

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 – 2015

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Monika Breburdová

Šikana na pracovišti a její dopad na oběť

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Jindřich Zadina

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012 - 2015

DIPLOMA THESIS

Monika Breburdová

Bullying at work and its impact on the victim

Prague 2015

The Diploma Thesis Work Supervisor: JUDr. Jindřich Zadina

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat JUDr. Zadinovi za odborné vedení mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat PhDr. Beňovi za pomoc při hledání možných respondentů pro průzkum k této diplomové práci.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou patologických vztahů na pracovišti, konkrétně formami šikany na pracovišti. Teoretická část čerpá z dosavadních poznatků odborné literatury a věnuje se problematice šikany v zaměstnání jako celku. Konkrétně vymezuje jednotlivé formy šikany na pracovišti, přibližuje jejich motivy a projevy. Dále se zabývá osobností pachatelů a obětí, popisuje možné dopady tohoto patologického chování a možnosti obrany proti němu. V praktické části jsou uvedeny závěry z průzkumného šetření autorky. Cílem průzkumu bylo zjistit, jak se projevují dopady šikany v životě obětí po jejich odchodu z daného pracoviště.

Klíčová slova

Atmosféra na pracovišti, bossing, legislativa, mobbing, následky šikany na pracovišti, oběť, pachatel, staffing, šikana na pracovišti.

Annotation

This thesis deals with the pathological relationships in the workplace and specific forms of bullying in the workplace. The theoretical section is based on existing vocational literature and is devoted to the topic of bullying as a complex. Specifically defines the different forms of bullying, explains their motives and manifestations. This thesis also deals with the personality of the offenders and the victims, describes the possible effects of this pathological behavior and the possibility of defense against it. The practical part of the thesis presents the findings from a research work of the author. The purpose of research work was to find out how the effects of bullying interfered in the lives of victims after job terminations.

Key words

The atmosphere in the workplace, bossing, bullying, the consequences of bullying, legislation, mobbing, offender, staffing, victim.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 OBJASNĚNÍ POJMU ŠIKANA NA PRACOVÍŠTI	11
1.1 Mobbing, bossing, staffing a další používané termíny	12
1.2 Kontraproduktivní pracovní chování a šikana na pracovišti	13
2 PŘÍČINY ŠIKANY NA PRACOVÍŠTI	15
2.1 Konflikt	15
2.1.1 Pozitivní strana konfliktu	16
2.2 Osobnost pachatele	16
2.2.1 Rozdíly mezi mobbováním žen a mužů	19
2.3 Osobnost oběti	20
2.3.1 Extroverze x introverze	21
2.4 Atmosféra na pracovišti	21
3 PROCES ŠIKANY NA PRACOVÍŠTI	23
3.1 Fáze jednotlivých konfliktů	24
3.2 Fáze systematického psychického teroru	24
3.3 Fáze zoficiálnění případu	25
3.4 Fáze vyloučení oběti z kolektivu	26
4 MOBBINGOVÉ STRATEGIE A STRATEGIE VYROVNÁVÁNÍ SE S ŠIKANOU NA PRACOVÍŠTI	28
4.1 Strategie agresorů	28
4.2 Strategie obětí	31
5 DŮSLEDKY ŠIKANY NA PRACOVÍŠTI	37
5.1 Dopad šikany na pracovišti oběť	37
5.1.1 Zdravotní dopady šikany na pracovišti na oběť	37

5.1.2 Dopad šikany na pracovišti na sociální vztahy a kvalitu života oběti	41
5.1 Důsledky pro organizaci	42
6 OBRANA PROTI ŠIKANĚ NA PRACOVIŠTI	44
6.1 Česká legislativa vztahující se k problematice šikany na pracovišti	44
6.2 Co může udělat zaměstnavatel a vedoucí pracovník	46
6.2.1 Příklady technik vhodných k prevenci mobbingu	48
6.3 Co mohou udělat spolupracovníci	49
6.4 Jak se může bránit oběť	50
PRAKTICKÁ ČÁST	
7 VLASTNÍ PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ	54
7.1 Vymezení cíle průzkumu	54
7.2 Výzkumné otázky a hypotézy	54
7.3 Výběr vzorku	55
7.4 Výzkumná metodika	56
7.4.1 Techniky sběru dat a prostředí průzkumu	57
7.4.2 Časová organizace průzkumu	58
7.4.3 Vyhodnocování dat	59
7.5 Výsledky průzkumu a interpretace dat	59
ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK	79
SEZNAM PŘÍLOH	80

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je šikana na pracovišti a její dopad na oběť. Tento patologický jev provází lidstvo zřejmě stejně tak dlouho jako námezdní práce. V dnešní době, kdy stoupá nezaměstnanost, zvyšují se finanční náklady na zajištění životních potřeb a spolu s tím i tlak udržet si zaměstnání, nabývá na aktuálnosti. Vysoká konkurence na trhu práce, zájem zaměstnavatelů mít co nejnižší náklady a ochota či existenciální nutnost člověka setrávat v zaměstnání i za cenu vlastní nespokojenosti k rozvoji nežádoucího chování na pracovišti často přispívají.

Podle výsledků šetření společnosti STEM/MARK¹ v roce 2011 se s některou z forem mobbingu se na pracovišti setkalo 19 % lidí starších 15 let a 59 % z nich je šikaně na pracovišti vystavováno déle než jeden rok.

Autorka zvolila toto téma, neboť si uvědomuje, jak významné postavení zastává práce v životě člověka a jak výrazně mohou špatné pracovní prostředí a pracovní vztahy jeho život ovlivnit. Čerpala přitom i z osobních zkušeností lidí z jejího okolí, které ji utvrdily v přesvědčení, že každý jedinec se může stát obětí šikany na pracovišti a zároveň i zúčastněným či nezúčastněným spolupachatelem, pokud se tomuto patologickému jevu nepostaví již v jeho začátcích.

Cílem této diplomové práce je podat ucelený pohled na problematiku šikany na pracovišti a vyzdvihnout její možné dopady na oběť. Teoretická část je rozdělena do šesti kapitol, které popisují jednotlivé druhy šikany v zaměstnání, motivy k tomuto jednání a jednotlivé aktéry. Dále přibližuje strategie, které pachatelé (jinak též agresori, mobbeři či bosseři) využívají vůči obětem, typické reakce obětí (jinak též poškozených či mobbovaných), jejich možnosti obrany včetně aktuální legislativní úpravy a dopady šikany na zdraví a kvalitu života oběti, i na samotnou organizaci, v níž k šikaně dochází.

Empirická část práce se zabývá problematiku dopadu šikany na pracovišti na život obětí po jejich dobrovolném či nuceném odchodu z pracoviště. Cílem je podat obraz o následující etapě jejich života, Závěry se opírají o kvalitativní průzkumné šetření, odbornou literaturu a data z internetových zdrojů – především z www.civilcourage.cz,

¹ Tisková zpráva agentury STEM/MARK. *Se šikanou na pracovišti má aktuálně zkušenost necelá pětina osob* [online]. Praha, 2011. [citováno 2014-01-05]. Dostupné z: <http://www.stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2011.pdf>.

který dává prostor lidem, kteří se setkali s šikanou na pracovišti, a podporuje snahu vystoupit proti tomuto patologickému jevu.

Autorka při psaní praktické části narazila i na řadu problémů, z nichž nejzásadnějším bylo nalezení dostatečného množství respondentů, kteří by splňovali podmínky stanovené pro průzkum. Někteří z oslovených odmítli poskytnout své příběhy, neboť se nechtěli ke své „zkušenosti“ vracet, nebo ji nepovažovali za „dostatečně drsnou“, aby mohla být pro průzkum využita.

Součástí této diplomové práce je kazuistika případu jedné z respondentek. Autorka se rozhodla tuto kazuistiku zařadit jako přílohu B, neboť popisuje případ ženy, která se rozhodla proti šikaně na pracovišti bránit soudní cestou, a toto rozhodnutí nadále ovlivňuje její život.

TEORETICKÁ ČÁST

1 OBJASNĚNÍ POJMU ŠIKANA NA PRACOVÍŠTI

Pro šikanu na pracovišti označovanou též jako psychický teror či psychoteror na pracovišti neexistuje v českém prostředí a v zahraničí shodný termín. V USA, Velké Británii nebo Austrálii se používá výrazu „bullying“, který lze přeložit jako „zastašování, tyranizování“. V České republice a podobně i ve zbytku Evropy je ve většině odborných publikací označována jako „mobbing“.

Česká terminologie ovšem není zcela jednotná. Svobodová² se například ve své publikaci přiklání k tomu, aby se místo označení „šikana na pracovišti“ používal termín „mobbing“, neboť oba jevy – šikana a mobbing - jsou odlišné, byť mají mnoho společných znaků. Šikana je dle jejích slov průhlednější, snáze rozpoznatelná, často provázená fyzickým násilím a vyskytuje se spíše v hierarchicky jednodušších společenstvích. Mobbing je naopak skrytý, dlouhodobý s vysokým výskytem psychologických útoků a nižším fyzickým ohrožením.

Vykopalová používá termínu mobbing „*pro šikanování na pracovišti, pro nejrůznější projevy nepřátelství, intrik a pomluv, které jsou systematickým, opakovaným a cílevědomým útokem na určitou osobu*“³. K těmto útokům musí docházet alespoň jednou týdně a po dobu nejméně půl roku.

Pojem mobbing označující šikanu v zaměstnání zavedl švédský psycholog práce profesor Leymann a popsal jej takto: „... zahrnuje *hostilní a neetickou komunikaci, která je prováděna systematicky, jednou nebo více osobami hlavně vůči jedné osobě, která je vlivem mobbingu tlačena do beznadějné a bezbranné pozice a je v ní udržována prostřednictvím pokračujících mobbingových aktivit. Tyto aktivity se objevují velmi často (statistiky hovoří o frekvenci výskytu nejméně jednou týdně) a dlouhodobě (statistiky mluví o trvání nejméně půl roku)*. Vzhledem k tomu, že se toto nepřátelské

² SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 20. ISBN 978-80-247-2474-4.

³ LEYMANN, H. In: VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. Dotisk 1 vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. s. 106. ISBN: 80-244-0337-4.

*chování objevuje tak často a po tak dlouhou dobu, vede ke značnému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení oběti.*⁴

Základní charakteristikou mobbingu je agresivní manipulace. Leymann⁵ uvádí výčet dalších typických znaků:

- *Dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince.*
- *Pravidelnost a opakovanost.*
- *Útoky jsou systematické a cílené.*
- *Nepřátelská a neetická forma komunikace.*
- *Hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje.*
- *Rafinovanost a zákeřnost.*
- *Aktivní a trvalý tlak.*
- *Nelítostnost, bezcitnost a nelidskost.*
- *Trvalá přítomnost známek nepřátelství a agrese.*

1.1 Mobbing, bossing, staffing a další používané termíny

V odborné terminologii se používají rozdílné termíny pro šikanu na pracovišti, podle toho, kdo se psychoteroru dopouští:

a) Mobbing

Ačkoliv se tento termín často využívá jako souhrnné označení, pro všechny typy psychoteroru na pracovišti, označuje proces, při němž je kolega napadán svým kolegou, tedy jedincem nacházejícím se v hierarchii organizace na stejné úrovni.

Pro označení pachatele lze používat i termínu *mobber*.

⁴ LEYMANN, H. In: WAGNEROVÁ, I. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Praha: FSV UK, 2007. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, PSY-021. s. 5. ISSN 1801-5999.

⁵ LEYMANN, H. In: SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 27. ISBN 978-80-247-2474-4.

b) Bossing

Agresorem je v tomto případě vedoucí pracovník, který útočí na jednoho či více podřízených zaměstnanců.

Pro označení pachatele lze používat i termínu *boss*.

c) Staffing

Jedná se o útoky, které jsou iniciovány pracovníky s nižším pracovním postavením, než má oběť. Jejich cílem je „zničit“ vedoucího pracovníka, popř. celou firmu.

Kromě tohoto rozdělení se objevuje i řada příbuzných termínů, které také označují šikanu na pracovišti, ale více specifikují jednotlivé druhy agresivních útoků:

- *Stalking*

Stalking znamená obtěžování, pronásledování za pomoci telefonního teroru, výhrůžky násilím a veřejné scény.

- *Chairing*

Forma neférových útoků na úrovni top managementu, který má k dispozici i celou řadu specifických nástrojů a metod, které zde může používat.

- *Defaming a Shaming*

Oba tyto termíny znamenají útoky na pověst jednotlivce, skupiny nebo organizace na veřejnosti.

- *Sexuální obtěžování (Sexual harassment)*

Za sexuální obtěžování je označováno veškeré úmyslné, sexuálně motivované jednání, které uráží důstojnost zaměstnanců na pracovišti.

1.2 Kontraproduktivní pracovní chování a šikana na pracovišti

Pracovní prostředí není pouze souhrnem všech materiálních podmínek k pracovní činnosti, ale zahrnuje i složky organizační a společenské, které ovlivňují veškeré pracovníky. Vedle očekávaného žádoucího chování na pracovišti, se můžeme setkat i tzv. kontraproduktivním pracovním chováním, které je chápáno jako „*záměrné chování*“

*zaměstnance zaměřené na poškození firmy nebo lidí v ní*⁶ Tento druh chování je charakterizován úmyslností a záměrností a je zaměřen proti organizaci anebo proti jejím členům. Toto chování lze dále dělit⁷:

- *Zneužití*

Zahrnuje škodlivé chování zaměřené proti spolupracovníkům např. škodolibé poznámky, vyhrožování, pomluvy nebo ignorování.

- *Odklon od výrobní praxe*

Jedinec úmyslně selhává při plnění pracovních úkolů či odmítá postupovat podle určených pracovních postupů.

- *Sabotáž*

Zahrnuje ničení majetku zaměstnavatele, ať už jde o materiál, výrobek, výrobní zařízení, zařízení budov, nebo smazání důležitých informací.

- *Krádež*

Úmyslné odcizení majetku zaměstnavatele, spolupracovníků, popř. dalších osob spojených s organizací.

- *Stažení se*

Zahrnuje především časté absence, pozdní příchody, delší přestávky, než na které má jedinec nárok a věnování se jiným činnostem, nesouvisející s výkonem práce.

Wágnerová dále poukazuje na skutečnost, že pojmy kontraproduktivního pracovního chování a násilí na pracovišti významně souvisejí a hranice mezi nimi se mnohdy překrývá.

⁶ SPECTOR P. E. a kol. In: WAGNEROVÁ, I. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Praha: FSV UK, 2007. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, PSY-021. s. 6. ISSN 1801-5999.

⁷ WAGNEROVÁ, I. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Praha: FSV UK, 2007. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, PSY-021. s. 8 – 9. ISSN 1801-5999.

2 PŘÍČINY ŠIKANY NA PRACOVIŠTI

Příčin vzniku šikany na pracovišti existuje velké množství, ale obecně lze hledat v osobnosti pachatele, osobnosti oběti, atmosféře na pracovišti a určitém nevyřešeném konfliktu. Většinou jde o souhrn všech těchto jednotlivých příčin – vyskytuje-li se na pracovišti pouze jedna, neznamená to, že se šikana automaticky rozvine.

2.1 Konflikt

Konfliktem označujeme ostrý spor, nesouhlas, neshodu, rozpor protichůdných tendencí a nutnost volby mezi nimi. Situaci tvoří celkový stav, komplex hmotných a nehmotných okolností v daném časovém úseku, dané psychické a sociální rozpoložení.

Fehlau⁸ rozděluje konflikty na:

1. *Intrapersonální* – odehrávají se uvnitř člověka samotného, když se má rozhodnout o něčem obtížném, nebo když zrovna neví, co je právě důležité.
2. *Interpersonální* – jedná se o konflikty mezi dvěma nebo více osobami, které si vzájemně nerozumějí a nevycházejí spolu.
3. *Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi* – Jedná se o problémy specifické pro oddělení nebo podnik, ke kterým dochází v pracovních skupinách nebo mezi nimi.

Konflikty jsou zcela běžnou součástí lidských životů i pracovního života. Konflikt je většinou pocíťován jako nepříjemný, emocionálně zatěžující, ale sám o sobě nemusí být ničím výhradně záporným, neboť mnohdy sehrává významnou roli při překonávání problémů, nalézání nových řešení a závěrů.

⁸ FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci. Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 19. ISBN 80-247-0533-8.

2.1.1 Pozitivní strana konfliktu

Fehlau⁹ udává následující argumenty, které odůvodňují, proč mohou z konfliktů na pracovišti vzejít i významné impulzy a pozitivní procesy:

- Konflikty ukazují na problémy a pomáhají odhalovat nepřístojnosti.
- Konflikty rozrážejí ustrnulé struktury a nesou s sebou očistné a vysvětlující procesy.
- U zúčastněných a postižených osob zostrují uvědomování si problémů.
- Nadřízeným dávají podnět k tomu, aby více komunikovali se svými spolupracovníky.
- Konflikty motivují spolupracovníky, aby se zamysleli nad pracovní náplní a profesní perspektivou.
- Konflikty se postarají o změnu a zabraňují mrtvému poklidu.

Konflikty na pracovišti tak mohou přinášet i užitek – mohou podnítit tvořivost a kreativitu spolupracovníků, přispět k přezkoumání firemní spolupráce, poukázat na problémy, které se vyskytují na rozhraní pracovních náplní zaměstnanců, atd. Užitek však přinášejí pouze ze předpokladu, že se vzniklé konflikty řeší a urovňují.

Konflikty tedy samy o sobě ještě nejsou mobbingem. Ten se rozvíjí teprve tedy, jsou-li konflikty navozovány cíleně, systematicky a s cílem poškodit spolupracovníka, nadřízeného či podřízeného.

2.2 Osobnost pachatele

Štěpaník¹⁰ ve své publikaci uvádí dvě zásady prevence konfliktů. První zásadou je vyhýbání se zbytečným sporům, v nichž se jeden se snaží přesvědčit druhého o vyšší, lepší či jediné hodnotě a správnosti svých postojů a názorů. Druhou zásadou prevence je vyhýbat se konfliktům s těmi osobami, které spory rády a často vyvolávají a nejspíš by bez nich nemohly žít. Za nejkonfliktnější typy označuje agresivní jedince,

⁹ FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci. Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 28. ISBN 80-247-0533-8.

¹⁰ ŠTĚPANÍK, M. *Umění jednat s lidmi 3: Stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 126. ISBN 978-80-247-1527-8.

egocentriky a bezohledné egoisty, lidi náladové a impulzivní, osoby labilní, neurotické, disharmonické osobnosti a psychopaty.

Výše uvedený výčet typů osob lze označit za ty, u nichž je zvýšené riziko, že by se mohli stát pachateli (agresory, mobbery), ale typický profil pachatele mobbingu neexistuje.

Huberová¹¹ rozděluje pachatele šikany na pracovišti následujícím způsobem:

1. *Strůjci*

Ti, kteří jsou autory nejrůznějších způsobů týrání oběti, za účelem získání vlastních výhod či zbavení se frustrace. Jednají buď samostatně, nebo hledají spojence v kolektivu.

2. *Náhodní pachatelé*

V jejich případě stojí na počátku neřešený konflikt, který následně přeroste v trvalý spor. To, zda se mobbingový proces rozvine, závisí na jejich ochotě či neochotě spor urovnat.

3. *Spoluúčastníci*

Spoluúčastníky lze rozdělit na dva typy – aktivní a pasivní. Jedni agresora aktivně podporují a druzí mu mlčky napomáhají tím, že o jeho aktivitách vědí, ale nijak nezakročí. Aktivní spoluúčastníci se mohou zapojit do mobbingu hned na jeho začátku, nebo až v průběhu, přičemž typická je pro ně ignorace, vysmívání a izolování oběti. Pasivní spoluúčastníci mohou zůstat stranou buď z nedostatku odhodlání zakročit proti šikaně, nebo ze strachu, že by se mobbing mohl obrátit i proti nim.

Popudů, které mohou pachatele k mobbingu motivovat, existuje velké množství. Svobodová¹² se pokusila popsat 9 typů mobberů, podle jejich převažující motivace:

- „*Závistivec a upír energie*“

¹¹ HUBEROVÁ, B. In: SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 49. ISBN 978-80-247-2474-4.

¹² SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 49 – 53. ISBN 978-80-247-2474-4.

Závist, žárlivost a nenávist patří k nejčastějším důvodům k rozvoji šikany na pracovišti. Pachatel své oběti závidí například spokojený život, majetek, kreativitu, úspěch atd. a zároveň ji kvůli tomu nenávidí. Jeho cílem je její výhody buď zničit, nebo si je přivlastnit.

- *„Tyran a manipulátor“*

Tento typ nerespektuje osobnost druhého člověka, projevuje se u něj snaha ovládat druhé a manipulovat s jejich životy. Útočí na druhé za účelem zvednutí vlastního sebevědomí. Rád intrikuje a zneužije k tomu i třetí osoby.

- *„Diktátor“*

Hlavním motivem je pro něj moc, touha dominovat, touha po moci, nadřazenosti a obdivu. Rád se staví do role vedoucího, kde nachází uspokojení v rozkazování a v přidělování úkolů.

- *„Ničitel konkurence“*

Jeho cílem je zisk a kariéra. Spolupracovník je pro něj současně soupeřem, který jej může ohrožovat, a proto si klade za cíl odstranit z pracoviště potenciální konkurenci.

- *„Nespokojený mobber“*

S motivem nespokojenosti se můžeme setkat u všech mobberů. Tento typ je však nejistý a frustrovaný, trpí komplexem méněcennosti a svaluje své nedostatky na druhé, kdy jde o jakousi formu projekce.

- *„Stresovaný mobber“*

Tento typ užívá mobbing jako způsob odreagování se od vlastního stresu, se kterým se nedokáže vyrovnat. Svou psychickou bolest mění v negativní přístup k ostatním.

- *„Znuděný mobber“*

V tomto případě jsou to nuda, stereotyp, špatná organizace práce či její nedostatek, které umožňují vymýšlení možností, jak zaplnit čas, a stávají se tak spouštěcím mechanismem mobbingu

- „Bývalá oběť“

Tento typ pachatele má vlastní negativní zkušenost s šikanou na pracovišti, tato zkušenost jej motivuje, aby zaútočil první ze strachu, že se on sám se stane opět obětí.

- „Středobod vesmíru“

Mobber je schopným manipulátorem, který sám sebe staví do role oběti. Snaží se vyvolat lítost v ostatních a čerpat z ní výhody. Jeho cílem je vyvolat dojem, že za vše může skutečná oběť, vyprovokovává ji k reakcím, které jeho tvrzení před kolegy nebo vedoucím pracovníkem potvrdí.

2.2.1 Rozdíly mezi mobbováním žen a mužů

„Podle výzkumů profesora Leymanna není v mobbingu rozdíl mezi pohlavími, vyskytuje se stejně často u mužů jako u žen. Společná je i jejich snaha oběť izolovat, zničit a vyštvať ze zaměstnání.“¹³ Určité rozdíly lze sledovat při výběru strategií, které při mobbingu používají.

Ženy na rozdíl od mužů jednájí více skrytě a zákeřně. Využívají lstí a pomluv za zády oběti, často nekomunikují přímo a zapojují do svých aktivit třetí osobu. Ženy rády zdůrazňují každou chybičku oběti, ať již se týká pracovního výkonu, jejího vzhledu či osobního života, a nedávají jí možnost se vyjádřit. Samy sebe pak prezentují co nejlépe.

Muži jsou ve svých aktivitách mnohem tvrdší a chladnější než ženy. Častěji jednájí přímo s fyzickou či verbální agresivitou. Není pro ně cizí přímé vyhrožování nebo fyzické ohrožování oběti. Je-li agresor v pozici nadřízeného, dává neoblíbeným podřízeným podřadnou práci, zraňuje jejich sebevědomí a případně je i izoluje od informací či kolegů.

Další rozdíl mezi šikanováním mužů a žen je v jejich výběru obětí podle pohlaví. Jak ukazuje tabulka 1, ženy samy nebo s pomocí dalších žen mnohem častěji šikanují opět ženy (40 %) než muže (pouhé 3 %). Mužští mobbeři výrazně převládají u obětí mužského pohlaví (76 %). Zároveň zaujímají i významné procento (30 %), jakožto agresoři šikanující ženy.

¹³ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 53. ISBN 978-80-247-2474-4.

Tab. 1: Procentní podíly mobbingových aktivit dle pohlaví

Ženy jsou šikanovány...		Muži jsou šikanováni...	
...ženami	40 %	... muži	76 %
... muži	30 %	... ženami	3 %
... ženami i muži	30 %	... ženami i muži	21 %

Zdroj: KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

2.3 Osobnost oběti

Podle autorů odborné literatury neexistuje ani typický profil oběti. Obětí se stávají muži i ženy různých věkových kategorií, pracovníci v různých funkcích a v různém postavení. V nelibosti agresora se mohou ocitnout v důsledku nevyřešeného konfliktu, nebo i bez něj pro nějakou svou odlišnost. Právě odlišnost, ať již v pozitivním či negativním smyslu, je jediným rysem, který mají oběti společné.

Odlišnost oběti může být buď fyzická, nebo psychická. Většinou jde o osoby, které jsou něčím nápadné, neobvyklé, zvláštní. Neplatí zde, že obětí se mohou stát jen osoby slabší a neprůbojní. I schopný, úspěšný a sebevědomý člověk může být trnem v oku agresorovi.

V odborné literatuře jsou popsány některé typy osobností, u nichž je zvýšené riziko, že se stanou obětí mobbingu. Jedná se o jedince introvertní, labilní, neprůbojné a pasivní, kteří jsou mnohem snáze zranitelní. Tito jedinci neumí samostatně a konstruktivně řešit konflikty a zpravidla také těžce snášejí sebemenší frustraci či kritiku. Dalším ohroženým typem jsou lidé naivní, důvěřiví a s nízkým sebevědomím.

Svobodová¹⁴ uvádí, že významnou skupinu obětí tvoří tzv. snadno vydíratelní jedinci, tj. lidé existenčně závislí na své práci, kteří si uvědomují, že její ztráta by pro ně měla závažné důsledky. Výrazně ohroženi jsou také noví pracovníci, kteří přicházejí do zavedeného kolektivu. Pro své kolegy představují nebezpečí změny zavedených jistot

¹⁴ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 58. ISBN 978-80-247-2474-4.

a zároveň i konkurenci. Pokud se navíc svými schopnostmi a kompetencemi odlišují od ostatních, riziko, že se jich pokusí kolegové „zbavit“, se výrazně zvyšuje.

2.3.1 Extroverze x introverze

Definice extroverze a introverze jakožto povahových rysů člověka podává např. Hartl¹⁵:

- *Extroverze*

Extroverze je souhrn povahových rysů člověka, které vedou k zaměření osobnosti navenek, jako je otevřenost, společenskost, záliba ve změnách, výřečnost a sebeprosazování.

- *Introverze*

Introverze znamená zaměřenost osobnosti do vlastního nitra, na sebe sama, na svůj vnitřní svět, prožitky, city a myšlenky.

Jak bylo uvedeno výše, introvertní jedinci se mohou snáze stát obětí šikany na pracovišti, a přesto ani extroverze není zárukou toho, že se mobbing jedinci vyhne. Obětí se může stát opravdu kdokoli, ale rozdíly lze shledat v tom, jak se který jedinec dokáže s konflikty vyrovnat a případně zamezit jejich dalšímu rozvoji.

Introverti a lidé osamělí jsou v tomto případě v nevýhodě. Na rozdíl od extrovertů a asertivních jedinců mají méně možností, na koho se obrátit a probrat s ním svoji situaci. Hůře se také vypořádávají s jednotlivými konflikty a je u nich zřejmě nižší šance, že se se svými problémy obrátí na vedení. *Zatímco „extroverti a asertivní jedinci mají mnohem větší naději překonat konflikty bez větších následků“¹⁶*

2.4 Atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti se výrazně podílí na vzniku kontraproduktivních pracovních vztahů, o kterých byla řeč výše. Je-li dobře nastavena, pracovníci se cítí spokojeni a pomáhá k udržování dobrých pracovních vztahů. Tam, kde vládne dobrá pracovní atmosféra, se možnost vzniku šikany snižuje. Naopak negativní atmosféra je živnou půdou pro vznik mobbingu.

¹⁵ HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. s. 64, 100. ISBN 80-7178-803-1.

¹⁶ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 58. ISBN 978-80-247-2474-4.

Huberová¹⁷ uvádí čtyři příčiny a motivy, které negativně ovlivňují atmosféru na pracovišti:

- *Stres z přetížení nebo špatné organizace práce*

Stres, který sebou přináší neustálá časová tíseň a přehnané požadavky, je živnou půdou pro vznik šikany na pracovišti. Špatná organizace práce pak způsobuje častější výskyt chyb. Se zvyšujícím se tlakem shora se snižuje kolegialita a současně zde působí faktor nedostatku času a s tím i minimální možnosti si o problémech řádně pohovořit. Stres sebou přináší agrese, které vyžadují určitou ventilaci.

- *Jednotvárnost a nuda*

Jednotvárnost a nuda práce provokuje k touze po změně. To může u nevytíženého jedince vést k vymyšlení různých způsobů, jak znepříjemnit život těm ostatním.

- *Špatný styl řízení*

To, jakým způsobem je pracoviště řízeno shora, se významně podílí na celkové situaci na pracovišti. Vedoucí pracovník vytváří svým stylem řízení pracovní a společenské klima a rozhodující měrou také určuje morální úroveň. Jako nejméně vhodný se jeví autoritativní styl řízení. Prosazuje-li jej vedoucí pracovník, nedává tak prostor k diskusím či k otevřené kritice.

- *Konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti*

Závist a strach jsou hnací motory pro vznik mobbingu. Někteří jedinci se ze strachu, že by mohli ztratit své pracovní místo, raději uchýlí k nerovnému jednání.

¹⁷ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti. Mobbing*. 1. vyd. Martin: Geografia, 1995. s. 17. ISBN 80-85186-62-4.

3 PROCES ŠIKANY NA PRACOVIŠTI

Mobbing, jak vyplývá z jeho definice, není krátkodobou ani náhodnou záležitostí. Jedná se o dlouhodobý proces, který se vyvíjí podle určitých pravidel. Tento proces má čtyři vývojové fáze – jednotlivé konflikty, systematický psychický teror, zoficiálnění případu a vyloučení oběti z kolektivu.

To, jak dlouho budou jednotlivé fáze trvat, závisí na několika proměnných: osobnosti pachatele, osobnosti oběti, použitých strategiích, atmosféře na pracovišti atd. Samotný proces může být zastaven už v jeho první fázi, pokud se oběť dokáže postavit prvním konfliktům a konstruktivně je řešit.

Kratz¹⁸ poukazuje i na další možnosti, které mohou významně ovlivnit strukturu průběhu šikany na pracovišti:

- a) Šikanovaná osoba se začne na začátku druhé fáze vehementně bránit a sama se pustí do trýznění toho, kdo se na ní původně dopouštěl mobbingu.
- b) Mobbovaného se v průběhu fáze psychického teroru zastane nadřízený, nebo solidární kolegové.
- c) Šikanovaná osoba dobrovolně včas změní pracovní prostředí.
- d) Třetí fáze nenastane, protože odpovědní personalisté odmítnou vzít mobbing na vědomí.
- e) Odpovědní pracovníci ve třetí fázi zakročí a zapůsobí na šikanující osobu personálními opatřeními – přeložením, napomenutím nebo propuštěním.

Mobbingový proces se tedy vyznačuje nesmírnou dynamikou. Jeho čtyři fáze se nemusí nezbytně naplnit, ale najdou-li se pro to vhodné podmínky, je možné v každé z prvních tří fází ukončit eskalaci konfliktu.

¹⁸ KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 22 – 23. ISBN 80-7261-127-5.

3.1 Fáze jednotlivých konfliktů

Konflikty jsou nezbytnou součástí lidského a tedy i pracovního života. Problém nastává tehdy, pokud se konstruktivně neřeší. V případě konfliktu „řešeném“ nevhodnými způsoby (např. agresivními výpady k hájení vlastních zájmů, neochotou za žádnou cenu ustoupit, atd.), či konfliktu, který není řešen vůbec, hrozí, že se rozvine vlastní dynamikou. „...pokud se nepoužijí osvědčené postupy urovnání a řešení konfliktů, prosadí se silnější, a právě v tom spočívá největší nebezpečí mobbingu.“¹⁹

Často bývá prvotní konflikt zcela malicherný, nebo nemusí být oběti znám (například v případě mobbera „závistivce“, pro něhož je trnem v oku spokojený soukromý a pracovní život oběti a hledá pouze možné záminky). Agresor útočí jen v malých a nepřímých náznacích. Útoky se mohou jevit jako neškodné legrácky a špičkování, které však oběť vyvádí z rovnováhy. Pokud je oběť považuje za bezvýznamné, nebo se přímo řešení konfliktu vyhýbá, „pak se konflikt vystupňuje a stane se jakousi roznětkou. Nedostatek času a malá možnost si konflikt řádně vyjasnit proces vzniku mobbingu jen dotvoří“²⁰.

3.2 Fáze systematického psychického teroru

V druhé fázi přechází původní jednotlivé konflikty v cílený a systematický psychoteror. Původní příčina zapadá do pozadí a agresor se začíná plně zaměřovat na svůj cíl, kterým je likvidace oběti. Šikanovaná osoba se stává stále více zranitelnou a pod vlivem mobberových aktivit se začíná měnit i její chování. Oběť si již uvědomuje, že něco není zcela v pořádku a začíná se to projevovat i na jejím zdravotním stavu.

Agresor se snaží svou oběť ovládnout, vyvolává takové situace, ze kterých oběť v očích kolegů nevychází dobře – postupně začíná s procesem izolace oběti. Oběť, reaguje na útoky konfliktněji, než jak by jednala za normálních okolností, což její spolupracovníci nechápou. „Postupně se mění chování postiženého mobbingem:

¹⁹ KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 22 – 23. s. 27. ISBN 80-7261-127-5.

²⁰ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 40. ISBN 978-80-247-2474-4.

*z přátelského, otevřeného člověka se stává nevlídný mrzout a samotář, dříve veselý vstřícný kolega se uzavře do sebe, takříkaje se stáhne do ulity.*²¹

Vedle stresu se dostavuje také strach, pochybnosti o sobě samém, objevují se první psychosomatické potíže. Pracoviště se pro oběť stává nevlídným a nepřátelským prostředím. Docházení do něj se stává nezbytným zlem, ze kterého se snaží alespoň občas uniknout pomocí krátkodobých absencí. O tom, jaké může mít šikana konkrétní dopady na zdraví oběti, budu hovořit níže v samostatné kapitole.

Oběť se dostává do bludného kruhu – docházení do zaměstnání a střety s mobberem ji psychicky ničí, ale zároveň je na zaměstnání mnohdy existenciálně závislá a bojí se následků, které by s sebou odchod ze zaměstnání přinesl.

3.3 Fáze zoficiální případu

Ve třetí fázi mobbingového procesu je mobbing již tak zjevný, že se na pracovišti stává „věcí veřejnou“. Oběť pracuje ve velkém stresu a dělá čím dál tím více chyb. Agresor přistupuje k tvrdším a krutějším strategiím, které mají za cíl jediné – přinutit oběť opustit zaměstnání, ať již z vlastní vůle, nebo výpovědí ze strany zaměstnavatele.

Společně s poklesem výkonu oběti, klesá i výkon jejího pracovního kolektivu. V této fázi se k agresorovi mohou přidávat i dosud nezúčastnění kolegové, kteří jsou buď přesvědčeni, že oběť si takové chování zaslouží (jelikož v šikanovaném jedinci nevidí vlivem mobberových zásahů oběť, ale problémového jedince), nebo je k tomu může motivovat snaha zalíbit se mobberovi, chuť „zabít“ čas, nebo potřeba uspokojit své vlastní potřeby.

Na klesající výkon oddělení musí reagovat i přímý nadřízený a případně také personální oddělení. S obětí již nikdo z jejích spolupracovníků nechce spolupracovat, ať již ze strachu, že by se pozornost mohla zaměřit i na ně, nebo z pokřiveného pohledu na šikanovaného. To viditelně narušuje pracovní proces a přitahuje na oběť pozornost vedení. Tato pozornost je většinou ale v negativním slova smyslu – oběť se jeví jako problematická a neodvádí standardní výkon.

Kratz²² uvádí, že může trvat až dva roky, než příslušná místa v podniku konečně zasáhnou do případu spojeného s mobbingem. Odpovědný vedoucí pracovník a

²¹ KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 28. ISBN 80-7261-127-5.

personalisté však většinou vidí pouze to, co je záměrem agresora: oběť, která je vystavena neustálému tlaku, se dopouští chyb, reaguje nepřiměřeně, má časté absence a v kolektivu není oblíbená. Pokud ještě existuje povědomí o tom, co bylo příčinou konfliktu, který se patologicky rozvinul, mohou být podnikány pokusy spor urovnat, „*kteřé však přicházejí v tomto pokročilém stádiu většinou příliš pozdě. Především původce mobbingu si upevnil své postavení vůči oběti natolik, že neprojevuje žádné pochopení a nesnaží se upřímně zanechat asociálního chování.*“²³

Pokud vedoucí pracovník (nebo personální oddělení) nerozpozná v problematickém pracovníkovi oběť šikany na pracovišti, může se sám stát spoluúčastníkem mobbingu, nebo přímo bossrem. Spoluúčastník vlastně dává „tichý souhlas“ k mobbingu – ví o tom, že vztahy na pracovišti jsou patologické, ale nijak nezakročuje. Pokud vedoucí pracovník nebo personální oddělení nechávají těmto narušeným vztahům volný průběh, udělají tím určitým způsobem tichý souhlas.

Vedení může na vzniklou situaci reagovat nabídkou přeložení oběti na jiné pracovní místo, které však nemusí být nutně stejné úrovně, jako je její stávající pozice. Tato možnost může, ale také nemusí ukončit trápení oběti. Snad ve všech typech společností existuje „šuškanda“, tedy neoficiální šíření informací v rámci podniku, která může předstihnout nebo následovat vstup oběti do jiné divize či pobočky. Oběť tak může nastoupit do nového kolektivu, který k ní bude od začátku přistupovat jako k někomu nevídanému, komu nedá ani možnost prokázat své kvality.

Nejhorší možností, která se může vyskytnout, je ta, kdy vedoucí pracovník nepátrá po žádných příčinách, ale vidí pouze problematického pracovníka a nikoli oběť šikany. Takového pracovníka totiž není dobré zaměstnávat, a proto podnikne kroky k tomu, aby se jej zbavil. Sám se tak stává agresorem, který vyvíjí své vlastní strategie, k vypuzení oběti z jejího pracovního místa.

3. 4 Fáze vyloučení oběti z kolektivu

V poslední fázi mobbingového procesu dosáhne agresor svého cíle, kterým je odchod oběti z pracoviště. Oběť se může rozhodnout odejít sama a podá výpověď, nebo odchází na dlouhodobou pracovní neschopnost, která je následkem dlouhodobého

²² KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 32. ISBN 80-7261-127-5.

²³ Tamtéž, s. 32.

vystavení se psychoteroru. V nejhorším případě se psychicky vyčerpaná oběť pokusí o únik z neúnosné situace sebevraždou.

Odchod z pracoviště nemusí být pro oběť dobrovolný. Vedení společnosti je již rozhodnuto, že setrvávání oběti na pracovišti je nežádoucí. Zaměstnavatel může ukončit pracovní poměr se zaměstnancem výpovědí (z důvodů uvedených v zákoníku práce § 53 Sb. 262/2006 ve znění pozdějších novel a předpisů), nebo dohodou. K oběma typům ukončení pracovního poměru, je možné oběť šikany na pracovišti „dotlačit“. Vedení může vyčerpané oběti nabídnout dohodou za její odchod například kladné pracovní doporučení, nebo naopak, že nebudou podávat negativní hodnocení. Některé společnosti mohou k dohodě nabídnout i odstupné formou mimořádné odměny. Ve většině organizací se však setkáme spíše s opačnou snahou – ukončit pracovní poměr bez nároku na odstupné či jakoukoli kompenzaci.

Pokud oběť odmítá podat výpověď, nebo přistoupit na dohodu, bývá vyloučena z podnikového společenství. Zůstává sice zaměstnána, ale většinou jí nejsou přidělovány žádné úkoly a jasně se jí tak dává najevo, že zde není žádána. Šikana neustává a je vedením tolerována. Kolektiv vnímá oběť negativně a snaží se jí ignorovat či vypudit. *„Většinou je jen otázkou času, než diskriminovanému pracovníkovi dojdou síly a odejde ze zaměstnání.“²⁴*

²⁴ KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 33. ISBN 80-7261-127-5.

4 MOBBINGOVÉ STRATEGIE A STRATEGIE VYROVNÁVÁNÍ SE S ŠIKANOU NA PRACOVÍŠTI

4.1 Strategie agresorů

Agresoři dokáží být velmi vynalézaví. Jejich strategie se mohou během jednotlivých fází šikany na pracovišti měnit. S tím jak postupuje mobbingový proces, rozšiřují se i možnosti šikany. Agresoři kombinují nejrůznější aktivity, aby oběti ublížili a zároveň ji znemožnili v očích ostatních na pracovišti. Své aktivity se snaží i přenést na ostatní kolegy, hledají možné spolupachatele. Jejich cílem je vytvořit na pracovišti pocit, že oběť si vlastně mobbing zaslouží.

Leymann²⁵ vytvořil seznam ubližujících, poškozujících a naciuttrhačných postupů a forem chování, které rozdělil do pěti základních kategorií a které považuje za mobbing, pokud k nim dochází nejméně jednou týdně po dobu minimálně šest měsíců:

- *Kategorie I - útoky na možnost vyjádřit se, případně se někomu svěřit*

Omezování možnosti vyjádřit se, přerušování dotyčné osoby, kritizování pracovního výkonu nebo soukromého života oběti, nadávky a křik, ústní nebo písemné vyhrožování, „teror po telefonu“, odpírání kontaktu prostřednictvím znevažujících pohledů, gest, náznaků, atd.

- *Kategorie II - útoky na sociální vztahy*

S obětí se zachází jako by „byla vzduch“, „nemluví se s ní“, neumožňuje se jí oslovit ostatní, nebo s nimi hovořit, oběť je odsunuta do místnosti umístěné daleko od ostatních, atd.

- *Kategorie III - útoky s dopadem na pověst, úctu a vážnost oběti*

Za zády dotyčné osoby jsou o ní šířeny „zlé řeči“ a pomluvy, oběť je vystavena posměchu či zesměšňování, doporučuje se jí, by se nechala vyšetřit psychiatrem, pokud je zdravotně postižena, dělají se na adresu jejího postižení vtipy, napadání či zesměšňování národnosti, politického či náboženského přesvědčení oběti, znevažování pracovního nasazení a výkonu oběti, znevažování jejich rozhodnutí, případně jejich ignorace, je nucena vykonávat práce, které zraňují její sebevědomí

²⁵ LEYMANN, H. In: BEŇO, P. *Můj šéf můj nepřítel?* 1 vyd. Brno: Vydavatelství ERA, 2003. s. 152 – 154. ISBN 80-86517-34-9.

a sebeúcty, oběť je terčem obscénních nadávek, jsou jí činěny verbální sexuální nabídky, atd.

- *Kategorie IV - útoky na kvalitu pracovního a osobního života*

Dotyčné osobě nejsou přidělovány žádné úkoly, nesmí vykonávat ani činnost, kterou si vymyslí sama, dostává úkoly hluboko pod úroveň jejích dovedností a možností, dostává úkoly, které přesahují její kvalifikaci s úmyslem prokázat její neschopnost či dotyčnou osobu zdiskreditovat, atd.

- *Kategorie V - útoky na zdraví*

Oběť je nucena do práce, která poškozuje její zdraví, je jí vyhrožováno fyzickým násilím, je proti ní použito mírného násilí (například facka), aby si vše „lépe zapamatovala“, jsou jí způsobeny výdaje, fyzické škody doma nebo na pracovišti s cílem ji poškodit, sexuální obtěžování.

Při volbě strategie hraje svou úlohu i umístění agresora v hierarchii podniku. Vedoucí pracovníci totiž mají k dispozici jiné možnosti, než spolupracovníci oběti a nezáleží jim tolik na mínění ostatních podřízených. Agresoři, kteří jsou umístěni na kariéřním žebříčku organizace stejně vysoko jako oběť, se naopak snaží v očích ostatních (a zejména vedení) působit v co nejlepším světle.

Za nejčastější strategie, které používají nadřízení, aby terorizovali své podřízené, jsou dle Huberové²⁶:

- *Sisyfovská taktika*

Nadřízený pracovník přiděluje podřízenému jednotvárnou práci a úkoly, které jsou buď zcela nesmyslné, nebo lze o jejich smyslu pochybovat.

- *Malé požadavky*

Oběti jsou přidělovány úkoly, které jsou hluboko pod úrovní její kvalifikace a schopností.

- *Přehnané požadavky*

Oběti jsou záměrně přidělovány úkoly nadměrně obtížné, či nezvládnutelné, na které nestačí svými schopnostmi ani odbornými vědomostmi.

- *Metoda Achillovy paty*

²⁶ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti. Mobbing*. 1. vyd. Martin: Geografia, 1995. s. 36 – 78. ISBN 80-85186-62-4.

Oběť je nucena vykonávat práce, které jsou jí velice nepříjemné nebo traumatizující z osobních důvodů. Nadřízený pracovník trvá na jejich výkonu, i když se kolegové nabídnou, že to udělají za ní.

- *Trvalá kontrola*

Provedené úkoly a přítomnost pracovníka jsou kontrolovány nad rámec, který je na daném pracovišti běžný. Oběť musí nadřízenému oproti kolegům předkládat dílčí výsledky práce, nebo s ním musí veškerá rozhodnutí předem konzultovat. Kontrolují se i telefonní hovory oběti, přesné dodržování pracovní doby i předepsaných přestávek.

Tyto útoky jsou mimořádně rozšířené a oblíbené, protože jsou jednoduché a nenáročné na provedení a vedoucí pracovník je velice snadno zdůvodní jako plnění povinností, které vyplývají z jeho funkce.

- *Překvapující útoky*

Jedná se o techniku, kdy nadřízený pracovník činí důležitá rozhodnutí, která se týkají oběti, za jejími zády. Zejména po delší nepřítomnosti na pracovišti kvůli pracovní neschopnosti či dovolené, je pracovník po svém návratu zaskočen nějakým nepříjemným překvapením.

- *Oklešťování kompetencí*

Úkoly, které dlouhou dobu spadaly do kompetence oběti, jsou předány ostatním kolegům bez bližšího vysvětlení. Jedná se o úkoly, ve který je oběť zaběhnutá a je s jejich vykonáváním spokojená.

- *Pracovní izolace oběti*

Opět velmi běžná metoda, kterou využívají vedoucí pracovníci. Oběť není informována o důležitých změnách, je vylučována z porad a jejímu názoru není přikládána žádná váha. Někdy je izolována i prostorově. Může být přesazena do odlehlé místnosti, která neumožňuje běžný kontakt s kolegy, případně k nevhodně umístěnému stolu.

- *Útoky na zdraví*

Zaměstnanec musí vykonávat práce, které jsou zdraví škodlivé nebo nevhodné vzhledem k jeho zdravotnímu stavu.

- *Zpochybňování psychického stavu oběti*

Oběť bývá nařknuta z duševní poruchy. Každá její reakce je vykládána jako další symptom a jako potvrzení předpokladu nadřízeného pracovníka.

4.2 Strategie obětí

Od jisté chvíle – dříve či později – si každý jedinec uvědomí, že chování jeho kolegy, nadřízeného, či podřízeného není náhodné, ale jejich záměrem je danému jedinci ublížit. Čím dříve tuto skutečnost odhalí, tím je větší šance nastalou situaci řešit a šikanu ukončit.

Svobodová²⁷ popisuje šest fází reakcí, kterými prochází oběť, pokud nedojde k včasnému ukončení mobbingu:

1. Oběť si zpočátku nic neuvědomuje, adaptuje se na nové prostředí a situace, které se odehrávají, považuje za součást života na pracovišti.
2. Oběť postřehne drobné konflikty, které však hodnotí jako náhodné a nevztahuje je na svou osobu.
3. Oběť poznává, že útoky nejsou náhodné, ale z konfliktních situací obviňuje sama sebe.
4. Oběť si uvědomuje, že útoky nejsou náhodné, ale stále nejedná. Nepřipouští si, že je vystavena psychickému týrání a ze strachu, že by jí nikdo nevěřil, se nikomu ani nesvěří.
5. Oběť již ví, že se jedná o cílené útoky směřující proti osobě. Snaží se nalézt důvody mobberova chování, a když je nenalézá, narůstá v ní pocit nejistoty. Pokouší se nalézt způsob, jak se bránit – snaží se například s agresorem promluvit, nebo se pokouší neprovokovat a maximálně vycházet mobberovi vstříc v představě, že svých aktivit zanechá. Oběť je vystavena stresu a trvalému napětí.
6. Oběť pochopila, že je terčem psychického teroru. Cítí se osamocena a nemá sílu se bránit. Prožívá pocity strachu, cítí se pronásledována agresorem na každém kroku a bojí se jeho reakcí. Aby z trýznivého prostředí unikla, uchyluje se k nemocem či k návykovým látkám. Je-li vystavena šikaně příliš dlouho, objevují se u ní organické poruchy a chronická úzkost.

²⁷ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 74 – 76. ISBN 978-80-247-2474-4.

Kratz²⁸ uvádí následující možné strategie řešení, které však nejsou z dlouhodobého hlediska udržitelné:

- „*Přehlížení*“ diskriminace, která je proti oběti zaměřená, v naději, že se tato situace nebude stupňovat, protože nenachází odezvu.
- „*Přikrčení se*“, snaha získat si agresorovy sympatie. Oběť vyvíjí přehnané úsilí, je vstřícnější a přizpůsobivější vůči mobberovi.
- „*Vyhýbání se*“, snaha vyhnout se mobberovi, jak jen je to možné. Tato snaha je však v podniku, kde je nezbytný každodenní kontakt, nemožná.

Uvedené strategie oběti nijak nepomáhají. Přehlížení, přikrčení se i vyhýbání se mobberovi šikanu na pracovišti nezastaví a neřešený problém přispívá k rozvoji stresu a depresím. Oběť má na výběr ze dvou možností: útěk nebo boj.

Útěk znamená odchod ze zaměstnání. Jde o rychlý způsob, jak se vymanit z prostředí, které nepůsobí dobře na psychický i fyzický stav člověka. Rozhodnutí pro odchod mohou bránit obavy z obtíženého hledání nové práce a zhoršení finanční situace, ale také osobní zklamání a rozhořčení, že pachatel nebude potrestán.

Boj čili snaha vydržet a čelit šikaně znamená, že oběť bude muset vynaložit obrovské množství energie a zároveň bude vystavena nervové zátěži. Kvůli značné náročnosti na psychiku, čas a často i finanční prostředky se k této strategii uchyluje jen malé procento obětí.

Pro ty, kteří se chtějí bránit, Kratz²⁹ doporučuje následující postup:

1. Začít inventurou své situace

Před tím, než se oběť šikany rozhodne pro další konkrétní postup, měla by si sestavit přehled předchozích událostí a psát si „mobbingový deník“, do kterého si bude zaznamenávat veškeré projevy mobbingu. Deník je užitečný k zjištění důkazů a ukazuje veškeré souvislosti mobbingu a zvyšuje věrohodnost tvrzení oběti, umožňuje

²⁸ KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 85. ISBN 80-7261-127-5.

²⁹ Tamtéž, s. 89 – 119.

třetí osobě souvislý popis postavení oběti a lepší pochopení její situace. „Svěření“ se s traumatickými zážitky deníku umožňuje oběti lépe se s nimi vyrovnat.

Záznamy v mobbingovém deníku by měly obsahovat tyto body:

- Datum a čas útoku?
- Přesný popis skutkové podstaty mobbingového jednání včetně útoků a obtěžování v době pracovního volna (telefonní teror, pomlouvání u přátel aj.).
- Které osoby oběť napadají a jakou zastávají funkci?
- Jaké má pravděpodobně útočník motivy – pokusit se zjistit, zda mobber jedná z vlastního přesvědčení, či na základě povelů někoho jiného.
- V čí přítomnosti došlo k útoku? Kolega, který byl útoku přítomen, může posloužit jako svědek.
- Jaké měl mobbing tělesné/zdravotní následky? V jakém časovém odstupu docházelo k šikaně?
- Data návštěv u lékaře, které si vyžádaly zdravotní potíže způsobené mobbingem.

2. Uvědomit si svá slabá místa a snažit se změnit chování

To jak člověk sám sebe vidí, nemusí souhlasit s tím, jak jej vnímají druzí. Oběť by si měla ověřit, jak její chování vnímají a prožívají jiné osoby a vyvodit z toho důsledky – uvědomit si případné chování, kterým proti sobě ostatní popuzuje a zároveň i odhalit její citlivá místa a zapracovat na jejich odstranění.

3. Zapojit svou „sociální síť“

Oběť by se neměla pokoušet bojovat s mobbingem sama. Šikana představuje obrovské emocionální zatížení, které vyčerpává a snižuje objektivní pohled na věc. Svěřili-li se dalším osobám, nejen, že ji emocionálně a morálně podpoří, ale mohou jí poskytnout objektivní rady a upozornit na postupy, které mohou situaci vyjasnit. Při výběru důvěrníků je třeba postupovat opatrně, vybírat si jen ty, kterým oběť důvěřuje. Za spojence si je možné vybrat například životního partnera, dospělé děti, přátele nebo příbuzné, nadřízeného, spolupracovníky. Dalšími osobami, na které se lze obrátit, jsou podnikoví pověřenci pro otázky rovnoprávnosti a pověřenci pro boj proti mobbingu (pokud jsou v organizaci zřízení), podniková či personální rada, ošetřující lékař,

občanská sdružení pomáhající obětem diskriminace a šikany v zaměstnání a svépomocné skupiny stejně postižených osob.

Pokud se oběť rozhodne požádat o pomoc kolegu, měla by být opatrná při jeho výběru. Získáním spolupracovníka na svou stranu může získat významnou podporu, nebo v opačném případě (kdy kolega sympatizuje s agresorem) riskuje, že její důvěra bude zrazena a obrátí se v její neprospěch.

Vedle sociální, morální a emocionální podpory umožňuje zapojení důvěrníků i „nácvik“ na další krok, kterým je rozhovor s původcem mobbingu. Oběť by si měla vyzkoušet reakce na nejrůznější situace, které ji mohou čekat a připravit se tak na rozhovor mezi čtyřma očima.

4. Promluvit si s původcem mobbingu o jeho jednání

Rozhovor s původcem mobbingu by měl proběhnout bez dalších svědků. Oběť by měla vystupovat rozhodně, nenechat se rozčílit ani projevovat city a klidným tónem vyjmenovat případy šikany, které si zaznamenala a seznámit agresora s postupem, který podnikne v případě, že bude s mobbingovými aktivitami dále pokračovat. Sama musí být utvrzena v tom, že tento postup také dodrží. Zároveň je třeba usilovat o konstruktivní dohodu, jak vzájemný konflikt vyřešit uspokojivě pro obě strany.

Tato strategie může být úspěšná v počátečním stádiu mobbingu, neboť agresor si uvědomí, že musí počítat s obranou napadaného a nemá ještě plnou podporu kolektivu. Ovšem ani snaha o urovnání konfliktu nemusí přispět k jeho konci – „kdo chce psa bít, vždycky najde si hůl“. Přesto tento pokus má pozitivní dopad na oběť – nemusí si později vyčítat, že promeškala příležitost k urovnání konfliktu.

5. Vyplatí se vystupňovat konflikt?

Oběť by si měla uvědomit, že strategie aktivního přejítí do útoku – oplácení mobberovi stejným způsobem ve smyslu „silnější vyhrává“ – může vyústit do destruktivních situací (zapojování třetích stran, podpásové útoky, zvyšující se nedůvěra, která znemožňuje oběma stranám vzájemný styk, touha strhnout při vlastním pádu nepřítele sebou), které nepřinesou nikomu nic dobrého a podle toho se rozhodnout, zda se opravdu vyplatí vystupňovat konflikt.

6. Důležité je myslet pozitivně

„Pozitivní sebeovlivňování je neúčinnější možnost, jak se zbavit vlastních obav a negativních vlivů okolí. Zaujmete-li pozitivní postoj, potlačíte své úzkosti a přestanete se bát.“³⁰ Pokud se člověk stále obklopuje jen svými obavami, téměř je na sebe přivolává. Doporučuje se osvojit si nějaké antistresové strategie, jakými jsou například jóga, autogenní trénink, aj. Také sportovní aktivity a nejrůznější koníčky mají pozitivní vliv na lidskou psychiku a proto by je měla oběť vyhledávat a pěstovat.

7. Snažit se vystupovat sebevědomě a nedávat řeči těla najevo nejistotu

Řeč těla dokáže o člověku ledacos prozradit. Pokud člověk svým postojem a gesty vyzařuje intenzivně cítěnou nejistotu, přitahuje na sebe pozornost některých typů agresorů.

8. Neodhalovat slabá místa, když se oběť začleňuje do nového týmu

Když člověk nastoupí do nového zaměstnání, je vše kolem něj více méně cizí a trvá nějaký čas, než pozná sociální struktury, vztahy mezi lidmi a podnikovou politiku. Kratz doporučuje chovat se během této doby spíše nenápadně a snažit se nevyčnívat. Je vhodné navazovat s kolegy pozitivní vztahy, ale v určitých mezích a přiměřeným způsobem.

9. Dodržovat skupinové normy

V pracovních týmech existují určitá nepsaná pravidla, která stanoví „správné chování“ (například zákaz „donášení“ nadřízenému) nebo „přiměřený výkon“ (odvádění práce v přiměřených hranicích, jejich přesahování nebo nedosahování je bráno jako nežádoucí). Nerespektování těchto pravidel přivádí jedince v nemilost kolektivu a vystavuje jej možnosti mobbingu.

10. Bránit se osobním útokům

Na případné útoky, intriky, podrazy atd. je třeba klidně a věcně reagovat. Pokud si je jedinec nechá líbit, je považován za slabocha a vystavuje se možnosti dalších útoků. Agresivní defenziva zase může rozdmýchat významný konflikt a nepřátelství, ze kterého může vzejít mobbing.

³⁰ KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 102. ISBN 80-7261-127-5.

11. Zvolit právní cestu

Oběť se může také obrátit na soud. Vždy se jedná o zdlouhavý a vyčerpávající proces, ve kterém se šikana obtížně dokazuje a výsledek není jistý. Přesto může hrozba, nebo zahájení trestního řízení, agresora dostatečně odradit od dalších útoků.

5 DŮSLEDKY ŠIKANY NA PRACOVIŠTI

5.1 Dopad šikany na pracovišti na oběť

Špatná atmosféra a konflikty na pracovišti nepříznivě ovlivňují psychické i fyzické zdraví oběti a promítá se i do jejího sociálního prostředí. Jelikož každý člověk je individuální, je také každý jinak odolný vůči stresu a tlaku, který na něj mobbing nakládá. Celkový dopad šikany na jedince závisí na jeho fyzické a psychické vybavenosti, na době, po kterou je mobbingu vystaven, druhu agresorových útoků, rodinném zázemí oběti, osvojených technikách vyrovnávání se se zátěží atd. Obecně platí, že čím déle je jedinec vystaven nepříznivým podmínkám na pracovišti, tím větší dopady na jeho život mají.

Davenportová a kol.³¹ uvádí tři možné dopady mobbingu na oběť a její schopnost začlenit se zpět do zaměstnání:

1. Oběť mobbingu buď odolá, anebo se od něj oprostí ještě v počáteční fázi a je schopná se bez potíží opět začlenit do pracovního procesu.
2. Oběť má značné psychické i fyzické potíže a její začlenění zpět je velmi náročné.
3. Oběť je vlivem mobbingu natolik „narušena“, že není schopna pracovat, dochází k chronickým potížím, které jí znemožňují pracovat.

5.1.1 Zdravotní dopady šikany na pracovišti na oběť

Onemocnění vyvolaná nebo podpořená mobbingem se vyvíjí zprvu pomalu. Oběť si z počátku nemusí prvních příznaků všimnout, nebo si nechce přiznat, že souvisí s její nepříznivou situací. Postupem času se příznaky nemoci stávají čím dál závažnější a ovlivňují jednak pracovní výkon a chuť do práce docházet, jednak rodinu oběti. Snížení výkonnosti a časté chyby vedou k nespokojenosti vedení a jeho většímu tlaku na zlepšení pracovního výkonu oběti. Tento tlak zdraví oběti neprospívá, právě naopak jej zhoršuje a tak se dostává do bludného kruhu.

³¹ DAVENPORTOVÁ, N. a kol. In: SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 82. ISBN 978-80-247-2474-4.

Kratz³² uvádí následující seznam onemocnění, která mohou být vyvolána mobbingem:

- *Celková nevolnost*, kterou provázejí například porucha spánku, bolesti hlavy, apatie, bušení srdce, žaludeční problémy, bolesti krční páteře a ramen.
- *Poruchy duševní rovnováhy*, např. pocity nejistoty vedoucí až ke ztrátě sebehodnocení, poruchy koncentrace a paměti aj.
- *Všeobecné stavy úzkosti*, mezi které patří rezignace, která vede až k zoufalství, obava ze ztráty postavení, sebevražedné myšlenky, případně až dokonaná sebevražda.
- *Projevy závislosti* např. zvýšené pití alkoholu, zneužívání léků, zvýšené pití kávy, anorexie nebo bulimie.
- *Potíže trvale se projevující v klinických obrazech*, jako jsou například žaludeční a střevní onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění.

Mezi závažné poruchy, které se mohou rozvinout v důsledku dlouhodobého vystavení psychickému teroru, patří například chorobná úzkost, deprese a posttraumatický stresový syndrom.

- *Chorobná úzkost*

Úzkost je „nepříjemný emoční stav provázený psychickými i tělesnými znaky odpovídajícími strachu, ovšem aniž je známa příčina“³³. Úzkost je – na rozdíl od strachu, který má konkrétní viditelnou příčinu – projevem „vnitřního strachu“. Sama o sobě má adaptivní charakter, připravuje člověka na útok proti něčemu, nebo na útek před něčím, co si ale současně nemůže představit. V případě běžné úzkosti se zvyšuje výkonnost v tělesné sféře, „nabuzuje“ organismus, zvyšuje pozornost a vnímavost vůči většímu počtu celků. Silná úzkost naopak výkon snižuje, protože zmatek a panika ochromují rozhodování i fyzické možnosti. „Zvýšená vnímavost se zaměřuje jen na negativní stránky věci a představy se ubírají pouze katastrofickými

³² KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 35. ISBN 80-7261-127-5.

³³ HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. s. 287. ISBN 80-7178-803-1.

*cestami. Z mnoha krajně nepříznivých variant se zdá nejpravděpodobnější tak, která je nejhorší.*³⁴

Projevy úzkosti:

- zvýšení svalového napětí (projevy třesu, nejistá stabilita pocíťovaná jako závratí či kymácení),
- zrychlená akce srdeční (rychlý a silný puls nepříjemně vnímaný na velkých tepnách, na spáncích a někdy i v konečcích prstů),
- bolesti hrudi (palčivá, bodavá či svíravá bolest, může vystřelovat do krku nebo napříč hrudníkem mezi lopatky),
- dechové obtíže (pocit nedostatku vzduchu),
- zažívací a trávicí potíže, nutkání na zvracení,
- pocity slabosti, nacházející mdloby,
- kožními příznaky (zvýšená potivost, opary, červené skvrny na kůži),
- neuropsychické obtíže (zvýšená nervozita, pocity „depersonalizace“ a „derealizace“, kdy se svět zdá pln cizích odstínů, člověk, jako by do něj nezapadal),
- bolesti hlavy a bolesti v dolní části zad.

Běžná úzkost tedy sama o sobě není škodlivá, ale působí motivačně. Honzák³⁵ definuje podmínky, za nichž hovoříme o chorobné úzkosti, která je již psychopatologickým medicínským problémem:

- intenzita výrazně přesahuje potřeby, které odpovídají vyvolávacím podnětům,
- přetrvává dlouhou dobu po původním podnětu,
- je převažujícím naladěním po většinu času,

³⁴ HONZÁK, R. *Strach, tréma, úzkost a jak je zvládnout*. 1. vyd. Praha: MAXDORF, 1995. s. 15. ISBN 80–85800-05-5.

³⁵ HONZÁK, R. *Strach, tréma, úzkost a jak je zvládnout*. 1. vyd. Praha: MAXDORF, 1995. s. 21. ISBN 80–85800-05-5.

- podněty, které ji vyvolávají, jsou zcela nevinné a u většiny lidí úzkost neprovokují,
- dostavuje se v záchvatech neovladatelné a nekontrolovatelné paniky,
- v celkovém úhrnu výrazně negativně ovlivňuje kvalitu života.

▪ *Deprese*

Deprese je duševní porucha, kdy pacient pociťuje často úzkost a osamocení, trpí únavou, pocity bezcennosti nebo viny, plačtivostí a neschopností se radovat, malou sebedůvěrou, zhoršeným soustředěním a má problémy s pozorností.

Typickými projevy deprese jsou:

- dlouhodobě zhoršená nálada, pocity beznaděje a bezvýchodnosti,
- změny spánku,
- změna chuti k jídlu (nechutenství, nebo naopak zvýšená chuť k jídlu),
- poruchy koncentrace,
- ztráta energie i k běžným denním činnostem,
- úzkostné stavy a případně i sebevražedné myšlenky.

Rozlišuje se několik typů deprese např. lehká, středně těžká a těžká, reaktivní, symptomatická aj. Příčinou jejich vzniku mohou být např. porucha chemie mozku, organické poškození mozku, reakce na stresovou situaci a reakce způsobená užíváním některých léků.

▪ *Postraumatický stresový syndrom*

Postraumatický stresový syndrom vzniká jako reakce na traumatickou událost a splňuje následujících pět faktorů³⁶:

1. Výskyt psychického traumatu.
2. „Myšlenkový teror“ – myšlenky a veškeré mentální síly nutí člověka neustále a nutkavě se k danému traumatu vracet.

³⁶ BEŇO, P. *Můj šéf můj nepřítel?* 1 vyd. Brno: Vydavatelství ERA, 2003. s. 9. ISBN 80-86517-34-9.

3. Postižený se marně snaží těchto myšlenek zbavit, což může vést až k jakémusi druhu sebeizolace tj. snahy vyhnout se situacím, které vyvolávají vzpomínání.
4. Řada mentálních a psychosomatických stresových symptomů.
5. Patologický obraz trvá minimálně jeden měsíc.

Dlouhodobé vystavení psychoteroru na pracovišti s sebou nese důsledky, které se projevují i dlouho poté, co oběť odešla na delší pracovní neschopnost. Léčba přispěje k tomu, aby se jí znovu vrátila chuť pracovat, nebo alespoň má pocit, že opět může začít pracovat. Podaří-li se jí najít nové zaměstnání, zpravidla se příznaky jako nespavost, záchvaty úzkosti a temné myšlenky, oběť znovu objeví a jedince paralyzují. *„Pacient se ocitá v jakési spirále, ve které se střídá onemocnění, pracovní neschopnost, uzdravení, recidiva onemocnění...To může vést až k trvalé pracovní neschopnosti.“³⁷*

To, že šikana na pracovišti může mít skutečně drastické následky, prokazují různé výzkumy. *„Podle některých obzvláště alarmujících statistik je každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých nějakým způsobem propojen s problémy, které má dotyčná osoba na pracovišti.“³⁸*

5.1.2 Dopad šikany na pracovišti na sociální vztahy a kvalitu života oběti

Šikana v zaměstnání má dopad nejen na zdraví a pracovní výkon oběti, ale zasahuje i do jejího každodenního života a mezilidských vztahů. Tím, jak se psychoteror na pracovišti rozrůstá, zhoršuje se zdravotní a psychický stav oběti, která se nedokáže odpoutat od myšlenek na situaci v práci. Trpí tím nejen ona sama, ale i její nejbližší okolí, především rodina. Pozvolna se mění povaha oběti – ztrácí smysl pro humor a schopnost radovat se, trpí pocitem úzkosti, stahuje se z reality a odcizuje se tak svému okolí. Pokud se se svými problémy svým nejbližším nesvěří, nedokáže si představit, co se za její proměnou skrývá. Zhoršuje se vzájemné komunikace i samotné vztahy, sociální potřeby oběti jsou tak chronicky frustrovány. *„Izolace jedince je jeden*

³⁷ HIRIGOYEN, M. - F. *Psychické násilí v rodině a zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Akademia, 2002. s. 184. ISBN 80-200-0994-09.

³⁸ BEŇO, P. *Můj šéf můj nepřítel?* 1 vyd. Brno: Vydavatelství ERA, 2003. s. 9. ISBN 80-86517-34-9.

*z nejtvrděších trestů, protože komunikace a kontakt s lidmi patří mezi klíčové psychologické potřeby. Frustrace tedy ještě může dále narůstat.*³⁹

Pokud se oběť svým blízkým s její tíživou situací svěří, získá spojence, který bude snáze chápat, co se s obětí děje a většinou jí pomůže ujasnit si, že její situace je neúnosná a vyžaduje řešení – obranu nebo odchod ze zaměstnání. Mnohdy však oběť zůstává v organizaci, i když jí její okolí doporučuje dát výpověď. Roli zde hrají obavy ze zhoršených možností nalézt nové zaměstnání z důvodu věku, nízké nabídky pracovních míst a ze ztráty příjmu, na kterém je rodina závislá. Uplatnění na trhu práce může výrazně zhoršit i negativní pracovní posudek nebo reference, které bude organizace o oběti podávat.

Získání nového zaměstnání ztěžuje i snížené sebevědomí oběti a zvýšená nejistota. Oběť si s sebou po dobrovolném či nuceném odchodu ze zaměstnání dlouhou dobu nese obavy, že by se situace mohla opakovat. Nezaměstnanost a setrvávání na úřadu práce snižuje životní úroveň oběti a její rodiny a v dlouhodobém horizontu působí negativně i na psychiku jedince.

5.2 Důsledky pro organizaci

Šikana v zaměstnání má negativní dopad nejen na oběť, ale také na samotnou organizaci, ve které k ní dochází. Přináší s sebou snížení kreativity, nižší produktivitu, změnu pracovního klimatu, zbytečné absence a případně i fluktuaci zaměstnanců. Vždy znamená snížení pracovního výkonu a pracovní morálky agresora či agresorů a oběti, ale má vliv i na další spolupracovníky.

Neustálé vymýšlení možných mobbingových aktivit a jejich uvádění do praxe snižuje pracovní výkon agresora. Agresor se navíc snaží do těchto aktivit zapojit i další zaměstnance. S tím, jak se mobbingový proces rozvíjí, zhoršuje se i atmosféra na pracovišti a snižuje se produktivita ostatních pracovníků.

Pracovní výkon oběti je snižován v důsledku stresové zátěže, kdy častěji chybuje, nedokáže se na svou práci řádně soustředit, zvyšuje se její nemocnost, ale může být znehodnocován i zásahy agresora např. záměrným neposkytováním potřebných informací, poškozováním věcí, atd. Organizaci tak rostou náklady nejen z důvodu

³⁹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 84. ISBN 978-80-247-2474-4.

snížené produktivity pracoviště, ale především na opakované nebo dlouhodobé pracovní neschopnosti oběti.

Pro organizaci není výhodné, pokud proti mobbingu nezakročí a oběť na pracovišti zůstává, ale ani odchod oběti ze zaměstnání neznamena, že se situace pro organizaci vrátí do původního stavu. Oběť se může domáhat svých práv u soudu, nebo veřejně vystoupit a poškodit tak jméno firmy, která její šikanu dopustila. Pokud by k ničemu takovému nedošlo, přesto na pracovišti stále zůstává agresor, který se může kdykoli do mobbingových aktivit pustit znovu. Také klima na pracovišti se změní. Někteří pracovníci mohou odejít, protože jim tato atmosféra nevyhovuje, v jiných může být zaseto semínko strachu, zda se nestanou příští obětí. Tam, kde k šikaně zaměstnanec jednou došlo, je zvýšené riziko, že k ní dojde znova. Fluktuace s sebou přináší jen další výdaje na získávání nových pracovníků a jejich zaučení.

6 OBRANA PROTI ŠIKANĚ V ZAMĚSTNÁNÍ

Prevence je lepší než represe – to platí pro vše a šikanu na pracovišti nevyjímaje. Tato kapitola popisuje možné způsoby prevence i obrany proti již probíhajícímu psychoteroru.

6.1 Česká legislativa vztahující se k problematice šikany na pracovišti

Česká legislativa se k problematice šikany na pracovišti vztahuje spíše okrajově, což oběti zhoršuje možnost domáhat se svých práv u soudu. S obecnou úpravou práv se setkáme již v Listině základních práv a svobod⁴⁰:

Čl. 1

Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.

Čl. 2

(1) Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.

Čl. 7

Nedotknutelnost osoby a jejího soukromí je zaručena. Omezena může být jen v případech stanovených zákonem.

Čl. 10

(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 rodinného života.

⁴⁰ Usnesení předsednictva České národní rady č. 2 ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součásti ústavního pořádku České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1993, částka 1, s. 17 – 24. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/listina-zakladnich-prav-a-svobod/>.

Čl. 28

Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Podrobnosti stanoví zákon.

Česká legislativa ukládá prevenci proti mobbingu i zaměstnavateli například zákonem č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce⁴¹: podle § 16 odst. 1) a 2) je zaměstnavatel povinen zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

Zároveň je v pracovněprávních vztazích zakázána jakákoliv diskriminace, což upravuje samostatný právní předpis - zákon č. 198/2009 Sb. O rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (dále jen antidiskriminační zákon).

Podle antidiskriminačního zákona⁴² má každý jedinec právo na rovné zacházení. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci. Za přímou diskriminaci se považuje takové jednání (včetně opomenutí), kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Jednotlivé druhy přímé diskriminace dále přibližuje § 4 antidiskriminačního zákona:

(1) Obtěžováním se rozumí nežádoucí chování související s důvody uvedenými v § 2 odst. 3,

a) jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo

⁴¹ Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2006, částka 84, s. 3146 – 3242. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/2zakonik-prace.html>.

⁴² Zákon č. 198 ze dne 23. dubna 2008 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 58, s. 2822 – 2829. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009.

b) které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů.

(2) Sexuálním obtěžováním se rozumí chování podle odstavce 1, které má sexuální povahu.

(3) Pronásledováním se rozumí nepříznivé zacházení, postih nebo znevýhodnění, k němuž došlo v důsledku uplatnění práv podle tohoto zákona.

(4) Pokynem k diskriminaci se rozumí chování osoby, která zneužije podřízeného postavení druhého k diskriminaci třetí osoby.

(5) Naváděním k diskriminaci se rozumí chování osoby, která druhého přesvědčuje, utvrzuje nebo podněcuje, aby diskriminoval třetí osobu.

6.2 Co může udělat zaměstnavatel a vedoucí pracovník

I když na počátku mobbingu stojí mezilidský konflikt, je za jeho rozvinutí zodpovědný i zaměstnavatel. Jedním z klíčových faktorů v prevenci proti šikaně je pozitivní atmosféra na pracovišti a správně nastavená firemní kultura.

Každá organizace by měla mít ve svém vlastním zájmu a i v zájmu svých zaměstnanců připraveny plány řešení násilí na pracovišti. Plány by měly obsahovat strategie prevence mobbingu, jeho řešení a následná opatření. Důležitá je informovanost všech zaměstnanců. Ta spočívá v definování nevhodného chování (včetně jeho dopadu na atmosféru ve firmě a výkonnost zaměstnanců) a v návodu jak mají pracovníci reagovat a na koho se obrátit. Některé společnosti zaměstnávají speciálně vyškolené zaměstnance, nebo mohou mít zřízenou anonymní linku, kam se mohou zaměstnanci se svými obavami obrátit.

Zaměstnavatel by měl dbát i na vhodný výběr pracovníků a sledovat důvody proč zaměstnanci pracovní místa opouštějí. Dobře vedené přijímací pohovory mohou pomoci odhalit osobnosti se sklony k mobbingu (agresivní, přehnaně soutěživí, netolerantní atd.), i když to není pravidlem. Sledování důvodů odchodů zaměstnanců prostřednictvím závěrečných pohovorů popř. dotazníku mohou pomoci odhalit negativní jevy v organizaci či její organizační složce.

Významná je i úloha vedoucích pracovníků. Přímý nadřízený se má zabývat podřízenými nejen z hlediska zadávání a kontrolování jejich pracovní činnosti, ale má usilovat i o dobrou atmosféru na pracovišti. Má být autoritou, na kterou se zaměstnanci

nebudou bát obracet s žádostí o pomoc, a zároveň má být schopen rozpoznat signály, že na pracovišti není vše v pořádku a rázně proti nim vystoupit. Jeho úkolem je seznámit nového zaměstnance s pracovním prostředím a vztahy a dohlížet na jeho integraci.

Oběť přichází za vedoucím většinou až tehdy, když už pro ni přestává být situace únosná, ale mnohdy nepřichází s problémem jako s celkem, ale jednotlivým konfliktem, který se navenek může jevit jako banalita. Neproškolený vedoucí, nebo vedoucí bez patřičné empatie a zkušeností, se dále takovým problémem nezabývá a proces mobbingu pokračuje. Role vedoucího má být přitom odlišná.

Kratz⁴³ popisuje následující postup, co dělat, pokud si zaměstnanec přijde stěžovat na šikanu:

1. Odvést zaměstnance někam stranou od ostatních, zejména aby nebyl přítomen původce mobbingu.
2. Nabídnout zaměstnanci, aby si sedl a tím jej trochu uklidnit.
3. Zaměstnance nepřerušovat a nechat jej mluvit – důvodem stížnosti je často tzv. „poslední kapka“, kdy zaměstnanec je pln emocí. Teprve poté, co se vypovídá, je možné navázat důvěryplný rozhovor.
4. Zapisovat si důležité výpovědi – zapisováním si poznámek dává vedoucí pracovník stěžovateli najevo, že bere jeho stížnost vážně a zároveň je to signál pro zaměstnance, aby podával svou výpověď věcně a bez přehánění.
5. Potvrdit zaměstnanci, že jeho situaci chápete.
6. Objektivně objasnit stav věci – komplexní obraz věci nelze zjistit pouze z výpovědi stěžovatele, ale je k tomu nutno zjistit stanoviska všech zúčastněných osob.
7. Usilovat o „sociálně únosné“ trvalé řešení konfliktu.

Zaměstnavatel a vedoucí pracovníci tedy mohou při ochraně zaměstnanců před šikanou na pracovišti významně přispět. Svobodová⁴⁴ se pokusila shrnout následující

⁴³ KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 71. ISBN 80-7261-127-5.

desatero, které v organizacích napomůže prevenci i při řešení případných potíží s šikanou na pracovišti:

1. správný výběr pracovníků,
2. patron pro nového pracovníka,
3. podnikové dohody, ujednání, kodexy,
4. školení, semináře, výcviky,
5. odstranění možných příčin,
6. sledování situace, dotazníky, hodnocení,
7. pravidelná sezení,
8. pokud mobbing vznikne, určitě o něm mluvit,
9. osoby zabývající se mobbingem,
10. modely na urovnání, sebeobrana.

6.2.1 Příklady technik vhodných k prevenci mobbingu

Wágnerová⁴⁵ přibližuje dvě techniky, které lze využít k prevenci šikany na pracovišti: sociomapování a videotrénink interakcí.

*„Sociomapování je zvláštní prostředek systému mapování vztahů mezi prvky komplexního systému, který je neurčitý a nekompletní.“*⁴⁶ Původně vzniklo v souvislosti s potřebou analyzovat tenze v malých sociálních skupinách a jeho výhodou je možnost integrace a efektivního zpracování velkého množství různorodých dat, která umožňuje odhalit jejich strukturu a dynamiku změn.

⁴⁴ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 90 – 91. ISBN 978-80-247-2474-4.

⁴⁵ WAGNEROVÁ, I. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapování a videotréninku interakcí*. Praha: FSV UK, 2007. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, PSY-021. s. 3 – 19. ISSN 1801-5999.

⁴⁶ BAHBOUH, R. In: WAGNEROVÁ, I. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapování a videotréninku interakcí*. Praha: FSV UK, 2007. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, PSY-021. s. 16. ISSN 1801-5999.

Metodu sociomapování lze využít k:

- Poznání konfliktů v týmu.
- Pochopení mocenských soubojů.
- Zhodnocení důvodů pro přijetí nových členů týmů nebo pro odchod členů týmů.
- Pochopení celkového fungování týmu z hlediska efektivity.

Využití sociometrie a sociomap může významně napomoci včasné diagnostice vznikající mobbingové situace a zároveň odhalit mobbing tam, kde ještě nebyl rozpoznán.

Metoda videotrénik interakcí se zaměřuje na rozvíjení verbálních a neverbálních komunikačních dovedností, prostřednictvím rozboru videonahrávek. Jejím cílem je rozvoj úspěšných interakcí, které vedou k vřelé, tvůrčí a oceňující atmosféře v organizacích, k rozvoji týmové spolupráce a k vzájemnému porozumění v běžném pracovním kontaktu. Tato metoda se tak dá využít jako prevence mobbingu – slouží ke zlepšení vzájemných vztahů a efektivního řešení konfliktů – ale zároveň i jako způsob terapie tehdy, když mobbingu dochází. Úspěšnost této metody je zejména v těch případech, kdy oběť a agresor mají ochotu spolupracovat na rozpoznání a změně situace.

6.3 Co mohou udělat spolupracovníci

Spolupracovníci oběti se často drží stranou, ať ji je to ze strachu, že by se mobbing mohl obrátit proti nim, nebo si neloajálně nechtějí přidělovat starosti a přivírají oči, někteří se dokonce do agresorových aktivit zapojují. Přitom jejich reakce mohou proti šikaně na pracovišti udělat hodně.

Na pracovišti, kde vládne soudržnost a kolegiálnost nemá agresor mnoho šancí uspět. Kde se spolupracovníci oběti aktivně zastávají a vyjadřují odpor k jednání mobbera, tam téměř vždy dojde k ukončení mobbingu. Agresor totiž nechce být vnímán jako „ten špatný“, a pokud se mu od kolegů dostává negativních ohlasů k jeho chování, raději od něj odstoupí. Bohužel taková situace se vyskytuje jen zřídka.

Pokud má spolupracovník oběti dojem, že je terčem mobbingových aktivit, nebo si je tím přímo jist, neměl by se držet stranou – ten kdo se dopouští mobbingu porušuje zákon a kdo přihlíží, stává se spolupachatelem.

Kratz⁴⁷ uvádí následující možnosti, jak mohou spolupracovníci vyjádřit nesouhlas s mobbingem:

- Otevřeně, citlivě a angažovaně projevit solidaritu s obětí mobbingu.
- Pranýřovat jednání mobbera a označit je zavržením hodné.
- Aktivně se zastat oběti před útočníkem
- Upozornit kolegy na mobbing a vyzvat je, aby oběť hájili.
- Jít s obětí k objasňovacímu pohovoru, pokud potřebuje podporu.

6.4 Jak se může bránit oběť

V čtvrté kapitole jsou popsány strategie vyrovnání se s mobbingem, které přibližují možnosti, jak se šikaně na pracovišti bránit. Svobodová⁴⁸ dále doplňuje:

- Oběť by měla informovat nadřízeného – je smutnou skutečností, že vedoucí pracovníci, často ani netuší, co se na pracovišti odehrává, nebo do konfliktů nezasahují s tím, že si to mají zaměstnanci vyřešit sami. Často dochází i k tomu, že se do záležitosti vloží, až když je oběť vnímána jako problematický pracovník a nikoli terč útoků. Oběť by měla informovat nadřízeného co nejdříve a ukázat mu veškeré konkrétní záznamy mobbingových aktivit a označit případné svědky.
- V případě, kdy vedoucí pracovník nechce nastalou situaci řešit, by se měla oběť obrátit na další instituce – může se stát, že přímý nadřízený, nechce ani přes žádost oběti situaci řešit. Tehdy je nutné, aby se oběť obrátila na jiné instituce – vyššího nadřízeného, odbory, podnikové pověřence pro boj proti mobbingu atd. Pokud by tak neučinila, útoky agresora ještě zesílí, neboť nabyde přesvědčení, že mu bez postihu projdou.

⁴⁷ KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 123. ISBN 80-7261-127-5.

⁴⁸ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 93 – 96. ISBN 978-80-247-2474-4.

Oběť se může obrátit i na jiné instituce mimo rámec jejího zaměstnavatele, které se zabývají problematikou mobbingu – například občanská sdružení, inspektorát práce – případně se domáhat svých práv soudní cestou.

- Je dobré, pokud oběť včas vyhledá odbornou pomoc – šikana začne mít dříve či později negativní vliv na zdraví oběti. V okamžiku, kdy začne oběť pociťovat vyčerpání (psychické či fyzické) z neustálého tlaku, je nejlepší vyhledat pomoc odborníka. Se zdravotními problémy je vhodné navštívit praktického lékaře a svěřit se mu se svou situací. Většina zdravotních problémů je totiž psychosomatické povahy. Oběť by se neměla bát či stydět vyhledat pomoc psychologa či psychiatra, kteří ji pomohou se se situací vyrovnat, získat nadhled a nepropadat do depresí.

V případě, že se oběť rozhodně hájit svá práva u soudu, má následující možnosti:

a) Odvolání se na porušení práva podle antidiskriminačního zákona⁴⁹ (§ 10).

Dojde-li k porušení práv a povinností vyplývajících z práva na rovné zacházení nebo k diskriminaci, má ten, kdo byl tímto jednáním dotčen, právo se u soudu domáhat, aby bylo upuštěno od diskriminace, aby byly odstraněny následky diskriminačního zásahu a aby mu bylo dáno přiměřené zadostiučinění.

Byla-li v důsledku diskriminace ve značné míře snížena dobrá pověst nebo důstojnost osoby nebo její vážnost ve společnosti, má též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích. Výši náhrady určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.

b) Podle konkrétních typů agresorových aktivit připadá v úvahu naplnění několika skutkových podstat podle zákona č. 40/2009 Sb. trestní zákoník⁵⁰, např:

- a. Ublížení na zdraví (§ 146) – Kdo jinému úmyslně ublíží na zdraví, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až tři léta.

⁴⁹ Zákon č. 198 ze dne 23. dubna 2008 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 58, s. 2822 – 2829. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009.

⁵⁰ Zákon č. 40 ze dne 8. ledna 2009 trestní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 11, s. 354 – 464. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/trestni-zakonik>.

- b. Pomluva (§ 182) - Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.
- c. Poškození cizí věci (§ 225) - kdo zničí, poškodí nebo učiní neupotřebitelnou cizí věc, a způsobí tak na cizím majetku škodu nikoli nepatrnou, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok, zákazem činnosti nebo propadnutím věci nebo jiné majetkové hodnoty.
- d. Vydírání (§ 175) Kdo jiného násilím, pohrůžkou násilí nebo pohrůžkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až čtyři léta nebo peněžitým trestem.
- e. Neoprávněný přístup k počítačovému systému a nosiči informací (§ 230) - Kdo získá přístup k počítačovému systému nebo k nosiči informací a data uložená v počítačovém systému neoprávněně užije, nebo neoprávněně vymaže, zničí, poškodí, změní, sníží jejich kvalitu, učiní neupotřebitelnými, padělá uložená data tak, aby byla považována za pravá nebo podle nich bylo jednáno tak, jako by to byla data pravá, nebo neoprávněně vloží data do počítačového systému nebo na nosič informací nebo učiní jiný zásah do programového nebo technického vybavení počítače nebo jiného technického zařízení pro zpracování dat, bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta, zákazem činnosti nebo propadnutím věci nebo jiné majetkové hodnoty
- f. Nebezpečné pronásledování (§ 354) – Kdo jiného dlouhodobě pronásleduje tím, že mu vyhrožuje ublížením na zdraví nebo jinou újmu jemu nebo jeho osobám blízkým, vyhledává jeho osobní blízkost nebo jej sleduje, vytrvale jej prostřednictvím prostředků elektronických komunikací, písemně nebo jinak kontaktuje, omezuje jej v jeho obvyklém způsobu života, nebo zneužije jeho osobních údajů za účelem získání osobního nebo jiného kontaktu, a toto jednání je způsobilé vzbudit v něm důvodnou obavu o jeho život nebo zdraví nebo o život a zdraví osob jemu blízkých, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti.

c) *Odvolání se na porušení práva podle zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník⁵¹ a konkrétně § 82 odst. 1:*

Člověk, jehož osobnost byla dotčena, má právo domáhat se toho, aby bylo od neoprávněného zásahu upuštěno nebo aby byl odstraněn jeho následek.

Někteří agresori se při svých mobbingových aktivitách uchylují k poškozování věcí oběti, nebo drobným krádežím včetně přivlastnění si jejich inovativních nápadů. V těchto případech však většinou není vhodné odvolávat se na trestní zákoník, jelikož hodnoty předmětů se pohybují v relativně nízkých částkách a spadají tak spíše pod zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích.

Domáhání se práv u soudu je zdlouhavý a náročný proces s nejistým výsledkem. V České republice je praxe bohužel většinou taková, že soud nároky poškozeného uzná jen výjimečně. Oběť psychoteroru by se tak měla poradit s právním zástupcem, ale také se svými nejbližšími, zda má chuť, sílu a prostředky se do soudního procesu pustit.

⁵¹ Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 33, s. 1026 – 1368. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy>.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 VLASTNÍ PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ

7.1 Vymezení cíle průzkumu

Hlavním cílem průzkumu je zjistit, jaké se může prožitek šikany na pracovišti promítat do života oběti po odchodu ze zaměstnání, kde k psychoteroru docházelo. Autorka diplomové práce se zaměřila nejen na dopady zdravotní, ale také na dopady na sociální vztahy a kvalitu života šikanou postiženého jedince.

Autorka se v praktické části opírala o studium odborných materiálů z oblasti šikany v zaměstnání a z oblasti metodologie výzkumů, o rozhovory s respondenty a studium osobních materiálů, které jí respondenti poskytli.

7.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Výzkumné otázky slouží k vymezení hranic toho, co průzkum sleduje, tj. popsat, jaké jsou dopady šikany v zaměstnání na jedince, kteří jí byli vystaveni. Autorka si stanovila tyto výzkumné otázky:

- Jaký je dopad dlouhodobého vystavení šikaně na pracovišti na fyzické a psychické zdraví oběti poté, co dobrovolně či nuceně odejde ze zaměstnání?
- Zasahuje prožitek šikany na pracovišti do dalšího profesního života oběti?
- Jaké může mít šikana dopady na kvalitu života oběti a jejího nejbližšího okolí po jejím dobrovolném či vynuceném odchodu ze zaměstnání?

Na základě studia odborné literatury autorka vytvořila následující hypotézy:

- Hypotéza č. 1: Dlouhodobé vystavení šikaně na pracovišti se negativně projevuje na fyzickém i psychickém zdraví postiženého jedince a to i po jejím ukončení.
- Hypotéza č. 2: Oběť po odchodu ze zaměstnání, ve kterém k šikaně docházelo, nalézá nové pracovní uplatnění s většími obtížemi, než jak by tomu bylo v případě, kdyby šikaně vystavena nebyla.

- Hypotéza č. 3: Adaptace oběti v novém pracovním prostředí je obtížnější, než jak by tomu bylo v případě, kdyby šikaně vystavena nebyla.
- Hypotéza č. 4: Sociální vztahy a kvalita života oběti jsou dlouhodobě komplikovány následky šikany i poté, co oběť v pracovním poměru skončí.

7.3 Výběr vzorku

Při výběru vzorku pro tento průzkum byl použit cílený záměrný výběr. *„Záměrný výběr je potřebný proto, aby vybrané osoby byly vhodné, tj. aby měly potřebné vědomosti a zkušenosti z daného prostředí. Jen tak mohou podat informačně bohatý a pravdivý obraz o něm.“*⁵²

Pro účely této diplomové práce hledala autorka respondenty, kteří splňovali následující podmínky:

1. Doba vystavení šikaně na pracovišti byla delší než dvanáct měsíců.
2. Oběť odešla ze zaměstnání dobrovolně či z donucení.
3. Od ukončení šikany na pracovišti uplynula doba delší než tři roky.

Šikana na pracovišti je jev skrytý a naprostá většina obětí o něm veřejně nemluví. Autorka se za účelem nalezení vhodných respondentů obrátila s žádostí o pomoc na různé zdroje. Obrátila se občanské sdružení *Práce a vztahy* zabývající se šikanou na pracovišti, kde ji s oslovením čtyř vhodných respondentů pomohl PhDr. Pavel Beňo, předseda občanského sdružení. Dále se obrátila na své kolegy a přátele, kteří jí doporučili několik dalších respondentů, z nichž šest s účastí na průzkumu souhlasilo.

Vzorek se skládá ze 7 žen a 3 mužů a blíže jej představuje tabulka č. 2. Jednotliví respondenti jsou označeni jako R1, R2 až R10. Průzkum byl anonymní, a proto autorka přistoupila k tomuto typu označení.

⁵² GAVORA, P. Výzkumné metody v pedagogice: příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky. Brno: Paido, 1996. s. 144. ISBN 80 – 85931-15-X.

Tabulka 2: Seznam respondentů

Respondent	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Doba vystavení šikaně ⁵³
R1	žena	50	SOŠ	24 měsíců
R2	žena	35	VŠ	14 měsíců
R3	muž	59	VŠ	20 měsíců
R4	muž	32	SOŠ	21 měsíců
R5	žena	42	SOU	39 měsíců
R6	žena	38	SOU	30 měsíců
R7	žena	60	SOU	36 měsíců
R8	muž	58	SOŠ	24 měsíců
R9	žena	61	VŠ	18 měsíců
R10	žena	59	VŠ	24 měsíců

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

7.4 Výzkumná metodika

S přihlédnutím ke zkoumanému problému byl za výzkumnou metodiku zvolen kvalitativní výzkum, neboť „umožňuje provádět nenumerologické šetření a interpretaci sociální reality s cílem odhalovat význam získaných informací“⁵⁴. Švaříček a Šedová chápou kvalitativní přístup jako „proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu.“⁵⁵

Cílem průzkumu je lépe poznat podstatu zkoumaného problému a kvalitativní výzkumná strategie - na rozdíl od kvantitativní - umožňuje sledovat problém do

⁵³ Přibližná doba vystavení šikaně na pracovišti tak, jak jí uvedli respondenti.

⁵⁴ DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. s. 285. ISBN 80-246-0139-7.

⁵⁵ ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ K. a kol. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. s. 17. ISBN 978-80-7367-313-0.

hloubky. Přesný výčet předností a nevýhod kvalitativního výzkumu znázorňuje tabulka č. 3.

Tabulka 3: Přednosti a nevýhody kvalitativního výzkumu

Přednosti kvalitativního výzkumu	Nevýhody kvalitativního výzkumu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Získává podrobný popis a vhled při zkoumání jedince, skupiny, události, fenoménu. ▪ Zkoumá fenomén v přirozeném prostředí. ▪ Umožňuje navrhnout teorie. ▪ Dobře reaguje na místní situace a podmínky. ▪ Hledá lokální příčinné souvislosti. ▪ Pomáhá při počáteční exploraci fenoménu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Získaná znalost nemusí být zobecnitelná na populaci a do jiného prostředí. ▪ Je těžké provádět kvantitativní predikce. ▪ Obtížnější testování hypotéz a teorie. ▪ Analýza dat i jejich sběr jsou často časově náročné etapy. ▪ Výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi.

Zdroj: HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005.

ISBN: 80-7367-040-2.

7.4.1 Techniky sběru dat a prostředí průzkumu

Sběr dat probíhal dvojitým způsobem, neboť autorka práce se snažila vyjít respondentům, kteří žijí rozmístěni v různých částech České republiky, co nejvíce vstříc. Primárně byl kladen důraz na osobní kontakt s respondenty, kdy autorka dojížděla do místa jejich bydliště a sbírala data formou polostrukturovaných rozhovorů. Druhý způsob sběru dat využili celkem dva respondenti a probíhal prostřednictvím informačních technologií, které nahradily formu osobního kontaktu a umožnily získání potřebných informací.

Primární technikou sběru dat byl polostrukturovaný rozhovor. Takováto forma rozhovorů umožňuje připravit si předem širší otázky, které během samotného rozhovoru slouží jako opora a minimalizují tak šanci, že se na některou z důležitých oblastí zkoumaného problému zapomene. Výhodou polostrukturovaných rozhovorů je, že respondentům poskytují dostatek prostoru k jejich vlastnímu vyjádření a tazatel může pružně reagovat na aktuální informace. Poskytují tak prostor pro improvizaci a možnost zabývat se problémem do hloubky. Jejich výhodou je i skutečnost, že je zde

minimální riziko, že dojde mezi tazatelem a respondentem k vzájemnému neporozumění. Tazatel může respondentovi otázku přeformulovat či vysvětlit a zároveň může totéž žádat i od respondenta. To vše zajišťuje vysokou validní hodnotu získaných dat.

Mezi nevýhody polostrukturovaných rozhovorů patří bezesporu jejich časová náročnost na přepis a analýzu. Tím, že respondenti mají v tomto případě poměrně velkou volnost pro své vyjádření, neodpovídají obvykle na otázky v takovém pořadí, v jakém je má výzkumník připraveny a mohou se vzdalovat od tématu. Zde je na výzkumníkovi, aby rozhovor opět namířil potřebným směrem.

Samotné rozhovory probíhaly v neutrálním prostředí, které vybrali respondenti. Převážně se jednalo o kavárny. Na počátku rozhovoru autorka seznámila respondenty s tématem její diplomové práce a cílem průzkumu. Respondenti byli dále ubezpečeni, že průzkum je zcela anonymní a nikde nebudou uvedena žádná konkrétní jména - ani respondentů, ani osob, s nimiž přišli do styku a ani název organizace, ve které k šikaně na pracovišti docházelo. Autorka se svolením respondentů nahrávala jednotlivé rozhovory na diktafon a pořizovala si během nich pouze krátké poznámky. Nahrávání rozhovorů umožnilo autorce plně se soustředit na to, co respondenti říkají a později přesný přepis rozhovorů a tím zamezilo riziku, že bude něco opomenuto.

Po představení průzkumu následovaly úvodní otázky tak, jak to doporučuje Švaříček a Šedová⁵⁶. Autorka si byla vědoma citlivosti zkoumaného tématu a pomocí úvodních otázek se pokusila navodit atmosféru důvěry. Následně byly pokládány širší cílené otázky, které dávaly respondentům prostor k samotnému vyprávění. Ve čtyřech případech nabídla autorka respondentům i možnost přestávky, či ukončení rozhovoru, jelikož si uvědomovala, že pokračování by bylo pro respondenty emocionálně náročné.

7.4.2 Časová organizace průzkumu

Samotnému sběru dat předcházela několikaměsíční teoretická příprava, kdy autorka studovala odborné materiály. V únoru 2014 požádala o zprostředkování kontaktů na možné respondenty a v následujících měsících proběhlo jejich oslovení. Pro fázi

⁵⁶ ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ K. a kol. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. s. 163. ISBN 978-80-7367-313-0.

oslovení a uskutečnění rozhovorů byl konec předběžně stanoven na duben 2014. Autorka následně narazila na problém s nalezením dostatečného množství respondentů, kteří by splňovali kritéria stanovená pro průzkum. Tato fáze tak byla posunuta až do konce srpna 2014, kdy konečný počet oslovených respondentů souhlasících se spoluprací na průzkumu dosáhl deseti.

Jednotlivé rozhovory trvaly 2 až 4 hodiny a jejich přepisy probíhaly v nejkratší možné době po samotném rozhovoru. Respondenti, kteří odmítli osobní kontakt, byli osloveni prostřednictvím moderních technologií a odpovídali na otázky písemnou formou. V srpnu 2014 byly rozhovory dokončeny a následovalo vyhodnocování dat a tvorba výzkumné zprávy, jejíž závěry jsou uvedeny v této diplomové práci.

7.4.3 Vyhodnocování dat

Autorka získala z rozhovorů téměř jednatřicet hodin nahrávek a další data formou písemných odpovědí dvou respondentů. K analýze dat bylo použito metody kódování a kategorizace. *„Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje.“⁵⁷*

U každého přepisu rozhovoru byly k jednotlivým větám či odstavcům přiděleny kódy, které stručně vystihovaly jejich obsah. Autorka se po každém zpracovaném rozhovoru vždy vrátila k rozhovorům předcházejícím a opětovně je procházela, zda dané kódy jsou vhodně pojmenovány a odpovídají tomu, co označují. Na závěr byla provedena systematická kategorizace. Jednotlivým kódům, které spolu souvisely, byl přiřazen společný kód, společná kategorie. S takto získanými kódy a kategoriemi pak bylo možné provést interpretaci dat a odpovědět na výzkumné otázky.

7.5 Výsledky průzkumu a interpretace dat

V následující kapitole budou shrnuty výsledky průzkumu a potvrzeny či vyvráceny stanovené hypotézy.

⁵⁷ ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ K. a kol. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. s. 211. ISBN 978-80-7367-313-0.

Hypotéza č. 1: Dlouhodobé vystavení jedince šikaně na pracovišti se negativně projevuje na fyzickém i psychickém zdraví postiženého jedince a to i po jejím ukončení.

K tomu, aby mohlo být sociálně patologické chování nazýváno mobbingem (či v případě této diplomové práce šikanou na pracovišti), musí splňovat kritéria stanovená profesorem Leymannem, tj. musí k němu docházet nejméně dvakrát týdně a dlouhodobě, konkrétně po dobu nejméně půl roku. Autorka diplomové práce si jako jednu z podmínek pro výběr respondentů stanovila požadavek, že doba, po kterou byli vystaveni šikaně na pracovišti, musela být delší než dvanáct měsíců.

Dlouhodobé vystavení šikaně na pracovišti tedy v tomto případě znamená, že oběti si byly vědomy útoků ze strany pachatele vůči jejich osobě po dobu delší než jeden rok, byť k některým formám mobbingových strategií mohlo docházet i dříve. Na základě získaných informací sestavila autorka tabulku zachycující nejčastěji využívané strategie pachatelů, kterých využívali vůči respondentům (viz tabulka č. 4) a tabulku zdravotních obtíží, které se u respondentů jejich důsledkem rozvinuly (viz tabulka č. 5).

Tabulka 4: Mobbingové strategie využívané agresory vůči respondentům

Jméno	Typ šikany v zaměstnání	Mobbingové kategorie ⁵⁸	Nejčastěji využívané strategie
R1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bossing ▪ mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izolování ▪ znevažování výkonů a schopností 	<ul style="list-style-type: none"> - odmítnutí podpory nebo spolupráce - zapírání nových a důležitých informací - zpochybňování rozhodnutí - zúžení kompetencí - zpochybňování odborné způsobilosti
R2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ šíření pomluv ▪ izolování ▪ znevažování výkonů a schopností ▪ poškozování soukromí oběti 	<ul style="list-style-type: none"> - zákeřné šuškání - rýpání v citlivých osobních záležitostech - odmítnutí podpory nebo spolupráce - zapírání nových a důležitých informací - vtípkování o vzhledu a napodobování - přetřásání soukromého života
R3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bossing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izolování ▪ znevažování výkonů 	<ul style="list-style-type: none"> - ignorace oběti - vyloučení ze společenského dění

⁵⁸ HUBEROVÁ, B. Psychický teror na pracovišti. Mobbing. 1. vyd. Martin: Geografia, 1995. s. 36 – 78. (ISBN 80-85186-62-4).

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> a schopností ▪ poškozování soukromí a osobnosti 	<p>v běžném pracovním procesu</p> <ul style="list-style-type: none"> - izolace v prostoru - neustálá kritika a výčitky - přehnaná kontrola - vtipkování o vzhledu a napodobování
R4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bossing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izolování ▪ znevažování výkonů a schopností ▪ poškozování zdraví 	<ul style="list-style-type: none"> - vyhrožování tělesným násilím - nucení oběti k výkonu zdraví škodlivé práce - špatné zacházení - zpochybňování odborné způsobilosti - odmítnutí podpory nebo spolupráce - ignorace oběti
R5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ šíření pomluv ▪ izolování ▪ znevažování výkonů a schopností ▪ poškozování soukromí oběti 	<ul style="list-style-type: none"> - zákeřné šuškáání - očeřňování - zveličňování případů a problémů - rýpání v citlivých osobních záležitostech - přetřásání soukromého života
R6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ šíření pomluv ▪ znevažování výkonů a schopností ▪ poškozování soukromí oběti 	<ul style="list-style-type: none"> - Zákeřné šuškáání - Očeřňování - Zveličňování případů a problémů - Rýpání v citlivých osobních záležitostech - Přetřásání soukromého života
R7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ šíření pomluv ▪ znevažování výkonů a schopností ▪ poškození soukromí oběti 	<ul style="list-style-type: none"> - zákeřné šuškáání - očeřňování - zveličňování případů a problémů - rýpání v citlivých osobních záležitostech - přetřásání soukromého života
R8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bossing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ znevažování výkonů a schopností 	<ul style="list-style-type: none"> - zpochybňování odborné způsobilosti - neustálá kritika a výčitky - zúžení kompetencí
R9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bossing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ znevažování výkonů a schopností ▪ poškození soukromí a osobnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - neustálá kritika a výčitky - zpochybňování odborné způsobilosti - vysmívání se vadám - rýpání do citlivých osobní záležitostí
R10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bossing ▪ mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izolace ▪ sabotování práce ▪ znevažování výkonů a schopností 	<ul style="list-style-type: none"> - očeřňování, neoprávněné obviňování - odmítnutí podpory nebo spolupráce - lživé termíny a změny v procesu - neustálá kritika a výčitky - zpochybňování odborné způsobilosti

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Tabulka 5: Zdravotní problémy respondentů vyskytující se v průběhu mobbingového procesu a minimálně šest měsíců po ukončení pracovního poměru

Jméno	Zdravotní obtíže	Medikace/Léčba
R1 W	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poruchy spánku ▪ úzkost ▪ bolesti břicha a hlavy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ léky na zklidnění ▪ injekce na zklidnění
R2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poruchy spánku ▪ úzkost ▪ nechutenství ▪ častá nemocnost 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ne
R3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bolesti hlavy a zad ▪ únava 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hospitalizace v nemocnici ▪ léky na předpis
R4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bolesti břicha ▪ vyšší krevní tlak ▪ úzkost 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ léky na vyšší krevní tlak ▪ volně prodejné léky na bolest břicha
R5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poruchy spánku ▪ úzkost ▪ bolesti hlavy ▪ nechutenství ▪ častá nemocnost 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ léky na zklidnění
R6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poruchy spánku ▪ úzkost 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ne
R7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ deprese ▪ bolesti hlavy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ léky na spaní
R8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bolesti hlavy a zad ▪ zvýšená nervozita ▪ poruchy spánku ▪ vyšší krevní tlak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ léky na vyšší krevní tlak
R9 petra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poruchy spánku ▪ úzkost ▪ deprese ▪ bolesti hlavy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ léky na depresi
R10 F	<ul style="list-style-type: none"> ▪ úzkost ▪ bolesti hlavy ▪ nedostatek železa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ infuze (železo)

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z tabulky poskytující výčet zdravotních problémů respondentů je patrné, že jich osm z deseti bylo nuceno vyhledat lékařskou pomoc. R3 začal přibližně rok před jeho propuštěním z pracovního poměru trpět bolestmi zad, které si nakonec vyžádaly měsíční pracovní neschopnost, a po návratu do zaměstnání pokračovaly v menší intenzitě. Respondent R4 musel vyhledat pomoc lékaře kvůli častým a intenzivním bolestem břicha. Praktický lékař jej poslal na endoskopické vyšetření k odbornému lékaři. Endoskopie neprokázala žádnou somatickou příčinu žaludečních obtíží a ani další vyšetření žádné jednoznačné výsledky nepřinesla. K vyšetření uvedl: „*nakonec se (lékař) ptal, jestli nejsem dlouhodobě v nějakym stresu. Tak když jsem řekl, že jo, tak mi řekl, že to bude určitě tím.*“ Následně byl respondentovi diagnostikován i vyšší krevní tlak a předepsány léky na jeho léčbu a doporučena změna životního stylu.

U respondentů mužského pohlaví se vyskytovaly především zdravotní problémy fyzického rázu, které můžeme spojit se stresem. Všichni tři respondenti uvedli, že zhruba do půl roku po odchodu ze zaměstnání, ve kterém docházelo k jejich šikaně, se jejich zdravotní stav zlepšil. R3 a R4 jsou v současné době bez zdravotních komplikací. Respondentovi R8 stále zůstává vyšší krevní tlak, ale dosahuje lepších hodnot.

U všech respondentek ženského pohlaví se dlouhodobě vyskytovaly stavy úzkosti nebo deprese, které přetrvávaly řadu měsíců po ukončení pracovního poměru. Léčba těžších stavů vyžaduje nejen medikaci, ale také terapeutické sezení s psychologem. Odbornou pomoc psychologa vyhledaly pouze dvě respondentky, ostatním v tom bránily obavy z toho, co by si o nich mohlo myslet jejich okolí. Spoléhaly se tedy pouze na léky, které jim předepsal praktický lékař.

Respondenti uvedli, že zdravotní obtíže typu časté bolesti hlavy či břicha ustaly během pár týdnů, ale znovu se objevily při nástupu do nového zaměstnání. „*To nebylo tak, že jsem skončila a bylo mi líp. Nejdřív to bylo hrozný, protože jsem měla strach, jak najdu novou práci. Z toho platu, co jsem měla, si člověk moc nenašetří a podpora byla ještě menší. Psychicky jsem se začala cítit líp asi po měsíci, ale šlo to pomalu.*“⁵⁹

Hypotéza, že dlouhodobé vystavení jedince šikaně na pracovišti se negativně projevuje na fyzickém i psychickém zdraví postiženého jedince i po ukončení šikany, se průzkumem potvrdila. U všech respondentů zdravotní obtíže přetrvávaly ještě několik týdnů či měsíců po ukončení pracovního poměru. Nejrychleji ustupovaly obtíže fyzického rázu. Dopady na psychické zdraví obětí byly však dlouhodobějšího charakteru. Respondentka, která v době provádění průzkumu stále užívala léky na

⁵⁹ Respondent R5

úzkost a poruchy spánku uvedla: „*Já jsem se dvakrát zhroutila. Nejen kvůli tomu... ještě se vyskytly rodinné problémy a prostě toho bylo hodně... Teď je mi líp, ale nemyslím si, že to někdy bude jako dřív.*“⁶⁰

Hypotéza č. 2: Oběť po odchodu ze zaměstnání, ve kterém k šikaně docházelo, nalézá nové pracovní uplatnění s většími obtížemi, než jak by tomu bylo v případě, kdyby šikaně vystavena nebyla.

Úspěšnost nalezení nového pracovního místa je závislá na mnoha faktorech, jakými jsou kvalifikace uchazeče o zaměstnání, jeho znalosti a dovednosti, mobilita, nabídka volných pracovních míst v daném regionu aj. Autorka se zabývala otázkou, zda jedinci, kteří byli vystaveni mobbingu, bossingu či staffingu, mohou být na trhu práce nějakým specifickým způsobem znevýhodněni.

Tabulka č. 6 znázorňuje, jakým způsobem respondenti ukončili pracovní poměr a dobu jejich evidence na trhu práce. V uvedeném časovém období nejsou zahrnuty nástupy do zaměstnání, které byly ukončeny ze strany zaměstnavatele ve zkušební době.

Celkem pět respondentů z deseti uzavřelo se zaměstnavatelem dohodu o rozvázání pracovního poměru. Respondentům R5 a R9 byla dohoda nabídnuta ze strany zaměstnavatele. Více než o nabídku se však jednalo o nátlak. R5 k tomu uvedla: „*Řekli mi, ať to raději podepíšu, nebo dostanu výpověď na paragraf a budu mít problém něco jiného najít. Tady se všichni znaj a já měla strach, že mě pak vážně nikde nevezmou.*“

Zbývající respondenti obdrželi výpověď ze strany zaměstnavatele nebo výpověď z organizačních důvodů. R10 jejíž kazuistika je uvedena v příloze této diplomové práce obdržela výpověď celkem třikrát. První dvě výpovědi byly nadřízeným orgánem shledány neplatnými, třetí výpověď respondentka pro celkovou vyčerpanost přijala a obrátila se na soud. Také R3 se obrátil s žalobou o neplatnosti výpovědi na soud. Soud prvního stupně platnost výpovědi potvrdil, ale R3 se odvolal a následně uspěl. Zaměstnavatel tak musel R3 přijmout zpět do zaměstnání a uhradit ušlý zisk. Následně R3 obdržel výpověď pro nadbytečnost.

⁶⁰ Respondent R7

Tabulka 6: Způsob ukončení pracovního poměru respondentů a doba evidence na úřadě práce

Jméno	Způsob ukončení pracovního poměru	Evidence na úřadě práce do nástupu do dalšího zaměstnání
R1	Výpověď pro nadbytečnost	6 let
R2	Dohoda ze strany zaměstnance	1 měsíc
R3	Výpověď daná zaměstnavatelem	6 let
	Výpověď pro nadbytečnost	3 měsíce
R	Dohoda ze strany zaměstnance	2 měsíce
R5	Dohoda ze strany zaměstnavatele	4 měsíce
R6	Dohoda ze strany zaměstnance	5 měsíců
R7	Dohoda ze strany zaměstnance	2 měsíce
R8	Dohoda ze strany zaměstnance	8 měsíců
R9	Dohoda ze strany zaměstnavatele	13 měsíců
R10	Výpověď daná zaměstnavatelem (3x)	12 měsíců

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z tabulky č. 6 vyplývá, že respondenti R1, R3, R9 a R10 byli evidováni na úřadu práce déle než jeden rok a ani jeden z těchto respondentů neodešel ze zaměstnání, kde docházelo k jeho šikaně, z vlastního popudu.

R1, R3 a R10 se s šikanou vůči jejich osobě snažili bojovat a neváhali do toho zapojit i nadřízené instituce popřípadě obrátit se s žádostí o pomoc i na jiné organizace a soud. V tomto vidí hlavní důvod, proč nemohou sehnat vhodné zaměstnání. R1 a R10 pracovaly ve školství. Podle R1 má nyní v oblasti školství pověst „potížistky“ a v jejím oboru ji tak nikdo nepřijme. Podobně tomu je i v případě R10, která po několika měsících raději dobrovolně vystoupila z evidence úřadu práce a začala podnikat, aby se uživila. Domnívá se, že tím, že se z jejího případu stala věc veřejná, se jí uzavřela cesta zpět do školství.

R3 dostal od svého zaměstnavatele – významné společnosti v regionu - negativní pracovní posudek a vzhledem ke špatným vztahům, které má se svými bývalými nadřízenými, nemůže očekávat, že by o něm do budoucna podávali pozitivní reference. Reference hrají podle jeho názoru v oblasti jeho specializace velkou roli. Dlouhodobá nezaměstnanost s sebou přinesla i pocity nenaplnění a rezignace. Respondent si uvědomuje, že je zřejmě doživotně vyloučen z trhu práce. Svůj věk a reference od zaměstnavatele považuje za největší překážku při hledání nového zaměstnání. Zároveň v něm dlouhodobě přetrvává obava, že pokud se mu přeci jen podaří nalézt novou práci, mohla by se šikana následkem nepříznivých referencí opakovat.

Celkem osm respondentů si při nástupu do nového zaměstnání pohoršilo. Všech osm respondentů nastoupilo na hůře placené pracovní místo a polovina z nich i na méně významný druh práce. Nejvíce se to dotklo vysokoškolsky vzdělané R9, která byla z existenciálních důvodů donucena po třinácti měsících evidence na úřadě práce přijmout práci, která jednak neodpovídá jejím znalostem a schopnostem a jednak za ni pobírá téměř o polovinu nižší plat, než v předchozím zaměstnání. R9 shledává problém s nalezením odpovídajícího pracovního místa částečně ve svém věku, ale především v jejím zdravotním stavu, který bossing významně zhoršil. *„První měsíce jsem se na pohovorech vždycky roztřásla a málem i rozbřečela. Já jako zaměstnavatel bych také takového člověka nepřijmula.“*⁶¹

Nejistotu, strach a úzkost zažívali při výběrových řízeních téměř všichni respondenti. K běžným obavám, které pracovní pohovory vyvolávají, se u nich připojovaly především obavy ze špatných referencí popř. pomluv od původce šikany. Během pohovorů vyvstávaly i vzpomínky na stresové situace, které povětšinou respondenty rozladily. *„Když jste tak strašně dlouhou dobu ve stresu, tak se to na vás prostě podepíše. Já jsem třeba vůbec nedokázala mluvit o té předchozí práci. Prostě jsem jen řekla, že jsem měla na starosti šatny a konec... A hned jsem si na ní (agresorku) vzpomněla... A udělalo se mi špatně.“*⁶²

Kromě negativních pocitů, které v respondentech vyvolávaly vzpomínky na šikanu, se u nich objevoval i strach zmínit se o ní před potenciálními zaměstnavateli. *„Já jsem se o firmě a šéfovi bála říct něco špatného. Snažila jsem se být neutrální. Ale ta personalistka to asi nějak vycítila a začala se ptát, jestli tam bylo všechno v pořádku... Raději jsem tvrdila, že ano, aby do toho nezačala šfourat... No... Takhle zpětně si*

⁶¹ Respondent R9

⁶² Respondent R5

*myslím, že to neznělo moc důvěryhodně.*⁶³ Respondentka na tomto výběrovém řízení neuspěla.

Hypotézu č. 2 se průzkumem podařilo převážně potvrdit. Téměř všichni respondenti pociťovali prožitou šikanu jako hendikep, který jim komplikoval vlastní prezentaci při výběrových řízeních. Tři z deseti respondentů jsou přesvědčeni, že negativní pracovní posudky a pověst, kterou si „vysloužili“ svým bojem proti šikaně na pracovišti, jim prakticky znemožňují nalézt vhodné pracovní uplatnění.

Hypotéza č. 3: Adaptace obětí v novém pracovním prostředí je obtížnější, než jak by tomu bylo v případě, kdyby šikaně vystavena nebyla.

Každý člověk při nástupu do zaměstnání prochází obdobím adaptace, kdy se přizpůsobuje pracovním a sociálním podmínkám organizace. Autorka se během rozhovorů s respondenty zaměřila na to, jaké pocity a problémy je provázely během prvních šesti měsíců v novém zaměstnání. Z respondentů je v současné době sedm zaměstnaných. Všichni respondenti se shodli, že nejobtížnější pro ně bylo období prvních třech měsíců, kdy byli ve zkušební době. V tomto období měli zvýšené obavy z další ztráty zaměstnání provázené pocitem úzkosti a strachu, vyskytovaly se u nich poruchy spánku, bolesti hlavy či žaludeční problémy. *„I když mi bylo špatně, stejně jsem do práce šla, protože jsem jí potřebovala. Brát si volno ve zkušební době, to není dobrý nápad.*⁶⁴ Tyto problémy jim výrazně ztěžovaly proces adaptace, který je sám o sobě náročný.

Kromě výše uvedeného respondenti prožívali i pocity strachu z toho, že by se situace šikany na pracovišti mohla opakovat. *„Bála jsem se komukoliv něco říct, pořád jsem měla dojem, že když se jim s něčím svěřím, tak to proti mně potom použijou. A teď na jednu stranu se snažíte být přátelská, ale na druhou prostě nikomu nevěříte... Třeba když za mnou přišla druhá uklízečka, jestli si s ní nedám kafe, tak se mi úplně sevřel žaludek. Nakonec jsem řekla, že jo, ale bylo mi divně.*⁶⁵ Podobné obavy naplňovaly i respondenta R8 a R4, kteří si prožili bossing. *„Já jsem byl rád, že alespoň nějakou práci mám, ale děsil jsem se, že by ten nadřízený mohl být zase magor... Říkal jsem si, že jestli to bude podobný, tak jdu pryč, že už to nechci nikdy zažít. Ale na druhou*

⁶³ Respondent R2

⁶⁴ Respondent R2

⁶⁵ Respondent R5

*stranu peníze potřebujete...*⁶⁶ Respondent R4 pracoval jako zástupce vedoucího skladu a do nové práce nastoupil jako skladník. Jeho minulý nadřízený jej často slovně napadal, přiděloval jej na nejtěžší práci a dokonce i fyzicky napadl. K bossingu začalo docházet až po půl roce, kdy spolu bez problémů vycházeli, a proto cítil i k novému vedoucímu pracovníkovi od začátku nedůvěru. *„Na první pohled se zdál jako dobrý chlap, ale i takovej si na někoho může zasednout. Nevím... Prostě ten strach tam byl.“*⁶⁷

Strach z možnosti, že se bude mobbing či bossing opakovat nadále přetrvává u respondentek R5, R6 a R9, byť již není tak intenzivní a nevyskytuje se příliš často. R5 a R6 uvádějí, že existují „spouštěče“, které jim znovu připomínají negativní zážitky šikany: *„může to být nějaký gesto, nebo situace a najednou se to ve mně úplně sevře“*⁶⁸.

Hypotézu o obtížnější adaptaci oběti na novém pracovišti se průzkumem podařilo potvrdit. Všechny oběti po nástupu do nového zaměstnání více či méně pociťovaly kromě běžných obav i strach z toho, že by se opětovně mohly stát terčem šikany. Tento strach jim bránil plně rozvíjet sociální vztahy s kolegy a nadřízenými. U čtyř respondentů situaci ztěžovaly i výrazné zdravotní komplikace, jejichž počátek je spojen právě s dlouhodobým prožitkem šikany na pracovišti.

Hypotéza č. 4: Sociální vztahy a kvalita života oběti jsou dlouhodobě komplikovány následky šikany i poté, co oběť v pracovním poměru skončí.

Autorka na základě rozboru jednotlivých rozhovorů vytvořila seznam pěti oblastí, do kterých se u respondentů znatelně promítly dopady mobbingu či bossingu. Jedná se o:

1. zdravotní stav,
2. rodinné a partnerské vztahy,
3. širší sociální vztahy,
4. volnočasové aktivity,
5. finanční situace.

⁶⁶ Respondent R8

⁶⁷ Respondent R4

⁶⁸ Respondent R5

Dopadem šikany na pracovišti na zdravotní stav oběti po ukončení pracovního poměru se autorka zabývala výše.

Autorka se snažila zjistit, jakým způsobem ovlivnila šikana na pracovišti rodinné a partnerské vztahy oběti. Ze strany většiny respondentů nebyla ochota zkontaktovat k rozhovoru i členy jejich rodiny a proto zde autorka shrnuje pouze subjektivní výpovědi respondentů.

Rodina je dle Nakonečného „*charakteristická primární skupina, která je sociologicky definována jako společenská instituce tvořící důležitý „stavební kámen“ lidské společnosti, neboť má řadu významných společenských funkcí, kromě jiných se v ní uskutečňuje primární socializace dítěte.*“⁶⁹ Vykopalová ji považuje za „*nejpřirozenější prostředí pro výchovu, utváření sociálních vztahů a pro plnění dalších potřeb člověka, stejně tak jako je spojovacím článkem mezi generacemi navzájem a mezi širší společností.*“⁷⁰ Rodina je tedy zásadním prostředím v životě člověka, které má mimo jiné poskytovat člověku pocit jistoty, lásky a bezpečí.

Rodina a partner oběti hrají významnou úlohu i v případě boje proti šikaně, nebo vrovnávání se s ní. Nejbližší příbuzní jsou zpravidla ti, kteří si jako první všimají, že se s obětí něco děje. Psychoteror, kterým oběť prochází, má vliv na její celkový stav a ten se následně odráží i do partnerských a rodinných vztahů. R10 uvedla: „*Je-li fungující rodina, je neodmyslitelné, aby šikanování kteréhokoli člena rodiny v jeho zaměstnání ostatní členy rodiny nepoznamenalo. Celou rodinu to může až ochromit.*“

Respondenti popisovali dvě zásadní tendence, které se u nich vyskytovaly v době vystavení šikaně a po určité období po rozvázání pracovního poměru. První byl sklon o svých problémech mlčet a nezatěžovat rodinu. Druhou byla touha sdílet s nejbližšími své trápení, vypovídat se. Tyto dvě rozdílné potřeby se často protínaly.

Muži byli, co se týče sdílení, mnohem uzavřenější. Všichni tři uvedli, že nechtěli jejich rodiny trápit vlastními problémy. R3 se svěřil pouze příteli. Zbývající dva respondenti se svěřili až po naléhání rodinných příslušníků. „*Vlastně se mi i trochu ulevilo... a manželka byla radší, že ví, co se děje. Trochu to dusno odpadlo.*“⁷¹ V případě R4 to

⁶⁹ NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 1999. s. 292. ISBN 80- 200-0690-7.

⁷⁰ VYKOPALOVÁ, H. Sociálně patologické jevy v současné společnosti. Dotisk 1 vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. s. 22. ISBN: 80-244-0337-4.

⁷¹ Respondent R8

byly rodiče, kteří mu pomohly rozhodnout se odejít ze zaměstnání, a kteří jej donutily řešit vznikající zdravotní problémy: „Vždycky, když mi pak bylo špatně, tak pořád opakovala (respondentova matka), že zdraví je přednější a ať raději skončím, že to za to nestojí... Dokonce mě objednala i k doktorovi.“

Respondentky byly v počáteční fázi mobbingového procesu se svými blízkými příbuznými sdílnější. V době, kdy docházelo s systematickým útokům ze strany agresora, však se svěřováním ustávaly. Důvodem byl dopad šikany na rodinné příslušníky: „Velmi mne trápilo, když jsem viděla, jak by se mi snažili pomoci, ale nevědí jak. Především moje dvě děti a moje matka, která již byla stará a přestože vždy byla naší oporou, ten stres byl tak velký a dlouhodobý, že ji doslova klátil k zemi.“⁷² Jiná respondentka uvedla: „Když jsem přišla domů, tak jsem se radši snažila dělat, jakoby nic... Prostě jsem nechtěla, aby je to trápilo. Syn říkal, ať si na ní (agresorku) jdu stěžovat, že tohle už není možný, ale to by nebylo k ničemu... Dokonce za ní chtěl dojít, ale to by bylo určitě ještě horší. Bůhví, co by pak o něm začala říkat... Měli o mě starost a mě to bylo líto.“⁷³

Všichni respondenti, kromě R3, který žije pouze se svou starou matkou, se shodli, že atmosféra v rodině byla v době intenzivního psychoteroru a po jejich odchodu z pracovního poměru dlouhou dobu negativní, „posmutnělá“. Oběti měly pocit, že pouto mezi nimi a rodinnými příslušníky se posílilo, ale zároveň ochabla vzájemná komunikace. Například R7 velmi silně vnímala podporu své rodiny: „najednou jsem viděla, jak moc jim na mě záleží. Jenže čím hůř mi bylo, tím víc je to ničilo.“ A dále uvádí: „nic mě nebavilo, byla jsem unavená a nakonec jsem ani nechtěla mluvit. Ale musela jsem. Oni se tak snažili. Všichni... Ještě bych je trestala za něco, za co nemůžou.“

Rodinní příslušníci sice vyjadřovali respondentům podporu a ujišťovali je, že ukončení pracovního poměru bylo nakonec to nejlepší řešení, ale respondenti nadále pociťovali tlak, který na ně „jakoby padal“. Důvodem mohlo být mimo jiné to, že ani respondenti se necítili příliš dobře. Více jak polovinu jich významně trápily existenciální otázky spojené se snížením finančních prostředků po dobu evidence na úřadu práce.

Kromě oslabení vzájemné komunikace mezi partnery, uvedli respondenti i snížený zájem o sexuální život: „Přítel to vnímal dost významně, ale prostě jsem neměla náladu

⁷² Respondent R10

⁷³ Respondent R7

a byla jsem unavená.“⁷⁴ Minimální zájem o sexuální styk přetrvával u respondentky několik měsíců. Sama respondentka nedokázala odhadnout přibližnou dobu. Snížení libida nebyl problém pouze u respondentek ženského pohlaví, ale setkal se s ním i respondent muž: „já myslím, že s tím má problém každé, kdo je delší dobu ve stresu.“⁷⁵

I přes snahy nezapojovat rodinné příslušníky do vlastních problémů na pracovišti, si respondenti uvědomovali jejich význam v celém procesu. Svě rodiny označovali jako „přístav klidu a míru“, „nejdůležitější místo na světě“ aj. „Být na to úplně sama... tak já nevím.. To bych nezvládla....“⁷⁶ Prožívaný psychoteror se odrážel ve zdraví postiženého jedince, významným způsobem působil na jeho psychiku, ovlivňoval jeho náladu a to vše se promítalo do rodinného prostředí oběti., ale zároveň i do širších sociálních vztahů respondentů, konkrétně do vztahů s širší rodinou a přáteli.

Celkem osm z deseti respondentů uvedlo, že s širší rodinou nebyli v častém kontaktu ani v předchozím období. V době prožívané šikany jejich zájem o kontakt ještě zásadněji klesl. Stejně tomu bylo i s potřebou vídat se s přáteli. Intenzita setkávání se s jinými lidmi, ale také telefonické či jinak zprostředkované kontakty s nimi, byly v době, kdy respondenti ukončili pracovní poměr, sníženy přibližně na třetinu. Téměř všichni respondenti ztratili chuť komunikovat s přáteli a především podnikat s nimi aktivity mimo domov. „Nechtěla jsem nikam chodit. Chtěla jsem být jenom doma, sedět u televize, nebo prostě jenom sedět a užírat se.“⁷⁷

Zájem o sociální kontakty se u respondentů vracel po různě dlouhé době. Respondentka R2, která se podle svých slov vyrovnávala s bossingem poměrně dobře a brzy nastoupila do nového zaměstnání, si nemyslí, že by její několikaměsíční omezování kontaktů nějakým způsobem narušilo její přátelské vztahy. Opakem je například paní R7, která ztratila dlouholetou kamarádku, kvůli svým náladám a neochotě komunikovat: „vykašlala se na mě, protože jsem jí neodepisovala a nechtěla chodit ven. Tak si našla jinou kamarádku. A už se spolu nebavíme.“⁷⁸

Respondenti se více či méně stahovali sami do sebe a odcizovali se svým přátelům. U respondentek R7 a R6 se nízká míra komunikace (i v rámci rodiny) promítala do pocitů

⁷⁴ Respondent R6

⁷⁵ Respondent R8

⁷⁶ Respondent R7

⁷⁷ Respondent R6

⁷⁸ Respondent R7

osamělosti, kdy veškeré sociální vztahy se srazily téměř výlučně na nejbližší příbuzné. „*Měla jsem pocit, že nemám nikoho. Jenom tu mámu a Roberta... Ale ten tu nebyl pořád.*“⁷⁹

Autorka shledává zjevnou souvislost mezi potřebou kontaktů s přáteli a psychickým stavem respondentů. Čím více byla narušena psychická rovnováha oběti šikany na pracovišti, tím více se uzavírala sama do sebe a odmítala komunikaci.

Obdobně se snižoval i zájem respondentů o dříve oblíbené volnočasové aktivity. Po ukončení pracovního poměru vznikl respondentům přebytek času, který mohli věnovat mimo jiné i svým zálibám. Sedm z deseti respondentů však v této době svým koníčkům žádný čas nevěnovalo. Chuť číst, luštit křížovky, péct atd. ztratili již v době, kdy byli vystaveni psychoteroru na pracovišti. „*Mě vůbec nic nebavilo. A nedokázala jsem se na to soustředit. Vůbec na nic.*“⁸⁰ Na otázku, jak respondentka trávila volný čas v období, kdy byla nezaměstnána, odpověděla: „*Byla jsem doma, snažila jsem se uklízet. Ale to taky moc nešlo. Občas jsem šla na procházku...Jenom připravit jídlo pro mě bylo únavný... Já jsem byla ráda, když jsem si sedla k televizi.*“⁸¹

V několika prvních týdnech trávili všichni respondenti volný čas nejčastěji sledováním televize nebo odpočinkem. Sportu či jinému aktivnímu odpočinku se nevěnovali ani ti, kteří jej dříve provozovali poměrně často. Jako příčiny uváděli únavu a nechuť. Respondentky, které v době, kdy průzkum probíhal, nadále užívaly léky na zklidnění či deprese, stále neprojevovaly velký zájem o dřívější záliby. Lékařem jim bylo doporučeno chodit na procházky do přírody a tato aktivita jim dle jejich slov dělá dobře.

V dnešní moderní společnosti mají v životě člověka významnou roli finanční prostředky. Nedostatek peněžních prostředků může výrazně zhoršit vnímání kvality života člověka. Nejčastějším zdrojem peněžních prostředků je práce a odchod z pracovního poměru bez výhledu na okamžitý nástup do jiného zaměstnání vždy znamená nižší přísun peněz. Nezaměstnanost – především dlouhodobá – s sebou přináší i další negativní jev, kterým je snížení sociálního statusu.

V tabulce č. 5 je uvedena přibližná doba evidence respondentů na úřadu práce. Pět z deseti respondentů bylo odkázáno na podporu v nezaměstnanosti popř. sociální dávky po dobu delší než šest měsíců a tři z nich déle než rok. Jak bylo uvedeno výše,

⁷⁹ Respondent R6

⁸⁰ Respondent R7

⁸¹ Respondent R7

osm z deseti respondentů si nástupem do nového zaměstnání finančně pohoršilo. Čtyři respondenti přistoupili na horší mzdové a pracovní podmínky pouze z důvodu, že je již značně tížila finanční situace a byli tak nuceni přistoupit i na nevýhodnou nabídku.

Evidenci na úřadě práce a odkázání na dávky sociální podpory nejhůře snášeli respondenti s nízkými příjmy, kteří neměli vytvořenou dostatečnou finanční rezervu. *„Kdybych byla sama, tak sotva utáhnu byt, jídlo a energie. Za měsíc z toho nezbylo nic.“*⁸² Pro všechny respondenty však znamenalo toto období jisté omezení, kdy si museli odepřít standard, na který byli zvyklí. *„Ještě měla příjem manželka, ale když máte najednou o šest tisíc míň, tak to je znát... poplatíte támhleto, tohleto, do toho nějaký spoření, něco se porouchá, a je to pryč...“*⁸³

Respondentům, kteří byli na úřadě práce registrováni déle než šest měsíců, byla tato skutečnost velmi nepříjemná a s každým neúspěšným pracovním pohovorem rostly jejich obavy o nalezení vhodného zaměstnání. Jak bylo uvedeno výše, respondentka R10 raději začala podnikat, protože již nevěřila, že ji ve školství ještě budou chtít kvůli vlekoucím se soudním sporům s agresorkou zaměstnat.

Hypotézu, že sociální vztahy a kvalita života oběti jsou dlouhodobě komplikovány následky šikany i poté, co oběť v pracovním poměru skončí, se průzkumem podařilo potvrdit. Rodiny respondentů prožívaly jejich utrpení během mobbingového procesu společně s nimi. Po ukončení pracovního poměru byla rodinná atmosféra většiny respondentů nadále nepříznivě ovlivňována jednak psychickým rozpoložením respondentů, jednak zhoršenou finanční situací rodiny. Zájem respondentů o sociální kontakty byl značně snížen. Přátelé a známí respondentů, kteří nebyli se situací dostatečně obeznámeni, si odmítání kontaktu vykládali „po svém“ a mnohé vztahy se tak zhoršily.

⁸² Respondent R6

⁸³ Respondent R8

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo podat ucelený pohled na problematiku šikany na pracovišti. V teoretické části autorka shrnula dosavadní poznatky z české i zahraniční literatury. V praktické části se věnovala dopadům šikany na pracovišti na životy obětí po jejich dobrovolném či nuceném odchodu z pracovního poměru.

Průzkum prokázal, že prožitek šikany má vliv na zdravotní stav oběti, zasahuje její rodinné a společenské vztahy a může mít za následek i dlouhodobě zhoršenou finanční situaci postižené osoby, neboť jeho dopady na psychický stav oběti se nepříznivě projevují při hledání nového zaměstnání i při procesu adaptace v novém pracovním prostředí. Špatné vztahy se zaměstnavatelem mohou situaci oběti ještě zhoršit, neboť negativní pracovní posudky či špatná pověst se mohou při hledání nového zaměstnání stát významnou překážkou.

Téma šikany na pracovišti by mělo být dále rozvíjeno, neboť tato patologie je nebezpečná nejen pro oběť, ale i pro organizaci, ve které k ní dochází a zároveň i pro celou společnost. Dopady šikany na pracovišti, konkrétně vyšší nemocnost obětí a předčasné odchody do důchodu, jsou nákladem pro všechny daňové poplatníky.

Šikana na pracovišti může potkat skutečně každého bez rozdílu věku, vzdělání a zkušeností, i bez rozdílu typu organizace, ve které pracuje. Mezi respondenty průzkumu jsou jak vysokoškolsky vzdělaní lidé, tak i jedinci s vyučením a maturitou. Organizace, v nichž k šikaně docházelo, byly obchodní společnosti, příspěvková organizace města a střední škola.

Z průzkumu též vyplynulo, že hájení práv obětí u soudu je v České republice značně komplikované. Mezi faktory, které se na tomto faktu podílejí, patří mezery v české legislativě a obtížnost dokazování jednotlivých útoků. Česká republika dosud nemá problematiku šikany na pracovišti legislativně řádně ošetřenou tak, jako je tomu například ve Švédsku.

Během rozhovorů narazila autorka i na problematiku nedostatečné informovanosti společnosti. Tři z respondentů si ve fázi systematického psychického teroru uvědomovali, že jsou vystaveni patologii na pracovišti, ale nedokázali ji pojmenovat. Netušili, jakým způsobem se proti danému bezpráví postavit, a trpěli jej jako nutné zlo.

V dnešní době se v učebnicích pro personalisty a manažery dočítáme, že největším bohatstvím organizace jsou její zaměstnanci. To je zajisté pravda, ale mnoho organizací a především těch, které nevytvářejí zisk, své zaměstnance před hrozbou šikany na pracovišti nechrání. Informovanost pracovníků by měla být na prvním místě a stejně tak i vypracované metody, jak rozvoji šikany předcházet a jak ji řešit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1 vyd. Brno: Vydavatelství ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.

FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci. Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice: příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky*. Brno: Paido, 1996. ISBN 80 – 85931-15-X.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-303-X.

HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7367-040-2.

HIRIGOYEN, M. - F. *Psychické násilí v rodině a zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Akademia, 2002. ISBN 80-200-0994-09.

HONZÁK, R. *Strach, tréma, úzkost a jak je zvládnout*. 1. vyd. Praha: MAXDORF, 1995. ISBN 80–85800-05-5.

HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti. Mobbing*. 1. vyd. Martin: Geografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4.

KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80- 7178-642-X.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999. ISBN 80- 200-0690-7.
- NOVAK, T., CAPPONI, V. *Sám proti agresí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-253-0.
- STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu*. 1. vyd. Boskovice: Nakladatelství Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.
- SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
- ŠTĚPANÍK, M. *Umění jednat s lidmi 3: Stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1527-8.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. Dotisk 1 vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. ISBN: 80-244-0337-4.
- WAGNEROVÁ, I. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapiování a videotréninku interakcí*. Praha: FSV UK, 2007. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, PSY-021. ISSN 1801-5999.
- WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam použité legislativy

Usnesení předsednictva České národní rady č. 2 ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součásti ústavního pořádku České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1993, částka 1, s. 17 – 24. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/listina-zakladnich-prav-a-svobod/>.

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2006, částka 84, s. 3146 – 3242. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/2zakonik-prace.html>.

Zákon č. 198 ze dne 23. dubna 2008 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 58, s. 2822 – 2829. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009.

Zákon č. 40 ze dne 8. ledna 2009 trestní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 11, s. 354 – 464. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/trestni-zakonik>.

Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 33, s. 1026 – 1368. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy>.

Seznam internetových zdrojů

HAVLÍK, K. *Obrana proti psychoteroru na pracovištích má šanci*. Personál [online]. [cit. 2014-02-02]. Dostupné z http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozpcitarna/clanky/ochrana_zdravi/mobbujeme050506.html.

LEYMANN, H. *The Mobbing Encyclopaedia*. [online] 1996. [cit. 2013-10-10]. Dostupné z: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>.

Tisková zpráva agentury STEM/MARK. *Se šikanou na pracovišti má aktuálně zkušenost necelá pětina osob* [online]. Praha, 2011. [citováno 2014-01-05]. Dostupné z: http://www.stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2011.pdf.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam tabulek

Tabulka 1: Procentní podíly mobbingových aktivit dle pohlaví.....	20
Tabulka 2: Seznam respondentů.....	56
Tabulka 3: Přednosti a nevýhody kvalitativního výzkumu.....	57
Tabulka 4: Mobbingové strategie využívané agresory vůči respondentům.....	60
Tabulka 5: Zdravotní problémy respondentů vyskytující se v průběhu mobbingového procesu a minimálně šest měsíců po ukončení pracovního poměru.....	62
Tabulka 6: Způsob ukončení pracovního poměru respondentů a doba evidence na úřadě práce.....	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B – Kazuistika R10	I

PŘÍLOHY

Příloha A – Patříte k obětem mobbingu na pracovišti?

Biedermann⁸⁴ vytvořil níže uvedený test, který má jedinci pomoci posoudit, zda je vystaven šikaně na pracovišti.

Sečtěte body u všech vámi označených položek (tzn. jednání, které zažíváte na svém pracovišti:

<i>Vaše možnosti svobodně se vyjádřit jsou silně omezovány.</i>	<i>20 b.</i>
<i>Patříte k jiné národnosti nebo k jinému náboženství, jaké má většina zaměstnanců firmy, ve které pracujete.</i>	<i>15 b.</i>
<i>I když pracujete dobře (váš názor), býváte obětí křiku a nadávek častěji než ostatní.</i>	<i>10 b.</i>
<i>Vaši kolegové vás nikdy nezvou k soukromým návštěvám.</i>	<i>5 b.</i>
<i>Býváte obětí „telefonického teroru“ (žertíky, pomluvy, výhrůžky atp.).</i>	<i>20 b.</i>
<i>Když vstoupíte do kanceláře či jiné místnosti, kolegové většinou zmlknou.</i>	<i>10 b.</i>
<i>Býváte terčem posměchu.</i>	<i>10 b.</i>
<i>„Nemluví se“ s vámi.</i>	<i>20 b.</i>
<i>Jste terčem neustálé kritiky.</i>	<i>15 b.</i>
<i>Šíří se o vás podivné zvěsti a pomluvy.</i>	<i>15 b.</i>

⁸⁴ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1 vyd. Brno: Vydavatelství ERA, 2003. s. 155,156. ISBN 80-86517-34-9.

<i>Máte změněnou pracovní schopnost, příp. trpíte nějakou vadou či postižením.</i>	10 b.
<i>Býváte terčem útoků pro svoje politické či náboženské smýšlení.</i>	10 b.
<i>Při posledním pracovním povýšení na vás „zapomněli“ či vás obešli.</i>	15 b.
<i>Jste vystaven/a sexuálnímu obtěžování – slovnímu či skutkovému.</i>	20 b.
<i>Nutí vás k vykonávání prací, které poškozují vaše sebevědomí.</i>	20 b.
<i>Vaše rozhodnutí jsou zpochybňována.</i>	10 b.
<i>Imitují (napodobují) vás, vaši chůzi, váš hlas či mluvu, váš smích...</i>	20 b.
<i>Dostáváte nesmyslné úkoly.</i>	15 b.
<i>Dávají vám úkoly, které jsou hluboko pod tím, co skutečně dovedete.</i>	10 b.
<i>Dostáváte úkoly, které převyšují vaši kvalifikaci (popis práce atp.)</i>	10 b.
<i>Jste v podezření, že trpíte duševní nemocí.</i>	15 b.
<i>Ze své práce již nemáte vůbec žádnou radost.</i>	15 b.
<i>V poslední době býváte častěji nemocný/á.</i>	15 b.
<i>V poslední době jste podrážděný/á.</i>	10 b.
<i>Nutí vás přebírat úkoly, které poškozují zdraví.</i>	15 b.
<i>Nechodíte na podnikové oslavy (výročí, večírky, koncerty atp.)</i>	10 b.
<i>bylo vám již vyhrožováno i fyzickým násilím (jednou či vícekrát).</i>	15 b.
<i>Již několikrát jste změnil/a pracoviště.</i>	10 b.
<i>Ven chodíte méně často než dříve.</i>	10 b.
<i>Vaši kolegové jsou proti vám popichováni.</i>	20 b.

<i>Dělají se vtipy a legrácky na váš účet.</i>	20 b.
<i>Kolegové, se kterými jste kdysi měl/a úzký kontakt, se stáhli zpět.</i>	15 b.
<i>Trpíte nespavostí.</i>	10 b.

Vyhodnocení testu:

Pod 40 bodů: *Nemusíte si dělat starosti s mobbingem.*

40 – 80 bodů: *Může jít o počátek mobbingu, příčina však může ležet i někde jinde (konflikty doma nebo s přáteli atp.). Ověřte si, co se bude dít dál.*

80 – 165 bodů: *Jste vystaveni mobbingu, nemusíte však ještě házet „ručník do ringu“. Sebejistým vystupováním a odvážným uchopením své situace můžete ještě navodit změnu kurzu.*

165 a více bodů: *Patříte již k obětem mobbingu. Vaše situace je pro vás již neúnosná a neměl/a byste váhat s hledáním pomoci i mimo své pracoviště.*

Příloha B - kazuistika R10

R10 nastoupila do svého prvního zaměstnání jako učitelka na střední škole v roce 1980 a pracovala zde téměř třicet let, než byla donucena práci opustit.

R10 byla ve svém zaměstnání spokojená a byla v běžném kontaktu s ostatními zaměstnanci. Zhruba před dvaceti lety nastoupila do vedení školy nová ředitelka. Tato osoba byla podle respondentky *„hloupá a zlá, což je zoufalá kombinace u vedoucího pracovníka“*. Nová ředitelka postupně měnila klima na pracovišti. Svou pozici upevňovala tak, že podřízené pracovníky udržovala v neustálém strachu, že mohou o své zaměstnání přijít. Strach podporovala tím, že téměř každý rok jednoho učitele propustila a na jeho místo přijala nového člověka. Podle respondentky nezáleželo na tom, zda byl učitel schopný a pracoval se zájmem, přiměla k odchodu kohokoli, kdo se jí z jakéhokoli důvodu znelíbil.

Učitelé, kteří za dobu působení respondentky zaměstnání opustili, byli vystaveni psychickému nátlaku. *„Ty útoky na vybraného učitele byly tak silné, že byla schopná zničit silného chlapa i s jeho rodinou... Neustále ho obviňovala a do očí ostatních stavěla jako neschopného, a to tak dlouho, dokud ho nepropustila.“* Postižení učitelé následně „dobrovolně“ podepsali ukončení pracovního poměru dohodou, čemuž přispěly i obavy z toho, že budou jejich „neschopnosti“ dále zveřejňovány před komisí a že by mohli dostat negativní pracovní posudky.

Ředitelka měla k dispozici dva zástupce ředitele, kteří ji v jejích aktivitách zaměřených vůči podřízeným plně podporovali. Podle respondentky za to byly „řádně“ finančně ohodnocováni. *„A v případě potřeby posloužili třeba ještě jiní učitelé, samozřejmě za nemalé odměny, nebo i žáci – jednotlivci, nebo celé třídy.“*

Asi po deseti letech působení se tato ředitelka rozhodla, že propustí R10. *„Pokoušela se mě propustit třikrát, nikdy to však neoznámila mě, ale předsedkyni odborové organizace.“* Respondentka nejprve obdržela výpověď pro nadbytečnost. V odůvodnění však byly udávány důvody, které s nadbytečností nesouvisely. R10 se tedy obrátila na zřizovatele školy – na Krajský úřad – který její případ vyhodnotil v její prospěch a uvedl, že ředitelka ve všech bodech pochybila. *„Tím začal otevřený boj, neboť ředitelka neunesla, že by se někdo opovážil jednak se proti ní veřejně a adresně postavit a pak*

že by se někdo opovážil jí označit za chybnou. Onen úředník byl také na kraji z jeho pozice sesazen níže.“

Ředitelka využívala k očernění respondentky různá lživá obvinění a snažila se jí různými způsoby ztrpčit život a přimět ji tak k odchodu. „...doslova běsnila a štvála mě na každém kroku tak, že jsem někdy neměla ani přestávku, čas na oběd. Odpoledne, kdy jiní měli volno, se mnou sepisovalo vedení školy mnohahodinové přihlouplé zápisy.“ R10 se následně ocitla v obtížné situaci, kdy proti ní na popud nadřízené začal vystupovat i pedagogický sbor. To se projevovalo především na poradách, kdy někteří z pedagogů dokonce hlasitým a nevybíravým způsobem podporovali tvrzení ředitelky. „Bylo to velmi hnusné, nedůstojné a hloupé, z kolektivu se stalo stádo hladových hyen.“

R10 byla z neustálého tlaku zcela vyčerpaná a uštvaná. „Více kolegyně mi po straně, aby je nikdo neviděl, říkalo, že mě obdivují, že to vydržím, že ony by to nevydržely... To jak je situace vážná, jsem si uvědomila po oněch mnohahodinových zápisech 22. února 2009, když jsem jela k večeru domů a řekla jsem si, že to přeci musím vydržet, vždyť přežili lidi i koncentrák.“ Stres se podepisoval i na jejím zdraví. Respondentka navíc trpěla velkým nedostatkem železa v krvi, což výrazně přispívá například k únavě, slabosti, malátnosti či závratím. Její stav byl natolik vážný, že jí lékaři několikrát dodávali železo infúzemi.

Negativní situace v zaměstnání ničila nejen samotnou respondentku, ale i její rodinu. Především její dvě děti a její matka negativně prožívaly nespravedlnost a bezpráví, kterého se na ní bylo dopouštěno. „Velmi mě trápilo, když jsem viděla, jak by se mi snažili pomoci, ale nevědí jak.“ Velký a dlouhodobý stres ničil zejména její starou matku, která se jí ze všech sil snažila být oporou. „Já jsem se snažila vše zvládnout. Byla jsem ve velmi složité pozici jak v zaměstnání mezi kolegy, tak v rodině. Neuměla jsem svým blízkým jakkoli pomoci.“

Druhý pokus o propuštění respondentky měl být tentokrát podle § 55 odst. 1 zákoníku práce, tedy okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Ředitelka školy toto opět neoznámila přímo respondentce, ale předsedkyni oborové organizace, která měla s touto skutečností R10 seznámit. Důvody k výpovědi byly opět různé smyšlenky a neodpovídaly ani zákonným podmínkám pro okamžité zrušení pracovního poměru. „Na což jsem pak já sama ředitelce napsala dopis, že takové důvody nemůže pro mé propuštění uvádět. Na to od tohoto okamžitého propuštění ustoupila.“

Když ředitelka nepřiměla respondentku k odchodu ze zaměstnání ani napodruhé, zesílila ještě více svůj nátlak. *„Jejich nenávisť ke mně neznala hranic, stále se stupňovala, protože tím, jak proti mně stále více a více vystupovali a hledali moje pochybení, vyplouvaly na povrch okolnosti a fakta, kdy se ukazovaly chyby právě oněch vedoucích pracovníků. Ukázalo se totiž, že nemají nastavené vůbec žádné kontrolní mechanismy a chybí předpisy, dle kterých by mohli zaměstnance propustit. Tím, jak jsem následně na tyto jejich chyby upozorňovala, běsnili všichni ještě více.“*

Vedení školy zapojilo do „boje“ proti R10 nejen další zaměstnance – pedagogy i uklízečky – ale i samotné studenty. Studenti měli podepisovat stížnosti proti respondentce. *„Ředitelka se netajila a prohlašovala, že čím více toho proti mně bude mít, tím menší odvahu budu mít obracet se na soud.“*

Dne 23. října 2009 obdržela respondentka výpověď z pracovního poměru s jeho ukončením k 31. prosinci 2009. Respondentka již byla útoky ze strany vedení školy natolik vyčerpaná, že tuto výpověď přijala. Výpověď ovšem byla plná formálních chyb a obsahovala řadu smyšlenek. R10 se tedy obrátila na právníky na ministerstvu školství, ministerstvu práce a sociálních věcí, odborové právníky i na několik nezávislých právníků, kteří se všichni shodli na tom, že tato výpověď není platná.

Respondentka se tedy rozhodla hájit své právo u soudu a to jen díky finanční podpoře odborů, jelikož pro ni samotnou by to bylo příliš finančně nákladné. Na počátku roku 2010 podala k okresnímu soudu žalobu o neplatnosti výpovědi z pracovního poměru. Okresní soud se vyjádřil, že se v jejím případě jedná i o ochranu osobnosti. Advokátka R10 následně vypracovala i žalobu na ochranu osobnosti, kterou podala ke krajskému soudu.

Soud o neplatnosti výpovědi z pracovního poměru byl pro respondentku velkým zklamáním a rozčarováním. *„Ani jeden soud nevzal v úvahu důkazy, od podstatných důkazů doslova „utekl“ a rozsudky jsou sepsány na tak bídné úrovni, že se jako právní laik divím, jak takové morální trosky mohli soudit tolik let beztrestně, když se jedná skutečně o soudce s mnohaletou praxí.“*

R10 si během soudních jednání oficiálně pořizovala audiozáznamy. Tyto nahrávky obsahují i rozhovory členů senátu z přestávek, jelikož respondentka zapoměla nedopatřením diktafon vypnout. Po delší době, kdy si nahrávky pouštěla, zjistila, že soudce se proti ní s přísedícími o přestávkách domlouval. *„Například přísedící soudci*

lichotili, jak je hodný a mírný a že by měl být ke mně jiný... tak po přestávce je zaznamenáno, jak na mě nesmyslně doslova řve... a hned následující přestávku je zaznamenáno, jak mu přisedící děkují, že se již polepšil, že už je to lepší.“ Poté, co respondentka zjistila, že obdobných situací má zaznamenáno více, podala stížnosti k předsedům okresního soudu. Předsedové senát pouze napomenuli.

Okresní soud nakonec rozhodl v neprospěch respondentky. R10 podala odvolání, neboť si byla jistá, že vyjádření všech právníků, které před podáním žaloby kontaktovala, jsou správná, a navíc ji pořízené nahrávky utvrzovaly o zaujatosti soudu.

Také v případě projednávání žaloby na ochranu osobnosti u krajského soudu ji čekalo značené rozčarování. *„Když začalo přípravné jednání u krajského soudu ohledně ochrany osobnosti, nevěřila jsem svým očím a uším, když soudce na mě doslova říčel, naproti mně se žalovaná strana jen uchichtávala. Soudce u krajského soudu jsem nedonutila, aby provedl důkazy, které dokládají, jak byly stížnosti proti mně získány podvodně. Pokud tam svědkyně dosvědčila, že byla i s jejími spolužáky kontaktována jedním učitelem, aby proti mně psali stížnosti, takový důkaz v rozsudku ani neuvedl, ani nevyhodnotil jako něco, co by se na škole nemělo dít.“*

Soudce krajského soudu přehlížel i skutečnost, že se žalovaná odcházela domlouvat se svědky na chodbu. Soudce krajského soudu a stejně soudce okresního soudu se nakonec silně přikláněli na stranu ředitelky. *„Evidentně byli žalovanou stranou korumpováni. Například po vynesení rozsudku u okresního soudu čekal zástupce žalované na senát na chodbě, tam s nimi vedl hlasitou debatu o mně. Pokud jsem na to upozornila předsedkyni senátu, tak mi oznámila, že si jen popřáli krásné Vánoce.“*

Ani v tomto případě R10 u soudu neuspěla a v současné době sepisuje odvolání proti rozsudku krajského soudu.

Soudní procesy jsou pro respondentku finančně nákladné, a jak bylo uvedeno výše, mohla k nim přistoupit jen díky pomoci odborů. Kromě nákladů představují i zatížení psychické – pro samotné obtížné dokazování a střetávání se s neochotou ze strany soudu. R10 se navíc neustále perou dva pocity, které v ní evokuje vzpomínka na šikanu, kterou si v zaměstnání prošla. *„Jednak vím, že jsem ve škole nikomu neublížila – ani žákům, ani kolegům, vím, že nikdo z kolegů nemá proti mně nic osobního, že všechny jejich různě silné aktivity proti mé osobě byly pod diktátem ředitelky a jejich dvou zástupců, u někoho to bylo ze strachu z ředitelky, u jiného ze zjištěných důvodů.“*

Byli si jistější, že nebudou na řadě při propouštění, nebo dostali odměnu. Na druhé straně mne pobuřuje, že jsem mezi takovými „slabochy“ pracovala, přestože to byli učitelé a měli vychovávat mládež, vštěpovat jim různé morální zásady, vedli je k pokrytectví.“

Po odchodu ze zaměstnání byla R10 nějaký čas evidována na úřadu práce a dlouhodobě se jí nedařilo nalézt práci v oboru. Obává se, že důvodem jsou právě její soudní spory s agresorkou. Kvůli finanční situaci se rozhodla podnikat, ale v současné době je opět v evidenci na úřadu práce. Vleklé soudní spory a s tím spojené obtíže zvládá jen díky podpoře svých dětí. Matka respondentky zemřela v roce 2011 a podle respondentky k jejímu úmrtí pravděpodobně přispěl i dlouhotrvající stres, který společně se svou dcerou prožívala.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Monika Breburdová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Šikana na pracovišti a její dopad na oběť

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 66

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 22

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 5

Vedoucí práce: JUDr. Jindřich Zadina