

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ

STUDIUM

2010 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ondřej Havlásek

Patologické vztahy na pracovišti:

Mobbing, bossing, sexuální obtěžování, manipulace

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Pavel Beňo

JAN AMOS UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 – 2014

BACHELOR THESIS

Ondřej Havlásek

**Pathological relationships in the work place: mobbing,
bossing, sexual harassment, manipulation**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Pavel Beňo

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů. Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 13. 3. 2014

Ondřej Havlásek

Poděkování

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu práce PhDr. Pavlu Beňovi za čas, cenné rady a ochotu, kterou mi prokázal v průběhu psaní bakalářské práce. Dále bych chtěl projevit díky své rodině a blízkým přátelům za jejich podporu

Anotace

Mobbing, bossing, sexuální obtěžování a manipulace jsou termíny řadící se mezi patologické vztahy na pracovišti. Ovlivňují nejen psychickou, ale také fyzickou stránku oběti. Mohou být nenápadné, dlouhotrvající. Jejich cílem je úmyslné poškození oběti, snížení její sebeúcty a sebevědomí někdy také poškození zdraví. Teoretická část se zabývá patologickými vztahy na pracovišti a termíny s nimi souvisejícími. Největší část je věnována samotnému mobbingu – jeho účastníkům, vývoji, strategiím a projevům, důsledkům a prevencí, případně právní ochraně. Výzkumná část obsahuje kvantitativní výzkum, který mapuje obecné povědomí o patologických vztazích na pracovištích v Armádě České republiky, jejich hodnocením a výskytem. Zaměřuje se také na hodnocení pracovního prostředí těmito zaměstnanci. Práce by měla sloužit k informování nejen zaměstnanců Armády České republiky a těchto nežádoucích projevech chování na pracovišti, ale také celé široké veřejnosti. Tím by se také mělo pomoci k odhalování těchto projevů na pracovišti a ke zvýšení kvality pracovního prostředí.

Klíčové pojmy:

Bossing, cíle mobbingu, fáze mobbingu, manipulace, mobbing, právní ochrana, prevence mobbingu, projevy mobbingu, příčiny mobbingu, strategie mobbingu, sexuální obtěžování, účastníci mobbingu.

Annotation

Mobbing, bossing, sexual harassment and manipulation are terms ranked among pathological relationships at the workplace. They affect not only mental, but also psychical side of the victim. They can be inconspicuous and long-lasting. Their goal is to deliberate victimization, reduce her self-esteem, self-confidence and sometimes also health damage. The theoretical part deals with pathological relationships at work and the terms associated with them. The largest part is devoted to the mobbing - its participants, development, strategies and manifestations, consequences and prevention or justice. The research section contains quantitative research that maps the general awareness of the pathological workplace relations in the Army of the Czech Republic, their assessment and occurrence. It also focuses on the evaluation of the working environment of the employees themselves. The thesis should serve not only to inform employees of the Army of the Czech Republic and the behavioral side effects at the workplace, but also to the wider public. This should also help to uncover these signs at the workplace and to improve the quality of the working environment.

Key words

Bossing, cause of mobbing, legal protection, manipulation, mobbing, mobbing participants, mobbing strategy, phase of mobbing, prevention of mobbing, sexual harassment, symptoms of mobbing, targets of mobbing

Obsah

Úvod.....	9
Teoretická část	11
1 Vymezení základních pojmů	12
1.1 Agrese a agresivita	12
1.1.1 Konflikty a násilí	13
1.1.2 Šikana.....	15
1.2 Mezilidské vztahy na pracovišti.....	16
1.3 Bossing	16
1.4 Sexuální obtěžování	17
1.5 Další termíny související s mobbingem	18
1.6 Manipulace	20
2 Účastníci mobbingu.....	21
2.1 Agresor, pachatel mobbingu	21
2.1.1 Agresorem je muž	23
2.1.2 Agresorem je žena	24
2.2 Oběť mobbingu	24
2.3 Pozorovatelé.....	26
3 Příčiny a cíle mobbingu.....	26
4 Fáze mobbingu	28
5 Strategie mobbingu, jeho projevy a důsledky	31
5.1 Strategie mobbingu	31
5.2 Projevy mobbingu	33
5.3 Důsledky mobbingu	35
6 Prevence, řešení a právní ochrana	36

6.1	Prevence mobbingu.....	36
6.2	Možnosti řešení	38
6.3	Právní ochrana.....	39
	Výzkumná část.....	41
7	Metodologie.....	42
7.1	Cíle výzkumného šetření, stanovení hypotéz.....	42
7.2	Výzkumný vzorek a technika sběru dat	43
8	Analýza a interpretace výsledků výzkumného šetření	44
8.1	Sociodemografické údaje	44
8.2	Nežádoucí chování – mobbing, bossing, sexuální obtěžování, manipulace a jejich vnímání.....	48
8.3	Výskyt nežádoucího chování v Armádě České republiky	53
8.4	Vztahy na pracovišti.....	62
8.5	Oběti.....	66
9	Diskuze.....	69
	Závěr	78
	Resumé.....	79
	Seznam použitých zdrojů.....	81
	Seznam tabulek a grafů.....	84
	Seznam příloh	85

Úvod

Při přechodu jedince do pracovního procesu, můžeme také říci do produktivního věku, čeká na člověka mnoho nových věcí a nástrah, se kterými se v řadách lavic nesešel, nebo tyto věci a nástrahy mají jinou podobu. Jedná se především o poznávání nových lidí, se kterými navazujeme pracovní poměr, spolupracujeme s nimi. S těmito novými lidmi se snažíme co nejlépe vycházet a tím vytvářet příjemné pracovní klima, které následně pozitivně přispívá k vyšší pracovní výkonnosti.

Ne vždy nastane situace, kdy každý jedinec přijme kladně svého spolupracovníka. V mnoha případech si nenechá vše líbit, na pracovišti může docházet k hlasitým výměnám názorů, roztržkám a následně konfliktům na pracovišti, které v mnoha případech gradují. Z procesů, kdy se jedná o cílenou, systematickou a dlouhodobou činnost se mezi aktéry vytváří sociálně nežádoucí jevy. Můžeme říci, že každý z nás se s některým typem negativního jevu setkal – jako napadený, tedy oběť, přihlížející nebo jako samotný aktér.

Bakalářská práce se zabývá problematikou, o které se moc nemluví, především o ní společnost snad nechce mluvit. Nad důvody, proč tomu tak je, bychom mohli vést několika hodinovou diskusi. V mnoha případech se jedná o velmi citlivé záležitosti. Negativní vztahy na pracovišti se vyskytují skoro v každé organizaci. Ne v každém případě se jedná o závažné patologické jevy, avšak v případě dlouhodobých, trvalých a systematických projevů, nesmíme tuto skutečnost přehlížet. V současné době výskyt nejružnějších sociálně patologických projevů představuje závažný problém, který ohrožuje mezilidské vztahy v celospolečenském měřítku. Jejich přehlížení či podceňování není na místě.

Práce je rozdělena na dvě základní části – teoretickou a výzkumnou. Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů týkajících se násilí na pracovišti. Nejrozsáhlejší část je věnována mobbingu a to nejen historií a definici, ale je také zaměřena na účastníky mobbingu, jeho příčiny, formy, fáze a důsledky. Neméně důležitou částí práce je kapitola věnována prevenci, tedy předcházení mobbingu, jeho řešení a právní ochraně, která může být obětím mobbingu poskytnuta.

Výzkumná část se opírá o data z dotazníku, která byla získána od pracovníků Armády České republiky (dále jen AČR). Je všeobecně známo, že ve vojenském

prostředí se určité formy šikany vyskytují častěji, než v jiných oblastech. Dotazník se zaměřuje především na obecné povědomí o sociálně patologických projevech na pracovišti a znalosti pojmů mobbing, bossing, sexuální obtěžování a manipulace a jejich výskyt mezi zaměstnanci AČR. Zabývá se i mezilidskými vztahy na pracovišti. Část dotazníku je směřována přímo obětem sociálně patologických projevů na pracovišti.

Hlavním cílem práce je seznámení okolí s tímto jevem a upozornění okolí na výskyt tohoto jevu a jak se mu případně bránit. Výzkumným cílem je zjištění znalosti či povědomí o pojmech mobbing, bossing, sexuální obtěžování a manipulace v AČR, a zmapování výskytu těchto jevů.

Teoretická část

1 Vymezení základních pojmů

1.1 Agrese a agresivita

Mnozí lidé si myslí, že není rozdíl mezi agresí a agresivitou, proto je třeba tyto pojmy od sebe odlišit.

Agrese (z latinského slova *ad gredi*) znamená obecně v překladu *kráčet, přibližovat se k někomu, vejít s někým ve styk* (Beňo, P. 2003) V psychologickém slovníku je agrese definována jako „útočné či výbojné jednání, projev nepřátelství vůči určitému objektu, úmyslný útok na překážku, osobu, předmět stojící v cestě k uspokojení potřeby (reakce na frustraci).“ (Hartl, P., Hartlová, H., 2009, s. 22) Agrese je, ve více či méně dramatické podobě, běžnou součástí života. Ve vztahu k chování označuje takové jednání, které přináší ublížení, ničení nebo poškozování. Agrese je především spojována s fyzickým napadením jiné osoby, avšak poškození může mít i jiný charakter (fyzické ublížení jiné osobě, poškození majetku jiné osoby, psychické ublížení jiné osobě)(Výrost, J., Slaměník, I., 1997). Psycholožka Rita L. Atkinson (2003) uvádí, že slovem agrese se rozumí chování, jehož cílem je zranit jinou osobu, a to fyzicky či verbálně, nebo zničit nějakou věc.

Kromě poškozování jsou uváděny i další znaky agrese. Jozef Výrost a Ivan Slaměník (1997) uvádějí jako nejvýznamnější znak **záměrnost**. Tedy při rozhodování, zda se jedná o agresivní chování je rozhodující, zda bylo vykonáno cílevědomě. Dle těchto autorů lze agresi definovat jako chování, které se vyznačuje následujícími znaky: Jedná se o záměrné chování poškozující jinou osobu, které porušuje situačně relevantní normy. Toto chování není motivované snahou pomoci dané osobě ani jinými prosociálními úmysly.

Jan Poněšický (2005) definuje agresi jako „psychologickou (emočně motivační) mohutnost, jež má za cíl poškodit přírodu, věci, lidi nebo sebe samého. Z psychologického hlediska je chápána coby vrozená vlastnost či reaktivní připravenost, jež je člověku vlastní a tudíž eticky neutrální, slouží k adaptaci, udržení života, např. získání obživy, sebeprosazení či obraně.“(Poněšický, J., 2005, s. 22).

Agresivita značí projevení agrese. Jedná se tedy o tendenci provádět agresivní čin, chovat se agresivně či tendenci záměrně ubližovat (Slaměník, I., Výrost, J., 1997).

V psychologickém slovníku je agresivita (aggressiveness, aggression) označena jako útočnost, kdy u člověka může jít o reakci na pocit osobního ohrožení, trvalejší osobnostní rys nebo symptom duševní poruchy /choroby. Příčinou takového chování bývá často frustrace nebo úzkost (Hartl, P., Hartlová, H., 2009).

Mezi obvyklé projevy lidské agresivity patří vztek, hněv či nenávisť. Agresivita může být velmi důležitou součástí při upevňování moci ve skupině. Stejně jako existují spouštěče agresivního chování (obrana před nepřítelem, ochrana majetku nebo území, nemožnost úniku před agresí někoho jiného), s velkou pravděpodobností také existují určité projevy, které mají agresii utlumovat či potlačovat (např. pláč, skloněná hlava, ...). V určité míře je agresivita vlastní všem lidem, jedná se tedy o vrozenou dispozici. Avšak nejrůznější výzkumy dokazují, že agrese může být také získaná (Beňo, P., 2003).

1.1.1 Konflikty a násilí

Násilí

O tom, co lze považovat za **násilí**, se vedou velmi dlouhé diskuze. V lidském životě se můžeme setkat s jeho nejrůznějšími projevy, které se od sebe liší provedením, aktéry a oběťmi, délkou trvání, příčinami vzniku, atd. Z hlediska psychologického přístupu je násilí chápáno jako „*patologický způsob interakce konkrétního jedince (skupiny) s okolím. Řadíme sem všechny aktivity, pomocí nichž jedinec či skupina (subjekt, aktér) vytváří a reguluje vztahy vůči sociálnímu okolí způsobem, který je vnímán jako agresivní nebo manipulativní.*“ (Spurný, J. 1996, s. 7). Stejný autor také uvádí, že následky násilí může jedinec pociťovat jako nehmotnou či hmotnou fyzickou újmu a v neposlední řadě také emocionální újmu a především její následky.

Samotnému násilí na pracovišti není věnována dostatečná pozornost, přestože většina dospělých lidí tráví velké množství času v práci. Svět práce je spojený s faktory vhodnými pro vytvoření násilí (hierarchie kompetencí a moci, sociální vliv a prestiž, ...) Pro násilí ve světě práce se užívá označení násilí na pracovišti (*violenceintheworkplace*) nebo násilí v práci (*violenceatwork*) (Výrost, J., Slaměník, I., 2001).

Velmi často diskutovaným tématem je sexuální a domácí násilí. Další formou násilí může být například násilí mediální.

Konflikty

Společnost není jednotná, každý jedinec je osobnost. Setkají – li se na pracovišti dva nebo více lidí s odlišnými názory a postoji, rozdílnými hodnotami a cíli, pak lze jen stěží zabránit nedorozuměním. Konflikty patří ke každodenní součásti našeho společenského života. Pro osoby, které jsou na sebe navzájem odkázané na pracovišti, jsou konflikty běžnou součástí pracovního dne (Fehlau, E. G., 2003).

Samotné slovo konflikt pochází z latinského *conflictus*, které značí srážku. V literatuře nalezneme mnoho definic konfliktu, ve většině z nich nalezneme několik společných rysů. Zásadním rysem je vnímání a pociťování konfliktu. Zda konflikt existuje či ne je tedy záležitostí prožitku. Mezi další znaky konfliktní situace patří opozice (existence dvou či více stran), nedostatek zdrojů či prostředků (peníze, čas, moc, ...) a aktivní blokační činnost. Konflikt lze tedy definovat jako „*proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů.*“ (Čakrt, M., 2000, s. 12).

Jožo Spurný (1996) dělí konflikty na **vnitřní** (intrapersonální) a **vnější** (interpersonální). Vnitřní konflikty vznikají v případě, kdy se má člověk rozhodnout mezi dvěma pro něj stejně významnými hodnotami (např. pro jeden ze dvou cílů, střet představ, hodnot). Tyto konflikty ovlivňují naše vnímání, rozhodování a prožívání a naopak. Interpersonální (vnější) konflikty vznikají důsledkem snahy vyřešit vnitřní konflikty, a to způsoby, které jsou společností vnímány jako manipulativní či agresivní. Nejčastěji se jako interpersonální konflikt vyskytuje hádka.

Eberhard G. Fehlau (2003) dělí formy konfliktů také na **intrapersonální** a **interpersonální**. K těmto dvěma formám však přidává ještě **konflikty ve skupinách nebo mezi nimi**. V těchto sporech hrají roli nejen osobní aspekty, ale také problémy, které jsou specifické pro daný podnik či oddělení.

Příčiny konfliktů na pracovišti mohou být nejrůznější. Eberhard G. Fehlau (2003) uvádí mimo jiné rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení, rozdíly v motivech a cílech, zápas o uznání a zdroje, události měnící život v podniku či neslučitelnost různých rolí.

Existence konfliktů je legitimní. Je zcela přirozené, že mezi lidmi vznikají odlišné názory. Každý člověk má právo svobodně myslet a originálně myslet,

vyjadřovat svůj názor. Rozdílné názory a odlišnosti stimulují další vývoj. Naopak, tam kde není konflikt, dochází ke stagnaci systému a jeho degradaci. Kde není konflikt, není ani změna. Ohrožující pro klima na pracovišti je přehlížení nebo podceňování konfliktů. V takovém případě se jedná o jeden z prvních příznaků nezdravého klimatu na pracovišti (Plamínek, J., 1994).

1.1.2 Šikana

Slovo šikana pochází z francouzského *chicane*, které znamená zlomyslné obtěžování, týrání, sužování a pronásledování (Říčan, P., Janošová, P., 2010). Pro vztah, který je označován jako šikanování, je typická asymetrie sil. Mocnější zneužívá slabšího, znevažuje jeho práva. Šikanování je přítomné všude kolem nás. Může začít v rodině mezi sourozenci, pokračuje dál ve školách (*bullying*), zájmových skupinách, zaměstnání (*mobbing*) i partnerských vztazích (*domestic violence*), nemocnicích, atd. (Kolář, M. 2011).

„Šikana je ubližování někomu, kdo se nemůže nebo nedovede bránit.“ (Říčan, P., Janošová, P., 2010, s. 21). Z pravidla mluvíme o šikaně v případě, že se jedná o opakované jednání (v závažných případech mohou být tato jednání i jednorázové pod hrozbou opakování). Jako šikanu označujeme ubližování mezi jedinci, kteří jsou ve stejném postavení (nejčastěji mezi žáky). Mezi agresorem a obětí je nevyrovnaný vztah moci. Oběť ví, kdo jí ubližuje, bojí se ho, je závislá na jejích rozmarech. Šikana může být přímá či nepřímá. Projevy přímé šikany jsou velmi rozmanité, patří mezi ně působení bolesti nejrůznějšími způsoby, ponižující osobní manipulace, brání a poškozování osobních věcí, slovní napadání či zotročování. Nepřímá šikana spočívá v sociální izolaci, často je kombinována s přímou (Říčan, P., Janošová, P., 2010).

Nejčastěji se šikana vyskytuje ve společenstvích s jednodušší hierarchií (škola, armáda), často je provázena fyzickým násilím. Oběti způsobuje zjevné, okamžité utrpení. Bezprostředním následkem bývá zisk a prospěch (Svobodová, L. 2008).

1.2 Mezilidské vztahy na pracovišti

Po celou dobu historie lidstva existujeme v síti sociálních vztahů. Lidská společnost se od pradávna vyznačuje silnými a trvalými vztahy napříč všemi členy. Každý člověk někdy pocítí potřebu komunikovat, být s někým v daný okamžik. Často tato situace nastává v případě, kdy se člověk potřebuje vypovídat, svěřit se nebo poradit. K tomuto potřebuje druhé lidi a vzájemné vztahy mezi sebou. Sociální síť spadá do tzv. Maslowovy pyramidy potřeb (sociální potřeby – pocit sounáležitosti, láska). V produktivním životě (s trochou nadsázky) strávíme asi jednu třetinu svého času v práci. Proto je důležité si uvědomit hodnotu vztahů na pracovišti. Vliv na pracujícího člověka i jeho spokojenost v pracovním procesu mají především sociální vazby, které ho v zaměstnání obklopují (Bednář, V. a kol., 2013).

Dle Vacínové (1995) rozlišujeme dva druhy sociálních vazeb mezi členy skupiny. První vazba neboli vztah je funkční, který vzniká mezi nadřízeným a podřízeným. Funkční vazby vyplývají z cíle skupiny. Druhá vazba nebo vztah je výběrová, kdy si jedinec vybírá sám člena nebo skupinu podle vlastních sympatií. V případě dobrých mezilidských vztahů na pracovišti stoupá pracovní výkonnost a dobrá nálada. Pracující se do zaměstnání těší, navzájem si pomáhají překonávat překážky, cítí se dobře. Naopak při negativních vztazích mezi kolegy pracovní výkon upadá, nedochází ke spolupráci, objevují se intriky. Pracovníci jsou frustrovaná, do práce chodí neradi, také se může zvyšovat absence.

Za vztahy na pracovišti odpovídá vedoucí pracovník. Mezi jeho zásadní povinnosti nepatří pouze „kontrolovat a popohánět“, ale především vytvářet takové podmínky a vytyčovat takové cíle, aby se podřízení mohli věnovat především práci, dobře ji vykonávat a byli spokojeni s jejím výsledkem (Beňo, P., 2003).

1.3 Bossing

Rozhodující úlohu na pracovišti hrají nadřízení. Nejméně početnou skupinou jsou ti ofenzivní, kteří se zapojí do každého konfliktu, hledají se svými podřízenými co

nejvhodnější řešení pro všechny zúčastněné s důrazem na čestnou a otevřenou komunikaci. Opačným, tedy negativním typem, jsou nadřizení vypočítavého typu. Pokud mají svého podřízeného na seznamu pracovníků, kteří jsou určeni „k likvidaci“, z obyčejného pracovního dne se snaží udělat všemi možnými (i nemožnými) prostředky peklo na zemi (Huberová, B., 1995).

Autorem termínu bossing (z anglického *boss* – šéf, předák) je Nor S. Kile, které tímto pojmem označoval ve svých šetřeních „systematické šikanování ze strany vedoucích“. Tím také upozornil na tento negativní jev. Někdy se můžeme setkat s termínem *Rufmord*, který je to českého jazyka jen velmi těžko přeložitelný (z německého jazyka *Ruf* – pověst, *Mord* – vražda). Jako popisný překlad je uváděno „zdraví poškozující vedení“. (Beňo, P., 2003)

Následující situace a formy chování vedoucího jsou typické pro klasickou formu bossingu: veřejné znevažování a zotuzování oběti před týmem kolegů, přidělování práce, která je evidentně nad síly oběti nebo naopak přidělování úkolů, které jsou hluboce pod jejími schopnostmi a možnostmi, vedoucí vysílá signály směrem k týmu, že pracovník (oběť) je určen k „odstřelu“ vedoucí zabavuje oběti privilegia, které doposud byla „běžná“ (služební auto, přístup k emailu, ...), oběti je dáвана zodpovědnost za chyby, které nemohla evidentně udělat, zabavení přísunu informací, které oběť ke své práci potřebuje (Beňo, P., 2003)

Brigitte Huberová (1995) uvádí, jaké dopady může bossing mít: „*Ten, kdo trpí mobbingem, který je prováděn nadřízeným, se pak často ocitá v situaci, která jej ohrožuje daleko více než jiná. Nejde pouze o společenské kontakty a pocit osobního štěstí, ale jedná se i o odbornou identitu, kariéru a často i z ekonomického hlediska o vlastní existenci. Rovnoprávný protiobraz sotva připadá v úvahu, neboť představený může z pozice své funkce jiné strategie než kolega.*“ (Huberová, B., 1995, s. 95).

1.4 Sexuální obtěžování

Hranice mezi flirtem, který je vítán oběma stranami a sexuálním obtěžováním je zřetelná. Brigitte Huberová (1995) uvádí definici sexuálního obtěžování od Barbel Meschutatové, Moniky Holzbecherové a Gudrun Richterové z knihy Strategie proti sexuálnímu obtěžování na pracovišti (1993), které sexuální obtěžování definují

následovně: „*U sexuálního obtěžování jde především o způsoby chování, které si ženy nepřejí, které ženy urážejí a ponižují, které překračují hranice ženami vymezené, při kterých musí ženy, jakmile odmítnou či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky.*“ (Holzbecherová, M., Meschutatová, B., Richterová, G., 1993 in Huberová, B., 1995, s. 81).

Uvedená definice se týká pouze žen, avšak sexuální obtěžování zahrnuje také muže, proto uvádím definici z příručky „Rovné příležitosti žen a mužů“ (Gender centrum FSV, Masarykova univerzita Brno, 2001), která definuje sexuální obtěžování jako „*nežádoucí chování sexuální povahy nebo jiné sexuálně založené chování, které se dotýká důstojnosti žen a mužů na pracovišti; toto chování může zahrnovat nežádoucí fyzické, verbální nebo neverbální projevy.*“ (<http://www.financninoviny.cz/zpravy/sexualni-obtezovani-na-pracovisti/20924>).

Sexuální obtěžování (anglicky sexualharassment) zahrnuje velké množství projevů: sexuální napadení nebo pokus o znásilnění; nežádoucí sexuální gesta; nežádoucí dopisy, emaily, telefonáty, SMS zprávy sexuální podstaty; nežádoucí tlak na sexuální služby; sexuální šikáření či vtípy; diskuze na sexuální témata; sexuální narážky; otázky na věci týkající se osobního nebo sexuálního života; mlaskání, hvízdání; nežádoucí objímání, dotýkání se, líbání; dávání osobních dárků; lhaní nebo šíření pověstí o sexuálním životě člověka; sexuálně sugestivní signály; sexuální gesta tvořená rukou nebo pomocí pohybů těla, apod. (<http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/whatiss.pdf>).

1.5 Další termíny související s mobbingem

Kybermobbing - Termín kybermobbing (častěji uváděn termín kyberšikana) označuje úmyslné urážky, vyhrožování, zesměšňování nebo obtěžování druhých prostřednictvím moderních komunikačních prostředků. Většinou se jedná o obtěžování v delším časovém úseku (<http://www.nicm.cz/kybersikana>).

Kyberšikana je poměrně nový fenomén, který přišel s velkým rozšířením informačních a komunikačních technologií. Samotný termín kyberšikana se skládá ze dvou pojmů, *šikana* (která byla již definována) odehrávající se v *kyberprostoru*, tedy na internetu nebo prostřednictvím mobilních telefonů. Definice kyberšikany

se neustále proměňuje a zpřesňuje. Důležité je rozlišování charakteru online útoků. Ty se mohou odehrávat v nejrůznějších formách od jednotlivé, relativně banální události až po dlouhodobé a závažné obtěžování. Dle odborníků zabývajících se tímto fenoménem lze za kyberšikanu považovat jen ty útoky, které jsou agresivní a záměrně ubližující; opakované; odehrávající se prostřednictvím mobilních telefonů nebo internetu a oběť tyto útoky vnímá jako zraňující. (http://www.cyberpsychology.eu/team/storage/2012-Machackova-Online_obtezovani_a_kybersikana.pdf)

Bulling - jako synonymum ke slovu mobbing se v anglosaských zemích užívá termín *bulling*. Tento termín je odvozen od slova *bully*, což v českém jazyce znamená *brutální člověk, tyran, hulvát*. Termín *bulling* je tedy překládán jako *tyranizování, zastrasování* či *šikanování* (Beňo, P., 2003).

Emotional abuse(v překladu *emoční týrání*) – jako týrání je označování každé chování, které je určeno k ovlivňování nebo podmanění si jiné osoby. Toto chování užívá ponižování, vyvolání strachu, fyzické či psychické útoky. **Emoční týrání** je více zaměřeno na stránku emoční než na stránku fyzickou. Může se jednat o slovní napadání, shazování či ponižování, neustálé kritizování, ale také o závažnější metody jako je zastrasování či manipulace. Tento druh týrání systematicky ničí sebevědomí oběti, její důvěru v „já“ a ve svá rozhodnutí. Oběť nakonec ztrácí veškerou víru v sebe. (Engel B., 1992 In <http://www.counselingcenter.illinois.edu/self-help-brochures/relationship-problems/emotional-abuse/>).

Stalking (z anglického slova *stalk* – lov, hon; *stalking* – stopování) – jedná se o pronásledování spojené s opakovaným a stupňovaným obtěžováním. Stalking je forma psychického teroru. Pachatel odesílá oběti velké množství textových zpráv, zahrnuje ji neopětovanými vyznáními lásky či telefonáty, které mohou být i rádoby anonymní. Ke stalkingu lze také zahrnout různé formy sledování, stopování či špehování (Novák, T. 2010).

Chairing(z anglického *chair* – židle, křeslo) značí boj o vedoucí postavení, o „křeslo“. Chairing představuje charakteristické formy neférových útoků, a to na nejvyšších pozicích(Beňo, P. 2003).

Whistleblowing(z anglického „*to blow the whistle*, doslova *hvízdání na píšťalku*) – od 70. let 20. století se pro upozorňování na nekalé praktiky na pracovišti vžil termín *whistleblowing*. O *whistleblowingu* mluvíme v případě, kdy „*stávající nebo bývalí zaměstnanci nějaké organizace upozorňují na nekalé praktiky na pracovišti a obracejí se na instituce nebo orgány, které mohou oznamovanou skutečnost, zpravidla ohrožující veřejnost a jdoucí proti veřejnému zájmu, prověřit a případně zakročit.*“ (Near a Miceli, 1985 In Císařová, E., 2009, s. 7).

Defaming, shaming – oba dva tyto termíny mají podobný význam, tedy pomlouvat, znevažovat či zostouzet. V obou případech se jedná o veřejný útok (otevřený a nečestný) na pověst celé organizace, skupiny nebo pouze jednotlivce. Zatímco **shaming** je vázán na konkrétní pomluvy jednotlivce, **defaming** může přicházet velmi náhle. Příkladem takového útoku může být zpochybnění kvality výrobku či služby médií (Beňo, P. 2003).

Staffing(z anglického *staff* – vedení, štáb) – „*Takto bývají označovány neférové útoky vůči jedinci ve vedoucí funkci, kterého chtějí jeho podřízení „zruinovat“, případně chtějí zruinovat jeho tým či celou firmu.*“ (Beňo, P., 2003, s. 42).

1.6 Manipulace

Termín manipulace pochází z latinského slova *manus* – ruka. Význam slova manipulace tedy ve své podstatě znamená (ruční) ovládnutí. V psychologickém slovníku (Hartl, P., Hartlová, H., 2004) je slovo manipulace popisováno jako termín užívaný v behaviorismu pro ovlivňování chování systémem posilování a vyhasínání reakcí za určitým cílem.

Manipulaci lze rozdělit na dva typy – přímou (nátlakovou) a nepřímou (taktizující). Při přímé, tedy nátlakové manipulaci se manipulátor snaží vynutit svou vůli nátlakem. Při manipulaci nepřímé, taktizující, užívá manipulátor metody, pomocí kterých obchází vědomí druhého člověka. Mezi tyto metody patří mimo jiné propaganda nebo metoda *brainwashingu* (Klimeš, J., 2005).

Z hlediska sociální psychologie můžeme psychickou manipulaci definovat jako „*působení na kognitivní, emotivní a konativní aspekty lidské psychiky, které postupně*

vede k proměně osobnosti manipulovaného jedince (a tím i ke změně jeho prožívání, uvažování a chování.“ (Vágnerová, M., 1999, s. 383)

K manipulaci se uchylují lidé, kteří nedokážou prosazovat své zájmy přímým, otevřeným způsobem. Obecně lze říci, že se jedná o dvě skupiny manipulativního prosazování záměrů a cílů. **První image** je postavena na image „výjimečného člověka“, „silné osobnosti“, tato pozice je pouze fiktivní, je manipulativně vsugerována. **Druhé skupině** je typické budování zdánlivě opačné pozice. Různé vzorce chování obsahují společný prvek – vyvolávání podpory citovým a morálním vydíráním (Řezáč, J., 1998).

Isabelle Nazare-Aga ve své knize *Nenechte sebou manipulovat* (1999) uvádí typologii manipulátorů, mezi které řadí: tzv. sympatický manipulátor, okouzluje manipulátor, altruistický manipulátor, vzdělaný manipulátor, nesmělý manipulátor, manipulátor – diktátor.

2 Účastníci mobbingu

Šikana na pracovišti, neboli mobbing, může zasáhnout každého z nás. Autoři, kteří se zabývají problematikou mobbingu se shodují, že nelze přesně stanovit typický obraz pachatele nebo oběti mobbingu. Pachatelem (agresorem) může být muž i žena různého věku, vzhledu i sociálního statusu.

2.1 Agresor, pachatel mobbingu

Neexistuje profil typického pachatele mobbingu. Lze také předpokládat, že mnoho pachatelů mobbingu si katastrofální následky svého chování ani neuvědomuje, ale to je nezabavuje jakékoliv viny. Avšak dle psychologa práce Martina Resche musí každý vidět, že oběť trpí. Pokud se pachatel i po tomto zjištění na mobbování podílí dále, respektive pozorovatel nadále přihlíží, je otázkou morálky každého jedince (Huberová, B., 1995).

Pachatel mobbingu, tedy **mobber**, agresor – člověk, který druhým ubližuje, páchá na nich násilí. Nejčastěji se dle Lenky Svobodové (2008) jedná o člověka

s určitými zvláštnostmi osobnosti, charakteristickými znaky. Pokud bychom chtěli sestavit profil pachatele mobbingu, můžeme se zaměřit na následující:

Temperamentové charakteristiky – Egocentrismus, silně autoritativní osobnost, pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti, samolibost a ctižádostivost, egoismus. Významnou roli hraje mobberův pocit méněcennosti, který vychází z jeho nespokojenosti s vlastním životem.

Vztahy k druhým – mobber má snahu prosazovat se a nadřazovat se, touží po dominantní pozici, ovládnutí druhých a kontrolu chování. Na všem vidí nedostatky, je podezřívá druhé, neustále hledá nějaké chyby. Mobber se vzpouzí kontrole, opovrhuje ostatními, často bývá nevraživý a podrážděný. Názorově má obtíže se sblížit s druhými, zůstává zdrženlivý, pasivní. Tímto vyčkává na svou příležitost, kdy číhá na „kořist“.

Emoce a charakter – Jedná se především o chybějící empatii. Mobber je emočně nezralý, nevyrovnaný, nezvládá kontrolovat projevy svých emocí. Není schopen hlubších citů, přestože navenek to vypadá opačně. Jeho vnitřní nejistotu kompenzuje suverenitou a arogancí. Mobber má slabou emoční inteligenci, nezná morální zábrany, úctu, výčitky. Chybí také soucit s ostatními. Neuznává problémy ostatních. Rád ponižuje, zneužívá ostatní, v ubližování nachází jisté potěšení, svou oběť pohrdá. Pachatel mobbingu nezná pocit viny, ale dokáže jej navodit u druhých. Odsuzuje špatnost, rád dává lekce poctivosti a čestnosti. U mobbera je nadměrně vyvinuta schopnost klamat, podvádět a lhát.

Zodpovědnost – Mobber přenáší zodpovědnost na druhé, nechá je rozhodovat, sám zodpovědnost nést nedokáže. Neříká svůj názor, nezaujímá stanovisko. Mobber neumí přiznat, že něco udělal špatně, často manipuluje přesouváním viny. V případě, že udělá chybu, interpretuje ji jako chybu někoho jiného.

Únikové strategie – Neustále jsou u mobbera přítomné tendence k úniku. Nejedná se jen o výše zmíněný únik ve smyslu odkládání či přenášení rozhodování, ale i o únik ve smyslu fyzické – neúčast na poradách, školeních, kolektivních akcích.

Dle Brigitte Huberové (1995) hovořit o pachatelích mobbingu na všeobecné úrovni má malý význam. Rozděluje je do třech skupin: *Strůjci* jsou při mobbingu hlavními činiteli, Druhou skupinu tvoří *náhodní pachatelé*, kdy se bezvýznamný konflikt stane trvalým sporem. Dokud jeden z účastníků sporu nezíská

převahu, jde o vyrovnaný boj. Třetí skupinou jsou *spoluúčastníci*, kterých existují dva typy. Jedni podporují strůjce zatlačováním obětí do ústraní. Druzí se snaží problém nevidět.

Pavel Beňo (2003) uvádí následující typologii pachatelů mobbingu a bossingu:

Klasický bosser mobbuje, protože má moc, neustále se k této moci dere. Jeho metodou je pověřování druhých nesmyslnými, nedůležitými úkoly. Neustále kritizuje s cílem zesměšnit a ponížit druhé.

Závistivec útočí často, jeho oběť má totiž schopnosti nebo vlastnosti, které útočník nemá, ale rád by je měl (postavení, titul, ...). Jako metodu mobbingu využívá znevažování a poškozování dobré pověsti oběti.

Zbabělec mobbuje ze strachu, nedostatku sebevědomí nebo nedostačivosti. Z principu kritizuje, znevažuje a intrikuje. Často je sám obětí bosseraa vědomě šíří a rozdmýchává atmosféru zloby. Má strach z osobní konfrontace.

Škodolibec šikanuje druhé, protože mu to dělá radost stejně tak pomluvy a intriky. Často je o vedoucího s pocitem, že pokud neoznačí aktivně viníka jako první, bude za viníka považován on sám.

Tradicionalista je ochráncem tradičních hodnot, zvyklostí a řádu. Útočí na všechny, kteří je porušují. Jeho častou obětí na pracovišti jsou nováčci.

„Ušlechtilý pomocník“ ví co se má, co se patří a rád s tím kohokoliv seznámí. Jeho motivy však bývají v touze manipulovat, ovládat a poučovat. Na spolupracovníky, kteří si takovéto chování nenechají líbit, si stěžuje u nadřízených.

Odlišnou typologií je dělení dle převažujících motivů, které mobbera „nutí“ mobbingu. Tuto typologii uvádí Lenka Svobodová (2005): Mobber závistivec a upír energie, mobber tyran a manipulátor, mobber diktátor, mobber ničitel konkurence, nespokojený mobber, stresovaný mobber, znuděný mobber, mobber bývalá oběť, mobber středobod vesmíru.

2.1.1 Agresorem je muž

Muži vyvíjejí při mobbingu větší tlak, také častěji jednají přímo. Více se u nich projevuje agresivita, a to fyzická i verbální. Jsou chladnější, tvrdší, nedělají tolik emocionálních oklik jako ženy, dávají přednost přímé cestě k odstranění oběti.

Také častěji než ženy oběti vyhrožují násilím. S radostí dávají najevo svou převahu. Svou oběť urážejí, směřují k ní sprosté vtipy, různé cynické poznámky. Zaměřují se na její slabé stránky, které zdůrazňují. Úmyslně zadržují důležité informace a následně poukazují na neschopnost své oběti (Svobodová, L., 2008).

K mobbingovým metodám typických pro muže patří: ignorování kolegy, neustálé upozorňování na slabé stránky oběti, systematické shazování oběti, vyhrožování oběti (i násilím), podsouvání oběti stále nové, nevděčné činnosti, jejichž smysl není zcela jasný, znepokojování oběti cynickými poznámkami o jejím způsobu života (Huberová, B., 1995).

2.1.2 Agresorem je žena

Na rozdíl od mužů jednájí ženy skrytě, tajně, ale o to více jsou zákeřnější. K mobbingovému jednání volí spíše pasivní agresivitu – emoční vydírání. Omezují se na mlhavé narážky nebo využívají písemnou formu. Tím, že si zakládají na detailech, kritizují každou sebemenší chybu oběti. Oběti nedávají příležitost se vyjádřit. Ženy využívají při mobbingu nejrůznějších lstí, pomluv, úskoků a nepravdivých zvěstí. Oběti schovávají nebo ničí věci, vysmívají se její postavě, hlasu, celkovému vzhledu. Nezřídka si k mobbování berou na pomoc třetí osobu, která mobbing provádí za ně (Svobodová, L., 2008).

K mobbingovým metodám typických pro ženy patří: posmívání se kolegyni, terčem posměchu může být účes, postava, hlas, gestikulace, upírání práva se otevřeně vyjádřit, znepokojování oběti neustálými narážkami, které nejsou konkretizovány, oběť je pod neustálou palbou kritiky za každou domnělou nebo i skutečnou chybu, oběť nedokončí jedinou větu, protože je neustále přerušována (Huberová, B., 1995).

2.2 Oběť mobbingu

„Neexistuje žádný typický profil oběti, mobbing může postihnout každého.“ (Kratz, H. J., 2005, s. 21).

Oběti mobbingu nemají žádné typické osobnostní znaky ani charakterové nedostatky. Avšak dle zkušenosti jsou častějšími oběti mobbingu spíše osoby méně

výkonné, neprůbojně, citlivé, choulostivé a převážně pesimisticky založené. Často mají křehkou nervovou soustavu, přecitlivělou psychiku a jsou lehce zranitelní. Oběti mobbingu však mohou být i zaměstnanci, kteří jsou odolní, sebejistí a kvalifikovaní (Kratz, H. J., 2005).

Odlišný názor na oběti násilí na pracovišti má Marie-France Hirigoyen (1998). Uvádí, že oběti zpočátku nebývají postiženi žádnou patologií ani nespádají do kategorie zranitelných jedinců. Proces týrání se většinou spustí až poté, kdy oběť na autoritářství reaguje. Mezi oběťmi násilí v zaměstnání nalezneme velmi starostlivé a pečlivé jedince, kteří se vykazují dlouhou přítomností v zaměstnání.

Také dle autorky Lenky Svobodové (2008) není tedy pravdou, že oběti mobbingu jsou jedinci slabí či nějakým způsobem handicapovaní. Mobbing závisí na osobnosti oběti jen málo. Profesor Leymann ve svém výzkumu nezjistil žádné společné povahové rysy obětí, ale dospěl k názoru, že existují jisté náchylnosti. Stejná autorka vymezila čtyři rizikové faktory u obětí, které mohou mít na vznik mobbingu vliv. Tyto rizikové faktory jsou následující:

Fyzická odlišnost - Kolegu v práci zaujme to, co vidí na první pohled. Nejohroženější skupinou jsou lidé osamělí.

Psychická odlišnost– Důležitou roli hraje odolnost vůči zátěži, jedinci s odolností nižší jsou v nevýhodě. Introvertní, labilní, oslabení, poddajní, neprůbojní, pasivní, úzkostní či citliví jedinci mají kvůli křehčí nervové soustavě větší potíže čelit mobbingu, nedokážou mu tak dlouho vzdorovat. Oběťmi se stávají i lidé naivní a důvěřiví. Velkou skupinu obětí také tvoří jedinci, kteří jsou snadno vydíratelní.

Nový pracovník – přichází do zavedeného kolektivu, který má strach ze změn zavedených jistot. Pokud se nový pracovník odlišuje od průměru (vzdělání, znalosti, inteligence) zvyšuje se pravděpodobnost vzniku mobbingu.

Obětní beránek - je častým řešením problémů na pracovišti (práce pod velkým tlakem, velmi napjatá situace na pracovišti). V takovém případě se hledá způsob, jak tento tlak zredukovat. Nejméně oblíbený jedinec je vyčleněn ze skupiny, jsou na něj sváděny veškeré neúspěchy.

Brigitte Huberová (1995) shodně s Lenkou Svobodovou uvádí čtyři kategorie obětí, které se výrazně prolínají s předchozími: **Osamocená**(například jediná žena mezi muži a naopak, věková rozdílnost), **nápadná** (například tělesná vada, cizí dialekt,

svobodná matka; ten kdo patří k menšině je výrazněji ohrožen mobbingem), **úspěšná**(například povýšení), **nová** (například pokud se nový zaměstnanec odlišuje od zbytku týmu).

2.3 Pozorovatelé

Pozorovateli mobbingu jsou především kolegové na pracovišti. Ti se často drží stranou, buď sami nic netuší, nebo nechtějí mobbera poštvat proti sobě. Oběti nepřijdou na pomoc z nejrůznějších důvodů: strach z pomsty; strach z toho, že by se sami mohli stát obětí mobbingu; dělají, že se jich to „netýká“; nevidí plný obraz mobbingu; nechtějí zasahovat, protože vidět utrpení jim přináší jisté uspokojení; jsou na straně mobbera nebo takové chování ve firmě je považováno za normální. Avšak pokud pozorovatelé, tedy kolegové, s mobbingem nesouhlasí, avšak pouze pasivně přihlíží, mobberovo chování vlastně schvalují a tím se z nich stávají pasivní spoluúčastníci (Svobodová, L., 1998).

Jako nepřímé pozorovatele mobbingu můžeme považovat rodinu nebo přátele oběti. Zpočátku jsou blízcí na straně oběti, snaží se pomoci. Avšak později, kdy má oběť mobbingu plnou hlavu a neustále jej rozebírá, s ní ztrácejí trpělivost (Svobodová, L., 2008).

3 Příčiny a cíle mobbingu

Nejprve se můžeme zabývat otázkou, proč vlastně mobbing vůbec existuje. Z obecného pohledu jsou pro to tři důvody: Špatné chápání mobbingu (není považován za takový problém jako viditelná agrese), ignorování a tolerance mobbingu (nikdo nepředpokládá, že by proti sobě mohl mít tak bezcitného jedince) a málo zveřejňovaných případů mobbingu (Svobodová, L., 2008).

Příčiny vzniku mobbingu

Jako základní spouštěcí faktor mobbingu uvádí Brigitte Huberová (1995) konflikt, který může být i vcelku banální. Zda spolupracovníci dokážou najít rozumné a čestné řešení není dílem náhody. Důležitou roli v řešení konfliktu hraje pracovní klima. Jako stresující faktor číslo jedna pociťuje většina pracovníků nezdravé pracovní ovzduší. Nebezpečná, podrážděná nálada se odvíjí od těchto faktorů, které shodně uvádí Tomáš Novák, Věra Caponni (1996) a Brigitte Huberová (1995), která je také vysvětluje: **Stres z přetížení a špatná organizace práce** - neustálá časová tíseň, přehnané požadavky. Stres sebou také přináší agresi, která vyžaduje určitou ventilaci. Dalším faktorem je **jednotvárnost a nuda**, ta přináší touhu po změnách, a v některých případech uděláme to, že znepríjemníme život ostatním. Velmi závažným mobbingovým faktorem je **špatný styl řízení**. Nadřízení jsou často nepřímými strůjci. Slabý vedoucí, který na zadaný úkol nestačí, znervózňuje celé pracoviště a vytváří klima vhodné pro mobbing. Stejně tak příliš autoritativní šéf, který nedává prostor otevřené kritice a diskuzím. Jako poslední faktor ovlivňující vznik mobbingu uvádí autorka **konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti**. V případě, že pracovní klima řídí strach a závist a vedení podniku považuje konkurenční tlak jako podnět k výkonnosti, slabí vsadí na psychický teror.

Uvedené faktory se částečně prolínají s příčinami (hlavními spouštěči) mobbingu, které uvádí Pavel Beňo (2003): nedostačující kvalifikace pro vedení lidí; nízká schopnost vypořádat se s konfliktem; neustálý tlak na zvyšování výkonu a snižování nákladů; firemní kultura s nízkou úrovní etiky; nedostatky ve vnitropodnikových strukturách; strach před ztrátou zaměstnání; konkurenční vztahy, závist; podstatné rozdíly v míře; nedostatek tolerance; destruktivní zacházení s omyly, chybami; struktura osobnosti mobbujícího i mobbovaného.

Je možné označit riziková pracoviště se zvýšeným výskytem mobbingu? Shodně na tuto otázku odpovídají Hans-Jürgen Kratz (2005) i Lenka Svobodová (2008). Hans-Jürgen Kratz vychází z výzkumu psychologa práce profesora Zapfa, kdy zvýšené riziko výskytu mobbingu hrozí především v rezortu zdravotnictví, školství a tělesné výchovy a státní správy. Vysvětluje to tím, že pracovníci těchto rezortů pracují častěji ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci, a proto spolu musí více komunikovat. Lenka Svobodová (2008) uvádí shodná pracoviště. Uvádí, že pravděpodobnost vzniku mobbingu je nejvyšší v organizacích s byrokratickou

organizací s hierarchickým uspořádáním pozic, dominantními pravidly a předpisy a také s odměňováním na základě kvalifikace a zásluh. Častěji se mobbing vyskytuje mezi duševně pracujícími a ve větších podnicích se složitější organizační strukturou. V organizacích, kde pracuje shodný počet mužů a žen se výskyt mobbingu ukázal jako nízký.

Cíle mobbingu

Autoři zabývající se problematikou mobbingu (např. Brigitte Huberová, 1995, Pavel Beňo, 2003, Hans-JürgenKratz, 2005, Lenka Svobodová, 2008) mezi základní cíle řadí zamezení oběti v mezilidské komunikaci a následné omezení nebo úplné zablokování sociálních vazeb. Jmenovaní autoři se také shodují (ať už je příčina vzniku mobbingu jakákoliv) na donucení oběti opustit svou pracovní pozici.

„Cíle mobbingu jsou jednoznačné a všechny mají společného jmenovatele – psychická a následně vlastně i fyzická likvidace jedince. Mobber chce druhého člověka poškodit, znevážit jeho soukromý i pracovní život a donutit jej, aby začal pohrdat sama sebou... Všechny útoky jsou téměř bez výjimky spojeny s úmyslem donutit oběť k odchodu ze zaměstnání. Někdy sice nemusí být cílem odchod pracovníka, ale spíše prezentace moci a převahy a zároveň prožitek z nich.“ (Svobodová, L., 2008, s. 30). Dále autorka uvádí, že oběť je neustále vystavována intrikám, pomluvám, zesměšňování, což vede k vyčlenění z kolektivu a vystavení velkému stresu.

4 Fáze mobbingu

Mobbing není krátkodobý proces, jedná se o dlouhodobou epizodu s velkou dynamikou. Ve většině publikací zabývajících se touto problematikou je mobbing rozdělen do čtyř vývojových fází. K těmto fázím došel na základě mnoha pohovorů profesor Leymann. Autoři Pavel Beňo, Brigitte Huberová, Hans-JürgenKratz nebo Lenka Svobodová uvádějí ve svých dílech, shodně s profesorem Leymannem, čtyři vývojové fáze mobbingu, které se odlišují pouze v názvosloví.

1. fáze

Tato fáze je také nazývána „*Konflikty, jednotlivé případy.*“ (Huberová, B., 1995, s. 35), „*konflikt se konstruktivně neřeší*“ (Kratz, H. J., 2005, s. 24), „*nevyřešený konflikt*“ (Beňo, P., 2003, s. 45) nebo „*všechno začíná konfliktem*“ (Svobodová, L., 2008, s. 40).

V této fázi se jedná o vcelku neškodné legrácky, špičkování, neomalenosti nebo sprostárničky, které znejistí postiženou osobu. Ta se stává terčem jednoho, ale častěji několika kolegů. Jedná se prakticky o první konflikty, které, pokud nebudou uspokojivě a konstruktivně řešeny, dávají možnost procesu mobbingu naplno vypuknout a přejít do druhé fáze (Beňo, P., 2003).

2. fáze

Tato fáze je také nazývána „*Nastupuje psychický teror.*“ (Huberová, B., 1995, s. 35), „*systematicky se vykonává psychický teror*“ (Kratz, H. J., 2005, s. 24), „*psychoteror dostává zelenou*“ (Beňo, P., 2003, s. 45) nebo „*systematický psychický teror*“ (Svobodová, L., 2008, s. 40).

Zlomyslnost, které dosud fungovaly jako šeptanda, přerostou v cílený a systematický psychoteror. V této fázi jsou oběti „zazdívány“, jsou omezovány ve svých kompetencích a odřezávány od svého okolí. Oběti se dostávají do narůstající sociální izolace a tím usnadňují práci lobbujícím osobám (Beňo, P., 2003).

Zpočátku se nejedná o silné či časté útoky, ale slouží jako sonda, kterou mobber zjišťuje, kam až může zajít. Pokud měla situace nějakou příčinu, přechází do pozadí. Pro vnějšího pozorovatele vše vypadá jako malé konflikty. Mobber se snaží svou oběť ovládnout. Stává se terčem stále častějších a promyšlenějších útoků, postupně začíná proces izolace oběti. Ta se stává konfliktní, mění se. Tomu okolí nerozumí, nechápe změnu, a proto začne hodnotit oběť negativně. Oběť se stává zranitelnější, což se také projevuje na jejím psychickém i fyzickém stavu (Svobodová, L., 2008).

3. fáze

Třetí fáze bývá označována jako „*Případ se stává oficiálním.*“ (Huberová, B., 1995, s. 35), „*reaguje personální vedení*“ (Kratz, H. J., 2005, s. 31) „*do hry vstupuje šéf*“ (Beňo, P., 2003, s. 45) nebo „*Když mobbing nelze utajit anebo mobbing – věc veřejná*“ (Svobodová, L., 2008, s. 42).

Mobbing již nelze utajit. Zvláštní chování oběti se stává předmětem zájmu nadřízeného. K tomu však může dojít až po dlouhém čase (např. dva roky). Neustálé útoky oběť vyčerpávají a to se logicky negativně promítne v jejím pracovním výkonu, o což mobbeři vlastně usilovali (Beňo, P., 2003).

Útoky na oběť jsou častější, krutější a záluďnější. Oběť si uvědomuje cílenost útoků, stává se středem pozornosti. Útoky jsou připravovány s jediným cílem – zlikvidování oběti, „vyhnání“ ze zaměstnání. V této fázi se k mobberovi mohou přidávat další kolegové. Při stupňování agresivity mobbing již nelze přehlédnout, nadřízený musí reagovat. Oběť pracuje v obrovském stresu a v důsledku něho dělá chyby, což je pro okolí důkazem, že vina je na straně oběti. Často dostává ultimáta. Někdy se také vedoucí stává spolupachatelem (Svobodová, L., 2008).

Na závěr této fáze často přichází přeložení zaměstnance na jiné pracoviště. Zaměstnavatel přeložení chápe jako vstřícný krok, kterým dává ještě jednu šanci. Lze přepokládat, že oběť předhoní jeho špatná pověst a noví kolegové k ní budou přistupovat velmi nedůvěřivě, rezervovaně nebo až odmítavě. Nelze ani vyloučit, že se stane obětí mobbingu opět (Kratz, H. J., 2005).

4. fáze

Fázi čtvrtou lze také jinak nazvat „*Vyloučení*.“ (Huberová, B., 1995, s. 36), „*oběť mobbingu je vyloučena z podnikového společenství*“ (Kratz, H. J., 2005, s. 33) „*vyloučení oběti z kolektivu, firmy či organizace*“ (Beňo, P., 2003, s. 45) nebo „*Oficiální vyloučení – mobber vyhrál*“ (Svobodová, L., 2008, s. 42).

Nepohodlného pracovníka je nutné se zbavit. Oběť nechce dobrovolně odejít, ale existuje celá řada možností jak ji zničit (Huberová, B., 1995).

Pokud ani přeložení oběti na jiné pracoviště mobbing nevyřeší, je oběť pro podnik dále neúnosná a proto je potřeba se s ní co nejdříve rozloučit. Tomu však brání pracovně – právní předpisy. Pokud šikanovaná osoba není ochotna sama podat výpověď, je odstavena mimo veškeré dění. Plat jí sice pravidelně chodí na účet, ale nedostává žádné úkoly. Často oběti pod tímto tlakem ukončí pracovní poměr dohodou. Často se stává, že pak nejsou schopny ihned nastoupit do dalšího zaměstnání, protože dlouhou zdravotní rehabilitací musí „napravit“, co mobbing napáchal (Kratz, H. J., 2005).

Uvedený model nelze aplikovat na každý případ mobbingu. Mobbingový proces může například ovlivnit to, že se šikanovaná osoba začne na počátku druhé fáze velmi aktivně bránit, zaměstnanec se ve druhé fázi zastane nadřízený nebo kolegové, šikanovaná osoba změní pracovní prostředí nebo zúčastněné strany mají propracovanou „kulturu řešení sporů“ a jsou schopny vyřešit mobbing hned v první fázi nebo k němu nemusí vůbec dojít (Kratz, H. J., 2005).

5 Strategie mobbingu, jeho projevy a důsledky

5.1 Strategie mobbingu

Přehlednou škálu možných strategií mobbingu podrobně uvádí Brigitte Huberová (1995):

Šíření pomluv: *Zákeřné šuškáni* (postižený maximálně tuší, že se jeho v nepřítomnosti o něm mluví, jistotu o tom však nemá), *tajuplné narážky* (především pokud oběť nic netuší, často si dvojsmyslné narážky, poznámky nebo podivné komentáře neumí vysvětlit), *jednotlivé případy se zvětšují a zevšeobecňují*, *zlomyslné osočování, očerňování u nadřízeného, oběti jsou připisovány provinění, kterých se nedopustila* (nedochází k tomu přímo, ale velmi opatrně) a *cílený odstřel* (stále nové vymyšlení pomluv a klepů, které škodí oběti).

Izolování kolegy: Kdo nemá možnost pohovořit si s ostatními, začne po velmi krátké době trpět. V případě mobbingu oběť neví, jak dlouho potrvá izolace a zda vůbec někdy skončí. Často si také oběti nedokážou vysvětlit izolaci nebo přehlížení. Hrozí, že se na izolaci oběti bude podílet čím dál více pracovníků. Mezi projevy izolování kolegy patří *odmítnutí podpory* (např. velká časová tíseň a kolega odmítne pomoci), *zavírání dveří* (pokud se oběť přiblíží, demonstrativně jsou zavírány dveře), *odmítnutí spolupráce*, *ignorování oběti*, *oběti je zabráněno vyjádřit svůj názor*, *zadržování nových informací*, *zapírání důležitých informací* (např. zvýšení cen, předkládání spisů někomu jinému), *náhlé ukončení rozhovoru* (jakmile oběť vstoupí do místnosti, přestane se hovořit), *vyloučení ze společenských částí běžného pracovního dne* a *prostorová izolace* (odstranění stolu oběti do kouta, vytvoření květinové stěny).

Sabotování práce: Systematické sabotování práce druhého je jedna z metod mobbingu, která se uplatňuje nejenom mezi stejně postavenými pracovníky. Tento druh psychického teroru je často prováděn beze svědků. Nejčastějšími projevy této strategie jsou: *mízení pracovních podkladů a přístrojů, falšování a poškozování* (např. kolegyně přepíše již hotové dopisy, kde udělá spoustu chyb a dá je v tajnosti nadřízenému k podpisu na stůl), *informační lež* (například dohodnutá jednání jsou úmyslně nesprávně termínovaná), *zpronevěry* (např. odeslané důležité spisy nebo dokumenty, které příjemce očekává, nikdy nedojdou), *zákeřná blokáda* (neochota spolupracovat s tím druhým nebo příslibení podpory v časové tísní a krátce před termínem odevzdání stáhnutí nabídky pomoci) a *duchovní krádež* (nápadů a nových návrhů, které vymyslela oběť, mobber prezentuje jako návrhy vlastní, oběť se to často ani nedozví).

Znevažování výkonů a schopností: Nadřízení nebo kolegové mohou pracovní výkon oběti ignorovat nebo popřít. Psychický teror nastupuje, pokud dochází ke stále novým a novým útokům. Klasickými projevy, řadící se k této strategii, jsou: *Dělání z komára velblouda, neustála kritika a výčitky, kompromitace* (příkladem může být otázka kolegyně směrem k oběti před ostatními kolegy: „Čím ses poslední dobou zabývala? Měla jsi dovolenou? Člověk si ani nevšimne, že jsi tady.“), *zpochybňování rozhodnutí* (a tím znejistění oběti, která znejistí, zneklidní a dělá více chyb), *zrazování od motivace* (např. výstraha „Stejně to nedokážete“), *oklešťování kompetencí* (nadřízený i kolektiv mohou oběti přidělovat podřadnější práci, protože se domnívají, že se oběť cítí přetížene) a *zpochybňování odborné způsobilosti*.

Poškození soukromí a osobnosti: Prostor k útokům se vždycky najde, obvykle se jedná o útoky na soukromí nebo intimní oblast oběti. Projevy této strategie jsou následující: *Vtipkování na adresu vzhledu, napodobování oběti, pachatelé se vysmívají vadám, rýpání v otevřených ranách* (rozvod, závažná choroba, partnerské problémy, ...), *kritika přesvědčení* (posmívání se náboženským nebo politickým názorům oběti), *přetrásání soukromého života, poškozování či zcizování osobních předmětů, zveřejňování důvěrných informací, terorizování prostřednictvím telefonu, zavlékání rodiny oběti do celé záležitosti* (telefonické urážení partnera, anonymní dopisy, ...) a *podezírání oběti z duševní choroby*.

Poškození zdraví: Mobbing nejenom ubližuje, ale také poškozují zdraví obětí. U mobbingu dochází také k činům cílených na tělesné zdraví. Špatné zacházení je většinou prováděno tak, aby oběť nebyla vážně zraněna, ale aby si odnesla modřiny a byla pořádně vyděšená. Možnými metodami jsou: *vyhrožování násilím, tělesná zranění a špatné zacházení, zvrácené jednání* (např. přimíchávání léků do pití nebo jídla) nebo *nucení oběti k výkonu zdraví škodlivé práce*.

Pro úplnost uvádím techniky (také je lze nazvat strategiemi), které jsou uvedeny v knize „*Nenechte se šikanovat kolegu*“ od Lenky Svobodové (2008). Výčet technik není nikdy úplný, protože vynalézavost mobberů je neomezená. Navíc, stejně jako se vyvíjí mobbing, mění se i metody a taktiky mobberova chování. Techniky autorka rozdělila do čtyř kategorií (slovní útoky, mimoslovní útoky, další techniky a zákeřné způsoby boje) odpovídající výše uvedenému, proto je zde již znovu nepopisují.

5.2 Projevy mobbingu

Profesor Leymann původně hledal povahové rysy, které by byly společné pro všechny pachatele, ty však nenašel. Podrobnější analýza pracovních podmínek odhalila typické, pravidelně se vyskytující a opakující se formy chování. Ty pro přehlednost rozdělil do pěti kategorií:

I. Útoky na možnost se vyjádřit, případně se někomu svěřit: nadřizený omezuje oběti možnost se vyjádřit; oběť je neustále přerušována; kolegové omezují oběť se vyjádřit; oběť je terčem nadávek nebo křiku; její práce je neustále kritizována; neustále je kritizován také její soukromý život; oběť je terorizována po telefonu; oběti je ústně vyhrožováno; oběti je vyhrožováno; oběti je upírán kontakt znevažujícími pohledy nebo gesty; oběti je upírán kontakt prostřednictvím různých náznaků nebo odmítnutí, aniž by jí to bylo řečeno přímo.

II. Útoky na sociální (mezilidské) vztahy: s obětí se nemluví; oběť nesmí s nikým mluvit (nikoho oslovit); oběti je přiřazeno místo v místnosti daleko od kolegů; kolegům je „zakázáno“ mluvit s obětí; k oběti se ostatní chovají, jako by byla „vzduch“.

III. Útoky s dopadem na pověst, úctu a vážnost: šíření „zlých řečí“ za zády oběti; rozšiřování pomluv o oběti; vysmívání a zesměšňování; oběť je v podezření, že

není zcela duševně v pořádku; je jí doporučeno psychiatrické vyšetření; na adresu případného handicapu oběti se dělají vtipy; napodobování chůze, hlasu, gest oběti s cílem tuto osobu zesměšnit nebo znevažít; napadání politického nebo náboženského přesvědčení oběti; soukromý život oběti je terčem různých vtipů; znevažování nebo zesměšňování národnosti oběti; oběť je nucena vykonávat práce, které zraňují její sebevědomí a sebeúctu; pracovní výkon oběti je znevažován a hodnocen neobjektivním způsobem; rozhodnutí oběti jsou zpochybňována nebo nebrána v potaz; oběť je terčem neslušných nadávek a jinak znevažujících výrazů; oběť je terčem sexuálního zájmu a jsou jí činěny verbální sexuální nabídky.

IV. Útoky na kvalitu pracovní a životní situace: oběti nejsou přidělovány žádné pracovní úkoly; bývá jí odebrána možnost jakéhokoliv zaměstnání; oběť dostává nesmyslné pracovní úkoly; dostává úkoly hluboko pod úroveň jejich dovedností a možností; oběť dostává neustále nové úkoly; oběť dostává úkoly poškozující její osobu nebo pověst; dostává úkoly přesahující její kvalifikaci, s úmyslem prokázat neschopnost oběti či ji blamovat nebo zdiskreditovat.

V. Útoky na zdraví: oběť je nucena do práce, která poškozuje její zdraví; oběti je vyhrožováno fyzickým násilím; vůči oběti je použito mírnějšího násilí, aby si to „lépe zapamatovala“; oběť je tělesně zneužívána; oběti jsou způsobeny výdaje s úmyslem ji poškodit; jsou jí urobena fyzické škody doma nebo na pracovišti; oběť je sexuálně obtěžována (Beňo, P., 2003).

Hans-Jürgen Kraatz (2005) uvádí příklady mobberových zlomyslností: oběť není zvána na pracovní porady; mobber se znenadání na oběť rozkřičí nebo jí nadává; oběť se stává terčem neustálých posměšků; intriky za zády oběti; náhlé energetické vytýkání dosud běžného chování; odepření podpory při zapracování na nových činnostech; mobber tajně maže nebo mění počítačové soubory, pod smyšleným jménem posílá emaily nebo viry; životní partner dostane informace o údajných milostných aférách v zaměstnání; oběť se stane objektem „drobných vtípků“; nedovolené otvírání pošty nebo její zadržování; v novinách se objeví inzerát nabízející místo, které přesně odpovídá pracovnímu zařazení oběti mobbingu; pedantská kontrola přítomnosti oběti na pracovišti.

5.3 Důsledky mobbingu

Důsledky mobbingu pro jedince

„Největší následky mobbingu nese oběť.“ (Svobodová, L., 2008, s. 82)

Nelze předvídat, jak bude oběť na mobbing reagovat a jaké důsledky se u ní projeví. Jedná se o celé množství psychických i fyzických problémů, se kterými se oběť musí potýkat, tyto problémy mají vzrůstající tendenci a mohou končit až závažným poškozením zdraví, ve vyhrocených případech až sebevraždou. Mobbing také vede ke zvýšené konzumaci psychotropních látek, především alkoholu, hrozí tedy vznik závislosti (Svobodová, L., 2003).

„Mezi nejčastější psychické obtíže patří neklid, nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, k tomu se dále přidružují poruchy sebehodnocení, pochybnosti o sobě a narušené sebevědomí. Stálý stres a nejistota vedou ke ztrátě energie a únavě.“ (Svobodová, L., 2008, s. 83). Oběť se cítí zranitelná a zbytečná, přichází smutek, přetrvávající špatná nálada a pesimismus. K psychickým důsledkům se brzy přidružují důsledky psychosomatické. Objevují se úzkostné stavy, nevysvětlitelné zhoršení zraku, bolesti v zádech, tiky, nechutenství, bolesti hlavy, vyčerpání, vysoký tlak. Za zmínku také stojí, že v anamnéze mnohých lidí s rakovinou nalezneme dlouhodobý stres a traumata (Novák, T., Caponni, V., 1996). Shodné psychosomatické následky uvádí také Hans-Jürgen Kratz (2005) a Brigitte Huberová (1995).

Z pohledu jedince má mobbing i sociální důsledky. Zasahuje do soukromí oběti, narušuje pracovní pohodu a všechny její vztahy. Sociální potřeby oběti jsou frustrovány. Oběť ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se. Dochází k narušení schopnosti komunikace. Kromě ztráty vztahů, zázemí a jistoty hrozí i ztráta zaměstnání (Svobodová, L., 2008).

Důsledky mobbingu pro firmu

„Nikoliv oběť, ale mobber znamená pro firmu velké finanční výdaje.“ (Svobodová, L., 2008, s. 85).

Při mobbingu není vůbec neobvyklá menší kreativita, nižší produktivita nebo vyšší absence. Ekonomické ztráty přináší mobbing nejenom z důvodu nižší výkonnosti oběti i mobbera, vliv má také na ostatní pracovníky. Týrání na pracovišti sebou přináší změnu

pracovní atmosféry na nepřátelské a nefunkční prostředí, které snižuje efektivitu, kvalitu práce a morálku firmy (Svobodová, L., 2008).

Pavel Beňo (2003) uvádí, že oběti podávají tzv. vnitřní výpověď. Na pracovišti jsou sice fyzicky přítomny, ale produktivita jejich práce je hluboko pod jejich skutečnými možnostmi, stoupá jejich nemocnost, případně invalidita.

Pokud oběť přesto to všechno odejde ze zaměstnání, rozhodně na něj nevzpomíná v dobrém. Může posílit konkurenci i poškodit jméno zaměstnavatele. S obětí mohou odejít další schopní pracovníci. Místo schopných zůstávají na pracovišti pouze průměrní, což vede ke snížení výkonnosti firmy. Možné jsou i právní důsledky (Svobodová, L., 2008).

Důsledky mobbingu pro společnost

„Ten, kdo ignoruje problém mobbingu, akceptuje také jím podmíněnou ztrátu peněz.“ (Svobodová, L., 2008, s. 86)

Následky pro společnost jsou zřejmé. Lékařské ošetření i dávky v nemocenské musí někdo financovat. Stejně tak i předčasné odchody do důchodu, jejichž příčinou je právě mobbing. Dotýká se to tedy všech daňových poplatníků (Huberová, B., 1995).

6 Prevence, řešení a právní ochrana

6.1 Prevence mobbingu

Prevence z pohledu jedince

Před nástupem do pracovního poměru by si měl jedinec především důkladně pročíst pracovní smlouvu, které již může leccos napovědět. Dobrá pracovní smlouva by neměla obsahovat žádné podivné formulace, podezřelé formulace nebo zákazy.

Před samotným vstupem na pracoviště je dobré se seznámit s pracovním prostředím, atmosférou a zjistit si co nejvíce informací o chodu a struktuře firmy. Po nástupu je důležité pozorné vnímání situace kolem a snažit se příliš nevyčínat nebo nevybočovat ze zavedených poměrů. Pozice jedince

se upevní přijetím do kolektivu a tím si může dovolit být i méně obezřetnější (Svobodová, L., 2008).

Určitou výhodou je pro jedince finanční nezávislost. Dobře zajištění lidé se nemusejí mobbingem nijak trápit, jejich finanční „jistota“ jim umožňuje určitou míru nezávislosti na stávajícím pracovním místě (Janoušek, V., 2004).

Jedinec by se měl snažit zvyšovat svoji kvalifikaci pro lepší zhodnocení na trhu práce, rozvíjet sebedůvěru a sebehodnocení. Nedílnou součástí prevence mobbingu je také péče o vlastní zázemí (Svobodová, L., 2008).

Prevence z pohledu firmy

Nejjednodušší cestou, jak se mobbingu vyhnout, je prevence. Jednou z možností prevence mobbingu na pracovišti je termín „**bezpečná kultura**“, který se začal v literatuře objevovat přibližně od 80. let 20. století. Použití tohoto termínu Pavel Beňo (2003) vztahuje k formám chování a jednání, které zvyšují „*osobní bezpečnost každého zaměstnance a bezpečnost samotné organizace a společnosti.*“ (Beňo, P., 2003, s. 2) Za bezpečnou kulturu dle autora můžeme považovat takovou organizační kulturu, ve které zaměstnanci organizace nebo firmy: Snadněji přebírají odpovědnost za svěřené úkoly, dělají méně chyb a tím je výkon celé organizace kvalitnější; zaměstnanci řeší krizové situace flexibilněji a rychleji, s menší námahou, větším přehledem a účinnějším výsledkem; a dále také více důvěřují svým spolupracovníkům, firmě a také sami sobě.

Firmy mohou ovlivnit výskyt mobbingu na pracovišti. Firemní opatření, která je vhodné dodržovat, uvádí Lenka Svobodová (2008): **Pravidla** – každá organizace by měla mít připraven plán řešení násilí na pracovišti. Dalším vhodným opatřením je **výběr nových pracovníků**, na který by se měla firma dostatečně soustředit. Při vhodném pracovním řízení je možné odkrýt osobnosti se sklonem k mobbingu. Pokud není mobbing řešen nebo je ukončen odchodem oběti, mobber na pracovišti zůstává a vše se může opakovat. Proto je nutné sledovat, zda se nepřijímají pracovníci stále na stejná místa. **Dostatek informací** pro všechny zaměstnance o mobbingu. Musí být jasně definováno, co je vhodné a naopak co je nepřijatelné chování. Všichni pracovníci musí vědět, co je mobbing a jak může ovlivnit pracovní klima, ale především, jak se mu bránit. Posledním preventivním opatřením proti mobbingu je **vedoucí pracovník**, který

musí být reprezentantem pravidel a měl by se postarat, aby příležitosti pro mobbing vůbec nevznikaly.

Dalšími možnými preventivními opatřeními jsou dle Brigitte Huberové (1995) modely na urovnání, osoba pověřená zabývat se mobbingem, nezávislé poradny, pravidelná sezení, patronáty a zlepšení právního stavu.

6.2 Možnosti řešení

Pokud jedinec zjistí, že se stal objektem agrese a lze očekávat, že mobbing bude trvat delší dobu, v žádném případě se s tím nesmí smířit, vyvodit z toho patřičné závěry a převzít odpovědnost sám za sebe. Není možné, aby každý den chodil do práce se strachem. Je tedy vhodné, aby si odpověděl na otázku „*Utéct nebo vytrvat?*“. „Utéct“ znamená opustit pracoviště, „vytrvat“ pak udržet pozici a čelit šikaně určitými strategiemi (Kratz, H. J., 2005).

Oběť by při svém rozhodování o obraně měla vzít v úvahu 5 pravidel (Beňo, P., 2003, s. 81 – 87):

- Pravidlo č. 1: „*Pamatuj, že rozhodnutí „zůstat nebo odejít“ je pokaždé tvoje osobní volba.*“
- Pravidlo č. 2: „*Nenechávejte si to líbit a popadněte vola za rohy.*“
- Pravidlo č. 3: „*Sami to neovládnete, najděte si spojence.*“
- Pravidlo č. 4: „*Ujasněte si, čeho chcete dosáhnout a jakou k tomu zvolíte strategii, ale potom již opravdu neváhejte a „jděte do toho“.*“
- Pravidlo č. 5: „*I prohra může být někdy vítězstvím.*“

Strategie boje proti mobbingu mohou být následující: **Inventura situace:** Vedení mobbingového deníku pro zapamatování si toho, co se dělo. Později mohou sloužit jako důkazní materiál. **Uvědomění si slabých míst a snaha změnit chování.** **Zapojení své „sociální sítě“:** Důvěrníci, kterým se oběť svěří, mají odstup od událostí a mohou poskytnout objektivní rady. **Rozhovor s původcem mobbingu o jeho jednání:** Je nutné, aby takový rozhovor probíhal „mezi čtyřma očima“. Oběť předloží nesporné příklady mobbingu vysvětlí agresorovi, co se chystá podniknout v případě pokračování mobbingu. **Vystupňování konfliktu:** Střet oběti s agresorem podle hesla „na hrubý

pytel, hrubá záplata“. Tato strategie se může dostat do situace, kdy prohrávají všichni. **Důležité je myslet pozitivně.** Dalšími strategiemi jsou: **Snaha vystupovat sebevědomě a nedávat řeči těla najevo nejistotu, neodhalování slabých míst při začleňování do nového kolektivu, dodržování skupinových norem, obrana proti osobním útokům a v krajním případě také volba právní cesty** (Kratz, H. J., 2005).

Téměř totožně strategie shrnuje i Lenka Svobodová (2008), která přidává **vyhledání odborné pomoci, informování nadřízeného a obrácení se na další instituce** (Český helsinský výbor, Práce a vztahy).

Při řešení mobbingu na pracovišti však nelze opomenout nadřízeného pracovníka. Ten by měl být pomocníkem oběti, v praxi se však častěji stává, že vedoucí pracovník je tím, kdo mobbing ještě více „zazdí“. Zaměstnanec má právo sdělit informace o probíhající mobbingu na pracovišti, zaměstnavatel má povinnost se stížností zabývat. V případě vyhodnocení stížnosti jako oprávněné má povinnost postarat se o nápravu (Svobodová, L., 2008).

6.3 Právní ochrana

Mobbing může mít také soudní dohru. V díle z roku 2003 uvádí Pavel Beňo fakt množících se případů, kdy se oběť při pokusu o řešení tohoto nešvaru najít podporu a pomoc u policie nebo soudu. Dokazování škod způsobených mobbingem je velmi obtížné. Stejně tak uvádí předpoklad podobného vývoje jako v západních zemích, kdy soudních sporů přibývá.

Pro srovnání, v roce 2012 Pavel Beňo uvádí stále nedostatečnou právní ochranu pro oběti mobbingu. Ani jeden ze zákonů neobsahoval (a stále neobsahuje) pojem mobbing nebo bossing. Doposud se mezi soudci můžeme setkat s neznalostí pojmu mobbing. Inspirací pro tzv. anti-mobbingový zákon mohou být některé země Evropské Unie (Švédsko, Francie). Avšak situace v ohledu prosazování takového zákona není vůbec jednoduchá. K soudům se tyto případy dostávají jako jiný druh žaloby (neplatnost výpovědi, diskriminace, obtěžování, nerovné zacházení)(<http://praceavztahy.cz/vyuka/vztahova-patologie-mobbing-bossing-vzdelavani-je-prevence/sikanamobbing-bossing-nekolik-myslenek-a-uvah>).

Pokud se oběť rozhodne řešit mobbing soudní cestou, může se odvolávat na Listinu základních práv a svobod, Občanský zákoník, Zákoník práce,

Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon), případně o Trestní zákoník (viz. Příloha č. 1).

Výzkumná část

7 Metodologie

Jako výzkumnou metodu jsem si pro svou bakalářskou práci zvolil výzkum kvantitativní. Jak již je z názvu patrné, kvantitativní výzkum pracuje s číselnými údaji. Zjišťuje množství, rozsah nebo frekvenci výskytu jevů. Číselné údaje je možné matematicky zpracovat – sčítat, vyjádřit průměr, vyjádřit v procentech apod. (Gavora, P., 2000).

V kvantitativním výzkumu se snaží držet výzkumník odstup od zkoumaných jevů, tím si zabezpečuje nestrannost pohledu. Hlavním cílem tohoto typu výzkumu je třídění údajů a vysvětlení příčin existence nebo změn jevů. Kvantitativní výzkum většinou prověřuje existující teorii, kterou potvrzuje nebo vyvrací.

Vzorek pro kvantitativní výzkum se nejčastěji vybírá tak, aby zkoumané osoby co nejlépe reprezentovali jistou populaci (Gavora, P., 2003). Respondenti pro tento výzkum byli záměrně vybráni, jejich hlavním společným znakem bylo zaměstnání v Armádě České republiky.

7.1 Cíle výzkumného šetření, stanovení hypotéz

Z výše uvedeného textu jasně vyplývá, že formy negativních vztahů na pracovišti ve vojenském prostředí vyskytují častěji, než v jiných oblastech.

Cílem výzkumného šetření bylo zjišťování obecného povědomí zaměstnanců Armády České republiky (dále jen AČR) o patologických projevech na pracovišti (mobbing, bossing, manipulace, sexuální obtěžování). Druhým cílem bylo hodnocení těchto forem chování, tedy názor respondentů na tyto negativní projevy. Třetím cílem je mapování výskytu těchto projevů u zaměstnanců AČR a případně jejich osobní zkušenost. Čtvrtým cílem bylo zhodnocení kvality mezilidských vztahů mezi zaměstnanci.

Na základě těchto cílů byly stanoveny hypotézy a výzkumné otázky:

H1.1: Zaměstnanci AČR znají pojem mobbing.

H1.2: Zaměstnanci AČR povinně absolvují odborný seminář, kurz nebo přednášku se zaměřením na prevenci patologických projevů na pracovišti.

H2.1: Jako největší problém je mezi zaměstnanci AČR vnímán mobbing.

H2.2: Sexuální obtěžování je bráno mezi zaměstnanci AČR jako nepodstatný problém.

- H3.1: Dle názoru respondentů z řad AČR jsou agresori většinou muži.
- H3.2: Dle názoru respondentů z řad AČR jsou oběťmi častěji ženy než muži.
- H3.3: Více jak 20 [%] respondentů z řad zaměstnanců AČR má zkušenost s bossingem jako oběti.
- H3.4: Více jak 50 [%] respondentů zaměstnanců AČR má zkušenost s mobbingem jako pozorovatelé.
- H3.5: Statisticky se nejčastěji mezi zaměstnanci z pohledu pozorovatelů AČR vyskytuje bossing.
- H4: Zaměstnanci AČR hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské, stýkají se společně i mimo zaměstnání.
- H5: V případě, že by se zaměstnanci stali obětí některé z uvedených nežádoucích forem chování, snažili by se tento problém vyřešit sami.
- H6: Nejčastěji jsou oběti z řad AČR vystavovány bossingu.
-
- O1: Vyskytuje se v AČR častěji mobbing nebo bossing?
- O2: Je mobbing zaměstnanci AČR vnímán jako velmi závažný problém?
- O3: Je bossing zaměstnanci AČR vnímán jako velmi závažný problém?
- O4: Kolik [%] zaměstnanců AČR bylo vystaveno některé z uvedených nežádoucích forem chování?
- O5: Kolik [%] zaměstnanců AČR se podílelo (tedy bylo agresorem) na některé z uvedených nežádoucích forem chování?
- O6: S jakými projevy z uvedených nežádoucích forem chování se zaměstnanci AČR setkávají nejčastěji?
- O7: Kde by nejčastěji hledali zaměstnanci AČR pomoc v případě, že by se stali obětí uvedených nežádoucích forem chování?
- O8: Jak jsou hodnoceny vztahy na pracovišti v AČR?

7.2 Výzkumný vzorek a technika sběru dat

K získání potřebných dat byl zvolen kvantitativní výzkum prostřednictvím metody dotazníkového šetření. Dotazník byl poskytnut jak v elektronické, tak v písemné podobě. Nevýhodou dotazníku byla jeho velká obsáhlost, a také to, že v elektronické

podobě byl poskytnut pouze v aplikaci Word, proto i tato forma byla velice obsáhlá. Právě papírová forma dotazníků byla zvolena na žádost respondentů. Jednalo se výhradně o zaměstnance Armády České republiky. Od počáteční přípravy výzkumné metody a stanovení cílů až po vyhodnocení dat uplynula doba necelých dvou měsíců. V průběhu této doby nebyl dotazník nijak upravován. Otázky v dotazníku byly především uzavřené a polouzavřené, část otázek byla také škálovacích. Sociodemografické údaje respondenti doplňovali do otázek otevřených.

Dotazník byl rozdělen do několika částí:

- první část: sociodemografické údaje o respondentovi (otázky 1 – 6)
- druhá část: nežádoucí chování - informovanost, výskyt, hodnocení problému, projevy (otázky 1 – 10)
- třetí část: mezilidské vztahy na pracovišti (otázky 11, 12)
- čtvrtá část: řešení, odpovědnost (otázky 13 – 16)
- pátá část: určena pouze pro oběti jedné z uvedených nežádoucích forem chování (otázky 17 – 22)

Mým cílem bylo oslovení co největšího množství respondentů ze zmíněných útvarů. V konečném součtu bylo rozdáno a rozesláno přibližně 140 dotazníků s prosbou o pomoc při výzkumu k bakalářské práci. Na dotazníky reagovalo 63 respondentů. Po prvotním zhodnocení, byl jako výzkumný vzorek označen stejný počet, tedy 63. Tento počet mohla výrazně ovlivnit výše zmíněná obsáhlost dotazníku. Návratnost dotazníků tedy byla 45 %. Uvedený počet respondentů pro účely výzkumného šetření považováno jako 100 %.

8 Analýza a interpretace výsledků výzkumného šetření

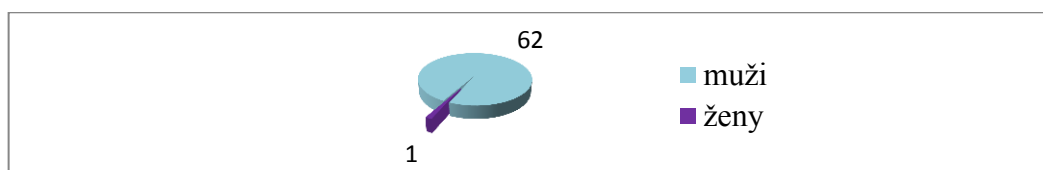
8.1 Sociodemografické údaje

Jak již bylo uvedeno, 63 respondenti byli považováni jako 100% výzkumného souboru. Základními sledovanými charakteristikami tohoto souboru byly pohlaví, věk, maximální dosažené vzdělání, délka současného pracovního poměru (tedy v AČR) a vojenská hodnost.

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví respondentů			
	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Muž	62	98,4	98,4
Žena	1	1,6	100
Celkem	63	100	

Graf č. 1: Počet respondentů dle pohlaví

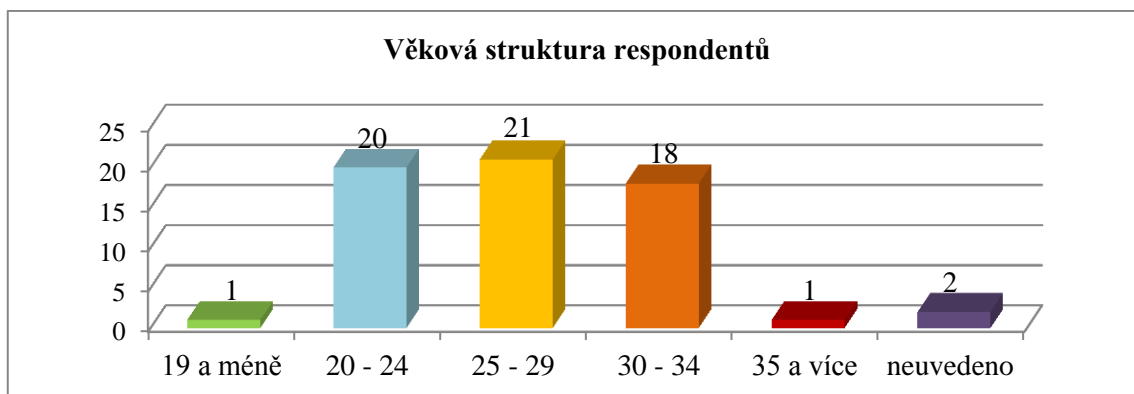


Tabulka č. 1 a graf č. 1 zobrazují počty respondentů. Z celkového počtu bylo 98,4 % mužů a 1,6 % žen.

Tabulka č. 2: Věk respondentů

Věk	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
19 a méně	1	1,6	1,6
20 – 24	20	31,7	33,3
25 – 29	21	33,3	66,6
30 - 34	18	28,6	95,2
35 a více	1	1,6	96,8
neuveдено	2	3,2	100
celkem	63	100	

Graf č. 2: Věková struktura respondentů

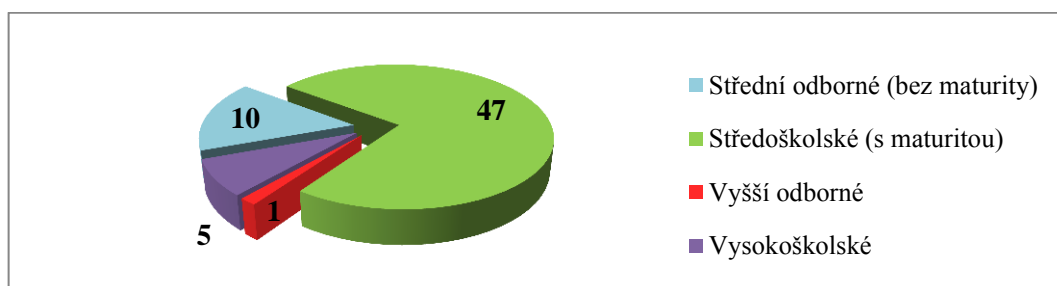


Tabulka č. 2 a graf č. 2 znázorňují věkové rozložení respondentů. Věkové kategorie byly stanoveny na 19 let a méně, kam se zařadil 1 respondent (1,6 %), 20 – 24 let, v níž odpovědělo 20 respondentů (31,7 %), 25 – 29 let, v níž odpovědělo 21 respondentů (33,3 %), 30 – 34 let, v níž odpovědělo 18 respondentů (28,6 %) a kategorie 35 let a výše, v níž odpověděl respondent jeden (1,6 %). Dva respondenti v dotazníku svůj věk neuvedli (3,2 %).

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání			
vzdělání	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Střední odborné (bez maturity)	10	15,9	15,9
Středoškolské (s maturitou)	47	74,6	90,5
Vyšší odborné	1	1,6	92,1
Vysokoškolské	5	7,9	100
Celkem	63	100,0	

Graf č. 3: Rozložení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Tabulka č. 3 a graf č. 3 zobrazují nejvyšší dosažené vzdělání mezi respondenty. Střední odborné vzdělání (bez maturity) uvedlo 10 respondentů (15,9 %), středoškolské s maturitou uvedlo 47 respondentů (74,6 %) a vyšší odborné vzdělání uvedl respondent jeden (1,6 %). Vysokoškolské vzdělání uvedlo respondentů 5 (7,9 %).

Tabulka č. 4: Délka současného pracovního poměru v AČR

Délka současného pracovního poměru			
Délka poměru	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
méně jak 1 rok	3	4,8	4,8
1 – 3 roky	20	31,7	36,5
4 – 6 let	16	25,4	61,9
7 – 9 let	12	19,0	80,9
10 a více let	10	15,9	96,8
neuvedeno	2	3,2	100,0
Celkem		100,0	

Tabulka č. 4 znázorňuje počty respondentů z hlediska délky jejich pracovního poměru v AČR. Tři respondenti (4,8 %) pracují v AČR méně jak jeden rok. Největší počet respondentů uvedlo délku pracovního poměru od 1 do 3 let (20 respondentů; 31,7 %). Délku pracovního poměru v AČR od 4 do 6 let (včetně) uvedlo 16 dotazovaných (25,4%), 7 – 9 let (včetně) 12 respondentů (19,0 %) a pracovní poměr v délce 10 a více let uvedl respondentů 10 (15,9 %). Dva dotazování (3,2%) na otázku neodpověděli.

Tabulka č. 5: Vojenská hodnost

Hodnost			
	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Svobodník	14	22,2	22,2
Desátník	19	30,1	52,3
Četař	15	23,8	76,1
Rotný	9	14,3	90,4
Rotmistr	3	4,8	95,2
Nadrotmistr	1	1,6	96,8
Nadporučík	2	3,2	100
Celkem	63	100	

Tabulka č. 5 znázorňuje zastoupení různých vojenských hodností ve výzkumu. Hodnosti jsou seřazeny vzestupně. Hodnost svobodníka uvedlo 14 respondentů (22,2 %), desátníka 19 respondentů (30,1 %), četaře 15 respondentů (23,8 %), rotného 9 respondentů (14,3 %), rotmistra 3 respondenti (4,8%), nadrotmistra respondent jeden

(1,6 %) a hodnost nadporučíka respondenti dva (3,2 %) Nejčastěji je tedy ve výzkumu zastoupena hodnost desátníka.

8.2 Nežádoucí chování – mobbing, bossing, sexuální obtěžování, manipulace a jejich vnímání

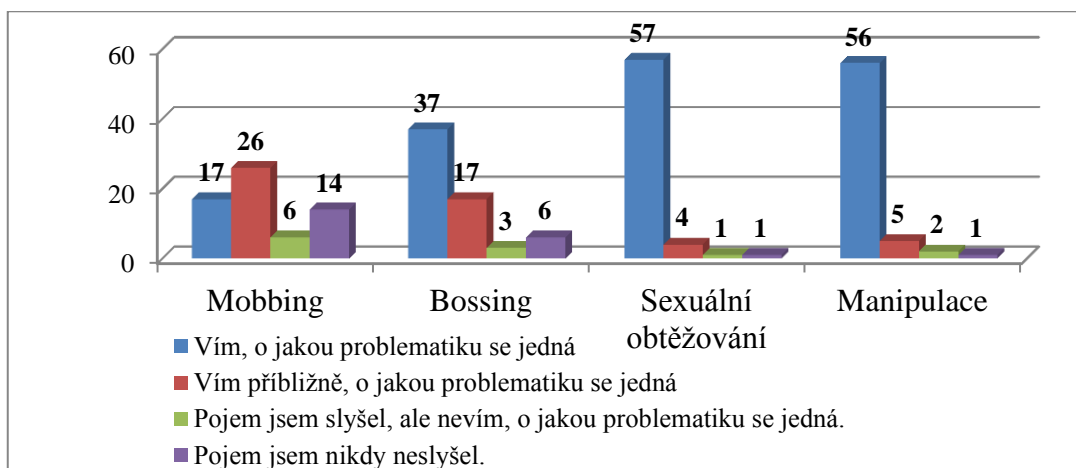
Otázkou č. 1 samotného dotazníku - „Slyšel/a jste někdy o pojmu mobbing, bossing, sexuální obtěžování a manipulace?“ bylo zjišťování povědomí mezi zaměstnanci AČR o tomto nežádoucím chování na pracovišti. Po odpovědi na tuto otázku byly respondenti seznámeni s definicemi mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování a manipulace a byly jim uvedeny základní, nejčastější projevy těchto nežádoucích forem chování. Po seznámení byla respondentům položena otázka č. 2 – „Po přečtení definic, dokážete říci, že jste věděl/a, o jakou problematiku se jedná?“.

Tabulka č. 6: Povědomí o mobbingu, bossingu, sexuálním obtěžování a manipulaci

	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Mobbing			
Ano, slyšel/a a vím, o jaký problém se jedná.	17	27,0	27,0
Ano, slyšel/a, ale vím jen přibližně, o jaký problém se jedná.	26	41,3	68,3
Ano, slyšel/a, ale vůbec nevím, co daný pojem znamená.	6	9,5	77,8
Ne, nikdy jsem o něm neslyšel.	14	22,2	100
Celkem	63	100	
Bossing			
Ano, slyšel/a a vím, o jaký problém se jedná.	37	58,7	58,7
Ano, slyšel/a, ale vím jen přibližně, o jaký problém se jedná.	17	27,0	85,7
Ano, slyšel/a, ale vůbec nevím, co daný pojem znamená.	3	4,8	90,5
Ne, nikdy jsem o něm neslyšel.	6	9,5	100
Celkem	63	100	

Sexuální obtěžování			
Ano, slyšel/a a vím, o jaký problém se jedná.	57	90,5	90,5
Ano, slyšel/a, ale vím jen přibližně, o jaký problém se jedná.	4	6,3	96,8
Ano, slyšel/a, ale vůbec nevím, co daný pojem znamená.	1	1,6	98,4
Ne, nikdy jsem o něm neslyšel.	1	1,6	100
Celkem	63	100	
Manipulace			
Ano, slyšel/a a vím, o jaký problém se jedná.	56	88,9	88,9
Ano, slyšel/a, ale vím jen přibližně, o jaký problém se jedná.	5	7,9	96,8
Ano, slyšel/a, ale vůbec nevím, co daný pojem znamená.	2	3,2	100
Ne, nikdy jsem o něm neslyšel.	0	0	
Celkem	63	100	

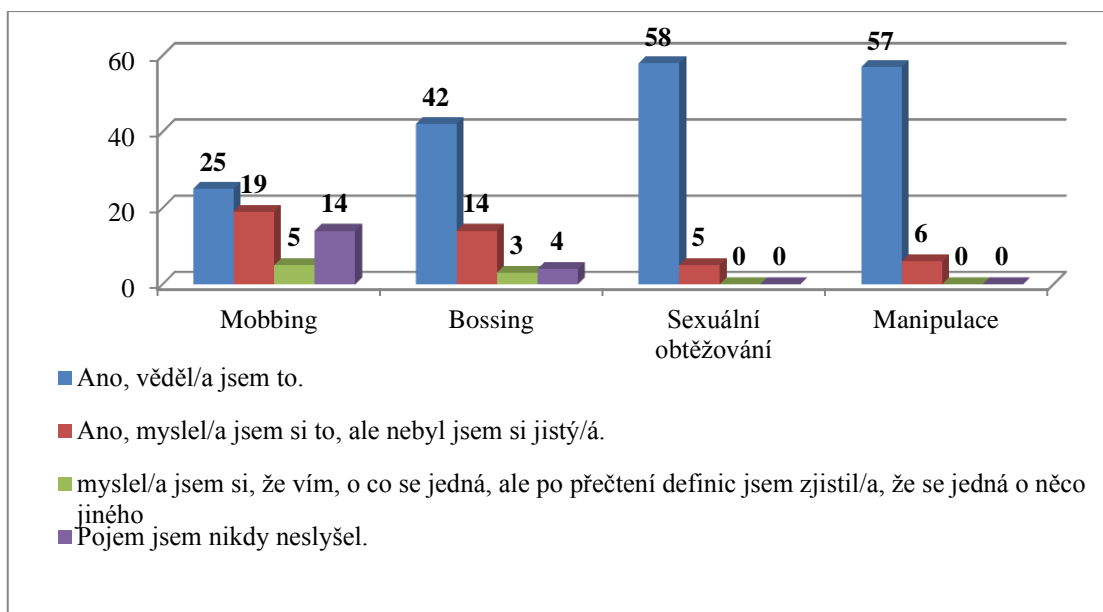
Graf č. 4: Povědomí zaměstnanců AČR o pojmech mobbing, bossing, sexuální obtěžování, manipulace



Tabulka č. 7: Povědomí o pojmech po seznámení s tématem.

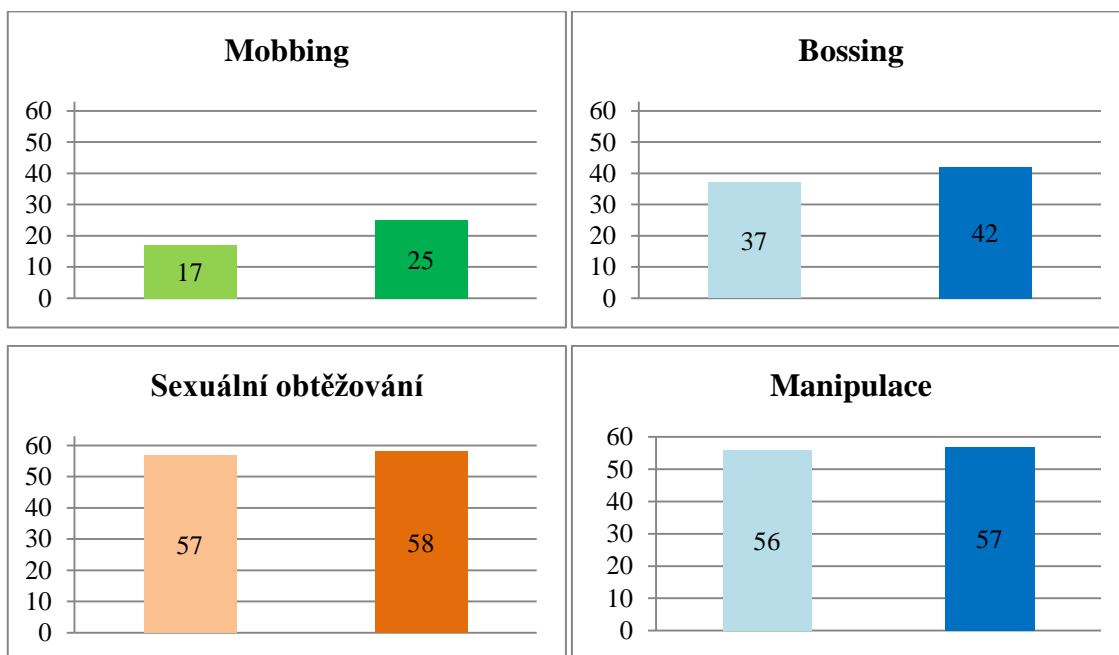
	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Mobbing			
Ano, věděl/a jsem to.	25	39,7	39,7
Ano, myslel/a jsem si to, ale nebyl jsem si jistý.	19	30,2	69,9
Myslel/a jsem si, že vím, o co se jedná, ale po přečtení definic jsem zjistil/a, že se jedná o něco jiného.	5	7,9	77,8
Ne, nevěděl jsem to.	14	22,2	100
Celkem	63	100	
Bossing			
Ano, věděl jsem to.	42	66,7	66,7
Ano, myslel jsem si to, ale nebyl jsem si jistý.	14	22,2	88,9
Myslel/a jsem si, že vím, o co se jedná, ale po přečtení definic jsem zjistil, že se jedná o něco jiného.	3	4,8	93,7
Ne, nevěděl jsem to.	4	6,3	100
Celkem	63	100	
Sexuální obtěžování			
Ano, věděl jsem to.	58	92,1	92,1
Ano, myslel jsem si to, ale nebyl jsem si jistý.	5	7,9	100
Myslel/a jsem si, že vím, o co se jedná, ale po přečtení definic jsem zjistil, že se jedná o něco jiného.	0	0	100
Ne, nevěděl jsem to.	0	0	100
Celkem	63	100	
Manipulace			
Ano, věděl jsem to.	57	90,5	90,5
Ano, myslel jsem si to, ale nebyl jsem si jistý.	6	9,5	100
Myslel/a jsem si, že vím, o co se jedná, ale po přečtení definic jsem zjistil, že se jedná o něco jiného.	0	0	100
Ne, nevěděl jsem to.	0	0	100
Celkem	63	100	

Graf č. 5: Povědomí zaměstnanců AČR po přečtení definic



Graf č. 6: Povědomí zaměstnanců před a po seznámení s pojmy

1. sloupec: Před seznámením; 2. Sloupec: Po seznámení



Z tabulek č. 6 a 7 a grafů č. 4, 5, a 6 vyplývá, že u pojmů mobbing a bossing je větší rozdíl před a po seznámení s tématem, než u sexuálního obtěžování a manipulace. Největší povědomí mají respondenti o sexuálním obtěžování (90, 4%, po přečtení 92,0 %) a manipulaci (88, 9%, po přečtení 90, 4%). Více jako polovina respondentů také odpověděla, že zná pojem bossing (58, 7 %, po přečtení definic 66, 7%). Nejmenší

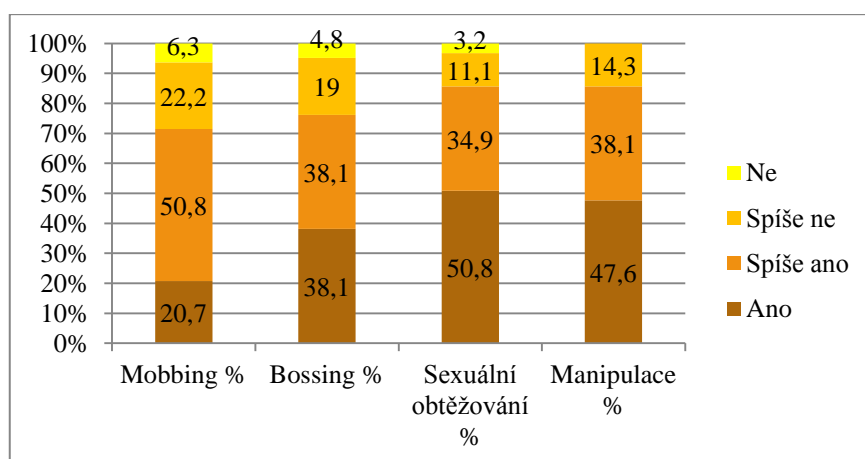
povědomí mají zaměstnanci AČR o pojmu mobbing, před objasněním pojmu mobbing uvedlo 27, 0 % respondentů, že tento pojem zná a ví, co znamená, po přečtení definic se procento zvýšilo na 39,7 %.

Otázka č. 3 zjišťovala názor respondentů, zda mají o těchto negativních formách chování dostatek informací.

Tabulka č. 8: Dostatek informací

Mobbing				Bossing		
	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Ano	13	20,7	20,7	24	38,1	38,1
Spíše ano	32	50,8	71,5	24	38,1	76,2
Spíše ne	14	22,2	93,7	12	19,0	95,2
Ne	4	6,3	100	3	4,8	100
Celkem	63	100		63	100	
Sexuální obtěžování				Manipulace		
Ano	32	50,8	50,8	30	47,6	47,6
Spíše ano	22	34,9	85,7	24	38,1	85,7
Spíše ne	7	11,1	96,8	9	14,3	100
Ne	2	3,2	100	0	0	100
Celkem	63	100		63	100	

Graf č. 7: Dostatek informací



Z tabulky č. 8 a grafu č. 7 vyplývá, že zkoumaný vzorek respondentů z řad AČR má v převládající většině (odpovědi ano, spíše ano) dostatek informací o mobbingu (graf č. 7 – 51,5 % všech respondentů), bossingu (76, 2 % všech respondentů),

sexuálním obtěžování (85,7 % všech respondentů) i manipulaci (85,7% respondentů). Opačný názor – tedy nedostatek informací (odpovědi spíše ne, ne) především o mobbingu uvádí 28,5% a bossingu 23,8%.

Otázkou č. 4 - „Absolvoval jste nějaký odborný seminář, přednášku, školení nebo kurz se zaměřením na prevenci patologických projevů na pracovišti“? bylo zjišťováno, zda zaměstnanci AČR jsou informováni o patologických projevech na pracovišti i ze strany zaměstnavatele či nikoliv.

Tabulka č. 9: Absolvování odborného semináře, přednášky, školení, kurzu

Kurz, školení			
	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Ano, povinné	27	42,9	42,9
Ano, nepovinné	4	6,3	49,2
Ano, vlastní iniciativa	2	3,2	52,4
Ne	29	46,0	98,4
Jiné	1	1,6	100
Celkem	63	100	

Z tabulky vyplývá, že celkově 33 (52,4 %) absolvovalo nějaký odborný seminář se zaměřením na patologické projevy na pracovišti. Z toho 27 respondentů (42,9 %) uvedlo, že se jednalo o povinnou akci. Naopak skoro stejný počet respondentů (29; 46,0 %) uvedlo, že žádné školení či seminář neabsolvovali.

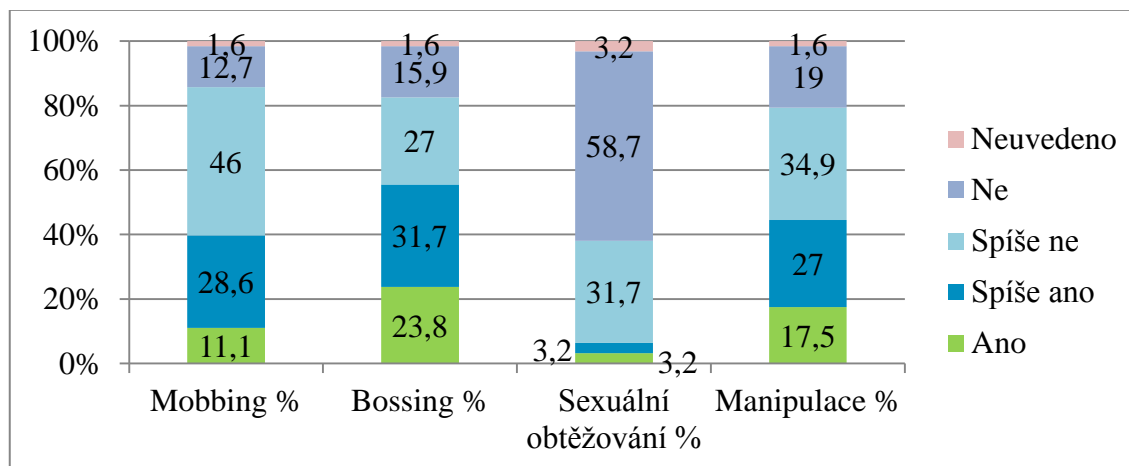
8.3 Výskyt nežádoucího chování v Armádě České republiky

V otázce č. 5 byl zjišťován názor respondentů, zda si myslí, že se v jejich zaměstnání (tedy v AČR) vyskytují patologické jevy (mobbing, bossing, manipulace, sexuální obtěžování) často.

Tabulka č. 10: Výskyt nežádoucích forem chování dle názoru respondentů

Mobbing				Bossing		
	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Ano	7	11,1	11,1	15	23,8	23,8
Spíše ano	18	28,6	39,7	20	31,7	55,5
Spíše ne	29	46,0	85,7	17	27,0	82,5
Ne	8	12,7	98,4	10	15,9	98,4
Neuvedeno	1	1,6	100	1	1,6	100
Celkem	63	100		63	100	
Sexuální obtěžování				Manipulace		
Ano	2	3,2	3,2	11	17,5	17,5
Spíše ano	2	3,2	6,4	17	27,0	44,5
Spíše ne	20	31,7	38,1	22	34,9	79,4
Ne	37	58,7	96,8	12	19,0	98,4
Neuvedeno	2	3,2	100	1	1,6	100
Celkem	63	100		63	100	

Graf č. 8: Výskyt nežádoucích forem chování dle názoru respondentů



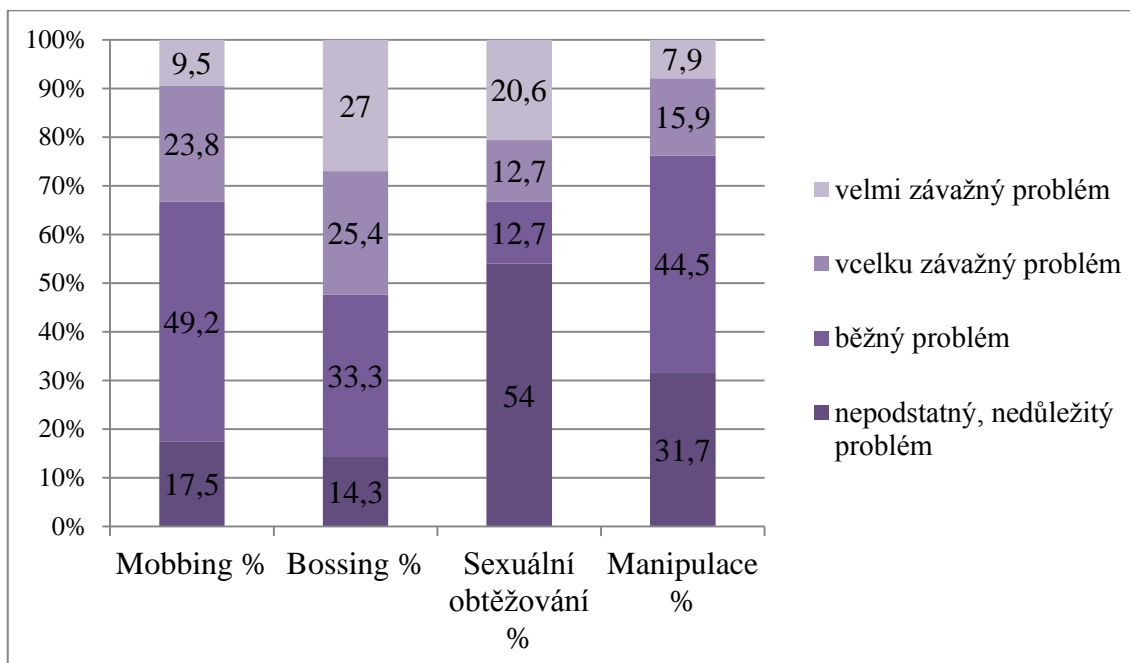
Z uvedené tabulky č. 10 a grafu č. 8 je zřejmé, že dle názoru respondentů se v AČR nejčastěji vyskytuje (odpovědi ano, spíše ano) bossing (35 respondentů, 55,5 %), dále pak manipulace (28 respondentů, 44,5 %) a mobbing (25 respondentů, 39,7 %). Sexuální obtěžování se dle názoru respondentů v AČR téměř nevyskytuje (odpovědi spíše ne, ne). Takto odpovědělo 57 respondentů (90,4 %).

V otázce č. 6 byli respondenti dotazováni, jak vnímají patologické projevy na pracovišti (mobbing, bossing, sexuální obtěžování, manipulace. Jejich názor znázorňuje tabulka č. 11 a graf č. 10.

Tabulka č. 11: Vnímání mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování a manipulace v AČR

Mobbing				Bossing		
	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Nepodstatný problém	11	17,5	17,5	9	14,3	14,3
Běžný problém	31	49,2	66,7	21	33,3	47,6
Vcelku závažný problém	15	23,8	90,5	16	25,4	73,0
Velmi závažný problém	6	9,5	100	17	27,0	100
Celkem	63	100		63	100	
Sexuální obtěžování				Manipulace		
Nepodstatný problém	34	54,0	54,0	20	31,7	31,7
Běžný problém	8	12,7	66,7	28	44,5	76,2
Vcelku závažný problém	8	12,7	79,4	10	15,9	92,1
Velmi závažný problém	13	20,6	100	5	7,9	100
Celkem	63	100		63	100	

Graf č. 9: Vnímání mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování a manipulace zaměstnanci AČR



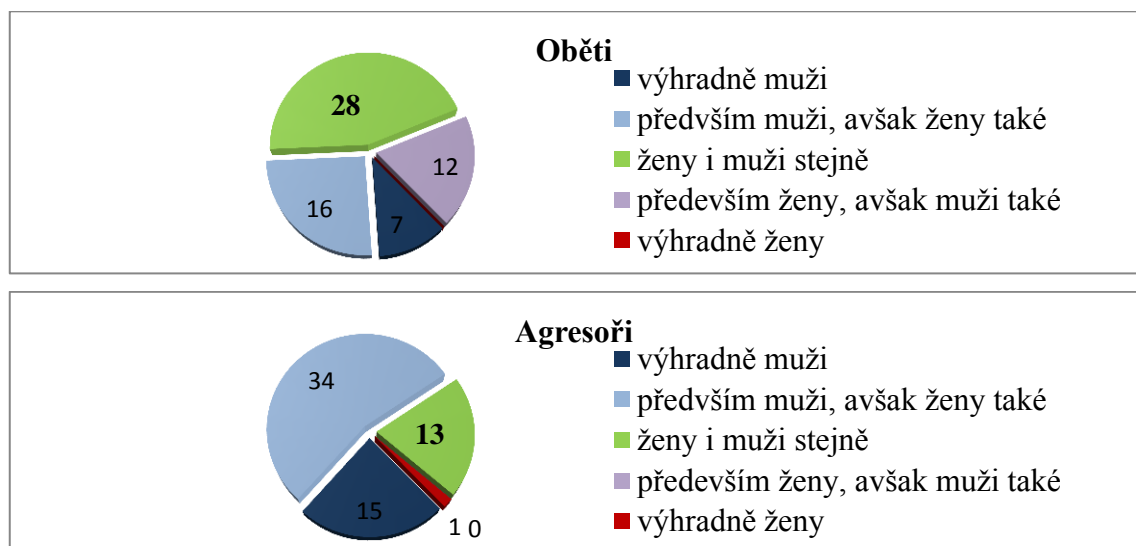
Tabulka č. 11 a graf č. 9 znázorňují, jak zaměstnanci AČR vnímají mobbing, bossing, sexuální obtěžování a manipulaci ve vojenském prostředí. Již z tabulky č. 10 je patrná rozdílnost vnímání jednotlivých projevů. Jestliže je mobbing jako velmi závažný problém vnímán pouhými 9,5 % z celkového počtu respondentů, je oproti tomu bossing vnímán jako velmi závažný problém 27 % z celkového počtu respondentů. Z celkového počtu respondentů vnímá 49,2 % mobbing a 44,5% manipulaci jako běžný problém. Naopak sexuální obtěžování je 54 % z celkového počtu respondentů vnímáno jako nepodstatný, nedůležitý problém.

Na názor, zda se jsou podle respondentů oběti a agresoři uvedených patologických jevů častěji muži či ženy se ptala otázka č. 7 v dotazníku. Odpovědi přehledně uvádí následující tabulka, zobrazeny jsou v grafech č. 10 a 11.

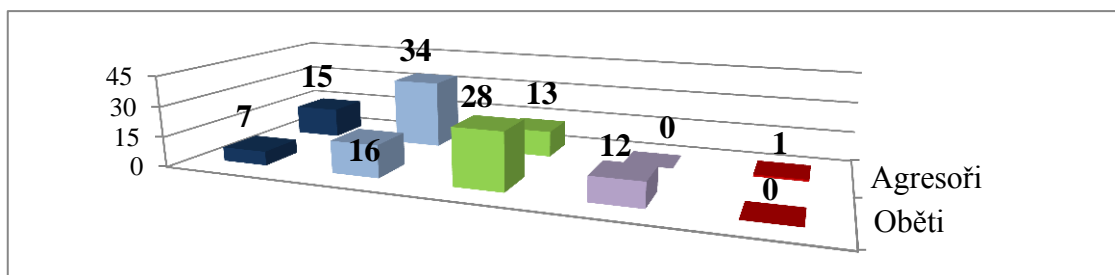
Tabulka č. 12: Názor na pohlaví agresorů/obětí mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování a manipulace.

	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Oběti			
Výhradně muži	7	11,1	11,1
Především muži, avšak ženy také	16	25,4	36,5
Muži i ženy stejně	28	44,4	80,9
Především ženy, avšak muži také	12	19,1	100
Výhradně ženy	0	0	100
Celkem	63	100	
Agresori			
Výhradně muži	15	23,8	23,8
Především muži avšak ženy také	34	54,0	77,8
Muži i ženy stejně	13	20,6	98,4
Především ženy, avšak muži také	0	0	98,4
Výhradně ženy	1	1,6	100
Celkem	63	100	

Graf č. 10: Názor respondentů na pohlaví obětí mobbingu



Graf č. 11: Porovnání názoru respondentů na pohlaví obětí a agresorů



Dle tabulky č. 12 a grafů č. 10 a 11 lze vyčíst, že dle nejvíce četného názoru respondentů (28; 44,4 %) jsou oběťmi mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování nebo manipulace muži i ženy stejně. 23 respondentů (36,5 %) z celkového počtu respondentů uvedlo jako častější oběti muže (výhradně muži; především muži avšak ženy také). Žádný z respondentů neuvedl možnosti odpovědi výhradně ženy.

Jako nejčastější agresory uvedlo 77,8 % (49 respondentů) z celkového počtu respondentů muže (odpovědi výhradně muži; především muži, avšak ženy také). 13 respondentů (20,6 %) z celkového počtu respondentů zaznamenalo odpověď muži i ženy stejně. Pouhý jeden respondent (1,6 %) z celkového počtu respondentů si myslí, že agresory jsou výhradně ženy.

Otázka č. 8 byla zaměřena na výskyt patologických vztahů na pracovišti. Respondenti byli dotazováni, zda se setkali s jednotlivými jevy (mobbing, bossing, sexuální obtěžování, manipulace) a na jaké pozici (oběť, agresor, pozorovatel). Následující tabulky č. 13 - 16 a grafy č. 12–16 zkušenosti přehledně shrnují. Procento je vždy vypočítáno z celkového počtu respondentů, tedy 63.

Tabulka č. 13: Oběti

	absolutní četnost	relativní četnost [%]
Mobbing	9	14,3
Bossing	13	20,6
Sexuální obtěžování	3	4,8
Manipulace	6	9,5

Tabulka č. 14: Agresoři

	absolutní četnost	relativní četnost [%]
Mobbing	5	7,9
Bossing	3	4,8
Sexuální obtěžování	0	0
Manipulace	0	0

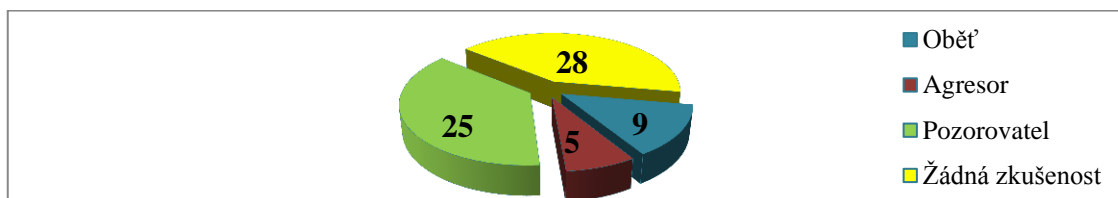
Tabulka č. 15: Pozorovatelé

	absolutní četnost	relativní četnost [%]
Mobbing	25	39,7
Bossing	27	42,9
Sexuální obtěžování	6	9,5
Manipulace	28	44,4

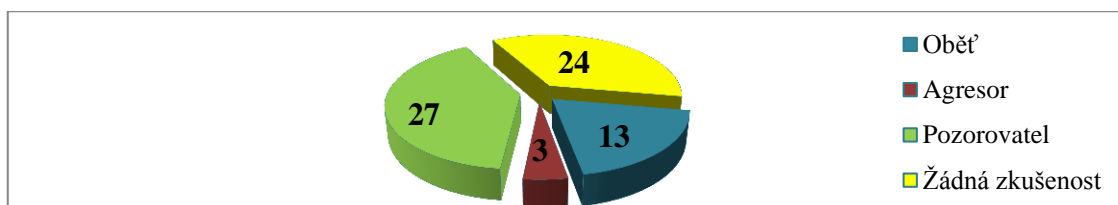
Tabulka č. 16: Žádná zkušenost

	absolutní četnost	relativní četnost [%]
Mobbing	28	44,4
Bossing	24	38,1
Sexuální obtěžování	54	85,7
Manipulace	31	49,2

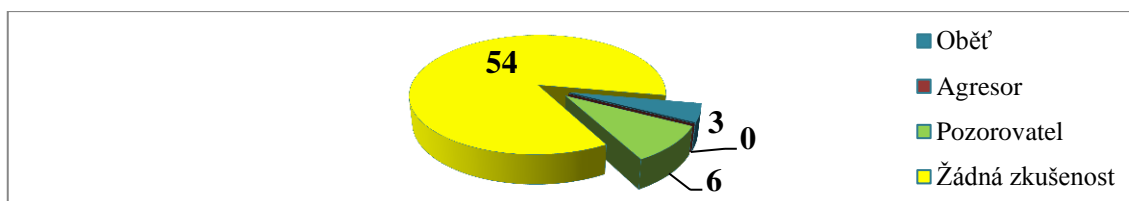
Graf č. 12: Zkušenost s mobbingem



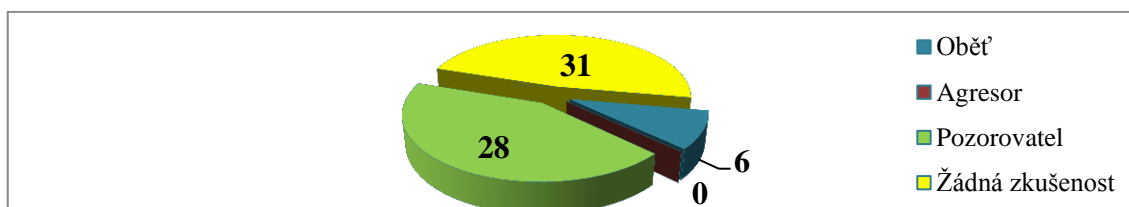
Graf č. 1: Zkušenost s bossingem



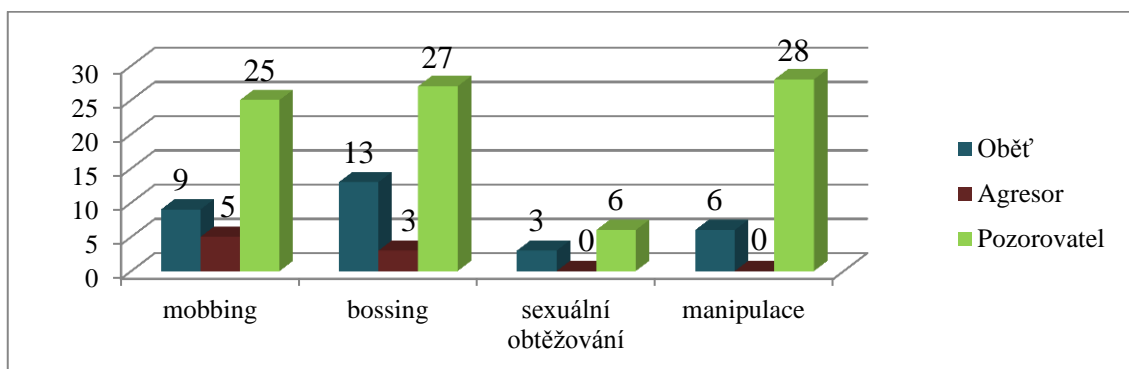
Graf č. 14: Zkušenost se sexuálním obtěžováním



Graf č. 15: Zkušenost s manipulací



Graf č. 16: Porovnání četností obětí, agresorů a pozorovatelů jednotlivých patologických projevů.

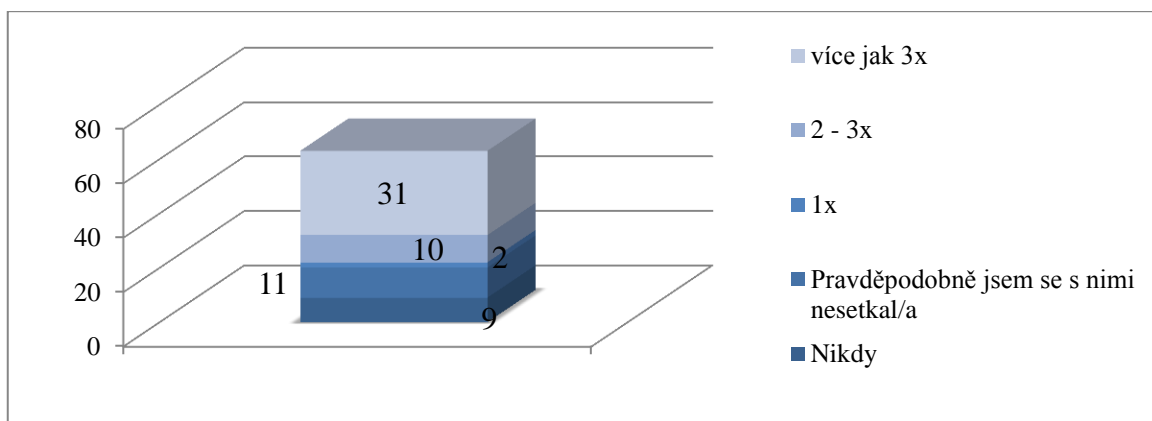


Z předchozích tabulek a grafů je zcela zřejmé, že se dle respondentů v AČR vyskytují všechny uvedené jevy, avšak v rozdílné míře. Obětí bossingu se stalo 13 respondentů (20,6 %) z celkového počtu, mobbingu 9 respondentů (14,3 %) z celkového počtu. 6 respondentů (9,5 %) z celkového počtu uvedlo, že se stali obětí manipulace, 3 respondenti (4,8 %) sexuálního obtěžování.

Manipulaci přihlíželo (tedy bylo pozorovatelem) 28 respondentů (44,4 %) z celkového počtu, bossingu respondentů 27 (42,9 %) z celkového počtu a mobbingu 25 (39,7 %) z celkového počtu. Se sexuálním obtěžováním se nikdy nesetkalo 54 respondentů (85,7 %) z celkového počtu a s manipulací 31 respondentů (49,2 %) z celkového počtu. Žádnou zkušenost s bossingem má 24 respondentů (38,1 %) z celkového počtu, a s mobbingem 28 respondentů (44,4%) z celkového počtu.

Další otázka (č. 9) byla zaměřena na četnost setkání s jedním z patologických projevů na pracovišti (mobbing, bossing, sexuální obtěžování, manipulace). Tato četnost zahrnovala jak roli agresora a oběti, tak také roli pozorovatele. Četnost je shrnuta v následujícím grafu č. 17.

Graf č. 17: Četnost setkání s patologickými projevy na pracovišti.



Z grafu lze vyčíst, že 43 respondentů (68,3 %) z celkového počtu se již někdy setkala s jedním (nebo více) negativními projevy na pracovišti. Z tohoto počtu uvedlo 31 respondentů (49,2 % z celkového počtu), že se s negativními projevy na pracovišti setkali více jak 3x. Pravděpodobně se negativními projevy nesetkalo 11 respondentů (17,5 %) z celkového počtu, 9 respondentů (14,3 %) z celkového počtu, se s žádným negativním projevem na pracovišti zatím nesetkalo.

Vyjádření respondentů, zda by se v případě projevů mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování nebo manipulace mohli obrátit na nadřízeného, shrnuje následující tabulka.

Tabulka č. 16: Obrácení se na nadřízeného

	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Rozhodně ano	15	23,8	23,8
Spíše ano	14	22,2	46
Nevím	11	17,5	63,5
Spíše ne	12	19,0	82,5
Rozhodně ne	11	17,5	100
Celkem	63	100	

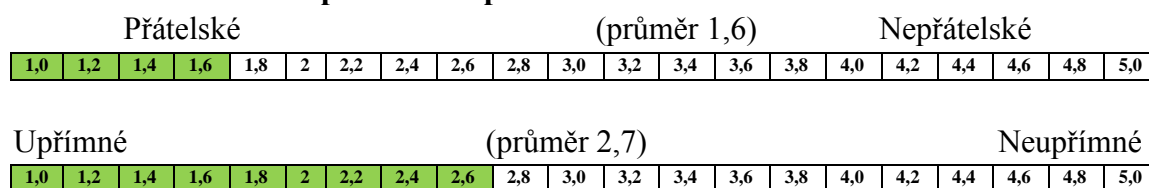
Tabulka č. 16 uvádí, zda by se respondenti v případě patologických projevů na pracovišti, mohli obrátit na nadřízeného. 29 respondentů (46,0 %) z celkového počtu uvádí kladnou odpověď (rozhodně ano, spíše ano.), 23 respondentů (36,5 %) z celkového počtu uvádí odpověď zápornou (spíše ne, rozhodně ne). Zbytek respondentů (11; 17,5 %) je nerozhodných, uvedli odpověď nevím. Důvody uváděné v případě negativní odpovědi jsou následující: Strach (4x); nadřízený je agresor (4x); dále pak nedůvěra; nadřízený nic neřeší a hledí jen na svůj prospěch; obrácení se na nadřízeného je bráno jako slabost.

8.4 Vztahy na pracovišti

V otázce č. 11 respondenti hodnotili vztahy na pracovišti. 52,4 % (33 respondentů) z celkového počtu označilo vztahy na pracovišti jako přátelské, kdy se setkávají i mimo pracovní prostředí. Jeden respondent uvedl poznámku, že se setkává pouze s některými kolegy. Přátelské vztahy, které nepřesahují hranice pracoviště, označilo 23,8 % (15 respondentů) z celkového počtu. Vztahy na pracovišti, které jsou korektní, avšak za přátelské by je neoznačili, uvedlo 17,5 % (11 respondentů) z celkového počtu. Nepříliš pozitivní vztahy na pracovišti uvádí 6,3 % (4 respondenti) z celkového počtu. Žádný z respondentů nepovažuje vztahy na pracovišti za negativní či nepřátelské.

Následující otázka č. 12 navazovala na předchozí. Pomocí čísel 1 – 5 respondenti hodnotili prostředí, ve kterém pracují. Hodnocení bylo vždy v rozmezí dvou opozit: přátelské – nepřátelské, upřímné – neupřímné, férové – neférové, citové – chladné, uklidňující – stresující, podporující – nepodporující a konfliktní – nekonfliktní (např. upřímné 1 2 3 4 5 neupřímné).

Graf č. 18: Hodnocení pracovního prostředí



Férové	(průměr 2,7)	Neférové																		
1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2	2,2	2,4	2,6	2,8	3,0	3,2	3,4	3,6	3,8	4,0	4,2	4,4	4,6	4,8	5,0
Citové	(průměr 3,2)	Chladné																		
1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2	2,2	2,4	2,6	2,8	3,0	3,2	3,4	3,6	3,8	4,0	4,2	4,4	4,6	4,8	5,0
Uklidňující	(průměr 3,2)	Stresující																		
1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2	2,2	2,4	2,6	2,8	3,0	3,2	3,4	3,6	3,8	4,0	4,2	4,4	4,6	4,8	5,0
Podporující	(průměr 2,7)	Nepodporující																		
1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2	2,2	2,4	2,6	2,8	3,0	3,2	3,4	3,6	3,8	4,0	4,2	4,4	4,6	4,8	5,0
Konfliktní	(průměr 3,2)	Nekonfliktní																		
1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2	2,2	2,4	2,6	2,8	3,0	3,2	3,4	3,6	3,8	4,0	4,2	4,4	4,6	4,8	5,0

Z grafu č. 18 vyplývá, že vztahy na pracovišti považují respondenti za přátelské. Hodnoty se pohybují v rozmezí středu, nelze z nich jednoznačně usoudit, jaké „vlastnosti“ mají pracovní vztahy, avšak nejsou výrazně negativní či výrazně pozitivní, spíše ve všech uvedených oblastech neutrální.

Otázka č. 13 se ptala, kam by se jako oběť patologických projevů na pracovišti obrátila, tedy kde by požádala o pomoc. Respondenti mohli zvolit více možných odpovědí. Procenta jsou uváděna u každé odpovědi samostatně, vypočítána z celkového počtu respondentů. Odpovědi znázorňuje tabulka č. 17.

Tabulka č. 17: Případné řešení problémů patologických projevů na pracovišti

	absolutní četnost	relativní četnost [%]
Nikam bych se neobrátil/a, problémy si musím vyřešit sám, nechej do nich zatahovat nikoho dalšího.	29	46,0
Nikam, raději opustím zaměstnání.	3	4,8
Kolega/kolegyně	13	20,6
Nadřízený/vedení	23	36,5
Odbory	0	0
Odborná psychologická pomoc	6	9,5
Odborná právní pomoc	6	9,5
Instituce zabývající se problematikou patologických vztahů na pracovišti	2	3,2
Neuvedeno	1	1,6
Jiné – Inspekce AČR	1	1,6

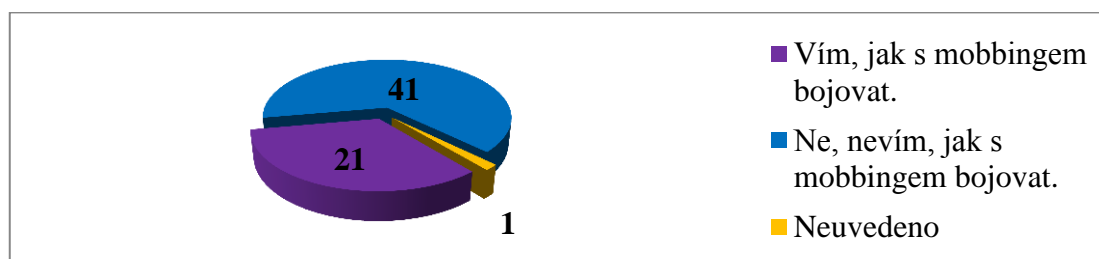
Z tabulky vyplývá, že případné oběti patologických projevů na pracovišti by se snažili problémy vyřešit sami a na nikoho by se neobraceli. Tuto možnost zvolilo 29 respondentů (46,0 %) z celkového počtu. Dále by se respondenti ve 36,5 % (23 respondentů) z celkového počtu obraceli na svého nadřízeného (velitele), případně na kolegu či kolegyni (13 respondentů, 20,6 % z celkového počtu). Jakou jinou možnost řešení uvedl jeden respondent (1,6 %) Inspekci Armády České republiky.

Otázka č. 14 se tázala, zda respondenti vědí, jakým způsobem s mobbingem bojovat. V případě kladné odpovědi byli vyzváni k doplnění.

Tabulka č. 18: Jak s mobbingem bojovat

	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Vím, jak s mobbingem bojovat.	21	33,3	33,3
Ne, nevím, jak s mobbingem bojovat.	41	65,1	98,4
Neuvedeno	1	1,6	100
Celkem	63	100 %	

Graf č. 19: Boj s mobbingem



Tabulka č. 18 a graf č. 19 ukazují, že 65,1 % (41 respondentů) z celkového počtu neví, jak s mobbingem bojovat, jak na něj reagovat, co dělat. Jak s projevy mobbingu bojovat ví dle výzkumu 33,3 % (21 respondentů) z celkového počtu. Jak nejčastější způsoby byly uváděny následující: 20x byl uváděn v různých formulacích protiútok („vrátím to dvojnásob“, „nenechám si to líbit“, „opětování“, „zahájení odvety“, „bránit se“, „až mi rupnou nervy dám jim do držky“, „zahájení odvety“, „vyřízení mezi čtyřma očima“). Dalším často řešením bylo řešení domluvou a následné obrácení se na nadřízeného, případně řešení služební postupem („služebním postupem“, okamžité řešení domluvou -> pracovním, služebním postupem“, „znám své povinnosti a vím, kam

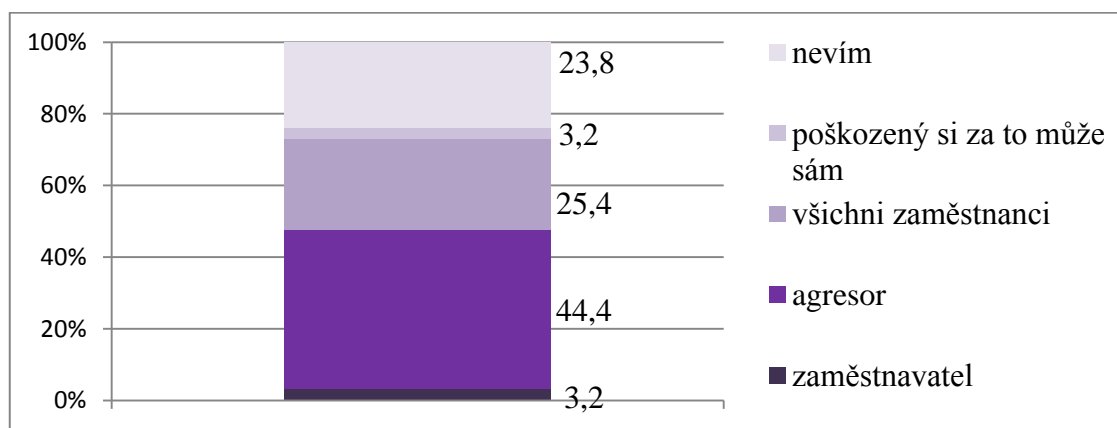
sahají pravomoci mých nadřízených“, „s daným agresorem si promluví a upozorním na možnost kázeňského řešení. S obětí jednám korektně, v soukromí, a požádám o informace k následnému možnému řešení s agresorem.“, „řešit nejprve domluvou, až poté odbornou pomocí či služebním postupem“, „otevřená promluva s agresorem, jinak zajít za nadřízeným“, „oznámení nadřízenému“, „řešit s nadřízeným“, „řící nadřízenému nebo tomu, kdo takové chování činí, že toho má zanechat. V případě negativní reakce řešit na vyšších pozicích – inspekce nebo podobný orgán“). Jeden z respondentů uvedl „myslet a nebýt pasivní“. Jednou z odpovědí bylo „Řešení je těžké, ale dá se to za podpory i ostatních pozorovatelů, kolegů, ale hlavně by to musel chtít řešit nadřízený mého nadřízeného. Což je v armádě a podobných státních institucích velmi složité. Pak už jen právník a orgány činné v trestním řízení.“.

Následující otázka (tedy otázka č. 15) se zajímala o názor respondentů týkající se odpovědnosti mobbingu na pracovišti. Odpovědi shrnuje tabulka č. 19.

Tabulka č. 19: Odpovědnost za mobbing

	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Je to zaměstnavatel.	2	3,2	3,2
Je to agresor.	28	44,4	47,6
Jsou to všichni zaměstnanci.	16	25,4	73,0
Poškozený si za to může sám.	2	3,2	76,2
Nevím.	15	23,8	100
Celkem	63	100 %	

Graf č. 20: Odpovědnost za mobbing



Z tabulky č. 19 a grafu č. 20 je patrné, že nejvíce z respondentů (28, 44,4% z celkového počtu) přikládá odpovědnost za mobbing agresorovi. Druhou nejčtenější variantou bylo přikládání odpovědnosti za vznik všem zaměstnancům, tuto variantu zvolilo 16 respondentů (25, 4%) z celkového počtu. Naopak shodně 2 respondenti (3,2 %) z celkového počtu přikládají odpovědnost samotnému poškozenému a zaměstnavateli.

8.5 Oběti

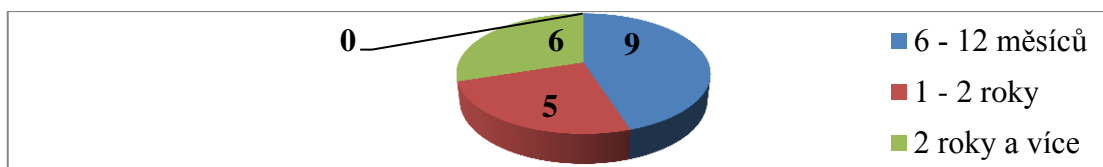
Na otázky v dotazníku č. 16 – 20 odpovídali pouze respondenti, kteří jsou nebo byli oběťmi mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování nebo manipulace. Z celkového počtu respondentů 63 (100 %) otázky určené pro oběti odpovědělo 20 respondentů z celkového počtu. Mezi oběti mobbingu se zařadilo 9 respondentů (14,3 %) z celkového počtu respondentů, obětibossingu 11 respondentů (17,5 %) z celkového počtu, manipulace 9 respondentů (14,3 %) z celkového počtu a oběti sexuální obtěžování byli respondenti 2 (3,6 %) z celkového počtu. Někteří respondenti uvádějí, že byli obětí i dvou negativních projevů, pro potřeby tohoto výzkumu byly jednotlivé negativní projevy vyhodnocovány zvlášť.

Otázka č. 17 se ptala na dobu, jak dlouho byli tyto oběti z řad respondentů negativní projevům vystavováni. Získané údaje shrnuje následující tabulka. Následující údaje jsou vypočítávány z počtu respondentů, kteří se označili jako oběti, tedy výzkumný vzorek je respondentů 20 (100 %).

Tabulka č. 20: Délka vystavování negativním projevům

	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
6 – 12 měsíců	9	45,0	45,0
1 – 2 roky	5	25,0	70,0
2 roky a více	6	30,0	100,0
Celkem	20	100,0	

Graf č. 21: Délka trvání



Nejvíce obětí bylo nežádoucím projevům na pracovišti vystaveno 6 – 12 měsíců (9 respondentů z celkového počtu obětí, 45%). 1 – 2 roky uvedlo 5 respondentů (25%) z celkového počtu obětí. 2 roky více bylo negativním projevům vystavováno 6 respondentů z celkového počtu obětí.

Na otázku týkající se délky trvání nežádoucích projevů chování na pracovišti navázala otázka, zda se s těmito projevy setkávají na pracovišti v současné době. Údaje jsou přehledně zpracovány v následující tabulce.

Tabulka č. 21: Negativní projevy na pracovišti v současné době

Mobbing				Bossing		
	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Ano, pravidelně	6	30	30	4	20	20
Párkrát se mi to přihodilo	4	20	50	5	25	45
Nejsem si jistá/ý	3	15	65	2	10	55
Ne	7	35	100	9	45	100
Celkem	20	100		20	100	
Sexuální obtěžování				Manipulace		
Ano, pravidelně.	2	10	10	2	10	10
Párkrát se mi to přihodilo.	1	5	15	3	15	25
Nejsem si jistá/ý.	2	10	20	6	30	55
Ne	15	75	100	9	45	100
Celkem	20	100		20	100	

V současné době se mobbingem na pracovišti setkává pravidelně 6 respondentů (tzn. 9,5 % z celkového počtu respondentů; 30% z celkového počtu obětí). S bossingem mají pravidelnou zkušenost v současné době 4 respondenti (tzn. 6,3% z celkového počtu respondentů, 20% z celkového počtu obětí). 15 respondentů (23,8 % z celkového počtu respondentů, 75% z celkového počtu obětí). Stejný počet respondentů z řad obětí, tedy 9 (14,3 % z celkového počtu respondentů, 45% z celkového počtu obětí) se v současné době na pracovišti neseťká s projevy manipulace a bossingu.

Pokud se oběti mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování nebo manipulace z řad respondentů nikomu nesvěřili se svými problémy, měli k tomu nějaký důvod. Tyto důvody shrnuje tabulka č. 22.

Tabulka č. 22: Důvody, proč se oběti nikomu nesvěřili

	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Strach ze stupňování útoků	0	0	0
Cítil/a jsem se trapně	1	5	5
Nevěděl/a jsem, na koho se obrátit.	1	5	10
Měl/a jsem strach o svou práci.	1	5	15
Nechci do svých problémů zatahovat nikoho jiného.	2	10	25
Nemělo by to žádný smysl.	7	35	60
Jiné	3	15	75
Neuvedeno	5	25	100
Celkem	20	100	

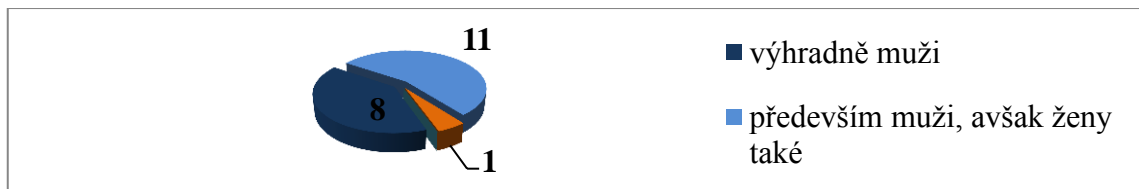
Z celkového počtu obětí na tuto otázku odpovědělo 15 respondentů (75%). Nejvyšší četnost vykazuje varianta „Nemělo by to žádný smysl“, kterou zvolilo 7 respondentů (35%) z celkového počtu obětí. 5 respondentů (25%) z celkového počtu obětí odpověď neuvedlo, z toho lze soudit, že tito respondenti se v případě negativních projevů na pracovišti někomu svěřili. Tři respondenti (15%) z celkového počtu obětí uvedli důvody jiné: „*Dokážu se bránit stejným způsobem.*“, „*umím si poradit sám*“, „*bral jsem to jako „mazárnu*““.

Poslední otázka určená pouze obětím, a tedy i poslední otázka celého dotazníku se ptala na osobní zkušenosti obětí s agresory týkající se pohlaví.

Tabulka č. 23: Pohlaví agresorů z hlediska osobní zkušenosti obětí

	absolutní četnost	relativní četnost [%]	kumulativní četnost [%]
Výhradně muži	8	40	40
Především muži, avšak ženy také	11	55	95
Muži i ženy stejně	1	5	100
Především ženy, avšak muži také	0	0	100
Výhradně ženy	0	0	100
Celkem	20	100	

Graf č. 22: Pohlaví agresorů z hlediska osobní zkušenosti obětí



Z tabulky č. 23 i grafu č. 22 je zcela zřejmé, že z hlediska osobní zkušenosti obětí z řad respondentů jsou agresori především mužského pohlaví. Takto odpovědělo 19 obětí (95%) z celkového počtu obětí (odpovědi výhradně muži, především muži, avšak ženy také). Jeden respondent (5%) z celkového počtu obětí uvedl variantu muži i ženy stejně.

9 Diskuze

V teoretické části své bakalářské práce jsem se snažil přiblížit problematiku patologických projevů na pracovišti, konkrétně mobbing, bossing, sexuální obtěžování a manipulace. První kapitola je věnována problematice agrese, se kterou jsou spojeny konflikty, násilí a případně i šikana. Na tato témata navazují pojmy mobbing, bossing, sexuální obtěžování, kybermobbing a manipulace a další pojmy související s mobbingem, se kterými se čtenář může seznámit. Všichni zaměstnanci pracují v nějakém konkrétním prostředí a každý den musí čelit nejrůznějším vlivům chování,

kteřé je okolo nich. Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, tam kde lidé spolu pracují, dochází ke knoflíkům. Důležité je tyto konflikty efektivně a rychle řešit. Pokud řešení nepřichází, může vše přerůst až v psychický teror. Této problematice, mobbingu, je věnována nejobsáhlejší část teoretické části práce. Velký prostor v práci zaujímá text zaměřující se na účastníky mobbingu (agresor, oběť, pozorovatel), jeho příčiny a cíle, strategie, projevy a důsledky a případnou obranu proti psychickému teroru.

Výzkumná část seznamuje s dílčími výsledky výzkumného šetření, které bylo zaměřeno na zjišťování obecného povědomí o patologických projevech na pracovišti (mobbing, bossing, sexuální obtěžování a manipulace), postoj k těmto formám chování mezi zaměstnanci AČR, jejich výskyt a reakce či případné reakce na tyto projevy. Součástí výzkumu bylo také hodnocení kvality mezilidských vztahů na pracovišti. Tyto cíle se vztahují k uvedeným hypotézám a výzkumným otázkám získaného šetření.

K získání potřebných dat byl zvolen kvantitativní výzkum prostřednictvím metody dotazníkového šetření v papírové i elektronické podobě. Výhodou elektronické formy dotazníku je poměrně rychlé získání informací v krátkém čase. Nevýhodou je zkreslení výsledků, ať už neochotou či uváděním vymyšlených (nepravdivých) odpovědí. Informace v dotazníku mohou být také ovlivněny tendencí odpovídat na otázky tak, jak je žádoucí, ne tak, jak je to ve skutečnosti. Papírová forma dotazníku měla značnou nevýhodu v jeho obsáhlosti, v některých případech byly také velmi špatně čitelné odpovědi u polozavřených otázek. Dotazník byl rozčleněn do pěti částí, první čtyři části dotazníku byly určeny pro všechny respondenty, závěrečná, pátá část byla určena pouze těm respondentům, kteří jsou nebo byli obětí patologických projevů na pracovišti. První část se týkala sociodemografických údajů a respondentovi. Druhá část (otázky 1 – 10) byla věnována patologickým projevům na pracovišti (mobbing, bossing, sexuální obtěžování, manipulace). Třetí část dotazníku byla zaměřena na hodnocení klimatu pracovního prostředí a vztahů mezi pracovníky. Čtvrtá část zjišťovala názor respondentů týkající se odpovědnosti za mobbing a zda ví, jakým způsobem ho řešit. Pátá část zjišťovala, kterému projevu byla oběť vystavována, jak dlouho a v případě, že problémové chování neřešila, proč tomu tak bylo.

Ve finální podobě byl dotazník rozeslán a rozdán mezi zaměstnance AČR. V konečném součtu bylo rozesláno a rozdáno přibližně 140 dotazníků, především v pro mě dostupných útvarech. Tyto útvary zůstávají z důvodu zachování anonymity

nezveřejněny. Z tohoto počtu na dotazník reagovalo 63 respondentů. Prakticky se jedná o návratnost 45 %. Počet respondentů, který reagoval na dotazník, byl pro účely výzkumného šetření považován za 100%.

Základními sledovanými charakteristikami výzkumného souboru bylo pohlaví, věk, délka pracovního poměru v Armádě České republiky, nejvyšší dosažené vzdělání a vojenská hodnost. Konkrétní počty respondentů z hlediska pohlaví znázorňuje tabulka č. 1 a graf č. 1. 98,4 % byli muži (N = 62) a 1,6 % byla žena (N = 1). Malý počet žen v rámci výzkumného šetření lze zdůvodnit tím, že v AČR pracují ženy v daleko menším počtu než muži. Věkové kategorie respondentů znázorňuje tabulka č. 2 a graf č. 2. Ve věkové kategorii 19 let a méně odpověděl jeden respondent (1,6 %), v kategorii 20 – 24 let odpovídalo 20 respondentů (31,7 %), v kategorii 25 – 29 odpovědělo 21 respondentů (33,3 %), v kategorii 30 – 34 let odpovídalo 18 respondentů (28,6 %) a jeden respondent odpovídal v kategorii 35 let a více. Celkově 2 (3,2 %) respondentů svůj věk do dotazníku nevedlo. Nejčastější zastoupení je tedy v kategorii 25 – 29 let. Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů znázorňuje tabulka č. 3. Nejčastější kategorií byli respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou v počtu 47 respondentů (74,6 %). Následovala kategorie střední odborné vzdělání bez maturity s počtem 10 respondentů (15,9 %). Celkově 6 respondentů (9,5%) odpovídalo v kategorii vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání. Z toho vyplývá, že převážná část (84,1%) výzkumného souboru má minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Počty respondentů dle délky současného pracovního poměru v AČR znázorňuje tabulka č. 4. Nejvíce četnou kategorií byla délka současného pracovního poměru 1 – 3 roky s procentuálním zastoupením 31,7 %. Nejmenší zastoupení ve výzkumném vzorku mají respondenti pracující v AČR méně než 1 rok (4,8 %). Celkově 2 respondenti (3,2 %) údaj nevedli. V tabulce č. 5 je znázorněno rozložení respondentů dle vojenských hodností. Tyto hodnosti jsou seřazeny vzestupně. Největší zastoupení představují respondenti s hodností desátníka s počtem 19 respondentů (30,1 %), dále hodnost četaře s počtem 15 respondentů (23,8 %) a svobodníka s počtem 14 respondentů (22,2 %). Nejmenší zastoupení mají hodnosti nejvyšší, tedy rotmistra, kdy tuto hodnost mají 3 respondenti (4,8 %), nadrotmistra 1 respondent (1,6 %) a nadporučíka 2 respondenti (3,2 %). Tento rozdíl může být způsoben tím, že čím vyšší je vojenská hodnost, tím menší množství

zaměstnanců AČR ji nosí (informace potvrzena na stránkách Ministerstva obrany ČR). Dle mého názoru se nejedná o významný statistický rozdíl.

Prvním cílem práce bylo zjišťování obecného povědomí, znalostí zaměstnanců Armády České republiky (dále jen AČR) o patologických projevech na pracovišti (mobbing, bossing, manipulace, sexuální obtěžování). Otázkou č. 1 – „Slyšel/a jste někdy o pojmu mobbing, bossing, sexuální obtěžování a manipulace?“ byla zjišťována znalosti pojmu a povědomí o těchto nežádoucích formách chování na pracovišti. Po odpovědi na tuto otázku byly respondenti seznámeni s definicemi mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování a manipulace a byly jim uvedeny základní, nejčastější projevy těchto nežádoucích forem chování. Po seznámení byla respondentům položena otázka č. 2 – „Po přečtení definic, dokážete říci, že jste věděl/a, o jakou problematiku se jedná?“. Z tabulek č. 6 a 7 a grafů č. 4 a 5 vyplývá, že u zkoumaného vzorku je rozdíl mezi povědomím o mobbingu a bossingu před a po seznámení s tématem, u sexuálního obtěžování a manipulace tomu tak není. U mobbingu uvádí 27,0 % (relativní četnost) respondentů, že ví, o jaký problém se jedná, u bossingu je to 58,7 %. Po seznámení s obecnou definicí se počet respondentů, kteří věděli, o jakou problematiku se jedná, se zvýšil u mobbingu na 39,7 % a u bossingu na 66,7 %. U sexuálního obtěžování se relativní četnost zvýšila z 90,5 % na 92,1 % (rozdíl pouhý jeden respondent) a u manipulace z 88,9 % na 90,5 % (také jeden respondent). Lze tedy předpokládat, že více jak polovina respondentů ze zkoumaného vzorku má dostatečné povědomí o bossingu, sexuálním obtěžováním a manipulace. U mobbingu tomu tak není, přestože je dnes velmi rozšířen internet a k tématu mobbingu lze nalézt velké množství, nejen odborných, ale také popularizovaných článků. Z tohoto lze usuzovat, že hypotéza H1.1: Zaměstnanci AČR znají pojem mobbing nebyla potvrzena.

Dále byli respondenti dotazováni, zda mají o uvedených patologických projevech na pracovišti dostatek informací. Z tabulky č. 8 a grafu č. 7 vyplývá, že zkoumaný vzorek má ve většině (odpovědi ano, spíše ano) dostatek informací o mobbingu (graf č. 7 - 51,5 % všech respondentů), bossingu (76,2 % všech respondentů), sexuálním obtěžováním a manipulací (shodně 85,7 % všech respondentů).

Otázkou č. 4 jsem se ptal, zda respondenti absolvovali nějaký odborný seminář, přednášku, školení nebo kurz zaměřený na prevenci patologických projevů na pracovišti. U této otázky jsem vycházel z předpokladu uváděného v odborné literatuře,

kdy je vojenskému prostředí přiřkládán zvýšený výskyt šikany na pracovišti. Z celkového počtu respondentů absolvovalo nějaký odborný seminář zaměřený na prevenci patologických projevů na pracovišti 52, 4% (relativní četnost) z celkového počtu, z toho však povinně 42,9 % (relativní četnost) z celkového počtu. Naopak 46,0 % (relativní četnost) respondentů uvedl, že nic takového neabsolvovali. Z těchto údajů také vyplývá nepotvrzení hypotézy H1.2.: Zaměstnanci AČR povinně absolvují odborný seminář, kurz nebo přednášku se zaměřením na prevenci patologických projevů na pracovišti.

Otázkou č. 5 byly respondenti dotazováni, zda si myslí, že se zmiňované negativní projevy na pracovišti v jejich zaměstnání (tedy v rámci AČR) vyskytují. Přehledně získané údaje ukazuje tabulka č. 10 a graf č. 8. Že se na jejich pracovišti vyskytuje mobbing uvedlo 7 respondentů z celkového počtu (11,1 %), bossing 15 respondentů (23,8 %), manipulaci 11 respondentů (17,5 %) a sexuální obtěžování 2 respondenti (3,2 %). Rozdíl mezi výskytem jednotlivých jevů není zanedbatelný. V případě, že k odpovědím připočítáme odpověď „spíše ano“, je rozdíl v relativní četnosti vyjádření respondentů k výskytu mobbingu (39,7 % kumulativní četnost) a bossingu (55,5 % kumulativní četnost) 15,8 %, k výskytu mobbingu (39,7 % kumulativní četnost) a manipulace (44,5 %) je rozdíl 4,8 % relativní četnost ve prospěch manipulace a k výskytu bossingu (55,5% kumulativní četnost) a manipulace (44,5 % kumulativní četnost) rozdíl 10% relativní četnost ve prospěch bossingu. Se sexuálním obtěžováním nesrovnávám, protože výskyt tohoto negativního projevu v AČR je dle respondentů minimální. Výsledky odpovídají na výzkumnou otázku „O1: Vyskytuje se v AČR častěji mobbing nebo bossing?“.

V otázce č. 6 respondenti vyjadřovali svůj názor na vnímání mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování a manipulace. Jejich odpovědi jsou znázorněny v tabulce č. 11 a grafu č. 9. Z tabulky, ale především z grafu je patrná rozdílnost vnímání jednotlivých patologických projevů. Jestliže je mobbing vnímán jako velmi vážný problém 9,5 % z celkového počtu respondentů a manipulace 7,9 % z celkového počtu respondentů, pak bossing je vnímán 27,0 % z celkového počtu respondentů a sexuální obtěžování 20,6 % jako velmi závažný problém. Tabulka i graf znázorňují výraznou odlišnost ve vnímání jednotlivých projevů jako nepodstatný problém. Jako nepodstatný problém vnímá sexuální obtěžování 54 % z celkového počtu, manipulaci 31,7 % z celkového počtu.

Z uvedených tabulek a grafů vyplývá odpověď na otázku „O2: Je mobbing zaměstnanci AČR vnímán jako velmi závažný problém?“ a „O3: Je bossing zaměstnanci AČR vnímán jako velmi závažný problém?“, kdy v obou případech můžeme odpovědět ne. Také nelze potvrdit hypotézu „H2.1: Jako největší problém je mezi zaměstnanci AČR vnímán mobbing.“, protože jako největší problém je mezi zaměstnanci AČR vnímán bossing. Takto odpovědělo 27,0 % z celkového počtu. Současně však lze potvrdit hypotézu „H2.2: Sexuální obtěžování je bráno mezi zaměstnanci AČR jako nepodstatný problém.“, kdy takto odpovědělo více jak 50,0 % z celkového počtu respondentů.

Také otázka č. 7 se ptala na názor respondentů, a to z hlediska týkajícího se pohlaví obětí a agresorů. V případě obětí těchto patologických vztahů na pracovišti většina (44,4 % relativní četnost) respondentů z celkového odpovědělo, že oběťmi mobbingu jsou muži i ženy stejně. 36, % z celkového počet respondentů si myslí, že oběti jsou častěji muži (odpovědi výhradně muži; především muži, avšak ženy také). V případě agresorů uvedlo muže 77,8 % z celkového počtu (odpovědi výhradně muži; především muži, avšak ženy také). Tyto údaje potvrzují hypotézu „H3.1: Dle názoru respondentů z řad AČR jsou agresori většinou muži.“. Hypotéza „H3.2: Dle názoru respondentů z řad AČR jsou oběťmi častěji ženy než muži.“ potvrzena nebyla.

Otázka č. 8 byla zaměřena na výskyt jednotlivých projevů a to z hlediska obětí, pozorovatele i agresora. Tyto informace shrnuje tabulka č. 13 – 16 a grafy č. 12 – 16. Z nich je zcela zřejmé, že se dle respondentů v AČR vyskytují všechny uvedené jevy, avšak v rozdílné míře. Obětí bossingu se stalo 13 respondentů (20,6 %) z celkového počtu, mobbingu 9 respondentů (14,3 %) z celkového počtu. 6 respondentů (9,5 %) z celkového počtu uvedlo, že se stali obětí manipulace, 3 respondenti (4,8 %) sexuálního obtěžování. Tyto výsledky současně odpovídají na výzkumnou otázku „Kolik [%] zaměstnanců AČR bylo vystaveno některé z uvedených nežádoucích forem chování?“. Na výzkumnou otázku „O5: Kolik [%] zaměstnanců AČR se podílelo (tedy bylo agresorem) na některé z uvedených nežádoucích forem chování?“ odpovídají následující výsledky: Pět respondentů (7,9 %) z celkového uvedlo, že byli pachatelé, tedy agresory mobbingu, tři respondenti (4,8 %) z celkového počtu se přiznali k páčání bossingu. Manipulaci přihlíželo (tedy bylo pozorovatelem) 28 respondentů (44,4 %) z celkového počtu, bossingu respondentů 27 (42,9 %) z celkového počtu a mobbingu 25 (39,7 %) z celkového počtu. Se sexuálním obtěžováním se nikdy nesetkalo 54

respondentů (85,7 %) z celkového počtu a s manipulací 31 respondentů (49, 2%) z celkového počtu. Žádnou zkušenost s bossingem má 24 respondentů (38,1 %) z celkového počtu, a s mobbingem 28 respondentů (44,4%) z celkového počtu. Z uvedených údajů lze potvrdit hypotézu „H3.3: Více jak 20 [%] respondentů z řad zaměstnanců AČR má zkušenost s bossingem jako oběti.“, kdy tuto zkušenost uvedlo 20,6 % (13 respondentů) z celkového počtu. Hypotéza „H3.4: Více jak 50 [%] respondentů zaměstnanců AČR má zkušenost s mobbingem jako pozorovatelé.“ potvrzena nebyla, tuto zkušenost uvedlo 25 respondentů (39,7 %) z celkového počtu. Také hypotéza „H3.5: Statisticky se nejčastěji mezi zaměstnanci z pohledu pozorovatelů AČR vyskytuje bossing.“ potvrzena nebyla, zkušenost s bossingem z hlediska pozorovatele uvedlo respondentů 27 (42,9 %), avšak s manipulací z hlediska pozorovatele má zkušenost o jednoho respondenta více, tedy 28 (44,4 %) z celkového počtu. Z tabulek lze také vyvodit odpověď na výzkumnou otázku „O1: Vyskytuje se v AČR častěji mobbing nebo bossing?“. Dle počtu zkušeností pozorovatelů a obětí se vyskytuje častěji bossing než mobbing, avšak dle počtu respondentů, kteří se označili za agresory, se častěji vyskytuje mobbing.

K otázce č. 8 také patřil výčet projevů mobbingu, bossingu a sexuálního obtěžování. Respondenti vyznačovali, se kterými projevy se setkali. Tento výčet odpovídá na výzkumnou otázku „O6: S jakými projevy z uvedených nežádoucích forem chování se zaměstnanci AČR setkávají nejčastěji?“. Nejčastěji byly uváděny tyto projevy: Šíření pomluv (31x), ironické poznámky (30x), ponižování (22x), neustále kritizování (20x), urážky (19x) a podceňování (18x).

Nejčastěji uváděny projevy bossingu byly: Zesměšňování (20x), zastrašování výpovědí (19x), znevýhodňování při odměňování, pověřování činnostmi, které jsou hluboko pod úrovní kvalifikace a pomluvy (shodně 18x), trvalá kontrola (17x) a ponižování (16x).

Nejčastěji uváděny projevy sexuálního obtěžování byly: Sexuálně podbarvené vtipy (9x), narážky na soukromý život (9x) a nechtěný tělesný kontakt (6x).

Otázka č. 9 se ptala na četnost setkání s jedním z patologických projevů na pracovišti. Údaje zobrazuje graf č 17. Více jak 65 % z celkového počtu se již někdy

setkalo s jedním (nebo více) negativními projevy na pracovišti. 31 respondentů uvedlo (49,2 % z celkového počtu), že se s negativními projevy na pracovišti setkali více jak 3x.

Cílem bakalářské práce bylo také hodnocení kvality mezilidských vztahů na pracovišti. K tomuto cíli se vztahovala otázka č. 11 a otázka č. 12, která navazovala na předchozí. Částečně získané údaje znázorňuje graf č. 18. 52, 4 % (33 respondentů) z celkového počtu označilo vztahy na pracovišti jako přátelské, kdy se setkávají i mimo pracovní prostředí. Jeden respondent uvedl poznámku, že se setkává pouze s některými kolegy. Přátelské vztahy, které nepřesahují hranice pracoviště, označilo 23, 8% (15 respondentů) z celkového počtu. Vztahy na pracovišti, které jsou korektní, avšak za přátelské by je neoznačili, uvedlo 17,5 % (11 respondentů) z celkového počtu. Žádný z respondentů nepovažuje vztahy na pracovišti za negativní či nepřátelské. Díky těmto výsledkům lze potvrdit hypotézu „H4: Zaměstnanci AČR hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské, stýkají se společně i mimo zaměstnání.“. Jako přátelské hodnotí vztahy na pracovišti 52, 4% respondentů (33 respondentů) z celkového počtu. Lze z něj také vyvodit odpověď na výzkumnou otázku „O8: Jak jsou hodnoceny vztahy na pracovišti v AČR?“, i když odpovědi nejsou zcela jasné. Hodnoty se pohybují v rozmezí středu, nelze z nich jednoznačně usoudit, jaké „vlastnosti“ mají pracovní vztahy, avšak nejsou výrazně negativní či výrazně pozitivní, spíše ve všech uvedených oblastech neutrální.

Otázka č. 14 se ptá, kam by se respondenti obrátili v případě negativních projevů, tedy kde by požádali o pomoc. Možnost vyřešit si problémy sami a na nikoho se neobracet, zvolilo 29 respondentů (46,0 %) z celkového počtu. Tím je také potvrzena hypotéza „H5:V případě, že by se zaměstnanci stali obětí některé z uvedených nežádoucích forem chování, snažili by se tento problém vyřešit sami.“. Dále by se respondenti ve 36,5 % (23 respondentů) z celkového počtu obraceli na svého nadřízeného (velitele), případně na kolegu či kolegyni (13 respondentů, 20,6 % z celkového počtu).

V případě boje s mobbingem je velký statistický rozdíl v počtu respondentů, kteří uvedli, že ví, jak s mobbingem bojovat 33,3 % (21 z celkového počtu) a mezi těmi, kteří nevědí – 65,1 % (41 respondentů z celkového počtu). Tato čísla mohou být ovlivněna tím, zda respondenti absolvovali či nikoliv nějaký odborný seminář nebo školení na téma patologických vztahů na pracovišti.

V otázce odpovědnosti za mobbing na pracovišti přikládá nejvíce respondentů - 28 (44,4 %) z celkového počtu odpovědnost za mobbing, agresorovi. Druhou nejčtenější odpovědí je odpovědnost přikládána všem zaměstnancům. Tu zvolilo respondentů 15 (23,8 %) z celkového počtu. Naopak pouze dva z respondentů (3,2 %) z celkového počtu přikládají odpovědnost samotnému poškozenému a dva z respondentů (3,2 % z celkového počtu) zaměstnavateli.

Otázky č. 16 – 20 byly určeny pouze obětem jednoho (nebo více) patologických vztahů na pracovišti. Na tyto otázky odpovědělo 20 respondentů (N = 20) z celkového počtu. Mezi oběti mobbingu se zařadilo 9 respondentů (14,3 %) z celkového počtu respondentů, oběti bossingu 11 respondentů (17,5 %) z celkového počtu, manipulace 9 respondentů (14,3 %) z celkového počtu a oběti sexuální obtěžování byli respondenti 2 (3,6 %) z celkového počtu. Někteří respondenti uvádějí, že byli obětí i dvou negativních projevů, pro potřeby tohoto výzkumu byly jednotlivé negativní projevy vyhodnocovány zvlášť. Těmito výsledky je potvrzena hypotéza „H6: Nejčastěji jsou oběti z řad AČR vystavovány bossingu.“ A zodpovídají také na výzkumnou otázku „O4: Kolik [%] zaměstnanců AČR bylo vystaveno některé z uvedených nežádoucích forem chování?“, z celkového počtu 63 respondentů bylo někdy obětí jednoho (nebo více) patologických vztahů na pracovišti 20 respondentů (31,7 %) z celkového počtu respondentů.

Druhá otázka určená obětem se zajímala o délku trvání patologických projevů. Nejčtenější odpovědí byla doba 6 – 12 měsíců, kterou uvedlo 9 respondentů (45 %) z celkového počtu obětí. 6 respondentů (30 %) z celkového počtu obětí bylo vystavováno projevům dva roky nebo více.

V případě, že se oběti nikomu se svými problémy nesvěřily, byla nejčastěji zvolena varianta odpovědi „nemělo by to žádný smysl“, kterou uvedlo 7 respondentů (35%) z celkového počtu obětí. 5 respondentů (25%) z celkového počtu obětí svou odpověď neuvedlo.

Závěrečná otázka se ptala na osobní zkušenost s pohlavím agresorů. 19 respondentů (95%) z celkového počtu obětí označilo jako původce agrese muže (odpovědi výhradně muži; především muži, avšak ženy také.) Tato odpověď je, dle mého názoru, logická, vyplývá z toho, že v Armádě České republiky jsou zaměstnaní především muži, také výzkumného šetření se zúčastnili především muži.

Závěr

Velkou část života stráví většina z nás v práci. Komunikace je nedílnou součástí každého lidského života, v případě jejího nedostatku začínáme strádat, cítíme se izolovaní a frustrovaní. Právě komunikace je základem mezilidských vztahů, na jejich kvalitě závisí naše pracovní výkonnost a spokojenost. Problematika patologických vztahů na pracovišti je pouze zdánlivě novým jevem. S násilím na pracovišti se můžeme setkat i v historii. Je stejně staré jako práce sama. Pojmy mobbing a bossing se začaly v odborné literatuře objevovat v 90. letech 20. století, především ve skandinávských zemích.

Teoretická část práce byla zaměřena na seznámení s pojmy mobbing, bossing, sexuální obtěžování, manipulace a dalšími souvisejícími pojmy. Určena je nejen zaměstnancům AČR, ale také široké veřejnosti. Podrobněji se práce zabývá především mobbingem – jeho příčinami vzniku, vývojem, projevy a důsledky, jeho prevencí a případnou právní ochranou. Cílem výzkumného šetření bylo zjišťování obecného povědomí zaměstnanců AČR o patologických projevech na pracovišti, se zaměřením na mobbing, bossing, manipulace, sexuální obtěžování. Jak vyplývá z výzkumného šetření, cíl se podařilo splnit. Potvrdilo se, že zaměstnanci AČR tyto patologické vztahy na pracovišti znají, avšak ne všichni, ale uvádějí, že mají o nich dostatek informací.

Nechci soudit, zda jsou patologické vztahy přirozenou součástí pracovního prostředí, zda jsou jen důsledkem pracovního vytížení, určitých tlaků, špatné komunikace nebo malé sociální inteligence. Co vím, je, že tyto patologické projevy chování na pracovišti jsou pro některé každodenní realitou. Mají jednoduše definovatelný průběh, začátkem je většinou neřešení či špatně vyřešený konflikt, který následně vše rozhýbe. Bohužel, nedílnou součástí lidských vlastností jsou krutost a zlomyslnost.

Jakékoliv násilí na pracovišti představuje obrovský problém, jeho obětí se může stát kdokoliv. A následky jsou zničující nejen pro oběť, ale i pro její blízké okolí. Patologickými vztahy na pracovišti trpí i spolupracovníci, protože ničí mezilidské vztahy. Trpí také celé společnost. Neexistuje typická oběť nebo typický agresor. Pokud my jako spolupracovníci a potencionální pozorovatelé pouze přehlízíme násilí páchané na kolegovi či kolegyni, stáváme se také pachatelí. Uvědomme si, že příště se tou obětí můžeme stát my.

Resumé

Mobbing, bossing, sexuální obtěžování a manipulace se řadí mezi patologické vztahy na pracovišti. Ovlivňují nejen psychickou, ale mnohdy také fyzickou stránku obětí. Jejich projevy jsou často nenápadné, avšak četné. Jejich cílem je poškození obětí, snížení její sebeúcty a sebevědomí či poškození zdraví. Teoretická část práce se zabývá jednotlivými patologickými vztahy a pojmy, které s nimi souvisí. Největší část práce je věnována mobbingu a jeho vývoji, projevům, strategiím důsledkům, cílům, ale také prevenci či případné právní ochraně. Praktická, tedy výzkumná část práce obsahuje kvantitativní výzkumné šetření, které zjišťuje obecné povědomí v Armádě České republiky o patologických vztazích. Také mapuje jejich výskyt a zjišťuje, jak tyto patologické vztahy na pracovišti vnímají sami zaměstnanci Armády České republiky a jak hodnotí jejich pracovní prostředí.

Tato bakalářská práce je cílena celé veřejnosti, měla by sloužit k větší informovanosti o patologických vztazích na pracovišti nejen mezi zaměstnanci Armády České republiky a pomoci všem k odhalování těchto nežádoucích forem chování a tím ke zkvalitnění pracovních a mezilidských vztahů.

Summary

Mobbing, bossing, sexual harassment and manipulation are classified as pathological relationships in the work place. They influence not only mind but often the physical side of the victim. The effects are often inconspicuous however show in many ways. The aim is to harm the victim, lower their self-esteem and confidence or even damage their health.

Theoretical part of this thesis follows up individual pathological relationships and related terms. Greatest part is dedicated to mobbing and it's evolution, appearances, strategies, consequences, targets and also prevention or possible juristical protection. Practical part includes quantitative poll research which identifies general knowledge of pathological relationships in Army of Czech Republic. It also monitors their presence and identifies how these pathological relationships are perceived by employees of Czech Republic Army and how they rate their work environment.

This Bachelor thesis is directed to the whole general public to serve for wider awareness of pathological relationships in the work place not only between employees of Czech Republic Army but to help everyone with detection of these undesirable forms of behaviour and thereby improve working and interpersonal relationships.

Seznam použitých zdrojů

Seznam použitých českých zdrojů

- ATKINSON, Rita L. *Psychologie. 2.*, aktualiz. vyd., v Portálu 1. Praha: Portál, 2003, xxiii, 751 s. ISBN 8071786403.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. A KOLEKTIV. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* 1. vyd. Praha: GradaPublishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-42113-3.
- BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2003, xiv, 181 s. ISBN 8086517349.
- ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 181 s. ISBN 8085943816.
- ČECH, T. *Mobbning jako negativní fenomén v prostředí základních škol.* Brno: Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD, 2011. 256 s. ISBN 978-80-210-5448-6.
- FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi.* Praha: Grada, 2003, 108 s. ISBN 8024705338.
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu.* Brno: Paido, 2000, 207 s. ISBN 8085931796.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník.* Vyd. 4., V Portálu 1. Praha: Portál, 2010, 797 s. ISBN 9788073676865.
- KLIMEŠ, Jeroným. *Partneři a rozchody.* Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 239 s. ISBN 8073670453.
- KOLÁŘ, Michal. *Nová cesta k léčbě šikany.* Vyd. 1. Praha: Portál, 2011, 332 s. ISBN 9788073678715.
- NAZARE-AGA, Isabelle. *Nenechte sebou manipulovat.* Vyd. 1. Praha: Portál, 1999, 261 s. ISBN 8071782564.
- NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresí.* Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 123 s. ISBN 8071692530.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat.* 1. vyd. Praha: Argo, 1994, 198 s. ISBN 8085794144.
- PONĚŠICKÝ, Jan. *Agrese, násilí a psychologie moci.* Vyd. 1. V Praze: Triton, 2005, 226 s. ISBN 8072545930.

- ŘÍČAN, Pavel a Pavlína JANOŠOVÁ. *Jak na šikanu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 155 s. ISBN 9788024729916.
- SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, 134 s. ISBN 8085858304.
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 108 s. ISBN 9788024724744.
- VACÍNOVÁ, Marie: *Psychologie a společenská výchova*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, Praha, 1995, s.115 – 116, 118. ISBN 80-7187-006-4
- VÁGNEROVÁ, Marie. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999, 209 s. ISBN 8071844217.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001, 260 s. ISBN 8024700425.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 404 s. ISBN 9788024714288.

Seznam použitých elektronických dokumentů

- CÍSAŘOVÁ, Eliška, Zuzana NAVRÁTILOVÁ, Nikola HOŘEJŠ a Pavel BEŇO. *Whistleblowing a ochrana oznamovatelů v České republice* [online]. 2009[cit. 2014-02-05]. ISBN 978-80-87123-11-9. Dostupné z: http://www.transparency.cz/doc/TIC_whistleblowers_2009_cz.pdf
- WhatisSexualHarassment. In: *WomenWatch: Information and Resources on Gender Equality and Empowerment of Women* [online]. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/whatissh.pdf>
- MACHÁČKOVÁ, Hana, Alena ČERNÁ, Lenka DĚDKOVÁ, Anna ŠEVČÍKOVÁ a Eva BLAŽKOVÁ. *Online obtěžování a kyberšikana* [online]. 2012[cit. 2014-02-10]. Dostupné z: http://www.cyberpsychology.eu/team/storage/2012-Machackova-Online_obtezovani_a_kybersikana.pdf

Legislativní dokumenty

- Česká republika. *Zákoník práce*. In: 262/2006. 2006. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/uplne/#cast1>

- Česká republika. Listina základních práv a svobod. In: Sbíрка zákonů, Česká republika. 1992, roč. 1993, částka 1, usnesení předsednictva České národní rady č. 2, s. 17-23. Dostupný také z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=22426>>. ISSN 1211-1244.
- Česká republika. Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů: Antidiskriminační zákon. In: *198/2009 Sb.*, 2009. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198#cast1>

Seznam použitých internetových zdrojů

- Emotional Abuse. In: *Studentaffairs: Counseling Center* [online]. 2007 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://www.counselingcenter.illinois.edu/self-help-brochures/relationship-problems/emotional-abuse/>
- LEYMANN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia: Bullying; Whistleblowing* [online]. 1996 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.leymann.se/English/frame.html>
- JANOUSEK, Václav. Důsledky šikanování v zaměstnání. In: *Žena - in* [online]. 2004 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://zena-in.cz/clanek/dusledky-sikanovani-v-zamestnani/kategorie/laska-a-vztahy>
- PRČÍKOVÁ, Lenka. Sexuální obtěžování na pracovišti. In: *Finanční noviny.cz: Ekonomický server ČTK* [online]. 2003 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/sexualni-obtezovani-na-pracovisti/20924>
- ŠRETROVÁ, Markéta. Kyberšikana. In: *NICM: Národní informační centrum pro mládež* [online]. 2011 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/kybersikana>

Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů

Tabulka č. 2: Věk respondentů

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka č. 4: Délka současného pracovního poměru v AČR

Tabulka č. 5: Vojenská hodnost

Tabulka č. 6: Povědomí o mobbingu, bossingu, sexuálním obtěžování a manipulaci

Tabulka č. 7: Povědomí o pojmech po seznámení s tématem.

Tabulka č. 8: Dostatek informací

Tabulka č. 9: Absolvování odborného semináře, přednášky, školení, kurzu

Tabulka č. 10: Výskyt nežádoucích forem chování dle názoru respondentů

Tabulka č. 11: Vnímání mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování a manipulace v AČR

Tabulka č. 12: Názor na pohlaví agresorů/obětí mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování a manipulace.

Tabulka č. 13: Oběti

Tabulka č. 14: Agresoři

Tabulka č. 15: Pozorovatelé

Tabulka č. 16: Žádná zkušenost

Tabulka č. 17: Případné řešení problémů spojených s patologickými projevy na pracovišti

Tabulka č. 18: Jak s mobbingem bojovat

Tabulka č. 19: Odpovědnost za mobbing

Tabulka č. 20: Délka vystavování negativním projevům

Tabulka č. 21: Negativní projevy na pracovišti v současné době

Tabulka č. 22: Důvody, proč se oběti nikomu nesvěřili

Tabulka č. 23: Pohlaví agresorů z hlediska osobní zkušenosti obětí

Seznam grafů

Graf č. 1: Počet respondentů dle pohlaví

Graf č. 2: Věková struktura respondentů

Graf č. 3: Rozložení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Graf č. 4: Povědomí zaměstnanců AČR o pojmech mobbing, bossing, sexuální obtěžování, manipulace

Graf č. 5: Povědomí zaměstnanců AČR po přečtení definic

Graf č. 6: Povědomí zaměstnanců před a po seznámení s pojmy

Graf č. 7: Dostatek informací

Graf č. 8: Výskyt nežádoucích forem chování dle názoru respondentů

Graf č. 9: Vnímání mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování a manipulace zaměstnanci AČR

Graf č. 10: Názor respondentů na pohlaví obětí mobbingu

Graf č. 11: Porovnání názoru respondentů na pohlaví obětí a agresorů

Graf č. 12: Zkušenost s mobbingem

Graf č. 13: Zkušenost s bossingem

Graf č. 14: Zkušenost se sexuálním obtěžováním

Graf č. 15: Zkušenost s manipulací

Graf č. 16: Porovnání četností obětí, agresorů a pozorovatelů jednotlivých patologických projevů.

Graf č. 17: Četnost setkání s patologickými projevy na pracovišti.

Graf č. 18: Hodnocení pracovního prostředí

Graf č. 19: Boj s mobbingem

Graf č. 20: Odpovědnost za mobbing

Graf č. 21: Délka trvání

Graf č. 22: Pohlaví agresorů z hlediska osobní zkušenosti obětí

Seznam příloh

Příloha č. 1: Právní ochrana

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 1: Právní ochrana

Listina základních práv a svobod (Ústavní zákon č. 2/1993)

Článek 1: *„Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“*

Článek 3 (1): *„Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.“*

Článek 7 (1): *„Nedotknutelnost osoby a jejího soukromí je zaručena. Omezena může být jen v případech stanovených zákonem.“*

Článek 10 (1): *„Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.“*

Článek 10 (2): *„Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a rodinného života.“*

Článek 10 (3): *„Každý má právo před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.“*

Zákoník práce 262/2006 Sb., aktuální znění (od 1. 1. 2014)

Paragraf 16 (1): *„Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.“*

Paragraf 16 (2): *„V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon“*

Paragraf 16 (3): *„Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické*

osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.“

Paragraf 17: *„Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje antidiskriminační zákon.“*

Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon), 198/2009 Sb.

Paragraf 2 (2): *„Diskriminace je přímá a nepřímá. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.“*

Paragraf 2 (3): *„Přímou diskriminací se rozumí 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.“*

Paragraf 2 (5): *„Diskriminací je také jednání, kdy je s osobou zacházeno méně příznivě na základě domnělého důvodu podle odstavce 3.“*

Paragraf 3 (1): *„Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.“*

Paragraf 4 (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

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

Paragraf 4 (2): *„Sexuálním obtěžováním se rozumí chování podle odstavce 1, které má sexuální povahu.“*

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

Paragraf 4 (5): „Naváděním k diskriminaci se rozumí chování osoby, která druhého přesvědčuje, utvrzuje nebo podněcuje, aby diskriminoval třetí osobu.“

Trestní zákoník, 40/2009 Sb.

Pomluva - Paragraf 184:

(1) „Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.“

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

Vydírání – Paragraf 175:

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

(2) „Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán, a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny, b) spáchá-li takový čin nejméně se dvěma osobami, c) spáchá-li takový čin se zbraní, d) způsobí-li takovým činem značnou škodu, e) spáchá-li takový čin na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi v souvislosti s výkonem jejich povinnosti, nebo f) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho skutečnou nebo domnělou rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je skutečně nebo domněle bez vyznání.“

(3) „Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán, a) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví, b) spáchá-li takový čin v úmyslu umožnit nebo usnadnit spáchání trestného činu vlastizrady (§ 309), teroristického útoku (§ 311) nebo teroru (§ 312), nebo c) způsobí-li takovým činem škodu velkého rozsahu.“

(4) „Odnětím svobody na osm až šestnáct let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 smrt.“

Příloha č. 2: Dotazník

Vážená paní/pane,

obracím se na Vás s prosbou pomoci na výzkumu k mé bakalářské práci. Jmenuji se Ondřej Havlásek a jsem studentem 3. ročníku Univerzity Jana Ámose Komenského v Praze, katedra manažerských studií. V mé práci se zabývám tématem patologických vztahů na pracovišti – mobbing, bossing, sexuální obtěžování, manipulace. Zaměřuji se především na obecné povědomí o těchto patologických projevech, jejich výskyt a reakci obětí na tuto formu šikany. Proto Vás velmi žádám o vyplnění následujícího dotazníku. Vyplnění Vám nezabere více jak 15 minut. Dotazník je anonymní, vyplněné údaje jsou důvěrné a budou použity pouze v rámci výzkumu v mé práci.

Děkuji Vám za ochotu a laskavost, kterou zodpovědným vyplněním dotazníku prokazujete. Kvalita tohoto výzkumu závisí především na osobní zkušenosti a ochotě se o ní podělit.

Zde, prosím, vyplňte několik identifikačních údajů, které podloží výhradně ke statistickému zpracování výzkumu:

1. Jsem muž – žena
2. Věk:
3. Maximální dosažené vzdělání:
4. Délka současného pracovního poměru:
5. Hodnost (prosím doplňte):

1. Slyšel/a jste někdy o pojmu: (vyznačte, prosím, do tabulky vaši odpověď)

	Mobbing	Bossing	Sexuální obtěžování	Manipulace
Ano, slyšel/a, vím, o jaký problém se jedná				
Ano, slyšel/a, ale vím jen přibližně, o jaký problém se jedná				
Ano, slyšel/a, ale vůbec nevím, co daný pojem znamená				
Ne, nikdy jsem o něm neslyšel				

Nyní Vás seznámím s přesným vymezením pojmů mobbing, bossing, sexuální obtěžování a manipulace:

Mobbing – za mobbing považujeme akce mezi kolegy znevažující konkrétní osobu. Mobbing zahrnuje neetickou komunikaci, která je prováděna systematicky a pravidelně vůči jedné osobě. Ta je díky mobbingu zatlačena do beznadějně situace, ve které je prostřednictvím mobbingového jednání udržována, nemůže se účinně bránit. Toto jednání se objevuje nejméně jednou týdně a je dlouhodobé (alespoň půl roku). K nejčastějším projevům mobbingu patří pomluvy, intriky, ponižování, ignorace, přehlížení, zadávání nevhodných úkolů, lživá obvinění, sociální izolace apod.

Bossing - jako bossing lze označit mobbing, který je prováděn vedoucím pracovníkem nebo přímým nadřízeným.

Sexuální obtěžování je obecně chápáno jako nevitáné, nevhodné, urážlivé chování se sexuálním podtextem, které je jedincem vnímáno jako nežádoucí. K sexuálnímu obtěžování ředíme nejen fyzický kontakt, ale také různé formy psychického nátlaku (odlišné zacházení na základě pohlaví, nevhodné komentáře na tělo či vzhled, lechtivé vtípy, ponižující poznámky, pozornost ve formě obtěžujících mailů nebo nevyžádaných sexuálních návrhů).

Manipulace – jedná se o snahu působit na myšlení druhé osoby (nebo více osob). Manipulátor se snaží přesvědčit osobu (osoby) o správnosti myšlenky, názoru nebo jednání, která nejsou manipulovaným jedincům vlastní. Často si manipulovaná osoba ani neuvědomuje, že je s ní manipulováno.

2. Po přečtení uvedených definic, dokážete říci, že jste věděl/a, o jakou problematiku se jedná? (vyznačte)

	Mobbing	Bossing	Sexuální obtěžování	Manipulace
Ano, věděl/a jsem				
Myslel/a jsem si, že se jedná o tuto problematiku, ale nebyl/a jistý/á				
Myslel/a jsem si, že vím, o co se jedná, ale po přečtení definic jsem zjistil/a, že se jedná o něco jiného.				
Ne, nevěděl jsem to.				

3. Myslíte si, že máte dostatek informací o: (podtrhněte nebo zakroužkujte)

Mobbingu: Ano – spíše ano – spíše ne – ne

Manipulaci: Ano – spíše ano – spíše ne – ne

Bossingu: Ano – spíše ano – spíše ne – ne

Sexuálním obtěžování: Ano – spíše ano – spíše ne – ne

4. Absolvoval/a jste nějaký odborný seminář, přednášku, školení, kurz, se zaměřením na prevenci patologických projevů na pracovišti?

Ano, měli jsme to povinně.

Ano, měli jsme to nepovinně, nabídka přišla ze strany zaměstnavatele.

- Ano, ale byla to moje vlastní iniciativa. Ne, nic takového jsem neabsolvoval.
 Jiné (doplňte prosím co, a zda to bylo z vaší iniciativy nebo iniciativy zaměstnavatele)

5. Myslíte si, že se tyto jevy vyskytují často ve vaší profesi?

Mobbing: ano – spíše ano – spíše ne – ne

Manipulace: ano – spíše ano – spíše ne – ne

Bossing: ano – spíše ano – spíše ne - ne

Sex. obtěžování: ano – spíše ano – spíše ne - ne

6. Jak velkým problémem je podle Vašeho názoru ve Vaší profesi? (ohodnoťte číslem 1 – 4)

LEGENDA:

1 – nepodstatný, nedůležitý problém; 2 – běžný problém; 3 – vcelku závažný problém; 4 – velmi vážný problém

Mobbing 1 2 3 4 Bossing 1 2 3 4 Manipulace 1 2 3 4 Sexuální obtěžování 1 2 3 4

7. Myslíte si, že oběti/agresoři mobbingu, bossingu, manipulace nebo sexuálního obtěžování jsou častěji muži nebo ženy?

OBĚTI

- Výhradně muži Především muži, avšak ženy také Ženy i muži stejně
 Především ženy, avšak muži také Výhradně ženy

AGRESOŘI

- Výhradně muži Především muži, avšak ženy také Ženy i muži stejně
 Především ženy, avšak muži také Výhradně ženy

8. Setkal/a jste se ve svém současném nebo předchozím zaměstnání (předchozí zaměstnání pouze pokud bylo v rámci AČR) někdy s:

a) Mobbing

- Ano, byl/a jsem obětí Ano, byl/a jsem agresorem Ano, byl/a pozorovatelem Ne, nesetkal/a

b) Bossing

- Ano, byl/a jsem obětí Ano, byl/a jsem agresorem Ano, byl/a pozorovatelem Ne, nesetkal/a

c) sexuální obtěžování

- Ano, byl/a jsem obětí Ano, byl/a jsem agresorem Ano, byl/a pozorovatelem Ne, nesetkal/a

d) manipulace

- Ano, byl/a jsem obětí Ano, byl/a jsem agresorem Ano, byl/a pozorovatelem Ne, nesetkal/a

V případě kladné odpovědi vyberte, se kterými projevy jste se setkal/a: (podtrhněte nebo zakroužkujte)

- a) **Mobbing:** šíření pomluv – podceňování – ponižování - ironické poznámky - v případě, že je oběť „na doslech“ ukončení rozhovoru mezi kolegy nebo převedení tématu - neustálé kritizování – urážky - vyloučení z kolektivu - přidělení nesplnitelných úkolů - jiné (prosím uveďte)
- b) **Bossing:** přetěžování prací - nesplnitelné úkoly - pověfování činnostmi, které jsou hluboko pod úrovní kvalifikace – pomluvy – zesměšňování – ponižování - zastrašování výpovědi - znevýhodňování při odměňování - trvalá kontrola - pracovní izolace - jiné (prosím uveďte)
- c) **Sexuální obtěžování:** sexuálně podbarvené vtipy a řeči - narážky na soukromý život - ukazování erotických časopisů - posílání lechtivých fotografií - nechtěný tělesný kontakt - nechtěné nabídky na schůzku - obtěžující telefonáty nebo e-maily - sexuální nabídky - pokus o znásilnění - jiné (prosím uveďte)

9. Kolikrát jste se ve vašem současném nebo předchozím zaměstnání (předchozí zaměstnání pouze pokud bylo v rámci AČR) setkali s mobbingem, bossingem, manipulací nebo sexuálním obtěžováním? (počítejte roli agresora, oběti i pozorovatele)

- Nikdy Pravděpodobně jsem se s nimi nesetkal/a, ale nejen si zcela jistý/á. Pouze jedenkrát.
 Dvakrát či třikrát. Více jak třikrát.

10. Myslíte si, že v případě projevů mobbingu, bossingu, manipulace nebo sexuálního obtěžování, byste se mohl/a obrátit na vašeho nadřízeného?

- Rozhodně ano Spíše ano Nevím Spíše ne Rozhodně ne

V případě záporné odpovědi uveďte, prosím, důvod: _____

11. Jak byste ohodnotil vztahy na vašem současném pracovišti?

- Přátelské vztahy, setkáváme se i mimo pracovní prostředí Přátelské vztahy, které nepřesahují hranice pracoviště
 Vztahy jsou korektní, ale jako přátelské bych je neoznačil/a Vztahy na pracovišti nejsou příliš pozitivní
 Vztahy jsou spíše negativní Vztahy jsou převážně negativní a nepřátelské

12. Jak hodnotíte mezilidské vztahy na vašem pracovišti? (známkuje jako ve škole, tzn. 1 výborné – 5 velmi špatné)

Přátelské 1 2 3 4 5 nepřátelské Upřímné 1 2 3 4 5 neupřímné Férové 1 2 3 4 5 neférové
Citové 1 2 3 4 5 chladné Uklidňující 1 2 3 4 5 stresující Podporující 1 2 3 4 5 nepodporující
Konfliktní 1 2 3 4 5 nekonfliktní

13. Kam byste se obrátil/a v případě, že byste byl/a vystavována projevům bossingu, mobbingu, manipulace nebo sexuálního obtěžování? (můžete zvolit více možností)

- Nikam, problémy si musím vyřešit sám, nechci do nich zatahovat nikoho dalšího Nikam, raději opustím zaměstnání

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ondřej Havlásek

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Patologické vztahy na pracovišti: Mobbing, bossing, sexuální obtěžování, manipulace

Rok: 2014

Počet stran: 70

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů použitých českých zdrojů: 21

Počet titulů použitých zahraničních zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo