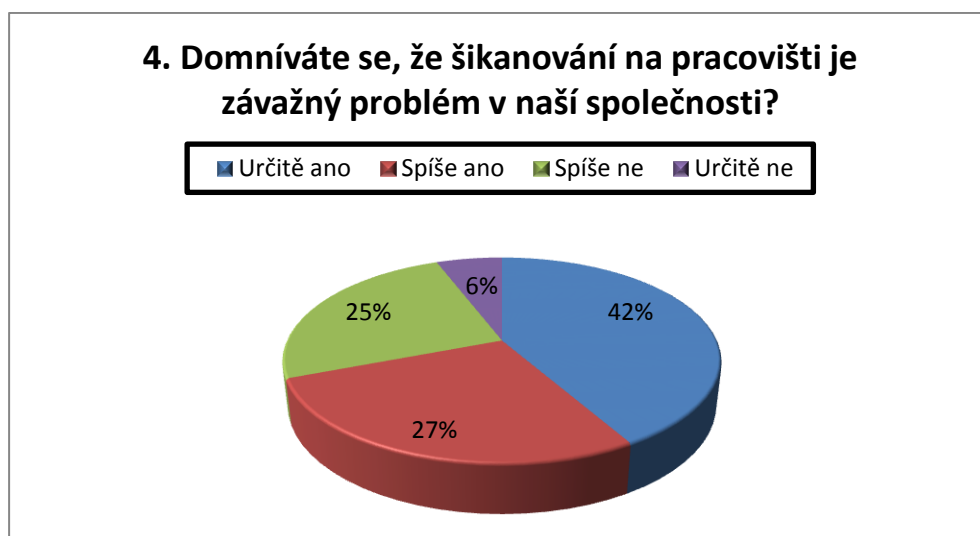
Graf 3:



Na následující otázku, zdali jsou projevy šikanování na pracovišti běžným jevem, bylo nejvíce odpovědí „Spíše ne“ – 56 (46%). O něco méně bylo odpovědí „Spíše ano“ – 44 (37%), znamená to, že na pracovištích se nestává výjimkou, když se spolupracovníci vysmívají, uráží jedince, mluví o někom za zády a šíří o něm pomluvy, které kazí reputaci, útočí na národnost, náboženské přesvědčení nebo sexuální orientaci. Nebo například, když nadřízený ignoruje názory podřízeného a veškeré jeho úsilí a úspěchy na pracovišti hodnotí negativně. Odpověď „Určitě ano“ volilo 19 (16%) dotazovaných a pouze 1 (1%) z respondentů odpověděl „Určitě ne“.

Výzkumná otázka č. 4

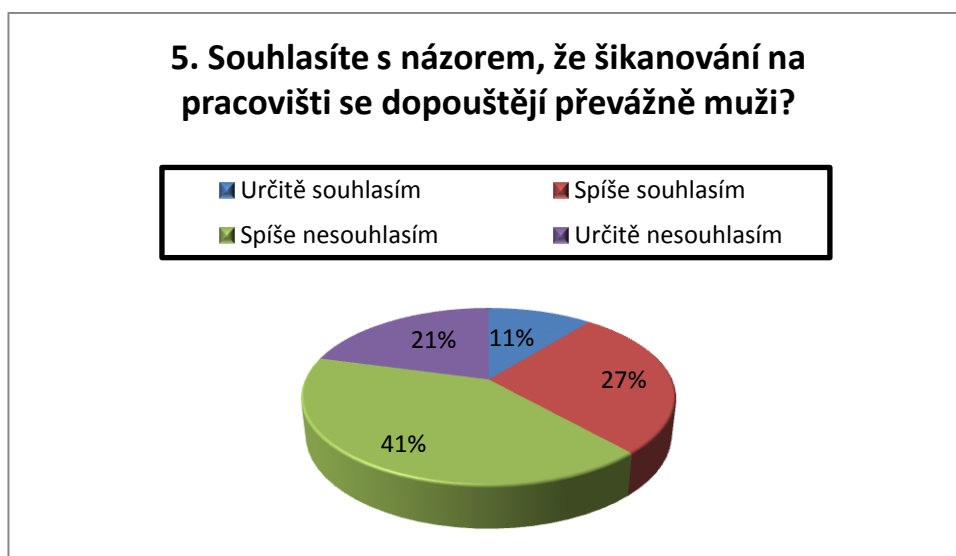
Graf 4:



Na otázku, domníváte se, že šikanování na pracovišti je závažný problém naší společnosti zodpovědělo 50 (42%) respondentů „Určitě ano“. Z čehož vyplývá, že lidé si uvědomují závažnost mobbingu a bossingu a neberou tento problém na lehkou váhu. Což potvrzuje i druhá nejvíce zodpovídaná odpověď „Spíše ano“, kterou označilo 33 (27%) respondentů. Odpověď „Spíše ne“ volilo 30 (25%) dotazovaných a pouze 7 (6%) dotazovaných tuto problematiku lehce podceňují a myslí si, že šikanování na pracovišti určitě není závažný problém naší společnosti.

Výzkumná otázka č. 5

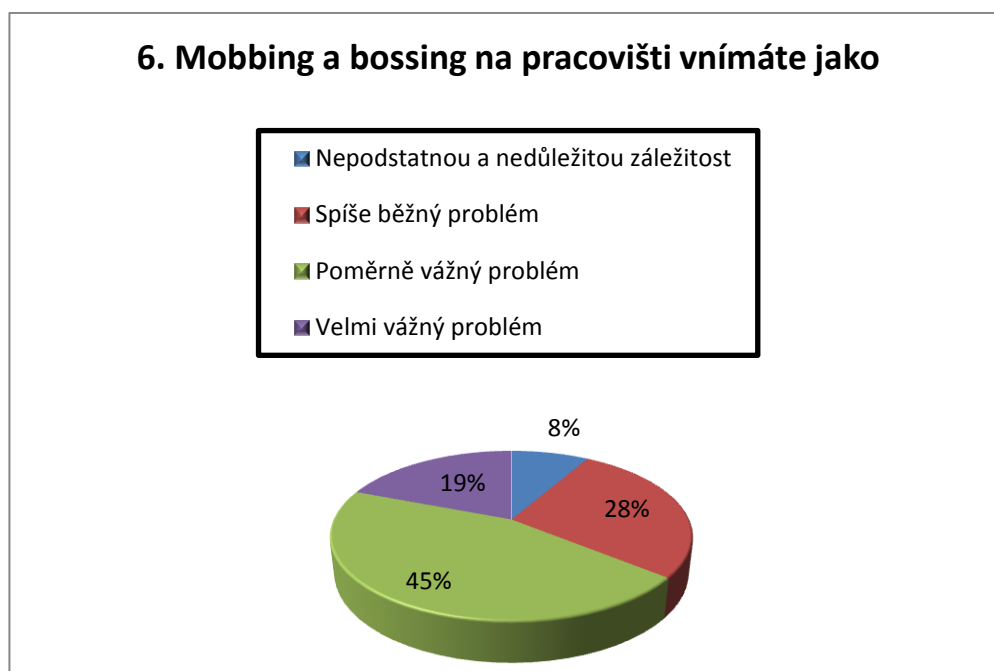
Graf 5:



Další otázka, zdali respondenti souhlasí s názorem, že šikanování na pracovišti se dopouštějí převážně muži, bylo nejvíce vybraných odpovědí „Spíše nesouhlasím“ – 49 (41%), což nám dokazuje, že šikana není pouze fenomén výhradně mužského, tedy i fyzicky silnějšího pohlaví. Za tzv. mobbery můžeme považovat i ženy, ačkoliv se způsoby mobbována mužů a žen značně liší. Dalších 33 (27%) dotázaných s názorem, že se šikanování na pracovišti dopouštějí převážně muži, spíše souhlasí. S tímto názorem určitě nesouhlasí celkem 25 (21%) z dotazovaných. A pouze 13 (11%) respondentů určitě souhlasí s tím, že mobbingu či bossingu se dopouštějí převážně muži.

Výzkumná otázka č. 6

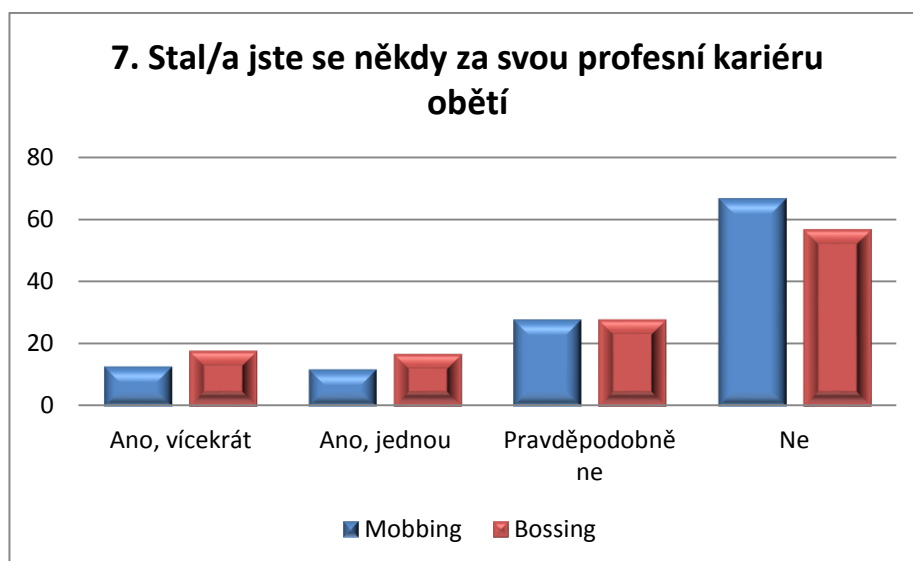
Graf 6:



Následující otázka byla zaměřena na to, jak respondenti vnímají mobbing a bossing na pracovišti. Téměř polovina z dotazovaných – 54 (45%) – považuje tyto jevy za poměrně vážné problémy. Uvědomují si tedy vážnost šikany na pracovišti a její širokosáhlé důsledky, které je zapotřebí řešit. Celkem 33 (28%) dotazovaných vnímá mobbing a bossing na pracovišti jako spíše běžný problém. Stává se fenoménem, který se zrodí téměř v každém pracovním prostředí a stává se jeho součástí. Mobbing a bossing na pracovištích vnímá jako velmi vážný problém 23 (19%) respondentů, což by mohli být lidé, kteří šikanu na pracovišti sami poznali a mohou s ní mít osobní zkušenosti. Nejméně respondentů vnímá mobbing a bossing jako nepodstatnou a nedůležitou záležitost – 10 (8%).

Výzkumná otázka č. 7

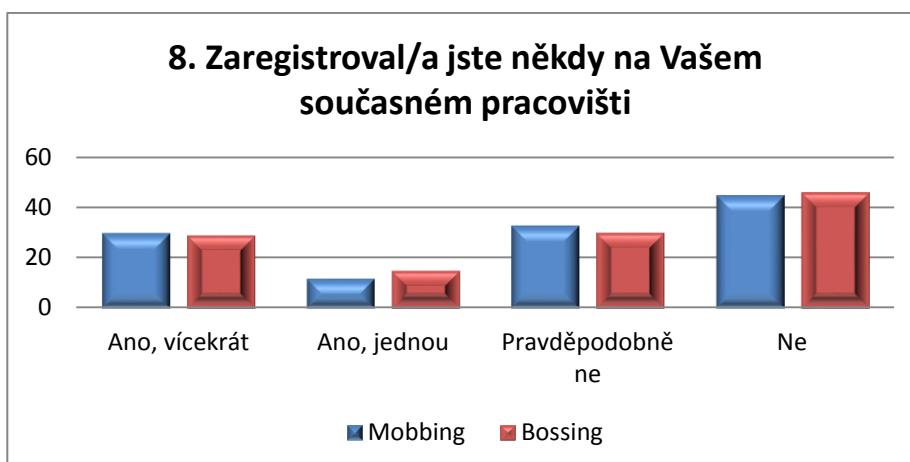
Graf 7:



Další otázka je poněkud citlivějšího charakteru, protože se přímo ptá respondentů, jestli se za svou profesní kariéru někdy stali obětí mobbingu či bossingu. V obou případech více než polovina dotazovaných volila odpověď „Ne“, za svou profesní kariéru se tedy nestalo obětí mobbingu celkem 67 (56%) respondentů. S bossingem se nesetkalo celkem 57 (48%) dotazovaných. Další nejčastěji volená odpověď byla „Pravděpodobně ne, ale nejsem si jistý/á“, u mobbingu i bossingu volilo tuto odpověď stejný počet respondentů – 28 (23%). S mobbingem se za profesní kariéru jednou setkalo celkem 12 (10%) dotazovaných. O něco více respondentů se jednou za celou profesní kariéru setkalo s bossingem – 17 (14%). Vícekrát se s mobbingem muselo potýkat 13 (11%) respondentů a s bossingem celkem 18 (15%) z celkového počtu 120 respondentů.

Výzkumná otázka č. 8

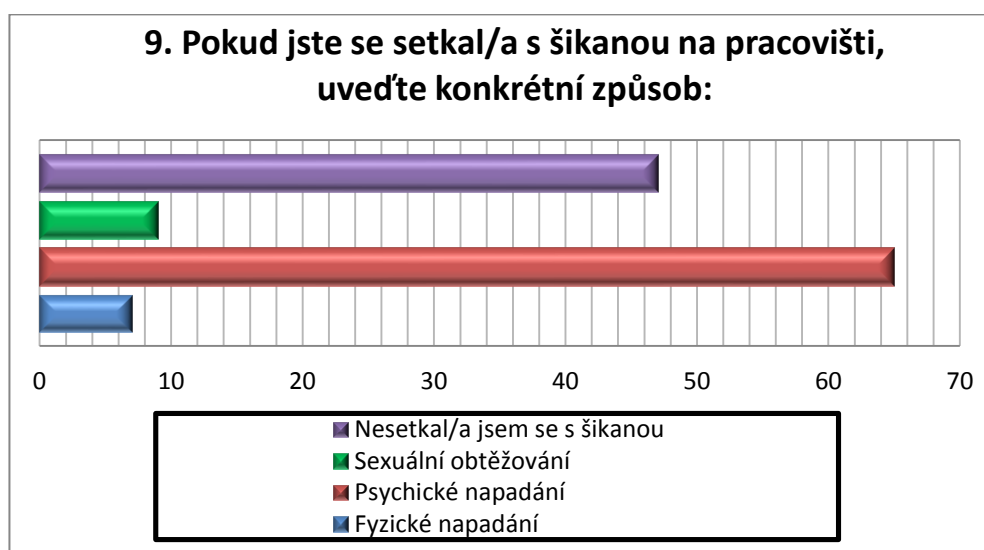
Graf 8:



Na otázku zdali respondenti někdy zaregistrovali mobbing či bossing na současném pracovišti bylo nejvíce odpovědí „Ne“. Mobbing na současném pracovišti nezaregistrovalo celkem 45 (38%) dotazovaných. Bossing na pracovišti nezaregistrovalo 46 (38%) respondentů. Odpověď „Pravděpodobně ne, ale nejsem si jistý/á“ volilo u mobbingu 33 (27%) a u bossingu 30 (25%) dotazovaných. Méně příznivé jsou pak výsledky, kdy mobbing na svém současném pracovišti vícekrát zaregistrovalo celkem 30 (25%) dotazovaných a bossing 29 (24%). Jednou si na pracovišti všimlo mobbingu 12 (10%) respondentů a bossingu celkem 15 (13%).

Výzkumná otázka č. 9

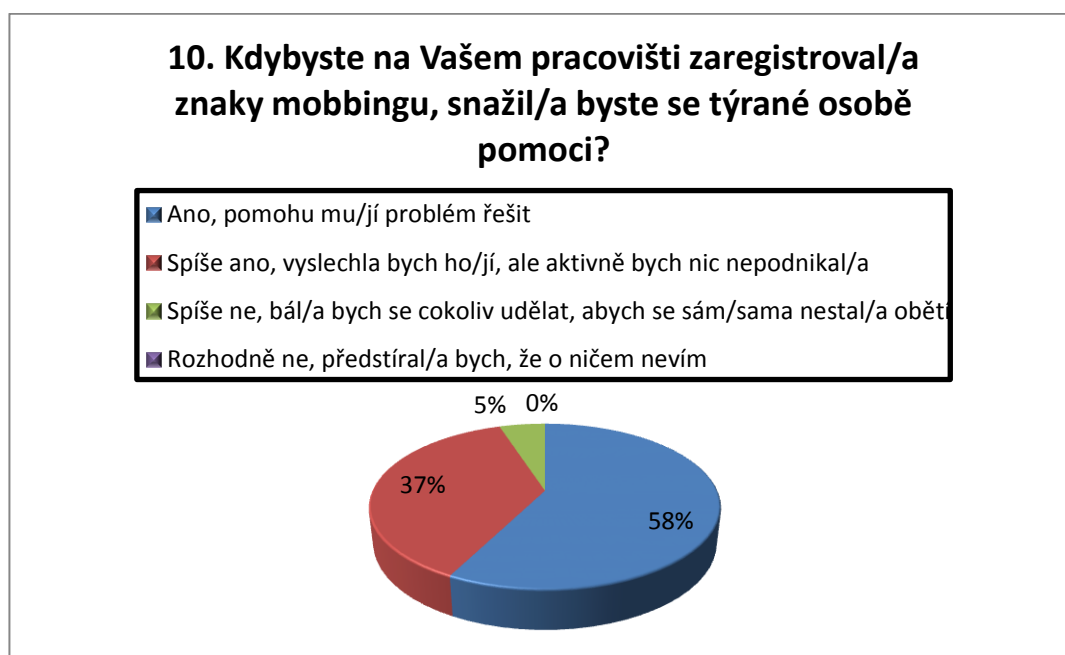
Graf 9:



Následující otázkou bylo zjištěno, jaký je konkrétní způsob šikany na pracovišti. Respondenti zde uváděli více než jednu odpověď. Nejčastěji bylo uváděno psychické napadání, které má mnoho forem, ale nejčastější je slovní napadání a jeho cílem je ponížit, nebo oslabit morálku. S tímto druhem šikany se setkala 65 respondentů. Další nejčastější odpověď byla o něco příznivější, dozvídáme se z ní, že celkem 47 respondentů se s šikanou vůbec nesešlo. Překvapivě celkem 9 z dotazovaných na svém pracovišti zažilo sexuální obtěžování, což je velmi choulostivé téma a neúčinnější zbraní v boji proti němu bývá právě podání žaloby k soudu na nerovné zacházení, nebo trestního oznámení pro trestný čin útisku. V nejhorším případě končí odchodem ze zaměstnání. Fyzické napadání v zaměstnání zažilo 7 z dotazovaných.

Výzkumná otázka č. 10

Graf 10:



Další otázka se ptá respondentů, kdyby na pracovišti zaregistrovali znaky mobbingu, snažili by se týrané osobě pomoci. Převážná většina odpovědí byla „Ano, pomohu problém řešit“, celkem 69 (58%). O něco méně bylo odpovědí „Spíše ano, vyslechla bych, ale aktivně bych nic nepodnikala“, zachovalo by se tak celkem 45 (37%) z dotazovaných. Což nám ukazuje, že lidé se bojí o svá pracovní místa a bojí se podnikat razantnější kroky. Celkem 6 (5%) respondentů by se bálo cokoliv udělat, aby se sami nestali obětí mobbingu. Odpověď „Rozhodně ne, předstíral/a bych, že o ničem nevím“ nezvolil žádný z dotazovaných.

Výzkumná otázka č. 11

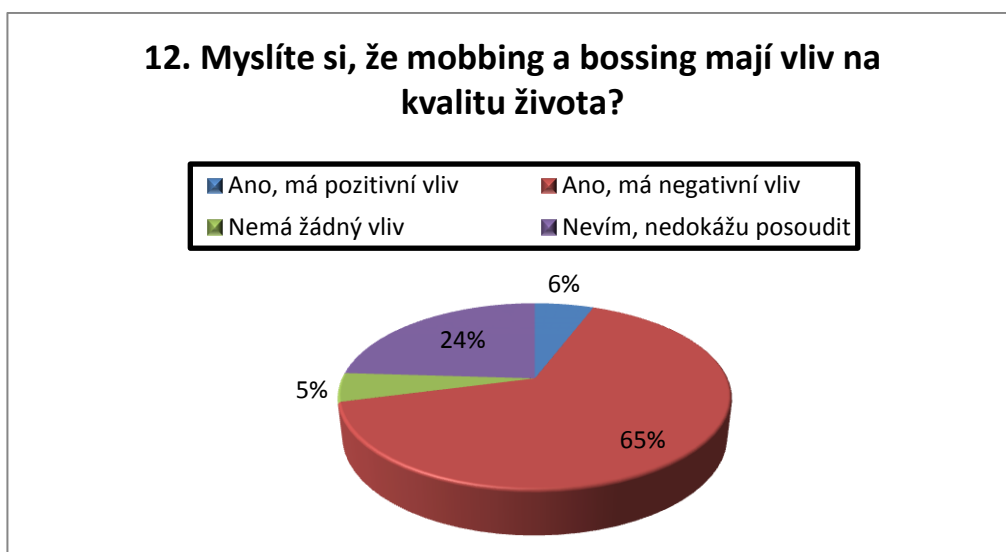
Graf 11:



Na následující otázku zdali si respondenti myslí, že v případě útoku mobbingu na jejich osobu by se mohli obrátit na vedoucí pracovníky si 42 (35%) celkového počtu 120 respondentů myslí, že by se na své vedoucí mohli obrátit s určitými obavami. 31 (26%) dotázaných si myslí, že by se na své vedoucí pracovníky mohli obrátit a našli by u nich plnou podporu. Celkem 30 (25%) respondentů označilo odpověď „Spíše ne“ a odpověď „Rozhodně ne, nevěřili by mi“ označilo 17 (14%).

Výzkumná otázka č. 12

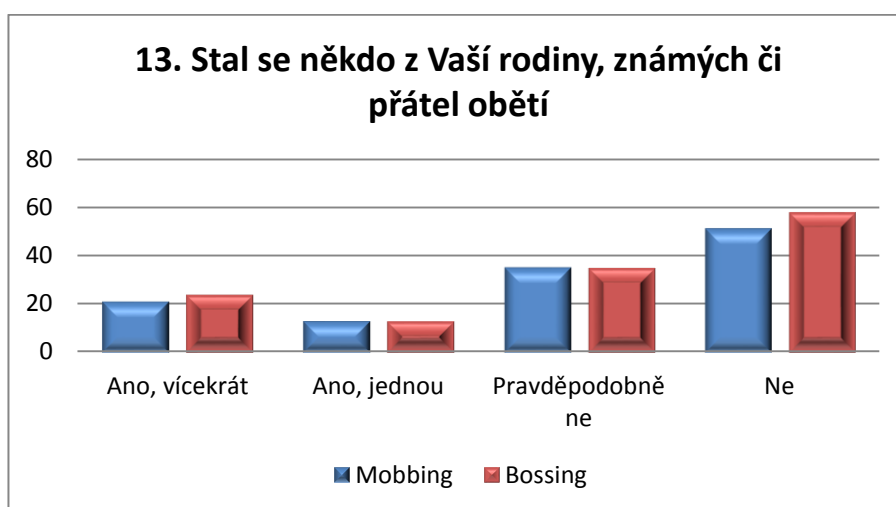
Graf 12:



Další otázka „Myslíte si, že mobbing a bossing mají vliv na kvalitu života?“ uvedlo 78 (65%) respondentů, že má negativní vliv. Odpověď „Nevím, nedokážu posoudit“ uvedlo 29 (24%) respondentů. O tom, že tyto jevy mají pozitivní vliv, bylo přesvědčeno 7 (6%) respondentů. Pouze 6 (5%) z dotazovaných si myslí, že tyto jevy nemají žádný vliv na kvalitu života.

Výzkumná otázka č. 13

Graf 13:

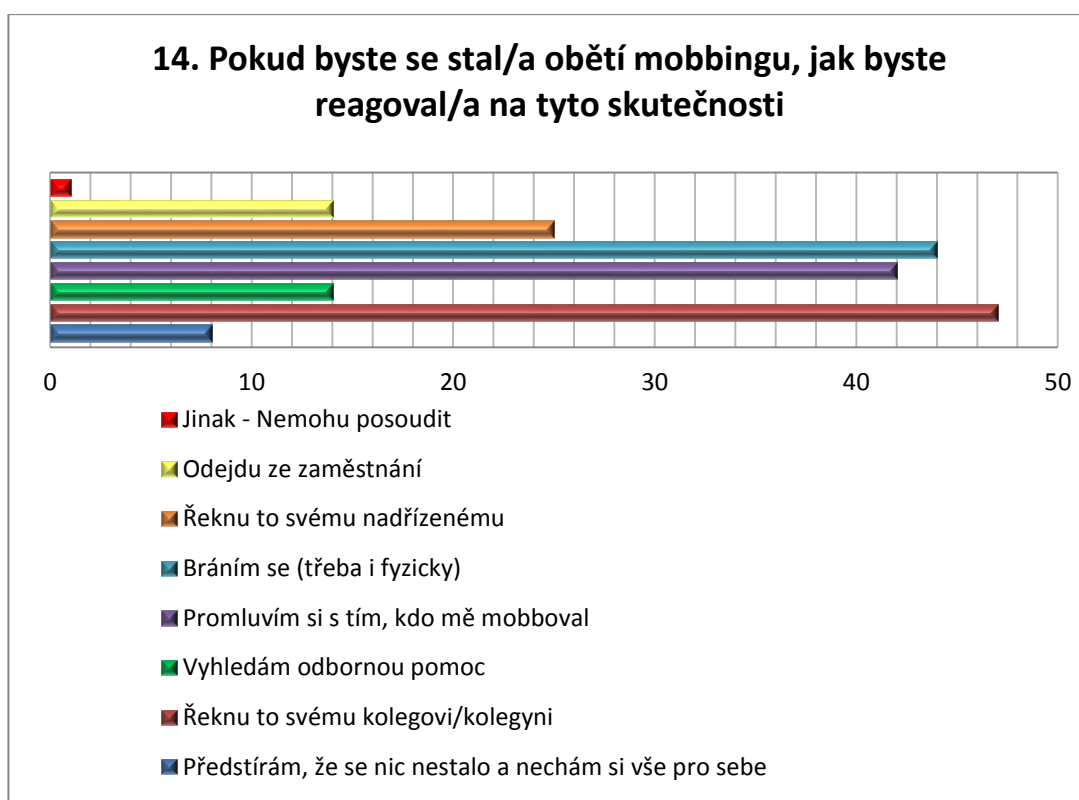


Na následující otázku „Stal se někdo z Vaší rodiny známých či přátel obětí mobbingu či bossingu“ respondenti v obou případech nejvíce odpovídali „Ne“,

u mobbingu takto odpovědělo 51 (42%) respondentů, u bossingu odpověď „Ne“ volilo celkem 48 (40%) respondentů. Další nejčastěji zvolenou odpovědí bylo „Pravděpodobně ne, ale nejsem si jistý/á“, tuto odpověď u mobbingu zvolilo 35 (29%) a u bossingu taktéž 35 (29%) respondentů. Celkem 21 (18%) respondentů tvrdí, že se někdo z jejich rodiny, známých či přátel stal vícekrát obětí mobbingu – 24 (20%) a bossingu. Z celkového počtu 120 respondentů přiznává 13 (11%), že se někdo z jejich blízkého okolí stal obětí mobbingu a stejný počet se stal obětí bossingu – 13 (11%).

Výzkumná otázka č. 14

Graf 14:

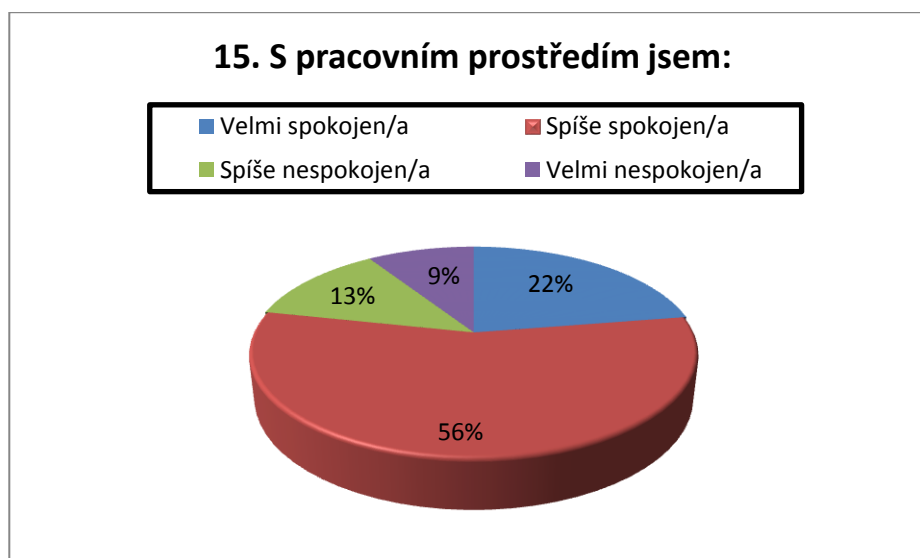


Další otázkou jsme zjišťovali, jak by lidé reagovali v případě, že by se stali obětí mobbingu. Respondenti zde v případě potřeby mohli označit více odpovědí. Nejčastější odpověď byla „Řeknu to svému kolegovi/kolegyni“, označilo ji celkem 47 respondentů. Druhá nejčastěji zvolená odpověď byla „Bráním se (třeba i fyzicky)“, odpovídalo tak celkem 44 osob. Nejčastěji však takto odpovídali muži, tedy silnější pohlaví, které se v případě útoku na jejich osobu nebojí svou sílu použít. Pokud by se respondenti stali obětí mobbingu celkem 42 z nich by se odvážilo promluvit si s tím, kdo je mobbuje. Celkem 25 respondentů by se odhodlalo říct svému nadřízenému o tom, že jsou

mobbování. Znamená to, že u svých nadřízených pracovníků vidí oporu a myslí si, že by mohli být pochopeni. Mobbing v zaměstnání by řešilo celkem 14 z dotazovaných svým odchodem ze zaměstnání, což bývá velmi razantní rozhodnutí. Další 14 respondentů by se tento problém snažilo vyřešit tím, že vyhledají odbornou pomoc. Pouze 8 z dotazovaných by volilo ne příliš dobrý způsob řešení tohoto problému, a sice že by předstírali, že se nic nestalo a nechávají si vše pro sebe. Tento způsob není příliš šťastným řešením, mobber by v tomto případě mohl získávat ještě větší sebevědomí a šikana by se mohla stále více stupňovat. Mobbing je vždy zapotřebí řešit a nebát se si o něm s kýmkoliv promluvit. Poslední možností na výběr u této otázky bylo „Jinak“, respondenti zde mohli uvést jiné příklady, jak by na mobbing reagovali. Tuto odpověď si zvolil pouze jeden z dotazovaných a uvedl „Nemohu posoudit, když jsem šikanu nikdy nezažil“.

Výzkumná otázka č. 15

Graf 15:



Poslední otázkou jsme zjišťovali, zdali jsou respondenti se svým pracovním prostředím spokojeni či nikoliv. Nadpoloviční většina respondentů – 67 (56%) zvolila odpověď „Spíše spokojen/a“, což může být pro firmy velice příznivé. Pracovní prostředí má vliv nejen na zdraví, ale i na psychiku, pohodu či pracovní výkony. Zahrnuje nejen materiální podmínky, např. čistota prostorů, estetická úroveň řešení pracovních interiérů a exteriérů, ale i sociální podmínky, např. motivace, typ pracovní skupiny, vztah v ní, či uspokojení z práce. Dokonce celkem 27 (22%) respondentů je s pracovním

prostředím velmi spokojeno. 15 (13%) respondentů je spíše nespokojeno a pouze 11 (9%) dotazovaných je s pracovním prostředím velmi nespokojeno.

8.4 Ověření hypotéz

Hypotéza č. 1: Domnívám se, že většina zaměstnanců zná pojmy jako mobbing a bossing, má o nich dostatek informací, protože je to často řešený a medializovaný problém.

Hypotéza byla ověřena otázkami č. 1 a 2 z dotazníku. Na základě těchto údajů bylo zjištěno, že téměř polovina z dotazovaných, celkem 59 ze 120 respondentů neznají a neslyšeli pojmy jako mobbing a bossing. Což se může mnohdy stát velkým problémem. V případě, že by se stali obětí těchto jevů, nebudou znát účinnou obranu, ani legislativu, která se tímto problémem zabývá a mohla by jim pomoci ho řešit. Většina z dotazovaných taktéž uznává, že o mobbingu a bossingu nemá dostatek informací. Mé tvrzení se tedy nezakládá na pravdě. **Hypotéza č. 1 byla vyvrácena.**

Hypotéza č. 2: Domnívám se, že mobbing a bossing na pracovišti jsou běžnými jevy a lidé je vnímají jako běžný problém.

Tato hypotéza byla ověřena na základě porovnání odpovědí na otázky č. 3, 4 a 6 z dotazníku. Výsledky ukazují, že většina z dotazovaných si nemyslí, že projevy šikanování jsou běžným jevem. Avšak mobbing a bossing celkem 54 ze 120 respondentů vnímají jako vážný problém. **Hypotéza č. 2 byla vyvrácena.**

Hypotéza č. 3: Předpokládám, že pokud by někdo zaregistroval na svém pracovišti znaky mobbingu, snažil by se týrané osobě pomoci.

Otázka č. 10 v dotazníku mi ověřila hypotézu č. 3. Respondenti v naprosté většině uvedli, že by pomohli mobbované osobě problém řešit a nepřehlíželi by její situaci. **Hypotéza č. 3 byla potvrzena.**

8.5 Návrhy opatření a doporučení

Navrhnout opatření, která by se zabývala problematikou bossingu a mobbingu je velmi těžké a rozsáhlé téma, možností obrany v našich podmínkách bohužel není mnoho, proto je nutné všechny síly soustředit do prevence – nedopustit tedy, aby se bossing a mobbing na pracovišti vůbec objevily. Přesto jsme se pokusili najít alespoň některá doporučení, jak těmto patologickým jevům lze předcházet a jak by mohly podniky v případě výskytu bossingu a mobbingu v jejich firmě postupovat.

Jako první opatření bychom navrhovali zaměřit se na kolektivní smlouvu, která upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a práva a povinnosti smluvních stran. V kolektivní smlouvě by měl být výslovně uveden zákaz dopouštět se mobbingu a povinnost bojovat proti němu. Obě strany podepisující kolektivní smlouvu se tímto vlastně zavazují bojovat proti následkům bossingu a mobbingu v rámci podniku. Dále je v kolektivní smlouvě do bodu ochrany proti mobbingu potřeba zahrnout veškeré pracovníky včetně brigádníků. Také zde musí být výslovně uveden postup v případě, pokud některý zaměstnanec požádá o ochranu proti mobbingu.

Další, jistě žádoucí opatření pro podniky by bylo zavedení školení komunikačních dovedností. Tato školení by měla zajišťovat jak semináře pro vedoucí pracovníky, tak pro všechny ostatní zaměstnance. Semináře pro vedoucí pracovníky by měly být zaměřeny na zlepšování chování nadřízených k podřízeným a na vylepšování stylu řízení. K tomu existují specializované firmy, které vedou tyto tréninky komunikačních dovedností. Semináře pro ostatní zaměstnance by se měly zaměřit na zlepšení chování všech zaměstnanců a vyvarování se konfliktům. Cílem by mělo být naučit zaměstnance lépe komunikovat mezi sebou, ale také zvládat konflikty únosným způsobem.

Pokud je vedení firmy ochotno se zabývat případným výskytem bossingu či mobbingu na pracovištích, bylo by dobré, zejména ve větších firmách, zřídit systém anonymních dotazníků, nebo např. „knihu stížností a přání“ pro všechny zaměstnance a vedoucí. Pokud by v dotaznících byly dobře formulovány otázky a možnosti odpovědi na ně, zkušený psycholog, který by byl zaměstnán v podniku, z nich dokáže odhalit i vznikající výskyt bossingu a mobbingu na pracovišti.

Nejdůležitějším návrhem na opatření proti bossingu a mobbingu je pro nás medializace samotného problému, který je velice aktuální, ale bohužel mu není věnována dostatečná pozornost a často bývá podceňován. Zatímco v zahraničí existuje mnoho institucí, kam se šikanovaný zaměstnanec může obrátit, u nás jsou tyto aktivity velmi ojedinělé. Mezi tuzemské organizace zaměřené na pomoc obětem šikanování na pracovišti patří například Občanské sdružení Práce a vztahy nebo Občanské sdružení proti šikaně. Pokud nežádoucí situaci na pracovišti neřeší vedoucí pracovník, je nutné se obrátit na zaměstnavatele, odbory, podat stížnost na Inspektorát práce, u státních institucí ke zřizovateli, v krajním případě je možné obrátit se na soud. Široká medializace daného problému by se v budoucnu, dle našeho názoru, měla stát jednou z cest vedoucích k potlačení těchto nežádoucích jevů.

ZÁVĚR

Pojmy bossing a mobbing jsou termíny pro formy psychického teroru, které se mohou jako patologie šikany vyskytnout na pracovištích dospělých. Tyto jevy se často skrývají za nenápadné akce, které svými činy oběť znevažují, poškozují její pověst, snižují sebeúctu, ale také mohou způsobovat i škody na zdraví. V teoretické části předkládané bakalářské práce byla snaha o podrobnější seznámení veřejnosti s výskytem těchto patologických vztahů. Naším úsilím bylo teoreticky i prakticky proniknout do problematiky šikany na pracovišti, obohatit veřejnost o výsledky a informace získané průzkumným šetřením a hlavně poukázat na nebezpečnost tohoto psychického teroru. Domníváme se, že mezilidské vztahy na pracovišti patří mezi významné faktory ovlivňující pracovní prostředí. Protože ne každý člověk si uvědomuje, že v práci stráví skoro polovinu svého života a tudíž pracovní vztahy a jejich zdravotní a psychický dopad na člověka by měly být k podmětu k zařazení naší problematiky mezi naléhavá aktuální témata dnešní doby. Toto téma také úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců na pracovišti a se stresem, který je těmito jevy vyvoláván. Pokud se v pracovním prostředí budou vyskytovat patologie vztahů jako je bossing či mobbing, bude nadále docházet ke stresu a ani pracovní výkony nebudou tak kvalitní.

Naším hlavním cílem práce bylo definování a seznámení čtenáře s pojmy, které jsou spojené s šikanou na pracovišti a jejich vybrané aspekty, zejména zdravotní, sociální, jejich historií, příčinami vzniku, průběhu, důsledcích jak na jedince, tak i na pracoviště a možnostech řešení, které jsme se pokusili vyložit pomocí aktuální legislativy České republiky, týkající se tohoto tématu. V řadě předpisů sice lze najít podklady k právní ochraně proti tomuto nežádoucímu chování a jednání, ale tzv. přímý „antimobbingový“ zákon u nás zatím žádný neexistuje. Dílčím cílem práce bylo zmapovat informovanost o bossingu a mobbingu pomocí dotazníkového šetření a zmapovat tak kvalitu personálních vztahů na území okresu Příbram. Vytyčené hlavní i dílčí cíle se nám podařili splnit.

Z výsledků našeho dotazníkového šetření plyne, že ačkoliv se toto téma šikany na pracovišti stává více aktuální a diskutované celkem 49% dotazovaných pojmy jako bossing a mobbing vůbec neznali. Dále jsme zjistili, že se v pracovních prostředích vyskytují formy psychického teroru jak ze strany kolegů (mobbing), tak i ze strany vedení (bossing). Překvapivým a zároveň určitým zklamáním se pro nás stala vysoká hodnota počtu zaměstnanců, kteří zaznamenali na svém současném pracovišti bossing –

24% či mobbing – 25%. Další ne příliš kladné zjištění bylo, že se s fyzickým napadáním na pracovišti setkalo celkem 65 respondentů ze 120 dotazovaných, překvapivě celkem 9 z celkového počtu dotazovaných zažilo na svém pracovišti i sexuální obtěžování, což je velmi citlivý problém a neúčinnější zbraní v boji proti němu bývá právě podání žaloby k soudu na nerovné zacházení, nebo trestního oznámení pro trestný čin útisku.

I přestože je problematika patologických vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti aktuální, není jí doposud věnována v odborné ani v populární literatuře odpovídající pozornost a je bohužel brána na lehkou váhu. Domníváme se, že šikanování na pracovišti je nepřijatelné, je to něco, čím by se měl každý, kdo se s ním setkává zabývat a nepředcházet ho. Tak jako je na pracovišti nutné seznámit zaměstnance s bezpečností a ochrannou zdravím při práci, by měli být zaměstnanci automaticky informováni o problematice mobbingu či bossingu, protože s bezpečností práce úzce souvisí. V rámci prevence, znalostí a dovedností jak danou situaci efektivně řešit, by se mělo proškolovat i vedení, neboť šikana výrazně deformuje vztahy a je častou příčinou konfliktů. Předloženou práci chceme zaujmout a oslovit odbornou, ale i laickou veřejnost k větší medializaci tohoto tématu a k dalšímu bádání a zpracování nezodpovězených otázek pojednávaného problému.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno : ERA group, 2003. 81 s. ISBN 80-86517-34 9.
2. EBERHARD G. FEHLAU. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi.* Praha : Grada Publishing, a.s. 2003. 112 s. ISBN 80-247-0533-8.
3. HADFIELDOVÁ, S., HASSONOVÁ, G. *Jak být asertivní v každé situaci.* Praha : Grada Publishing, a.s. 2012. 216 s. ISBN 978-80-247-4269-4.
4. HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti.* Martin : Neografie, a. s. 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.
5. HUBINKOVÁ, Z. a kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování.* Praha : Grada Publishing, a.s. 2008. 280 s. ISBN 978-80-247-1593-3.
6. KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě.* Praha : Portál, 2007. 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7.
7. KOLÁŘ, M. *Bolest šikanování.* Praha : Portál, 2001. 255 s. ISBN 80-7367-014-3.
8. KRATZ, H., J. *Mobbing, jak ho poznat a jak mu čelit.* Praha : Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
9. MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu.* Praha : Grada Publishing, a.s. 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
10. NOVÁK, T. *Jak bojovat se stresem.* Praha : Grada Publishing, a.s. 2004. 139 s. ISBN 80-247-0695-4.
11. PONĚŠICKÝ, J. *Agrese, násilí a psychologie moci.* Praha : TRITON, 2005. 226 s. ISBN 80-7254-593-0.
12. ROSENBERG, MARSHALL B. *Nenásilná komunikace.* Praha : Portál, 2008. 224 s. ISBN 978-80-7367-447-2.
13. SPURNÝ, J. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu.* Praha: Eurounion, 1996. 134 s. ISBN 80-85858-30-4.
14. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba.* Praha : Grada Publishing, a.s. 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
15. VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Sestry v nouzi, Syndrom vyhoření, mobbing, bossing.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3174-2.

16. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o. 2001. 384 s. ISBN 80-7178-269-6.
17. WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 133 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Elektronické zdroje

1. Chování.cz : *Sociální konflikty, mobbing, bossing, staffing* [online]. 2013 [cit. 6. září 2013]. Dostupný z WWW: <http://www.chovani.eu/socialni_konflikty/c398>.
2. KRČMÁŘOVÁ, G. Dorazil mobbing i do českých knihoven? *Ikaros* [online]. 2002, roč. 6, č. 6 [cit. 1. září 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/964>>.
3. LEYMANN, H. *The Mobbing Encyclopaedia 1996*. [online]. 2013 [cit. 18. listopad 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>.
4. Peníze.cz : *Mobbing, šikana na pracovišti, která se v Česku rozmáhá* [online]. 2008 [cit. 4. září 2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.penize.cz/pracovni-pomer/40623-mobbing-sikana-na-pracovisti-ktera-se-v-cesku-rozmaha>>.
5. Sociální dialog.cz : *Šikana v ČR narůstá* [online]. 2013 [cit. 3. září 2013]. Dostupný z WWW:<<http://www.socialnidialog.cz/socialni-dialog/socialni-dialog/sikana-v-zamestnani-cr-narusta>>.
6. VEČERKOVÁ, B. *Šikana na pracovišti*. [online]. 2013 [cit. 3. září 2013]. Dostupný z WWW: <http://www.stemmark.cz/mobbing_2013/>.

Legislativní dokumenty

1. ČESKO. Zákon č. 46/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 14, § 1.
2. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 84, § 16.

3. ČESKO. Zákon č. 40/2009 Sb. In: *Trestní zákoník* [online]. 2009. [cit. 6. leden 2014].
Dostupný z WWW: <http://zakony.centrum.cz/trestnizakonik?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=zakony-od-centrum_cz>.
4. ČESKO. Zákon č. 2/1993 Sb. In: *Listina základních práv a svobod* [online]. 1993. [cit. 6. leden 2014]. Dostupný z WWW: <<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>>.
5. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. In: *Zákoník práce* [online]. 2006. [cit. 6. leden 2014]. Dostupný z WWW: <<http://ley.cz/?s2&q2=all>>.
6. ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. In: *Občanský zákoník* [online]. 2012. [cit. 6. leden 2014]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/>>.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník předložený respondentům v dotazníkovém šetření.

DOTAZNÍK K PROBLEMATICE MOBBINGU A BOSSINGU

Vážená paní, vážený pane!

Jmenuji se Eliška Strnadová a jsem studentkou třetího ročníku Vysoké školy evropských a regionálních studií v Příbrami, kde studuji obor bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě.

Chtěla bych Vás touto cestou požádat o pomoc při výzkumu, který je zaměřen na problematiku šikanování na pracovišti (bossingu a mobbingu) a poslouží jako podklad k vypracování praktické části mé bakalářské práce.

Vyplňování dotazníku by Vám nemělo zabrat více než cca 15 minut Vašeho času. Dotazník je anonymní.

Stručné seznámení s pojmy mobbing a bossing

Mobbingem rozumíme akce *mezi kolegy na pracovišti*, které znevažují konkrétní osobu, poškozují její pověst, snižují její sebeúctu a sebevědomí a mohou vést až k poškození jejího zdraví, značným duševním a sociálním problémům či dokonce k sebevraždě.

Tato jednání se objevují **velmi často** (nejméně jednou týdně) a **dlouhodobě** (nejméně půl roku). Mobbing má tedy obdobné **znaky jako klasická šikana** vyjma fyzického napadání.

K nejčastějším formám mobbingu patří:

Zesměšňování, ponižování, sekýrování, ignorance, omezování osobní iniciativy, přehlížení, lživá obvinění, zveličování slabších stránek osobnosti, sociální izolace, bezdůvodné přeřazení na jinou práci či funkci, zadávání nevhodných úkolů, atd.

Jako bossing můžeme označit mobbing, jehož iniciátorem je **vedoucí pracovník** nebo přímý nadřízený.

DOTAZNÍK

Statistické otázky

- Vaše pohlaví:** muž žena
- Váš věk:** 15-18 19-35 36-50 51-65
 nad 65
- Vzdělání:** základní střední střední s maturitou
 vysokoškolské

Zaměstnání - sociální skupina:

- student zaměstnanec OSVČ
 nezaměstnaný důchodce ostatní

Jaký je Váš stav?

- svobodný/á ženatý/vdaná vdovec/a
 rozvedený/á druh/družka

Vyberte si jednu z nabízených možností a označte ji v kolonce křížkem.

1. Znal/a jste dříve pojmy mobbing a bossing?

- Ano, věděl/a jsem to
 Domníval/a jsem se, že se jedná o tento jev, ale jistý/á jsem si nebyl/a
 Domníval/a jsem se, že vím, o co jde, ale nyní zjišťuji, že jde o něco jiného
 Ne, tento pojem jsem neznal/a

2. Domníváte se, že o mobbingu a bossingu máte dostatek informací?

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

3. Myslíte si, že projevy šikanování na pracovišti jsou běžným jevem?

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

4. Domníváte se, že šikánování na pracovišti je závažný problém v naší společnosti?

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

5. Souhlasíte s názorem, že šikánování na pracovišti se dopouštějí převážně míře muži?

- Určitě souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Určitě nesouhlasím

6. Mobbing a bossing na pracovištích vnímáte jako:

- Nepodstatnou a nedůležitou záležitost Spíše běžný problém
 Poměrně vážný problém Velmi vážný problém

7. Stal/a jste se někdy za svou profesní kariéru obětí

Mobbingu

Bossingu

- | | | |
|----------------------------|----------------------------|---|
| 1 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | Ano, vícekrát |
| 2 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | Ano, jednou |
| 3 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | Pravděpodobně ne, ale nejsem si jistý/á |
| 4 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | Ne |

8. Zaregistroval/a jste někdy na Vašem současném pracovišti

Mobbing

Bossing

- | | | |
|----------------------------|----------------------------|---|
| 1 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | Ano, vícekrát |
| 2 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | Ano, jednou |
| 3 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | Pravděpodobně ne, ale nejsem si jistý/á |
| 4 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | Ne |

9. Pokud jste se setkal/a s šikanou na pracovišti, uveďte konkrétní způsob:

- Fyzické napadání
- Psychické napadání
- Sexuální obtěžování
- Nesetkal/a jsem se s šikanou

10. Kdybyste na Vašem pracovišti zaregistroval/a znaky mobbingu, snažil/a byste se týrané osobě pomoci?

- Ano, pomohu mu/jí problém řešit
- Spíše ano, vyslechla bych ho/ jí, ale aktivně bych nic nepodnikla
- Spíše ne, bála bych se cokoliv udělat, abych se sám/sama nestal/a obětí
- Rozhodně ne, předstíral/a bych, že o ničem nevím

11. Myslíte si, že v případě útoku mobbingu na Vaši osobu byste se mohl/a obrátit na vedoucí pracovníky?

- Ano, našel/a bych u vedení plnou podporu
- Ano, ale s určitými obavami
- Spíše ne
- Rozhodně ne, nevěřili by mi

12. Myslíte si, že mobbing a bossing mají vliv na kvalitu života?

- Ano, má pozitivní vliv
- Ano, má negativní vliv
- Nemá žádný vliv
- Nevím, nedokážu posoudit

13. Stal se někdo z vaší rodiny, známých či přátel obětí

Mobbingu

Bossingu

- | | | |
|----------------------------|----------------------------|---|
| 1 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | Ano, vícekrát |
| 2 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | Ano, jednou |
| 3 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | Pravděpodobně ne, ale nejsem si jistý/á |
| 4 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | Ne |

14. Pokud byste se stala obětí mobbingu, jak byste reagoval/a na tyto skutečnosti? (v případě potřeby označte více odpovědí)

- 1 předstírám, že se nic nestalo a nechám si vše pro sebe
- 2 řeknu to svému kolegovi/kolegyni
- 3 vyhledám odbornou pomoc
- 4 promluvím si s tím, kdo mě mobboval
- 5 bráním se (třeba i fyzicky)
- 6 řeknu to svému nadřízenému
- 7 odejdu ze zaměstnání
- 8 jinak – uveďte prosím jak

15. S pracovním prostředím jsem

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Děkuji za Váš čas strávený při vyplňování dotazníku a přeji mnoho úspěchů v osobním i pracovním životě.

S pozdravem