

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Denisa Koderlová

**Co je tzv. vztahová patologie (šikana, mobbing, bossing,
bullying, staffing...) a jak ji (pro)aktivně čelit?**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Pavel Beňo

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Denisa Koderlová

What is called relational pathology (bullying, mobbing, bossing, bullying, staffing ...) and how to (pro) actively face?

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:
PhDr. Pavel Beňo

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7.3.2013

Denisa Koderlová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Pavlu Beňovi za odborné vedení, podporu a rady při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou lidských vztahů v prostředí práce a to konkrétně z pohledu vztahové patologie na pracovišti. Práce zkoumá teoretické ukotvení daného problému – příčiny vztahové patologie, její účastníky, její průběh, důsledky a možnosti obrany. Výzkumná část práce se zaměřuje na reálné prostředí, kde zkoumá roli svědka ve vztahové patologii na pracovišti.

Klíčové pojmy

Bossing, bullying, dotazníková šetření, mobbing, možnosti obrany vztahové patologie, sexual harassment, staffing, vztahová patologie.

Annotation

This thesis deals with the human relationships causes in the working environment and specifically from the relational pathology perspective in the workplace. The thesis examines the theoretical root causes of relational pathology, its participants, its duration, consequences and possibilities of defense. The research part focuses on the real environment, which examines the role of a witness in a relational pathology in the workplace.

Key words

Ability of relational pathology, bossing, bullying, mobbing, survey, relational pathology, sexual harassment, staffing.

Obsah

| | |
|--|----|
| ÚVOD | 8 |
| Teoretická část | 9 |
| 1. Vztahová patologie | 9 |
| 1.1 Mobbing | 9 |
| 1.2 Bossing | 14 |
| 1.3 Bullying | 16 |
| 1.4 Staffing | 16 |
| 1.5 Sexual harrasement | 16 |
| 1.6 Další pojmy | 18 |
| 2. Patologické jevy v souvislostech | 20 |
| 2.1 Příčiny mobbingu | 20 |
| 2.2 Příčiny bossingu | 22 |
| 2.3 Účastníci vztahové patologie | 23 |
| 2.3.1 Charakteristika profilu pachatele mobbingu | 24 |
| 2.3.2 Charakteristika profilu pachatele bossingu | 25 |
| 2.3.3 Charakteristika oběti | 27 |
| 2.3.4 Role svědka ve vztahové patologii na pracovišti | 28 |
| 3. průběh mobbingu | 32 |
| 3.1 Fáze první – nevyřešený konflikt | 33 |
| 3.2 Fáze druhá – přichází systematický psychický teror | 36 |
| 3.2.1 Pachatelovi zlomyslnosti | 37 |
| 3.3 Fáze třetí – na scénu přichází vedení | 39 |
| 3.4 Fáze čtvrtá – vyloučení oběti | 40 |
| 4. Důsledky vztahové patologie | 42 |
| 5. Obrana proti vztahové patologii | 45 |
| 5.1 Jak se může bránit oběť? | 46 |
| 5.2 Jak se může bránit podnik? | 48 |
| 5.3 Jak mohou pomoci instituce? | 50 |
| 5.4 Jak může pomoci právo? | 52 |
| Praktická část | 57 |
| 6. Výzkum | 57 |
| 6.1 Popis řešeného problému | 57 |
| 6.2 Cíle a hypotézy průzkumného šetření | 57 |
| 6.3 Použité metody | 59 |
| 6.4 Charakteristika výzkumného vzorku | 59 |
| 6.5 Výsledky dotazníkového šetření | 59 |
| ZÁVĚR | 76 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 79 |
| SEZNAM GRAFŮ a TABULEK | 81 |
| PŘÍLOHY | I |

ÚVOD

Lidské vztahy představují nekonečné téma představující všechny lidské zkušenosti s interakcí a veškerou komunikaci mezi lidmi. Jedná se o téma, které podléhá neustálému řešení, které je však na místě, pokud je to tak třeba a společnosti se musí daný problém připomínat. Stejně je to i v případě lidských vztahů v prostředí práce a konkrétně v našem tématu vztahové patologie na pracovišti – mnoho knih bylo napsáno, nesčetně článků bylo publikováno, spoustu práce na odborných konferencích bylo vynaloženo, ale i tak není ve společnosti dostatek informovanosti a osvěty ohledně pojmů jako například bossing a mobbing.

Právě tento fakt je jeden z důvodů, který mě vedl k výběru tématu pro mou práci. Dalším a tím hlavním důvodem je, že jsem se odjakživa zajímala o lidské vztahy a ráda bych v tomto do budoucna pokračovala, právě v rovině vztahů na pracovišti. Posledním a tím nejméně pozitivním důvodem bylo, že se kolem mě, snad náhodou, či snad z nějakého důvodu, začali objevovat lidé, známí i neznámí, kteří se mi svěřili se svými problémy na pracovišti. Šlo o případy šikany, mobbingu, nespravedlnosti, které ve většině případů skončili odchodem poškozeného ze zaměstnání. Říkala jsem si, je toto dostačující řešení? A jak situaci vlastně správně řešit? Rozhodnutí bylo jasné, dozvědět se o tomto tématu co možná nejvíce a porozumět tak celé situaci a statusům oběť a pachatel. Možná, že tato práce bude opět jedna z mnoha na dané téma, já ale věřím, že i tak bude přínosná, jelikož mě pomůže se v této problematice zorientovat a přijít na nové poznatky, které bych ráda v mé budoucí praxi využila dále. Pro společnost to může být dalším připomenutím, že toto téma je mezi námi a není tabu, o kterém se nemluví. A to rozhodně není na škodu.

V podstatě můžeme slova napsaná výše brát za cíl práce. Abychom se dobře zorientovali v tématu, bude potřeba vymezení pojmosloví náležitě k danému tématu. Dále se pokusíme nastínit dané pojmy za pomoci odborné literatury v souvislostech, tak aby vycházeli z aktuálních poznatků k tématu a ukázali nám souvislosti mezi teoretickými poznatky a praktickými zkušenostmi. Výzkumná část práce se naopak zaměří na situaci v reálném prostředí a bude tak možné porovnat teoretické výsledky s výsledky našeho kvantitativního šetření.

TEORETICKÁ ČÁST

1. VZTAHOVÁ PATOLOGIE

Kapitola teoretické části popisuje pojmy, které vyjadřují násilí v zaměstnání (mobbing, bossing, bullying, staffing) spadající pod termín „vztahová patologie“. Tento pojem slučuje všechny tyto formy stresujících sociálních vazeb a vztahů ve skupině, především pak vztahy v zaměstnání, ve škole, v rodině, komunitě i celé společnosti. (Beňo, 2009, [online]). Přiblíží nám formy násilí z hlediska definic odborníků, kteří se danou problematikou zabývají a podá nám základní informace o projevech a znacích psychického násilí.

To, o jaké chování se bude jednat, nám představuje již definice slova *patologický*, která hovoří o „*chování vztahující se k chorobným pochodům a změnám v organismu.* „ (Hartl, Hartlová, 2004, s. 401).

Vztah pak odborná literatura definuje jako „*působení mezi dvěma nebo více jevy, objekty, osobami.*“ (Hartl, Hartlová, 2004, s. 690).

1.1 Mobbing

Historické ukotvení psychoteroru na pracovišti a konkrétně pojmu mobbing můžeme považovat za lehce záhadné. Svobodová (2008) uvádí, že anglicky mluvící země ho považují za německý vynález, zatím co německy mluvící země zase za anglický. Historický popis se liší u každého autora. Nejčastěji jsou uváděni zejména dva odborníci - *Konrad Lorenz* (1903-1989), „*který používal označení mobbing v případech kdy popisoval takzvanou teritorialitu zvířat, hájení území před*

vetřelcem. *Mobbingem je z takového pohledu útok domovské smečky na vetřelce s cílem vypudit jej ze svého teritoria.*“ (Beňo, 2003, s. 7).

Beňo (2003) upozorňuje, že toto přirovnání chování k lidskému druhu není vůbec náhodné a uvádí jako příklad podobného chování všem známé rvačky na vesnických tancovačkách při objevení se cizího vetřelce.

Někteří autoři ale uvádějí jako „průkopníka“ spíše anglického ornitologa Franka Finna (1868 – 1932), který měl slovo mobbing použít již v roce 1919.

Jako dalšího významného odborníka na patologické chování musíme zmínit psychologa a lékaře *Heinze Leymanna*, který se zabýval pacienty s komunikačními a vztahovými problémy na pracovišti. Měl tak velké znalosti pracovních podmínek ve firmách a organizacích a „*ve svých četných pozorováních konstatoval, že se způsobem "útočící smečky" chovali v mnoha případech ke svému kolegovi pracovníci firmy. Proto takové metody označil Leymann jako mobbing a právě zásluhou tohoto autora se z mobbingu stalo velmi frekventované označení pro určité způsoby chování lidí v organizacích.*“ (Beňo, 2003, s. 8).

Mobbing je slovo převzaté z anglického slovesa „*to mob*“, který se dá přeložit jako „vulgárně vynadat“, „vrhnout se na“, „dotírat“, „obtěžovat“. Před pár lety si ještě nikdo pod tímto pojmem neuměl nic moc představit. Mobbing se však později setkal s nárůstem zájmu ze strany společnosti, jako pojem představující problém, který postihuje mnohé z nás.

Hartl, Hartlová (2004, s. 321) definují mobbing jako překlad z anglického slova mob – napadnout, srotit se. Uvádějí, že se jedná o „*formu psychického terorizmu uplatňovanou v podnikové praxi, kdy je podstatou chování skupiny, která vnucuje své názory osobě s názorem, který nezapadá do skupiny.*“

Dále uvádí, že se může jednat o chování vedoucího, který si zasedne na podřízeného, mnohdy proto, aby zakryl vlastní neschopnost a nízkou odbornou úroveň. Jako příčiny mobbingu uvádějí konkurenční tlaky, touhu získat moc, závist, nenávisť

vůči jiné rase či národnosti. Definují také příznaky mobbingu, jako stres na pracovišti a zvýšená fluktuace zaměstnanců.

Kratz (2005, s. 16) definuje mobbing jako „řadu negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).“

Beňo (2003, s. 8) pak považuje mobbing za „nedostatečnou schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a aroganci, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistotu..“

Za mobbing nelze považovat různé neshody a konflikty dějící se na pracovišti vycházející z protikladných potřeb a hodnotových představ každého člověka. Jedná se pouze o fakt, že pokud spolu lidé pracují delší dobu, nemusí vždy vládnout ideální atmosféra a se stresovými situacemi, které tyto neshody přinášejí, se musíme naučit žít a vyrovnat se s nimi. Pokud však někdo začne cíleně, systematicky a často i protiprávně zasahovat do pracovního a soukromého života druhého, jedná se již o nebezpečný mezilidský vztah, kdy útočník nepřátelsky napadá ostatní zaměstnance a podrobuje je ponižujícímu psychickému teroru – mobbingu.

Mobbing může mít několik podob, vykonává-li vedoucí na svého podřízeného tlak, aby si vynutil jeho přizpůsobení nebo poslušnost, označujeme tyto útoky jako bossing. Můžeme se setkat i s termínem „chairing“ z anglického chair – židle, který se používá pro neférové metody, které uplatňují vedoucí pracovníci v boji o vedoucí pozici. Naopak, útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky s cílem je zničit nebo znemožnit nazýváme staffing. Termín „staffing“ z anglického „staff“ – personál, označuje chování podřízených vůči nadřízenému, které má vést k jeho sesazení. (Kratz, 2005). Těmto dalším patologickým jevům se budeme podrobněji věnovat v následujících podkapitolách.

Kratz (2005) uvádí cíle mobbingových aktivit:

- Zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci,

- Snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu a
- Zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost v naději, že se nakonec stáhne sama a od sebe opustí pracovní místo.

Za mobbing lze považovat například situaci, kdy jistého člověka někdo z kolegů, nadřízených či podřízených obtěžuje, pomlouvá, donáší na něj nebo ho vylučuje z kolektivu. Mobbingem je i záměrná manipulace s informacemi, které člověk potřebuje ke své práci s cílem dotyčnému ublížit, záměrně ho poškodit. Jak jsme již zmínili v definici, o mobbing se jedná v případě opakovaných konfliktních situací a patologického chování, nikoliv jednorázových. „*Stejně tak bychom mobbingem neměli nazývat srážky nebo konflikty stejně silných účastníků či stran*“. (Beňo, 2003, s. 8). Jak autor dále upozorňuje, pro mobbing bývá charakteristické nestejněměrné a nespravedlivé rozložení sil, které někdy může být dokonce v podobě „všichni proti jednomu“. Není se pak čemu divit, že jsou oběti mobbingu vystaveny velké stresové zátěži. To sebou nese různé následky – různé nemoci až dokonce pokusy o sebevraždu.

Beňo (2003) uvádí, že některé alarmující statistiky vykazují fakt, že každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých je spojen s problémy na pracovišti dotyčného.

Kratz (2005) popisuje mobbing na různých podnikových úrovních. Jako tzv. „*mobbing shora*“ uvádí situaci, kdy nadřízený šikanuje podřízeného. Jako „*mobbing na stejné úrovni*“ uvádí, když jsou proti sobě spolupracovníci. „*Mobbing zdola*“ je pak situace, kdy zaměstnanci začínají systematicky odstřelovat představené.

Dále popisuje možnosti vyvolání mobbingu. Přisuzuje tento negativní jev nízké morální úrovni či špatným lidským vlastnostem, jako je závist, zášť, extrémní antipatie, žárlivost, nadměrná ctižádost a rivalita. Nabízí se také skutečnost, že najde-li se obětní beránek, dává původci mobbingu zapomenout na vlastní nedostatky. Někdy i autoritativní styl řízení může mezi zaměstnanci vyvolat pocit konkurence a strach ohledně ztráty zaměstnání. Jako velmi zásadní je pak pracovní klima. Pokud neumožňuje otevřenou komunikaci, nastává „ideální“ prostředí pro intriky a mocenské boje – zkratka pro mobbing.

„*Mobbing je aktivně provozované násilí*“ (Kratz, 2005, s. 19), pro které se ve společnosti nabízí spousta inspirace, jak jsme již uvedli, a lidem často chybí občanská odvaha, pokud nejde přímo o ně. Společnost preferuje jedince ostrých loktů, v podnicích se zvyšuje tlak na výkonnost, ubývá osobního prostoru zaměstnanců a strach z nezaměstnanosti dokonává dílo zkázy na psychice některých týraných jedinců. Zatímco v době nedávno minulé mohli tito tyranizovaní zaměstnanci odejít bez větších problémů k jinému zaměstnavateli, v dnešní době jsou kvůli vysoké nezaměstnanosti nuceni na pracovišti zůstat a snášet tyto negativní jevy svých představených či kolegů nebo bezdůvodně o místo přicházejí.

Dle psychologičky Lenky Svobodové (2011) důsledky mobbingu zasahují celou společnost, jelikož jeho oběti velmi často končí v pracovní neschopnosti a nemalá část z nich se již nikdy nedokáže vrátit na trh práce. Jako spolehlivé zbraně mobbingu uvádí pomluvy, nejrůznější vtipy na adresu oběti, každodenní kritika oběti, očeňování u nadřízených, stížnosti na špatně odvedenou práci, individualismus, nedostatečnou snahu se zařadit do kolektivu či mezery v odborných znalostech. Zpochybňování veškerých rozhodnutí oběti jsou oblíbenou činností mobbera, stejně tak jako se sebemenší chybička přehání a zveličuje se, neustálá kontrola oběti na pracovišti. Mobber se svými kolegy okamžitě utne hovor, když oběť vkročí do místnosti anebo jí záměrně přibouchne dveře před nosem. Oběť je přehlížena, nedostane se jí odpověď na pozdrav, jsou na ni vysílány pohrdavé pohledy. Pokud oběť hovoří, mobber jen krčí rameny, přehnaně vzdychá nebo její řeč doprovází ironizujícími gesty. Oběť nedostává prostor pro vyjádření. Aby mobber svou oběť co nejvíce zmátl, schválně mluví mlhavě, v náznacích, jeho věty postrádají logickou souvislost či jsou nedokončené. Klasickým dějem je sdělování mylných informací či ztráta informací, čímž se značně komplikuje pracovní život oběti. Důležité je však, že se vše děje tak, aby nikdo z ostatních nepoznal, že mobber proti oběti něco má.

Jedním z možných nástrojů mobbingu může být také hmotný vliv. Pokud na oběť vždy zbude nejhorší kancelářská technika na oddělení, v rozpisu služebních cest mu je pokaždé přidělena ta nejvzdálenější a nejobtížnější, služby jsou oběti přidělovány na Štědrý den a další svátky.

Capponi a Novák (1996) uvádějí sedm faktorů mobbingu:

- Útok prostřednictvím organizačně – administrativních postupů, jako jsou přeřazení na jiné pracoviště, zadávání nevhodných či víceméně ponižujících úkolů, hledání chyb, kterým se při práci člověk nevyhne a jejich tvrdé postihování.
- Sociální izolace – nikdo z kolegů s obětí nekomunikuje
- Útok na soukromý – jedná se o narážky, zesměšňování všech faktických či smyšlených handicapů.
- Fyzický útok – inzultace, sexuální šikana.
- Útok proti politickým, náboženským či jiným postojům významným pro danou osobu.
- Křik, nadávky, ponižující přezdívky, hanlivé verše označující danou osobu.
- Pomluvy, drby, fámy.

1.2 Bossing

Bossing jako pojem označil prvně S. Kille v roce 1990. Toto označení je v takovémto smyslu nejmladším. Autor takto označoval ve svých šetřeních systematické šikanování ze strany vedoucího a na tento negativní vliv upozornil. Bossing můžeme také nazvat jako *zdraví poškozující vedení*. (Beňo, 2003). Pojmem bossing popisujeme jev, kdy nejsou šikanováni zaměstnanci mezi sebou, ale zaměstnanci svým nadřízeným. Za toto šikanování můžeme považovat jevy, jako jsou – přetěžování prací, zadávání úkolů, které nemůže podřízený objektivně zvládnout, pověřování činnostmi, které jsou hluboko pod úrovní kvalifikace podřízeného, pomluvy, zesměšňování, ironické poznámky, ponižování, zastrasování výpovědí, znevýhodňování zaměstnance při

odměňování, trvalá kontrola, pracovní izolace, izolace zaměstnance, kdy není například zván na porady či není informován o důležitých rozhodnutích. Jelínková (online, cit. 2013-01-11) kategorizuje bossing následovně:

- nemožnost vyjádřit se, svěřit se (přerušování, kritika, vyhrožování)
- útoky na sociální vztahy (přehlížení, odloučení)
- napadání pověsti, vážnosti a úcty (pomluvy, zesměšňování, znevažování)
- kritika kvality práce i osobního života (nesmyslné a nesplnitelné úkoly)
- ohrožování zdraví (práce bez řádného BOZP, sexuální obtěžování)

Beňo (2003) pak popisuje klasické formy chování vedoucích „bossérů“ :

- oběť bývá veřejně znevažována a zostuzována před týmem svých kolegů
- oběti je přidělována práce, která je evidentně nad její síly
- tým dostává od vedoucího signály, že je tento pracovník určen k „odstřelu“
- vedoucí zbaví oběť privilegií, které doposud byly běžné (služební auto, volnější příchody a odchody do zaměstnání, přístup k emailu a jiné)
- oběť je činěna odpovědnou za chyby, které zjevně nemohla udělat či je jinak ponižována nebo šikanována, sekýrována, zesměšňována
- oběť je zbavena přísunu informací, které ke své práci potřebuje

1.3 Bullying

K rozšíření pojmu bullying došlo zejména v anglo-saských zemích (USA, Kanada, Austrálie, Anglie Jihoafrická republika a další) a to jako hovorové označení hrubého chování na pracovišti. V České republice proto není tento pojem moc rozšířen a je obtížné ho dohledat jak v odborné literatuře, tak v nejrůznějších periodikách či dokonce internetu. Hovoří o něm Beňo (2003, s. 10) jako o „*tyranizování, zastrahování, šikanování*“. Popisuje tento jev jako hrubé a násilnické chování na pracovišti, které nerozlišuje hierarchické úrovně (kolega či šéf), ale označuje nevhodné, destruktivní a zavržení hodné formy chování obecně.

„Pojem Bullying je odvozen od podstatného jména bully, které znamená brutální člověk nebo také tyran, hulvát, krobián.“ (Beňo, 2003, s. 10).

Pro ujasnění si představme například situaci, kdy vedoucí pracovník/kolega na svého podřízeného/kolegu křičí, hrubě mu nadává či ho dokonce fyzicky napadá.

1.4 Staffing

V situaci, kdy se kolektiv (anglicky staff) snaží odrovnat svého nadřízeného – šéfa, mluvíme o *staffingu*. Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o útoky zezdola, od podřízených. Kratz (2005) v tomto případě mluví o tzv. „*mobbingu zdola*“.

1.5 Sexual harrasement

Sexual harrasement – přeloženo jako sexuální obtěžování, rozumíme eroticky podbarvené chování nebo výzvy jedné strany, které druhá strana nejen neopětuje, ale i odmítá. Aktivita je vnímána jako urážející, přičemž její rázné odmítnutí může být spojeno s určitými negativními následky pro toho, kdo je odmítá.

„Nejvíce ohrožené se považují mladé ženy mezi 20. a 30. rokem, které ještě nemají stálé místo, ženy na středním stupni hierarchie, jestliže se pokoušejí prosadit

proti mužským soupeřům. Ženy, které pracují ve sférách, kde dominují muži". (Huber, 1995, s. 80-81).

Capponi a Novák (1996) upozorňuje, že v Německy mluvících zemích podle průzkumných statistik je typickým pachatelem sexuálního obtěžování muž ve věku mezi čtyřicítkou a padesátkou, je ženatý a má děti. Častěji jde o „šéfa“, než kolegu s pevnou pozicí v zaměstnání. Na sexuální obtěžování upozorňuje také ze strany zákazníků, kteří soudí, že za své peníze mohou překračovat dobré mravy.

Capponi a Novák (1996) rozdělují dle charakteristiky rakouské státní zástupkyně I. N. Leitnerové typické charakteristiky sexuálně obtěžujících šéfů a to do čtyř kategorií:

- „*Císař pán*“ podniku – má zafixováno ve svém podvědomí „právo první noci“. Pokud je odmítnut je na řadě výpověď, pokud se mu vyhoví, tak využije a odhodí.
- „*Žoviální táta*“ – hodný, slušný, žoviální na pohled, ale stále lačný po své oběti.
- „*Sprosták a nemrava*“ – cynik, který si vybírá ženy, které mají ztíženou možnost obrany, cizinky, pomocný personál. Uráží ženy vulgárními žerty.
- „*PseudoRomeo* či snad *QasiCyrano*“ – v první fázi se zamiluje, svou oběť pronásleduje, zahrnuje ji dárky a žádá setkání. Po odmítnutí se z něj stává nepřítel.

Informační studie oddělení Gender a sociologie, Sociologického ústavu akademie věd ČR z roku 2005 považuje za sexuální obtěžování následující jednání:

„Milostné vztahy na pracovišti, konverzace se sexuálním podtextem, neverbální způsoby a gesta, obrázky nahých dívek na zdi kanceláře, posílání pornografických obrázků, verbální projevy jako jsou narážky, nabídky na sex, žádost o sdělení osobních údajů, flirtování s kolegy, nevhodné otázky na soukromí, přehnané fyzické kontakty,

vynucování sexuálních kontaktů, pokus o znásilnění, dokonané znásilnění“. (Sociologický ústav AV ČR, 2005, online, cit. 2013-01-02).

Definice a vymezení pojmu sexuálního obtěžování jako diskriminace byla do české legislativy zahrnuta v roce 2004 zejména v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie.

Sexuální obtěžování není projevem náklonnosti jednoho pohlaví k druhému nebo mezi příslušníky stejného pohlaví k sobě navzájem, nýbrž nástroj systematického snižování statusu osoby na pracovišti. Nejčastější obětí sexuálního obtěžování bývají ženy a pachateli muži. Ostatní modely nejsou v praxi tak časté. Ženě je obtěžujícím jednáním připomínáno, že není rovná muži, že na to konkrétní pracoviště nepatří, a když už na tomto pracovišti pracuje, musí počítat se svou podřízenou pozicí vůči svým mužským kolegům, kteří mohou být ve skutečnosti na stejné pracovní pozici jako ona. Právě proto se sexuální obtěžování vyskytuje ve firmách a institucích, kde převažují zaměstnanci muži, jako je policie, armáda nebo programátorské firmy. Tím ovšem nelze vyloučit, že by se muž nemohl ocitnout v roli oběti na pracovišti s převažujícím ženským prvkem.

Sexuální obtěžování je projevem diskriminace a jako jeho hlavní znak můžeme považovat vysokou míru latence, tj. že většina případů sexuálního obtěžování není hlášena. Tento problém lze prisuzovat názoru českých občanů na problém sexuálního obtěžování a postojů, které k němu mají. Oběť sexuálního obtěžování se tak většinou bojí reakce okolí a raději mlčí.

1.6 Další pojmy

Beňo (2003) uvádí další pojmy označující jednotlivé druhy patologického chování vztahující se na pracovní prostředí a vztahy mezi pracovníky. Patří mezi ně stalking, chairing, defaming a dissen.

- *Stalking* chápeme jako obtěžování, pronásledování za pomoci telefonátů, výhrůžek násilím a veřejných scén. Z angličtiny tento pojem doslovně překládáme jako lov, honba, pronásledovat někoho.
- *Chairing* představuje specifickou formu neférových útoků na úrovni nejvyšších vedoucích, jakýsi souboj „o křeslo“.
- Termín *defaming* podobně jako termín *shaming* znamená zostouzet, pomlouvat, znevažovat. Jde o otevřený a neférový útok především na pověst jednotlivce, skupiny nebo organizace na veřejnosti.
- Výraz *dissen*, je spíše slangový, oblíbený zejména u mladých Američanů. Představuje proces, ve kterém je nejprve nějaký jedinec označen jako odlišný od ostatních svým myšlením, chováním apod. a posléze je s takto označenými opovrhováno.

2. PATOLOGICKÉ JEVY V SOUVISLOSTECH

V následující kapitole si vymežíme příčiny patologických jevů – mobbingu a bossingu. Charakterizujeme si profil pachatele a profil oběti.

2.1 Příčiny mobbingu

Co stojí za faktem, že se v organizacích a zejména pak ve státní správě, tak často setkáváme s mobbujícími praktikami? Jedná se o stres z napětí, špatné organizaci, monotónní práci, nudu a nevytíženost, což umožňuje věnovat čas k pronásledování druhých či snad špatné vedení? Odborníci zabývající se příčinami mobbingu považují za hlavní problém managementu.

Prvotním spouštěčem mobbingu můžeme považovat konfliktní střety, které nejsou správně urovnány a zrající pod povrchem se stávají spouštěči budoucího patologického jednání. Výskyt konfliktu však není podmínkou. Ne vždy jde konflikt jasně rozpoznat a v mnohých případech spočívá v osobě pachatele. Rozhodujícím faktorem je klima na pracovišti a styl řízení. Pokud atmosféru na pracovišti ovládá stres nebo nuda, ke zdravé výměně názorů nedochází.

Beňo (2003) mluví o tzv. *bezpečné kultuře* na pracovišti, kterou vztahuje k formám chování a jednání zvyšující osobní bezpečnost každého ze zaměstnanců a bezpečnost samotné organizace. Hovoří o úkolu pochopení toho, jakým způsobem zcitlivět pracovníky organizace aby:

- Podřídili své vnímání a konání potřebám zachování principu bezpečnosti, protože bezpečná kultura je především způsob vidění a myšlení, postoj k práci a životu.

- Pochopili složitou síť souvislostí forem chování a vztahů ve firmě, v organizaci a ve společnosti, které mohou vést k bezpečnostní erozi a k tzv. nebezpečné kultuře.

„V klimatu bezpečné kultury podávají lidé větší výkon“. (Beňo, 2003, s. 2).

Jaká organizační kultura je tedy bezpečná? Najdeme ji ve firmách či organizacích, kde zaměstnanci snadněji přebírají osobní odpovědnost za svěřené činnosti a dělají méně chyb, výkon celé organizace je pak kvalitnější. Najdeme ji tam, kde zaměstnanci dokážou řešit obtížné a krizové situace flexibilněji a rychleji, obvykle dokonce s menší námahou, větším přehledem a účinnějším výsledkem. A také tam, kde zaměstnanci více důvěřují svým spolupracovníkům, své firmě a také sami sobě. Autor dále uvádí, že vztahy na pracovišti jsou v bezpečné organizační kultuře kultivovanější, transparentnější a kvalitnější, což způsobuje vyšší míru důvěry a identifikace s firmou, důvěru a otevřenost ke kolegům i vedoucím. Netřeba asi dalších slov o důležitosti kvality kultury – bezpečné kultury na pracovišti v návaznosti na vznik patologických jevů. Její důležitost je nyní zřetelná.

Beňo (2003) identifikuje deset hlavních spouštěčů a nejčastějších příčin mobbingu:

- Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí – autoritářský styl vedení.
- Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.
- Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.
- Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.
- Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.
- Strach před ztrátou zaměstnání a udržení si ekonomické situace.

- Závist a konkurenční vztahy.
- Podstatné rozdíly v míře, nedostatek tolerance.
- Destruktivní zacházení s chybami či omyly.
- Struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího.

2.2 Příčiny bossingu

V případě, že teror nepochází od spolupracovníků, ale od nadřízeného, jsou útoky ještě razantnější, než u mobbingu, který probíhá většinou mezi stejně postavenými kolegy.

Každý vedoucí má důvěru a autoritu delegovanou vedením společnosti. Zde narážíme na možné příčiny bossingu. Často se totiž jedná o žárlivost a obavy z úspěšného pracovníka, dokazování si osobní moci. Možná je i averse vůči pracovníkovi. Žárlivost na schopného pracovníka je spojena s obavou o svou vlastní pozici. Jedná se o závažný defekt charakteru vedoucího a to v oblasti komunikace a vztazích s lidmi. I zde se setkáváme s faktem, že šikanující šéf - pachatel nebude své metody proti oběti používat nikdy příliš veřejně. Někdy pachatel rád sáhne po zmíněném mobbingu, tedy zapojí do útoku proti oběti její kolegy a on sám se potom může tvářit jako nestranný pozorovatel. Masku ovšem spadne v případě, kdy si šikanovaný pracovník, pokud nepochopil, kdo za ústrky ve skutečnosti stojí, přichází svému nadřízenému stěžovat. Většinou se totiž dozví, že si za to může sám. Pokud se šéf dokáže ovládat, jednoduše všechny stížnosti zlehčí a stěžovatele zesměšní.

Stejně jako u mobbingu hraje důležitou roli pracovní prostředí, není to mu jinak u bossingu. Pracoviště, které upřednostňuje konkurenční vztahy, kde nechybí závist, žárlivost a lhostejnost, ale naopak absentuje etika a tolerance, si o mobbing či bossing vyloženě říká.

Neméně důležitou roli u bossingu přirozeně hraje osobnost vedoucího pracovníka, jeho styl řízení a způsob komunikace. K patologickému chování pak přímo nahrává chaotické rozhodování, nejasné kompetence, absence pravidel, neprůhledná politika vedení, vydávání stále nových oběžníků a směrnic, opakované organizační změny, neobjektivní systém hodnocení, neochota řešit konflikty, vysoká míra kritiky a další.

Velkou roli také hraje již zmíněná touha po moci. Dokud je pracovník řadovým pracovníkem, vychází s kolegy normálně. Jakmile je povýšen a cítí šanci stoupat výš, pak se s ním stane velká změna. Bezohledně vystrčí lokty a využívá nabyté moci včetně nekorektních metod. Jeho heslo zní – Teď jsem u kormidla já! Způsob jakým se nadřizovaný chová ke svým podřízeným, závisí na mezilidských vztazích. Ty může narušovat prakticky cokoliv a vedoucí pracovník může mít výhrady v podstatě k čemukoliv. Může se jednat o chování pracovníka, šťastné rodinné vztahy, vzdělání, zevnějšek oběti, způsob vyjadřování, úspěšnější komunikace s ostatními apod.

Nejzávažnější a také nejčastější příčinou mobbingu však bývá strach – v nejrůznějších podobách. Může se jednat o strach z izolovanosti, z pasivního odmítání týmem nebo určitými pracovníky, strach z převahy některého z podřízených. Strach z hodnocení ze strany podřízených – co si o mě myslí, o mých schopnostech a kvalitách? Tento strach je nejspíše spojen s pocitem vlastní nízké sebedůvěry.

Obecně lze tedy dojít k závěru, že hlavním motivem bossingu, je stejně jako u mobbingu, vlastní nedostatky pachatele, který si na své oběti řeší vlastní komplexy.

2.3 Účastníci vztahové patologie

Pro ucelení tématu je zapotřebí popsat účastníky procesu násilí na pracovišti – oběť a pachatel. Pokusíme se objasnit z čeho, a proč pramení chování jednoho či druhého zmíněného statusu. Je nutno však upozornit, že nic není černobílé. I přes vyhraněné definice a popsání vzorců chování u obou, které nám ve výsledku ukážou

podstatu vztahové patologie, nesmíme zapomenout, že hranice mezi obětí a pachatelem je velmi tenký led a můžeme se setkat i s transformací, že z oběti se stane pachatel a naopak.

2.3.1 Charakteristika profilu pachatele mobbingu

Existují charakterové rysy, které předurčují pachatele k vyvíjení psychického teroru? Pachatele nelze dle odborníků na tuto problematiku přesně charakterizovat a přikládá se váha vnějším sociálním podmínkám. Faktem zůstává, že pokud má být mobber ve svém počínání úspěšný, nemůže se obejít bez svých kolegů či podřízených. Následuje pak přesvědčování, že jím vyhlédnutý pracovník je nebezpečným především pro ně. Sociální psychologie nám říká, že pocit nebezpečí lidi sblíží a spojuje a to dokonce i tehdy když se jedná o nebezpečí fiktivní. Mobber je lhostejný k lidem, nerespektuje jejich práva, potřeby či přání. On sám však trpí pocity neuznání – má nadměrnou potřebu být obdivován a pohybovat se ve středu pozornosti.

Účastníci mobbingu mohou být lidé na různých pracovních pozicích. Podle toho, jakým způsobem se na šikaně podílí, je autorka Brigitt Huber (1995) rozlišuje na:

- *Strůjce* - jsou určující činitelé, vymýšlejí stále nové týrání
- *náhodné pachatele* - dlouhotrvající spor vznikl z konfliktu mezi dvěma účastníky a rozvinul se v trvalý spor, dokud jeden nezíská převahu. Potom hraje hlavní úlohu morální úroveň mobbera, jestli zlomyslností zanechá nebo protivníka zničí
- *spoluúčastníky* - existují dva typy - jedni podporují strůjce a zatlačují oběť do ústraní a druzí pasivně přihlížejí a snaží se problém nevidět a nedat se zatáhnout do této malé války

V případě, kdy je mobberem žena, můžeme pozorovat, že ženy dávají přednost aktivním formám mobbingu – více bazírují na detailech. V případě mužů mobberů

pozorujeme spíše pasivní formy, které však vyvíjejí větší tlak. Soudit které pohlaví více inklinuje k terorizování nelze, jelikož tento fakt není empiricky doložený.

Ženské metody mobbingu - *posmívání se zevnějšku, přikládání polínek bez ověření pravdivosti informací, štvání za zády oběti, neustálé narážky bez konkrétního vysvětlení, stálá kritika domnělých a skutečných chyb.*

Mužské metody mobbingu - *totální ignorování osoby, systematické shazování, namísto argumentů výhrůžky, cynické poznámky o jeho osobních stanoviscích, podsouvání nevděčné činnosti, o jejichž smyslu ji vědomě necháváme v nejistotě.* (Huber, 1995).

Capponi a Novák (1996) definují typické vlastnosti tyranů:

- nezralost
- vlastní pocit méněcennosti
- nejistotu stylizovanou k přehnané suverenitě
- nízkou toleranci k čemukoliv odlišnému
- autoritativní osobnost
- misogynské rysy¹
- hloupost a povrchnost v uvažování
- promítání svých špatných vlastností do své oběti
- problematické postoje

2.3.2 Charakteristika profilu pachatele bossingu

Na začátek je nutné připomenout fakt, že právě vedoucí pracovník je zodpovědný za nastavení firemní kultury a její kvality, tzn. bezpečná či nebezpečná kultura na pracovišti. Chybějící základní morální vlastnosti a potřebné právní vědomí u vedoucího pracovníka, signalizuje možný rozvoj šikany - mobbingu a bossingu – v případě, že je strůjcem násilí na pracovišti sám vedoucí pracovník. Takový vedoucí pracovník má obvykle narušenou osobnost a to nejrůznějšími komplexy a potřebou ovládat a manipulovat s lidmi. Téměř vždy využívá svého postavení nadřízeného -

¹ Vysvětlení: *misogynský* – od slova *misogyn* = nepřítel žen

šikanování se tedy zakládá na nepřiměřeném a přehnaném výkonu moci či na prostém zneužívání moci. Nejhorší je to však v situaci, kdy takový vedoucí naprosto vědomě své moci zneužívá tak, že podněcuje ostatní zaměstnance proti jednotlivci a neustále „přikládá do ohně“, který sám zažehl.

U šikanujícího šéfa se můžeme setkat s chováním jako je – neumožnění dovolené oběti, vyhrožování výpovědí, nesmyslnými pracovními požadavky, trvalou kontrolou nad rámec, který je běžný na daném pracovišti. Všechny tyto strategie patří mezi nejrozšířenější u mobbingu nadřízených – jsou jednoduchá a nenáročná na provedení. Vedoucí může takové chování zdůvodnit jako plnění povinností vyplývajících z jeho funkce.

Další metodou je pracovní izolace - pracovník není zván na porady, není informován o důležitých rozhodnutích, je mu zkrátka dáváno najevo, že se s ním nepočítá. Mezi oblíbené patří rovněž připravit překvapení po dovolené nebo nemoci - chybí počítač nebo tiskárna, pracovník byl přestěhován do jiné kanceláře, přeložen na jiné oddělení apod. Ve velmi výjimečných případech se šéf dokonce může snažit dostat nepohodlného pracovníka na psychiatrii.

Francouzská psycholožka Nazare Aga (1999) popisuje některé společné rysy manipulativního jednání, které jsou jedním z častých faktorů způsobujících stres. Popisuje potíže v kontaktu s manipulátory v zaměstnání s devastujícími účinky na sebedůvěru, odborné schopnosti i lidské kvality. Pachatel bossingu využívá nevědomosti, nejistot, dobromyslnosti, naivity, strachu, slušnosti i dalších citů a vlastností lidí k uskutečňování vlastních, zpravidla skrytých zájmů a cílů, které mohou být nevinné, stejně tak může jít o naprosté podmanění člověka. Charakteristické osobnostní znaky jsou svalování zodpovědnost na jiné, zasévání sváru, jednání s despektem, měnění svých postojů podle potřeby k dosažení svých cílů. Pachatel je lhostejný k potřebám jiných, přesto, že tvrdí opak. Lživě interpretuje výroky jiných, je egocentrický, nepřející, vyvolává pocit, že jsme špatní a další nedostačující pocity. Například pocity viny, ty vedou k nízkému sebevědomí a k podobnému pracovnímu výkonu. Snaží se o to, aby vzbuzoval u oběti strach, že zase bude kritizována před kolegy a to nejlépe zesměšňováním.

2.3.3 Charakteristika obětí

Kdo a proč se může stát obětí násilí na pracovišti? Otázka, kterou se zabývá mnoho odborníků a na kterou, stejně jako u profilu pachatele, nelze jednoznačně odpovědět. Huber (1995, s. 20) uvádí, že mobbing „*postihuje naprosto normální lidi, jak muže, tak ženy. Příčina málokdy tkví v osobě oběti.*“

Capponi a Novák (1996) uvádějí, že se dle odhadu je psychickému týrání v zaměstnání vystaveno asi 10% osob. Jedná se však o statistiku ze západních zemí. V České republice se tímto průzkumem zabývá agentura GfK a výsledky šetření z roku 2007 jsou vyšší – 16% lidí. (Nováková, 2007). Nejnovější výzkumy ukazují nárůst lidí, kteří se setkali se šikanou na pracovišti až na 19%, tzn. téměř pětina lidí. (Pavlíková, online, [cit. 2013-01-26]).

Oběti mobbingu se nevyznačují typickými osobnostními znaky ani charakterovými nedostatky. Zkušenost ale říká, že k pracovníkům postiženým mobbingem, je možné počítat spíše „*neprůbojně, citlivě, labilní, choulostivé, pesimisticky založené. Terčem, ale mohou být i odolní, sebejistí, kvalifikovaní zaměstnanci. Z toho plyne, že neexistuje žádný typický profil oběti – mobbing může postihnout každého!*“ (Kratz, 2005, s. 21).

Velmi nemilým faktem je, že obětí se může stát kdokoliv bez zjevné příčiny a bez toho, aby udával jakýkoliv impulz svým chováním či jednáním. Na druhou stranu, jsou někteří lidé přeci jen ohroženi více. Mluvíme o lidech, kteří se nějakým způsobem odlišují od ostatních, nebo jsou určitým způsobem oslabení, závislí – existenčně závislí na finančním příjmu ze zaměstnání.

Lidé, kteří se stávají nebo mají spíše sklon stát se obětí šikany, většinou neoplyvají přílišným sebevědomím. Trpí častěji pochybnostmi o sobě, ať už to je následkem šikany nebo nashromážděných frustrací, zklamání a neúspěchů v průběhu života. Je zde velká pravděpodobnost, že nenajdou adekvátní prostředky obrany na rozdíl od jiných, kteří mají zdravé sebevědomí a tím lépe zvládají řešení konfliktních situací.

Huber (1995) uvádí další specifika případných obětí šikany na pracovišti. Mluví o lidech, kteří jsou:

- v kolektivu *osamocení* – jedna žena v mužském kolektivu, muž v kolektivu žen
- *nápadní* – cizinec, cizinec, příslušník menšiny, tělesně postižený, svobodné matky
- *nový* – nová síla, která přišla do kolektivu a něčím je odlišná, např. mladší než je průměr v kolektivu, známá vedoucího apod.

Nastávají však situace, kdy se i úspěšná a oblíbená osoba stane terčem útoku a to bez předchozích problémů a varování. Stačí, když pachatel zpochybní, ve správný čas a místě, pracovní schopnosti pracovníka, pomocí znevažujících informací. Profesionální pověst je velmi snadné znevážit.

Jaký má psychické násilí na pracovišti dopad na psychiku oběti? Jedná se zejména o snížení kvality života – v psychické rovině, pochroumáno je sebehodnocení a sebepojetí jako osobnosti. Časem se psychická rovina začne promítat i do roviny fyzického zdraví a začíná pracovat psychosomatika, což se odráží na častých pracovních neschopnostech. Oběť trpí depresi, poruchou koncentrací, úzkostí, nespavostí, nádorovým onemocněním a vše vrcholí myšlenkou na sebevraždu.

2.3.4 Role svědka ve vztahové patologii na pracovišti

Mezi účastníky vztahové patologie na pracovišti můžeme zařadit i svědky těchto patologických forem chování, kteří jsou v celém procesu důležití. Můžeme mít svědka aktivního, který při přihlížení takovému jevu, jako je vztahová patologie, nenechá oči zavřené a koná. Možností, co dělat je několik. Od „pouhé“ psychické podpory oběti až po nahlášení celé situace. Jako protipól jsou svědci, kteří jsou v celé situaci pasivní a

z mnoha důvodů se rozhodnou, že nepomohou a dělají, že nic nevidí. Právě tímto tématem se budeme zabývat ve výzkumné části této práce.

V odborné literatuře se hovoří, v rámci svědectví patologických jevů, o třech nejvýznamnějších termínech, které si dále uvedeme.

2.3.4.1 Whistleblowing

Pojem, spojený s problematikou svědectví v případě vztahové patologie – whistleblowing, je termín z přelomu 60. a 70. let 20. století, který použili M. P. Miceli a J. P. Near v roce 1985 pro případy, kdy stávající nebo bývalý zaměstnanec nějaké organizace upozorní instituci nebo orgán oprávněný k prověření či zakročení na nelegitimní, neetické nebo nezákonné praktiky na pracovišti, které se dějí se souhlasem jeho nadřízených a jdou proti veřejnému zájmu či ohrožují veřejnost.

Whistleblowing můžeme charakterizovat jako přínosný jev, který ve své oznamovací podstatě umožňuje odhalit problémy uvnitř organizace a včas je tak řešit. Takový whistleblower je pak jedinec, který se nechce smířit s patologickým jednáním a praktikami a chce proti němu něco podniknout.

Existuje však mnoho překážek – obav, které mohou od whistleblowingu odrazovat. Například obava z pomsty agresora vztahové patologie, vedoucího pracovníka, kolegů či zaměstnavatele, obava z právních důsledků, obava ze zbytečnosti vlastního jednání – úsilí v pomoci, obava ze ztráty zaměstnání apod.

Pokud by každý pracovník zastával bez obav roli whistleblowera, šance a prostor pro vztahovou patologii, by byl značně omezen. V každé firemní kultuře by měl být tento prostor pro patologické jevy omezován, a to nejlépe možností otevřené a upřímné komunikace a vztahů, založených na důvěře a spravedlnosti férovosti jednání ze všech úrovní (Transparency International, online, cit. 2013-01-28).

2.3.4.2 Sociální inhibice

Naprostým opakem je pak jev sociální inhibice ve vztahové patologii, který definuje svědka patologického jevu, jako váhavého před ostatními. Jedná se o efekt přihlížejícího, který difúzí hromadné zodpovědnosti, nekoná tak, jako zmíněný whistleblower. Taková svědek pak nezasáhne a dělá, že celou situaci nevidí, často

z důvodu davové (v našem případě týmové) zodpovědnosti – „on to někdo nahlásí“. V našem výzkumném šetření se zaměříme na důvody, proč takový svědek nezasáhne a za jakých podmínek by zasáhnul.

2.3.4.3 *Civilcourage*

Beňo (online, cit. 2013-01-28) uvádí, co tento pojem ve stručnosti znamená:

- občanská odvaha/statečnost
- odvaha jít proti většině, bez ohledu na sebe a svůj prospěch
- obrana legitimních (nemateriálních) zájmů a osobní integrity jiných lidí, ale také své vlastní
- orientace na humanitní a demokratické principy či hodnoty a lidská práva
- pomoc slabším a těm co pomoc potřebují
- nesobecké jednání

Beňo dále odkazuje na text profesora Gerda Meyera, který o civilcourage hovoří jako o občanské odvaze, která je druhem sociálního jednání v situacích, kdy se objeví událost narušující hodnoty, které jsou pro člověka zásadní (jako je například spravedlnost) nebo psychofyzickou integritu dané osoby. Dále je to nutkání jednat, ale také prostor pro alternativní jednání.

Občanská/civilní odvaha je specifickým typem sociálního chování, k němuž dochází, jak již uvedli, ve zmíněných specifických situacích, tak v různých sociálních kontextech za účasti veřejnosti či když se nějaká osoba nebo malá skupina dobrovolně postaví za legitimní, primárně nemateriální zájmy a integritu zejména druhých.

Toto jednání, při němž se projevuje občanská odvaha, může být spontánní nebo plánované. V mnoha situacích, jež vyžadují občanskou odvahu, je nutné překonat strach a další vnitřní omezení stejně jako vnější překážky.

Jak se odlišuje občanská odvaha od obecných forem prosociálního jednání – jako je například pomoc, altruismus a solidarita? Jedná se o specifickou povahu situací – jedná se o konflikt, nerovnováhu sil a riziko a toto jednání je veřejné.

3. PRŮBĚH MOBBINGU

V této kapitole se podíváme na problém mobbingu z pohledu jeho průběhu. Je důležité si uvědomit, že mobbing není krátkodobá záležitost, ale zdlouhavý vysilující proces, který se vyznačuje nesmírnou dynamikou. Psychologové práce sestavili model průběhu mobbingu do čtyř vývojových fází:

1. fáze - konflikt, který nebyl konstruktivně vyřešen
2. fáze - systematicky je vykonáván psychický teror
3. fáze - případ se stává oficiálním
4. fáze - oběť mobbingu je vyloučena z podnikového společenství

Tento model však není možné aplikovat na každý případ mobbingu, z důvodu faktorů, které mohou způsobit odlišnosti průběhu. (Kratz, 2005). Autor dále uvádí, že průběh může významně ovlivnit např. když:

- se šikanovaná osoba začne na začátku druhé fáze urputně bránit, obrátí o sto osmdesát stupňů a pustí se do trýznění toho, kdo se na ní původně dopouštěl mobbingu,
- se zaměstnanec vystaveného psychickému teroru zastane ve druhé fázi nadřazený nebo mu pomohou solidární kolegové,
- šikanovaná osoba včas změní pracovní prostředí,
- nenastane třetí fáze, protože odpovědní personalisté zavřou oči a odmítnou vzít mobbing na vědomí,

- odpovědní pracovníci zakročí ve třetí fázi proti mobbingu a zapůsobí na šikanující osobu personálními opatřeními – přeložením, napomenutím nebo propuštěním,
- zúčastněné strany mají propracovanou „kulturu řešení sporů“, takže jsou schopny vyřešit konflikt konstruktivně už v první fázi a nemusí vůbec k mobbingu dojít.

Není nezbytně nutné trpěně přijímat všechny čtyři fáze průběhu mobbingu jako nezvratný osud, je možné v každé z prvních tří fází ukončit eskalaci konfliktu.

3.1 Fáze první – nevyřešený konflikt

Často vše začíná nevinně. Občasné jízlivé poznámky, vtípky, drobné neomalenosti, legrácky, jež vyvolávají *konflikt* – pocit nepříjemnosti, nervové vypětí, ztráta času a energie a v neposlední řadě emocionální zatížení. Konflikt však mohou vyvolat i další věci jako například – rozdílné názory, náhledy, hodnotové představy, pocity, postoje, zkušenosti, vize, cíle či kompetence. Nezapomeňme však, že konflikty jsou všudypřítomné a jejich absence prakticky neexistuje. Lidé mají často protikladné potřeby a jednájí jako potencionálně konfliktní bytosti. (Kratz, 2005).

Capponi, Novák (1996) uvádějí, že se jedná o drobné konflikty a nepochopení, na nichž mají podíl obě strany. Na straně slabšího zanechávají trpkost, silnější zase zaujímá postoj stále kritičtější a agresivnější. Jde v podstatě o maličkosti, souhru vzájemného nepochopení, nepochopení – někdy i doslova v případě nového pracovníka, který neovládá slang na novém pracovišti, náhod a snad i drobných provokací.

Pokud není počátek konfliktu uspokojujivě a konstruktivně řešen, získávají ti tzv. silnější převahu a mají navrch. Konflikt tedy nesmí být smeten ze stolu nadřizovaného po jeho nahlášení, jinak vzniká chvíle, kdy proces mobbingu může naplno vypuknout a přejít do další fáze. (Beňo, 2003).

Kratz (2005) se ve svém díle konfliktu věnuje podrobněji. Poukazuje na to, že etologové označují konflikty za základní prvek lidského života a že lidé považují konflikty za každodenní, běžné průvodní jevy jakékoliv pracovní činnosti. Důležitost pokládá na „kulturu řešení konfliktu“ a jak jsou obě strany konfliktu ochotny se jí řídit. Pokud se konflikty urovnávají otevřeně, jsou schopny leccos vyjasnit. Jsou-li však konflikty zamlčovány, nebo vylévají-li si zúčastnění srdce těm, jichž se to netýká, spory dále narůstají a stále více ohrožují snesitelné soužití, jelikož dříve nebo později vyběhnou na povrch a to v zostřené podobě. Pak už lze jen velmi těžko rozeznat vlastní příčinu této erupce a zjevný je už jen skutkový děj, který způsobil, že pohár přetekl. Proto je žádoucí, abychom se konfliktům nevyhýbali, ale abychom se s nimi potýkali a byli schopni je pokud možno co nejdříve rozpoznat, řešit a překonávat. Konflikt pak slouží k tomu, abychom odstranili to, co nás ve vzájemném vztahu rozděluje, a abychom obnovili shodu.

„S konfliktem se setkáme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci.“ (Kratz, 2005, s. 25).

Kratz (2005) uvádí deset faktorů, které směřují ke konfliktu:

- Rozdílné zájmy
- Rozdílné osobnostní struktury
- Nepoměr mezi cíli a prostředky
- Nedostatečné prostředky a možnosti
- Organizační problémy
- Rozdílné zkušenosti
- Rozdílné informační zdroje

- Rozdílné zpracování informací
- Protichůdné cíle, hodnoty a normy
- Vnější vlivy

Vyskytne-li se konflikt a máme-li ho překonat bez negativních následků, je vhodné používat strategie, jejichž cílem je vyřešit a urovnat nastalé spory způsobem přijatelným pro všechny strany. Je tedy důležité, aby obě strany zůstali při řešení konfliktu s chladnou hlavou, aby nenastaly situace, kdy jedna strana reaguje uraženě a aby se toto řešení nezměnilo v hájení vlastních zájmů, což by závažně ztížilo nebo dokonce znemožnilo další spolupráci. Takové zablokování situace by znemožnilo konstruktivní vyřešení konfliktu a schylovalo by se k možnému mobbingu. Agresivní chování a současně klesající ochota k vzájemné ohleduplnosti by se zaměřily na oslabení sokova odporu a posílení vlastní pozice. V případě, že však zaměstnanci naopak konflikt přijmou věcně a argumentací, vysvětlováním, vyvážením zájmů a vzájemným porozuměním dojdou k výsledku uspokojivém pro obě strany, jedná se o čistě demokratické a sociální řešení konfliktu. Uvolní se napětí, odstraní se rozdělující prvky v mezilidských vztazích a nastolí se opět shoda.

„Pokud se nepoužijí osvědčené postupy urovnání a řešení konfliktů, prosadí se silnější, a právě v tom spočívá největší nebezpečí mobbingu!“ (Kratz, 2005, s. 27).

Autor nakonec upozorňuje na fakt, že většina nepříjemností a napjatých situací, k nimž dochází v mezilidských vztazích, se dá v celku rychle odstranit a nejsou natolik závažné, aby se nutně proměnily v mobbing.

3.2 Fáze druhá – přichází systematický psychický teror

V případě nevyřešeného konfliktu se ojedinělé jízlivosti, zášti či zákeřnosti, promění v systematický a cílený psychický teror.

„Dosud vážený a oblíbený kolega náhle naráží na neviditelné zdi a je odříznut od svého pracovního okolí. Je mu vnucena úloha odmítaného vyvržence.“ (Kratz, 2005, s. 27).

„Oběti mobbingu bývají odepřeny důležité informace.“ (Beňo, 2003, s. 45).

V této fázi ustupuje nevyřešený konflikt do pozadí tak, že při pozdější analýze není už jasné, jaké neshody mobbing vyvolaly. Vybraný člověk se stává obětí a čelí nepřetržitým útokům mobbera. Je čím dál zranitelnější a citlivější a neustále se zhoršuje její psychický a fyzický stav. Odolnost oběti je ochromována, není schopna čelit cíleným výpadům, jelikož se tomu brání sám organismus. Následuje ztráta sebedůvěry, sílí symptomy stresu, strach a pocit izolace, pochybnosti o sobě samém. Přicházejí psychosomatické problémy. Oběť se takovému tlaku snaží čelit krátkodobými absencemi – nemoc, lázně, dovolená apod. Nic se tím však nevyřeší, jelikož po návratu na pracoviště je zase vše při starém.

Chování oběti psychoteroru na pracovišti se postupně začíná měnit – z přátelského otevřeného člověka se stává nevlídný mrzout a samotář, dříve veselý vstřícný kolega se uzavře do sebe. (Kratz, 2005).

Situace se pro postiženého násilí stává nekontrolovatelnou – začíná být neschopný řešit situaci a jeho nejistota roste. Je vytěsňován na okraj kolektivu a chová se tak, jak to od něj pachatel očekává. Působením tlaku a stresu přicházejí chyby, které by dříve poškozený neudělal. Následkem je, že mu přestanou důvěřovat i ostatní nezúčastnění spolupracovníci, kteří se stále více přesvědčují, že by se klidně bez poškozeného kolegy obešli a že se stává stále větší přítěží.

„Lidé, které jejich okolí obecně považuje za nenápadité, mohou být nečekaně tvořivý, pokud jde o to, trápit druhého a ztěžovat mu život. Zdá se, že fantazie a vynalézavost původců mobbingu nezná mezí.“ (Kratz, 2005, s. 28).

3.2.1 Pachatelovi zlomyslnosti

Kratz (2005) uvádí seznam pachatelových postupů, jakými se vlastně dopouštějí násilí na pracovišti. Jak jsme již výše zmínili, že mobber netrpí absencí fantazie a vynalézavosti, je není tento seznam rozhodně úplný. My si uvedeme některé ze seznamu:

- Pachatel poskytuje oběti stále menší prostor k vyjádření.
- Pachatel nedovoluje jí, aby si s ním promluvila.
- Oběť není zvána na porady, pracovní setkání apod.
- Oběť je odsunuta a izolována.
- Oběti jsou zatajovány informace potřebné k plnění úkolů.
- Oběť nedostává prostor – při hovoření je ustavičně přerušována.
- Pachatel se na oběť znenadáni rozkřičí či ji nadává.
- Názory a postoje oběti jsou veřejně zesměšňovány.
- Oběť je terčem ustavičných posměšků.
- Oběť je terčem neustálé kritiky na její práci i soukromý život.
- Oběť může být terorizována po telefonu, anonymní obtěžování.
- Existují zde ústní i písemné výhrůžky.
- Dosavadní kolegové se oběti začínají vyhýbat a stranit se. Mnohdy z pohnutek pocházející od pachatele.

- Nastávají intriky za zády oběti.
- Rozšiřují se fámy.
- Oběť je ponižována a očerňována u kolegů či nadřízeného.
- O oběti kolují zvěsti, že je psychicky nemocná.
- Je zesměšňována nějaká vada oběti.
- Pachatel napodobuje oběť – její chůzi, hlas, gesta, aby zdůraznil jeho směšnost.
- Pachatel náhle vytýká dosud běžné chování.
- Je neustále zpochybňována kvalifikace a odbornost oběti.
- Oběti jsou udávány úkoly přesahující její fyzické schopnosti, stejně tak jako směšné a rizikové práce.
- Delegovány jsou zvláště rozsáhlé úkoly, které nelze splnit v daném termínu.
- Oběť dostává v krátkých intervalech nové a nové úkoly, aby si nemohla ani na chvíli oddechnout a nejlépe svou práci nestíhala.
- Pracovní výkon oběti je záměrně posuzován jako špatný.
- Na oběť jsou „házeny“ vymyšlené chyby či chyby, které udělá sám pachatel.
- Jsou nastrahovány léčky.
- Oběti je odepřeno jakékoliv vnitropodnikové vzdělávání.
- Rozhodnutí oběti nejsou akceptována či jsou zpochybňována.

- Zaměstnanci odmítají plnit příkazy šikanovaného nadřízeného.
- Příkazy jsou formulovány tak nejasně, že pracovní výsledky jsou vždy nutně nedostatečné.
- Neustále jsou zde výhružky výpovědí.
- Oběti je vyhrožováno fyzickým násilím.
- Oběť je sexuálně obtěžována.
- Jsou zinscenovány trestné činy.
- Oběti jsou odírána povýšení, bonusy, zvýšení platu apod.

3.3 Fáze třetí – na scénu přichází vedení

V této fázi se již projevy patologického chování stávají zájmem nadřízeného, kterému začíná být jasné, že toto chování není způsobeno soukromými záležitostmi, špatnými náladami či že nejde o přechodné hádky. Jelikož má celá situace již vliv na pracovní výkon – i celého oddělení, musí vedení zasáhnout.

„Nijak nás nepřekvapí, že ustavičný mobbing snižuje výkon: oběť mobbingu na jedné straně už není schopna pracovat naplno a její trýznitel na druhé straně plýtvá časem a energií na další útoky.“ (Kratz, 2005, s. 32).

Pachatelovi metody z druhé fáze se již začínají projevovat v následky – nikdo z týmu již není schopen ani ochoten spolupracovat s obětí, která je tím pádem zcela izolována. Nikdo ji již neakceptuje a nerespektuje.

Všechny tyto následky narušují regulérní pracovní proces, což má za následek, že je případ vztahové patologie vzat oficiálně na vědomí. Někdy však toto může trvat až neuvěřitelné dva roky, než majitel firmy, manažer, šéf či personální oddělení dojdou k názoru, že je třeba neprodleně jednat a zjištěný problém co nejdříve vyřešit. Kratz (2005) mluví o tzv. *opozděné personální práci*. Jsou podnikány pokusy o urovnání sporu, bezesporu však přichází pozdě. Personalisté často hodnotí situaci stejně, jako agresor, který zůstává nepotrestán. Do centra zájmu se dostává oběť, která je již psychicky a fyzicky ve špatném stavu a často se tedy brání příliš okatě a dopouští se stále častěji chyb, nepodává obvyklý výkon, hodně chybí v zaměstnání, což má za následek, že i ostatní kolegové vidí v poškozeném neschopného člověka. Následuje kolektivní shoda v to, že zaměstnanec je problémový a měl by opustit své pracovní místo. Oběti je často nabídnut přesun na jiné oddělení, když spíše než o nabídce lze v tomto případě hovořit o hrozbě. (Kratz, 2005). Je zde totiž pravděpodobné, že zaměstnanec na novém oddělení stejně nebude schopen podávat vynikající výkon a jeho pověst se přenesla i na nové pracovní místo.

„Sotva přeložený zaměstnanec vkročí do nového oddělení, nový nadřízený a kolegové ho oceňují jako potencionálního obětního beránka a nedá se vyloučit, že se stane opět obětí mobbingu.“ (Kratz, 2005, s. 33).

Beňo (2003) hovoří také o situaci, kdy zaměstnanec nenajde pomoc na vlastním pracovišti, ve společnosti, kde pracuje a hledá tedy pomoc jinde. Mohou to být odbory, média, nejrůznější organizace zabývající se vztahy na pracovišti apod.

3.4 Fáze čtvrtá – vyloučení oběti

Pokud k této fázi dojde, následuje mínění personalistů, že ani přerazení na jiné oddělení nepomohlo a oběť mobbingu je tak pro podnik nadále neúnosným pracovníkem a je třeba se ho co nejdříve zbavit, aby nedošlo ještě k větší škodám. Nyní nastává tedy otázka, jak se pracovníka vlastně zbavit. Důvody často nestačí na to, aby společnost mohla dát zaměstnanci výpověď, naznačí zaměstnanci, aby ji podal sám.

„Obět, protože její tělesné a duševní síly jsou vyčerpány, se vzdá a dobrovolně opustí firmu (onemocní, podá výpověď, spáchá sebevraždu).“ (Kratz, 2005, s. 33).

Pokud zaměstnanec odmítá výpověď dát sám, dochází ze strany personálního oddělení k tlakům a většinou dojdou poškozenému pracovníkovi síly a výpověď nakonec podá.

Mnohdy má následně takto poškozený člověk problém nastoupit do dalšího zaměstnání.

4. DŮSLEDKY VZTAHOVÉ PATOLOGIE

Vztahová patologie, jak jsme již několikrát uvedli, nepříznivě ovlivňuje psychický i fyzický stav jedince, který se stane obětí. Jedná se o ohrožení zdraví s psychickými i psychosomatickými důsledky. Jelikož takové násilí na pracovišti vystavuje oběť obrovskému sociálnímu stresu, je důležité si uvědomit, že následky pak často přetrvávají ještě dlouho poté, co je toto násilí ukončeno. Někdy je důsledek dokonce až tragický.

Člověk vystavený psychickému teroru v zaměstnání se dokáže jen těžko ve svém volném čase odreagovat aktivitami, které dříve běžně vykonával. A to z důvodu, že stále myslí na dění v práci, nedokáže si od takových myšlenek odpočinout a hledá vinu u sebe či hledá důvody, proč se ostatní k němu takto chovají. Již na začátku víkendu pak pociťuje nepříjemnou úzkost z nadcházejícího pracovního týdne. Psychické následky u oběti můžeme uvést - deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě, stavy úzkosti, či dokonce již zmíněné psychiatrické syndromy s myšlenkami na sebevraždu. Mohou se objevit také psychosomatické následky ve formě poruchy srdeční a krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, kožní onemocnění, onemocnění zažívacího traktu. (Hubberová, 1995).

Kratz (2005) upozorňuje, že onemocnění vyvolávaná nebo podpořená násilím na pracovišti se vyvíjejí nejdříve pomalu, ale jejich příznaky jsou čím dál více závažnější.

Dále autor uvádí jednotlivá onemocnění:

- Celková nevolnost (poruchy spánku, bolesti hlavy, záchvaty migrény, apatie, bušení srdce, žaludeční problémy, bolesti krční páteře v oblasti ramen).
- Poruchy duševní rovnováhy (pocity nejistoty vedoucí až ke ztrátě sebehodnocení, poruchy koncentrace, poruchy paměti, depresivní rozklad).

- Všeobecné stavy úzkosti (rezistence vedoucí až k zoufalství, obava ze ztráty postavení, sebevražedné myšlenky a nakonec dokonaná sebevražda).
- Projevy závislosti (zvýšená konzumace alkoholu, kávy, gamblerství, zneužívání léků, anorexie, bulimie).
- Potíže trvale se projevující v klinických obrazech (žaludeční a střevní onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění).

Násilí na pracovišti však nemá vliv jen na zdraví oběti. Negativní důsledky jsou zde i pro samotnou společnost či podnik. Oběti násilí na pracovišti se neztotožňují se svým podnikem a podávají „vnitřní výpověď“. Jejich motivace prudce klesá a stejně tak prudce se zvyšuje i jejich nemocnost. Oběť se izoluje od světa a odcizuje se svému okolí. Ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se nebo užívat si život. Přichází o vztahy, zázemí a jistotu. Hrozí Ztráta zaměstnání a trvalé opuštění pracovního trhu. Zde můžeme pozorovat, že patologické jevy na pracovišti narušují oběti i její soukromý život.

Davenportová a kol. (1999) uvádějí ve své knize tři možné dopady následků násilí na pracovišti na oběť a jejich schopnost začlenit se zpět do zaměstnání:

- oběť násilí na pracovišti buď odolá anebo se od něj oprostí ještě v počáteční fázi, je schopná se bez potíží opět začlenit,
- oběť má značné psychické i fyzické potíže a její začlenění zpět je velmi náročné, nicméně možné,
- oběť je vlivem násilí na pracovišti natolik „narušena“, že není schopna pracovat, dochází k chronickým potížím, které ji znemožňují pracovat.

Beňo (2003) uvádí zkoumání důsledků mobbingového jednání na oběť profesora Leymanna, který zjistil a popsal dlouhodobé, kruté útoky na sebehodnocení a identitu jedince, které jsou srovnatelné se zážitky ze živelných katastrof, války, únosů, ohrožení vlastního života. U oběti se pak může projevit posttraumatická stresová zátěž, tato porucha je spojována s pěti faktory:

- Výskyt psychického traumatu.
- Myšlenkový teror – naše myšlenky a veškeré mentální síly jsou vázány na trauma, neustálé nutkavé vracení se k traumatu.
- Marná snaha postiženého se těchto myšlenek zbavit.
- Řada mentálních a psychosomatických stresových symptomů.
- Patologický obraz trvá minimálně měsíc.

5. OBRANA PROTI VZTAHOVÉ PATOLOGII

Téma obrany proti mobbingu, bossingu apod, je stěžejní pro naši práci. Bylo dost řečeno k poznávacím znakům i projevům vztahové patologie. Nyní jsme v situaci, kdy je potřeba se dozvědět, jak se takovému chování bránit.

Je potřeba si uvědomit, a v případě oběti přijmout fakt, že když už se jedinec stane terčem násilí na pracovišti, není často v jeho silách dostat se z důsledků jen svojí pomocí. Podaří se to většinou jen s pomocí ostatních. Jedinci má dvě možnosti – buď ze zaměstnání odejít, nebo se aktivně bránit. Jako první je dobré si položit otázku, jestli na tento boj máme dostatek sil.

Dle Svobodové (2005) by se oběť měla rozhodně vyvarovat následujícím činnostem:

- Zavírání očí a čekání, že pachatele to přestane bavit
- Vyhýbání se pachateli v očekávání, že na nás zapomene
- Snaha získat si pachatelovu sympatii svou vstřícností a přehnanou přizpůsobivostí

Jakou strategii obrany oběť zvolí, je čistě na ní. Nelze přesně určit, která je ta správná a efektivní. Aby oběť zvolila správnou strategii, měla by dle většiny autorů, zabývající se touto problematikou, udělat následující kroky:

- Soukromou inventuru a poznání pachatele
- Zkouška oslovení pachatele
- Vedení podrobných záznamů o činnostech násilí na pracovišti
- Nalezení spojence

- Aktivní obrana
- Informování nadřízeného
- Kontaktování příslušných organizací/institucí
- Vyhledání pomoci

Kratz (2005) navíc k obranám připojuje uvědomění si svých slabých míst a snahy změnit chování, pozitivní myšlení a sebevědomé vystupování, kdy řečí těla nedáme svou nejistotu najevo.

Hubberová (2005) vyzdvihuje důležitost rodiny a přátel, kterým je potřeba se svěřit a o problémech hovořit. Pro oběť je velice nutné uvolnění, jelikož často žije v trvalém napětí a dopouští se tak nejrůznějších chyb. Varuje před takzvanou zdánlivou pomocí, jako jsou drogy, alkohol a léky poskytující krátkodobou úlevu. Dříve nebo později však vedou ještě k hlubším depresím.

5.1 Jak se může bránit oběť?

Nelze se efektivně bránit, pokud nevíme proti komu. Z toho vyplývá, že je nutné si stanovit, kdo je vlastně naším nepřítelem a zvážit tak dobře možnosti aktivní obrany.

Oběť se musí vyhnout postoji, kdy:

- začínající situaci přehlíží s nadějí, že když nebude mít agresor odezvu, situace skončí. Samozřejmě je to naprosto špatné stanovisko, končící vyeskalováním situace.
- vědomě se „přikrčí“ za účelem získat si agresorovy sympatie.
- vyhýbá se agresorovi, což je velmi omezující chování.

Pokud se tedy jedinec stane obětí vztahové patologie, jedním z nejdůležitějších kroků je, že se s tím nesmí smířit. Oběť musí převzít zodpovědnost sama za sebe.

Běho (2003) stanovuje pět základních pravidel aktivní obrany:

- 1. Rozhodnutí, zda v zaměstnání zůstat či odejít, je vždy osobní volbou poškozeného.
- 2. Poškozený by si neměl takové chování nechat líbit. A to zejména u mobbingu. V podstatě jde o to, zarazit patologické chování hned na počátku a vůbec se nestát obětí. Autor uvádí, že je třeba se v situaci podezřelých vtípků ihned ozvat a nepropásnout tuto chvíli. Bát se nemáme dokonce udělat i scénu, dát rázně najevo naši nevoli – bouchnout dveřmi, do stolu, jít si stěžovat nejvyššímu. Být za „hysterku“, která se však obětí mobbingu nestane a agresor se raději poohlédne jinde. Pokud se ovšem tento krok nepovede, či nevyjde, následuje další důležitý bod.
- 3. Oběť v tom nesmí zůstat sama, musí si najít spojence. O této situaci jsme již hovořili v procesu vztahové patologie. Na scénu přichází důležitost rodiny, partnerů, kolegů, vedení, či nejrůznějších institucí. Je důležité o problému hovořit, neutápět ho v sobě.
- 4. Oběť si musí ujasnit, čeho chce dosáhnout, jakou k tomu zvolí strategii a hlavně, jít do toho naplno. Zde se opět může vrátit k prvnímu bodu a rozhodovat se, jestli zůstat a bojovat či odejít bez boje. Pokud se oběť rozhodne pro variantu zůstat a bojovat, autor doporučuje se na tuto situaci velmi dobře připravit. Jedná se o práci s materiály – důležité jsou písemnosti o zaměstnání (pracovní smlouvy, dodatky ke smlouvám, náplně práce či popisy pracovní činnosti, hmotné odpovědnosti a pod) a je třeba si vše projít a ujasnit si – kam až spadají kompetence oběti a co už mezi ně nepatří. Dále je dobré si psát veškerá fakta a podrobnosti o vztahové patologii, se kterou se oběť potýká. Tzn. zapisovat, co se stalo, kdy a kde se to stalo, průběh

události, kdo byl přítomen apod. Tyto zápisky pak oběť využije pro oživení paměti např. u soudu. Další nedílnou výhodou zapisování je uvolnění emocí, stresu a napětí. Dále by si měla oběť schovávat či dělat kopie nejrůznějších důležitých dokumentů jako např. – sporná rozhodnutí vedoucích, docházkové listy apod. Vlastně vše, co by mohlo do budoucna pomoci jako důkaz. Tyto materiály by se totiž jinak mohli sami „ztratit“. Jako poslední autor doporučuje projít si zákoník práce a vyhledat souvislosti s patologickým chováním, které se oběti děje.

- 5. I prohra může být někdy začátkem vítězství. I když se oběti nepodaří výsledek, který očekával a například stejně ze zaměstnání odejde, někdy i pouhá snaha dopomůže k iniciování změn a konci pachatele.

Oběť vztahové patologie by si měla uvědomit následující (Beňo, 2003, s. 87):

- *„Vymezit se. (Kdo jsem a co sleduji? Jaké možnosti mám k dispozici?).*
- *Spojit se. (Kdo mi bude pomocníkem a rádčem? Co za to mohu nabídnout?).*
- *Informovat se. (Jak mohu postupovat? Jak postupuje druhá strana?).*
- *Nedat se. (Mám pravdu? Proč tedy prohrávám? Mohu s tím žít a nebojovat?).“*

5.2 Jak se může bránit podnik?

Podnik by se měl bránit nejen aktivně probíhající a odhalené vztahové patologii, ale stejně tak by měl takovým situacím předcházet určitou prevencí a měl by nastavit již zmíněnou bezpečnou kulturu na pracovišti. Problémem je, že takto popsaná situace je mnohdy pro vedení podniku nedůležitá, jelikož jsou přesvědčeni, že „u nich“ ve společnosti se nic takového přeci neděje a proč by mělo.

Jednou z cest, jak čelit vztahové patologii v podniku je prozkoumávání všech případů, kdy zaměstnanec podnik opustí a to z jakýchkoli důvodů. Zejména pak, pokud je fluktuace zaměstnanců například v určitém oddělení podezřele vysoká. S každým odcházejícím pracovníkem by měl být proveden závěrečný pohovor, který by měl po vyhodnocení mnohé ukázat. Je však důležité, aby tento pohovor nevedl nadřazený zaměstnanec, ale někdo úplně z „třetí strany“, jako např. personalista či podnikový psycholog.

Dalším ukazatelem výskytu vztahové patologie by pro podnik měla být ekonomická ztráta. Jak jsme již zmínili, takovéto patologické chování zabere zúčastněným spoustu času a v podstatě nepracují. Podniku vznikají viditelné ztráty, jelikož klesá produktivita práce, snižuje se kvalita odvedené práce, není nebo se snižuje ochota inovovat, v celém oddělení panuje neklid, takže je zde stresové ovlivnění i pro nezúčastněné kolegy, zpomalují se pracovní procesy. Pokud se informace o patologickém chování dostane mezi veřejnost, podnik si zkazí image. I přes všechny tyto dopady na podnik, společnosti s řešením tohoto tématu otálejí.

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

Vznik vztahové patologie musí znemožnit styl podnikového řízení. Zrcadlí se v něm základní postoj nadřízeného vůči podřízeným, styl řízení charakterizuje způsob chování vedoucího, prostředky, které si zvolí. Znamená to tedy, že styl řízení udává způsob komunikace mezi nadřízeným a podřízenými.

V případě autoritativního stylu řízení je šéf vybaven velkými pravomocemi. Podřízení pak mají za úkol příkazy a rozhodnutí šéfa bezchybně a spolehlivě provést a jsou pod stálou kontrolou. Takový šéf si od svých podřízených udržuje veliký odstup. V tomto stylu řízení jsou opomíjeny individuální zájmy podřízených. Fluktuace u takto řízených podniků je velice vysoká.

Kooperativní styl řízení naopak usiluje o maximální spokojenost zaměstnanců. Šéf vidí ve svých podřízených kolegy a partnery, kteří se podle svých schopností, zkušeností a dovedností aktivně podílejí na práci – plnění cílů. Úkoly se delegují a kompetence a odpovědnost umožňují zaměstnancům značnou soběstačnost.

Riziko vztahové patologie se objevuje u autoritativního stylu vedení v situaci, kdy si šéf myslí o svých podřízených, že jsou jen „poddaní“. Zde hrozí, že je začne šikanovat. Stejně tak je v takovém klimatu riziko šikany mezi kolegy - mobbingu.

Pokud je šéf ve svém vedení naopak velmi pasivní a všemu nechává volný průběh, i zde je stejné riziko vztahové patologie, jako u šéfa autoritativního.

V kooperativním pracovním klimatu je otevřenost a možnost účastnit se rozhodování. Riziko pro vztahovou patologii je zde nižší. (Kratz, 2005).

Společnosti by si měly uvědomit, že součástí preventivních opatření by mělo být budování atmosféry spolupráce a důvěry, kde se lidé nebudou bát přijít za svým nadřízeným či personalistou a svěřit se, že jim na pracovišti někdo ubližuje. Vedle takové atmosféry by se měly společnosti zaměřit na různá školení, posilující pozitivní vztahy mezi zaměstnanci, spokojenost v zaměstnání, konstruktivní řešení konfliktů, a také věnovat dostatek času k začlenění nových pracovníků. V každém „zdravém“ podniku by se mělo sledovat dění na pracovišti a mít připraveny strategie řešení či mediátora, který případné konflikty důkladně zanalyzuje a objektivně posoudí. (Svobodová, 2011).

5.3 Jak mohou pomoci instituce?

Pomoc ze strany institucí je velice důležitým pilířem v boji proti násilí na pracovišti, stejně jako v jeho prevenci. Poškozený jedinec často není schopen čelit vztahové patologii sám. Existence a možnosti speciálních institucí, které mohou pomoci, jsou proto velmi podstatné, ať už ty státní, či nestátní – specializované odborné poradenství. Jako problémový pohled na pomoc ze strany institucí může být pocit poškozeného, že jde se svým problémem „ven“ a jeho strach z celého průběhu a vážnosti situace. A to zejména v případě státních institucí. Pro

poškozeného může být tedy přijatelnější variantou obrátit se na nejrůznější poradenská centra, kde je jeho problém stále ještě trochu „anonymní“ a přístup k němu samému velmi osobní. Na poškozeném je, aby vzal svou poslední sebeúctu do svých rukou a odboural tyto bariéry. Celý problém je také podpořen představou ztráty zaměstnání, která je, v dnešní době vysoké nezaměstnanosti, hrozbou ohrožení kvality životní úrovně. Pocity bezradnosti a zoufalosti jsou u poškozeného zcela vysvětlitelné. Již v této fázi „rozhodování co dále“ mohou poškozenému pomoci instituce a jejich poradenská činnost.

Instituce, které mohou pomoci:

- Samotný podnik/zaměstnavatel – ze zákona jsou zaměstnavatelé povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zaručit jim stejné pracovní podmínky. Z morálního hlediska by zaměstnavatelé neměli trpět chování jako je násilí na pracovišti. Zejména pokud je šéf chápavý, zkušený a empatický, mohla by to být cesta, jak problém začít řešit. Stejně tak může fungovat, jak jsme již zmínili, personální oddělení.
- Odbory – které hájí práva a zájmy zaměstnanců, zakládají si na principu solidarity a bojují proti všem formám diskriminace a násilí. Všem svým členům poskytuje bezplatnou právní pomoc.
- Úřad práce – a jeho kontrolní činnost – dodržují-li zaměstnavatelé Zákoník práce. Pokud si postižený napíše stížnost na kontrolní oddělení Úřadu práce, je povinen ji řešit v první instanci. Úřad je vybaven pravomocemi ukládat zaměstnavateli za porušení povinností peněžité sankce v přestupkovém, nebo správním řízení. Problém v tomto případě bude opět v dokazování skrytého týrání, kterým se právě vztahová patologie vyznačuje. Tímto postupem možná dosáhneme potrestání zaměstnavatele, ale oběti nevznikne nárok žádný.

- Oblastní inspektoráty práce – které mají také povinnost hlídat dodržování zákonných předpisů u zaměstnavatelů. V oblasti násilí na pracovišti však tato kontrolní činnost není zcela ideálně kompetentní a to vzhledem současné právní úpravě tohoto problému.
- Nestátní organizace - PhDr. Pavel Beňo v čele sdružení *Práce a vztahy* – sdružení se věnuje poskytováním informací a služeb v otázkách výskytu patologických vztahů na pracovišti. Nabízí pomoc při řešení konfliktů a patologických vztahů na pracovišti pomocí prostředníka, včetně psychologické pomoci postiženému. Postižený tak najde spojence, který jej provází po celou dobu řešení jeho situace. Umožňuje i pomoc při soudním projednání věci v případech, které nelze vyřešit cestou smíru.
- Český helsinský výbor – jako nevládní nezisková organizace pro lidská práva působí od roku 1988 v Československu a od roku 1993 v České republice. Výbor monitoruje dodržování občanských a lidských práv, poskytuje bezplatnou právní pomoc těm občanům, u kterých byla jejich práva porušena. V jejich stanovách nalezneme přímo ochranu před diskriminací na základě pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženství, víry, světového názoru, zdravotního postižení, věku, sexuální orientace.
- Policie – v případě fyzického násilí, vydírání, omezování osobní svobody,
- Právní pomoc – placené právní zastoupení
- Soudy – rozhodující orgán

5.4 Jak může pomoci právo?

Právní ukotvení problematiky vztahové patologie – hovoříme přímo o pojmech mobbing, bossing a jiné, není ani v dnešní době nikterak přímo definováno. Za nejvíce zásadní právní specifikaci tohoto problému můžeme považovat Zákon o rovném

zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a změně a změně některých zákonů – tzv. antidiskriminační zákon. Tento předpis, publikovaný ve Sbírce zákonů ČR, byl přijat a nabyl účinnosti v září 2009, kdy se tedy šikana na pracovišti stala součástí zákona, nicméně se tento zákon týká primárně diskriminace a výslovný zákaz šikanování či psychického teroru na pracovišti se v něm nenachází.

Právní postižitelnost násilí na pracovišti můžeme najít také v Ústavě ČR, zákoníku práce, občanském zákoníku a trestním právu.

V zákoníku práce je vztahová patologie, obnášející psychické násilí a sexuální obtěžování, porušením právní ochrany v pracovně právních vztazích podle Zákoníku práce č. 262/2006 Sb., platného od 1.1.2007.

Vstupem České republiky do Evropské unie bylo nutné sladit českou právní úpravu se směrnicemi EU. Zásadní byla tzv. Euronovela zákon č. 46/2004 Sb., která vymezila rovné zacházení, rozpor s dobrými mravy, diskriminaci přímou a nepřímou a zákaz jakékoliv diskriminace. V současném znění zákoníku práce jsou již zmíněné pojmy obsaženy, avšak v praxi řešení problému vztahové patologie nějak neusnadnily.

Na problém se můžeme podívat také z morálního hlediska – zásady jednání v souladu s dobrými mravy. Pojem *dobré mravy* však není zákonem definován, takže závisí pouze na obecně platných normách morálky. Za porušení těchto morálních norem lze zcela jistě považovat psychické a fyzické násilí na pracovišti.

Zákoník Práce, Hlava III - Základní zásady pracovně právních vztahů, hovoří o dobrém mravu:

§ 14, odst. 1 –

„Výkon práv a povinností vyplývajících z pracovně právních vztahů nesmí bez právního důvodu zasahovat do práv a oprávněných zájmů jiného účastníka pracovně právních vztahů a nesmí být v rozporu s dobrými mravy.“ (Zákoník práce, online, cit. 2013-01-28).

§ 14 odst. 2 –

„Zaměstnavatel nesmí zaměstnance jakýmkoliv způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovně právních vztahů.“ (Zákoník práce, online, cit. 2013-01-28).

Zákoník práce, Hlava IV – Rovné zacházení, zákaz diskriminace a důsledky porušení práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů, hovoří o zákazu diskriminace:

§16 odst. 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.“ (Zákoník práce, online, cit. 2013-01-28).

§16 odst. 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.“ (Zákoník práce, online, cit. 2013-01-28).

Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a změně a změně některých zákonů – antidiskriminační zákon (2009), Hlava I – Základní pojmy, definuje:

§2 odst. 2 –

„Diskriminace je přímá a nepřímá. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.“ (Zákon o

rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), online, cit. 2013-01-28).

§2 odst. 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.“ (Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), online, cit. 2013-01-28).

§3 odst. 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.“ (Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), online, cit. 2013-01-28).

Mimo zákoník práce je možné domáhat se ochrany osobnosti podle zákoníku občanského. Zejména ve věcech, které vedou proti lidské důstojnosti - zákoník občanský (1964), Hlava II - Účastníci občanskoprávních vztahů:

§11 – Ochrana osobnosti

„Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.“ (Občanský zákoník, online, cit. 2013-01-28).

Dle nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.), který nabude účinnosti v roce 2014 je uvedeno:

§3 odst. 1 –

„Soukromé právo chrání důstojnost a svobodu člověka i jeho přirozené právo brát se o vlastní štěstí a štěstí jeho rodiny nebo lidí jemu blízkých takovým způsobem, jenž nepůsobí bezdůvodně újmu druhým.“ (Občanský zákoník, online, cit. 2013-01-28).

V trestním zákoníku (zákon č. 40/2009 Sb.) můžeme v našem problému uplatňovat několik skutkových podstat, jako například – trestný čin křivého obvinění (§ 345), trestný čin neoprávněného nakládání s osobními údaji (§ 180), trestný čin pomluvy (§ 184), trestný čin ublížení na zdraví (§ 145-148), trestný čin omezování osobní svobody (§ 171), trestný čin vydírání (§175), trestný čin útisku (§ 177) a případně další trestné činy.

V souvislosti s novelizací trestního zákoníku, která vstoupila v platnost 1. ledna 2010, byl do trestního zákona začleněn trestní čin *nebezpečné pronásledování* – tzv. stalking. Odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti může být dle odstavce 1 potrestán jedinec, jenž jiného dlouhodobě pronásleduje tím, že *„a) vyhrožuje ublížením na zdraví nebo jinou újmu jemu nebo jeho osobám blízkým, b) vyhledává jeho osobní blízkost nebo jej sleduje, c) vytrvale jej prostřednictvím prostředků elektronických komunikací, písemně nebo jinak kontaktuje, d) omezuje jej v jeho obvyklém způsobu života, nebo e) zneužije jeho osobních údajů za účelem získání osobního nebo jiného kontaktu.“* (Komárek, Šebesta, online, cit. 2013-01-28).

PRAKTICKÁ ČÁST

6. VÝZKUM

6.1 Popis řešeného problému

O výskytu vztahové patologie na českých pracovištích není pochyb. Mnoho výzkumných šetření tento fakt dokazuje, stejně tak, jako zájem o toto téma mezi pracujícími lidmi. V našem výzkumném šetření budeme zkoumat jiný jev, a sice roli svědka ve vztahové patologii.

Pokud se pracovník stane svědkem vztahové patologie na jeho pracovišti, stává se jakýmsi zúčastněným jedincem tohoto jevu, jelikož tím, jak se v dané situaci zachová, může nesporně ovlivnit celou vzniklou či vznikající situaci. Ať už v procesu vzniku vztahové patologie či při jejím následném řešení a dokazování. Zájmem našeho výzkumného šetření bude zjistit, jestli jsou lidé, kteří se stanou svědkem vztahové patologie, tento čin nahlásit či ne a jaká vnímají rizika.

6.2 Cíle a hypotézy průzkumného šetření

V našem šetření se zaměříme na roli svědka ve vztahové patologii na pracovišti.

- Byli respondenti našeho výzkumu někdy cílem či svědkem vztahové patologie na pracovišti?
- Čeho byli nejčastěji svědkem?
- Inklinují lidé spíše k roli aktivního svědka či toho pasivního, který „nic nevidí“?

- Jakým způsobem aktivní svědek nejčastěji pomohl?
- Jaké jsou svědkovi obavy a překážky v konání spravedlnosti?
- Za jakých podmínek by se tyto překážky odbouraly?
- Jaká je celková znalost problematiky vztahové patologie na pracovišti?

Hypotéza č. 1: Nejméně 40% respondentů byli svědkem vztahové patologie na pracovišti a nejméně 20% se stali někdy cílem vztahové patologie.

Hypotéza č. 2: Největší četnost svědectví je při mobbingu, bossingu a sexuálnímu obtěžování.

Hypotéza č. 3: Vztah mezi cílem a obětí vztahové patologie bude nejčastěji kolega – kolega.

Hypotéza č. 4: Lidé více inklinují k roli pasivního svědka – tzn. toho, který „situaci nevidí“.

Hypotéza č. 5: Aktivní svědek nejčastěji pomůže tak, že se pokusí být oporou pro oběť.

Hypotéza č. 6: Aktivní svědek nemá nejčastěji obavu z toho, že se sám stane cílem vztahové patologie na pracovišti.

Hypotéza č. 7: Pasivita svědků je nejčastěji způsobena obavou, že se situace obrátí proti nim a stanou se také cílem vztahové patologie.

Hypotéza č. 8: Svědkovy obavy by se odbouraly, pokud by ho podpořili ostatní zaměstnanci.

Hypotéza č. 9: Předpokládáme, že nejvíce známý je pojem mobbing, bossing a sexuální obtěžování. S pojmem „civildourage“ se mnoho respondentů nesetkalo.

6.3 Použité metody

V praktické části uskutečníme průzkum, který si klade za cíl zjistit názory a zkušenosti zaměstnanců firem na problematiku vztahové patologie na pracovišti.

K tomuto účelu byla zvolena kvantitativní metoda dotazníku, která je sice méně pružná a je zde riziko nejasnosti při kladení otázek (Ferjenčík, 2000), nicméně nám umožňuje získat informace od většího počtu respondentů a utvořit si tak obraz o názorech respondentů k dané problematice.

Dotazník byl koncipován do čtrnácti polootevřených či uzavřených otázek, kde mohli respondenti odpovídat k danému tématu. Celkové znění dotazníku je k nalezení v příloze. Dotazník byl předáván respondentům osobně či pomocí emailu.

6.4 Charakteristika výzkumného vzorku

Do výzkumného šetření byli zahrnuti zaměstnanci z devíti nejrozličnějších korporátních či menších společností. Celkově bylo rozdáno a rozesláno 95 dotazníků, z nichž se vrátilo 106 řádně vyplněných. Vyšší počet navrácených dotazníků, než rozdaných, můžeme dávat za důvod metodě tzv. Snowball Technique neboli sněhové kouli, kdy byl dotazník distribuován od jednoho respondenta k dalším členům cílové skupiny na základě sociálních vazeb.

Z navrácených 106 dotazníků jsme pracovali s odpověďmi 46 žen a 60 mužů, procentuálně 43% žen a 57% mužů.

6.5 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníky byly vyhodnoceny podle jednotlivých otázek. Jako první uvedeme věkové rozvrstvení a pohlaví respondentů.

Otázka číslo 1: Rozložení respondentů dle pohlaví.

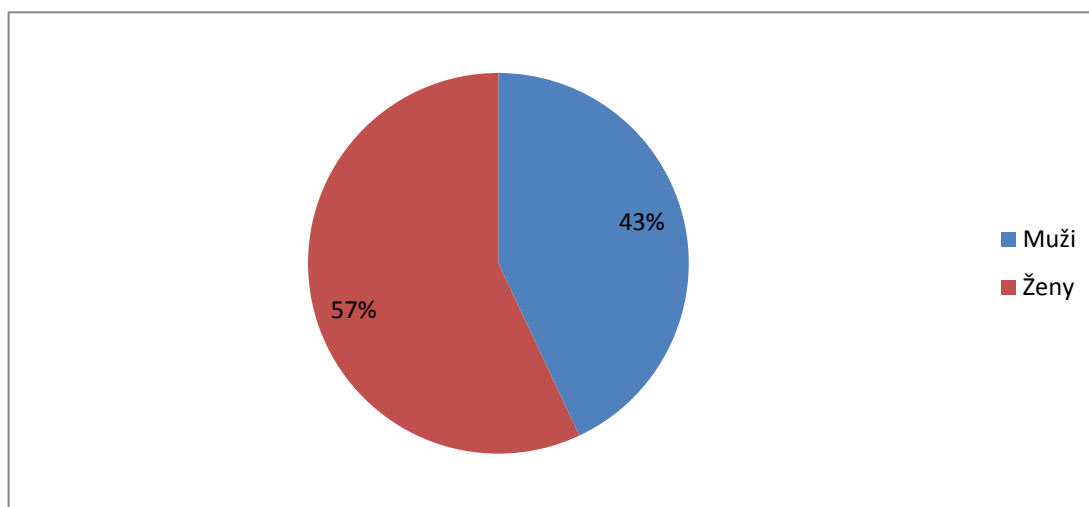
V našem výzkumném šetření máme větší počet respondentů mužů. Rozdíl však není zdaleka rapidní a výsledky šetření by neměly být touto skutečností ovlivněny.

Tabulka č. 1: Odpověď na otázku číslo 1 v dotazníku

| Pohlaví | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|---------|-------------------|-----------------------|
| Žena | 46 | 43 % |
| Muž | 60 | 57 % |

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 1: Procentuální rozložení pohlaví respondentů



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka číslo 2: Rozložení respondentů dle věkové skupiny.

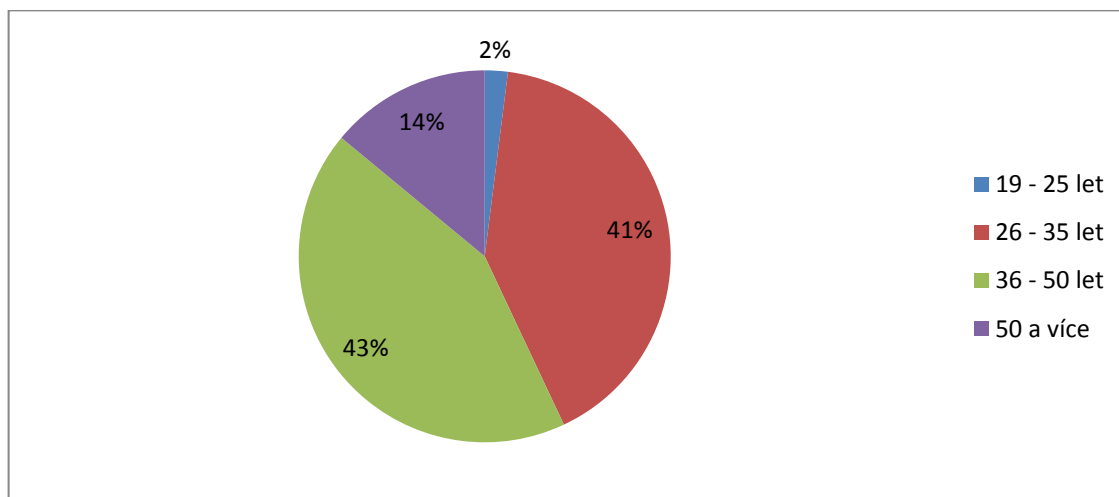
Ze čtyř věkových skupin jsou nejpočetnější skupiny středního věku – 26 až 35 let a 36 až 50 let. Zaměřujeme se tedy na jedince v aktivním pracovním věku.

Tabulka č. 2: Odpověď na otázku číslo 2 v dotazníku

| Věková skupina | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|-----------------|-------------------|-----------------------|
| 19 – 25 let | 2 | 2 % |
| 26 – 35 let | 43 | 41 % |
| 36 – 50 let | 46 | 43 % |
| Více jak 50 let | 15 | 14 % |

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 2: Věkové rozložení respondentů



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka číslo 3: Které z následujících pojmů, v rámci vztahové patologie na pracovišti, jsou Vám známy?

Náš předpoklad, že nejvíce známé pojmy jsou mobbing, bossing a sexuální obtěžování, se ukázal být pravdivým. 77% respondentů uvedlo, že zná pojem mobbing,

85% respondentů zná pojem bossing a sexuální obtěžování znají všichni respondenti, tzn. 100% zúčastněných. Tuto absolutní znalost pojmu sexuální obtěžování můžeme přikládat i skutečnosti, že se jedná o pojem v českém jazyce, na rozdíl od ostatních pojmů, které se uvádějí v jazyce anglickém.

Jako nejméně známý pojem se ukázal být pojem bullying, který zná pouze 29% respondentů.

Tabulka č. 3: Odpověď na otázku číslo 3 v dotazníku

| Typ odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Mobbing | 82 | 77 % |
| Bossing | 90 | 85 % |
| Bullying | 31 | 29 % |
| Stalking | 54 | 60 % |
| Sexuální obtěžování | 106 | 100 % |

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka číslo 4: **Byl/a jste někdy cílem vztahové patologie na pracovišti?**

V otázce výskytu vztahové patologie na pracovištích, se naše hypotéza našťěstí nepotvrdila. 14% respondentů uvedlo, že byli někdy cílem vztahové patologie. Nejčastěji respondenti uváděli případ bossingu, jako druhý nejčastější případ sexuálního obtěžování a jako třetí mobbing.

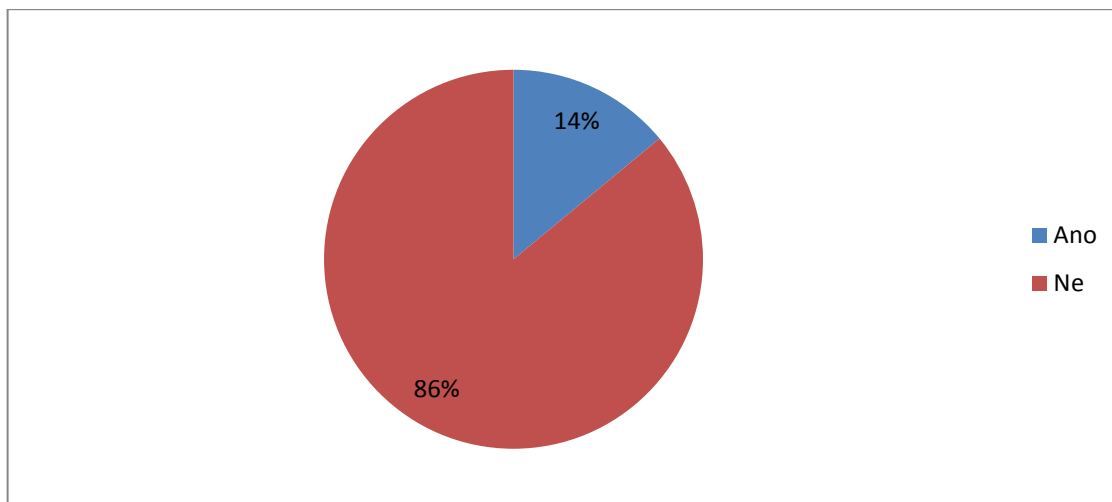
U této otázky však vyvstává riziko, že respondenti nemuseli odpovídat zcela pravdivě a některé případy vztahové patologie tak mohly zůstat utajeny.

Tabulka č. 4: Odpověď na otázku číslo 4 v dotazníku

| Typ odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Ne | 91 | 86 % |
| Ano | 15 | 14 % |
| Bossing | 7 | 47 % |
| Mobbing | 3 | 20 % |
| Sexuální obtěžování | 5 | 33 % |

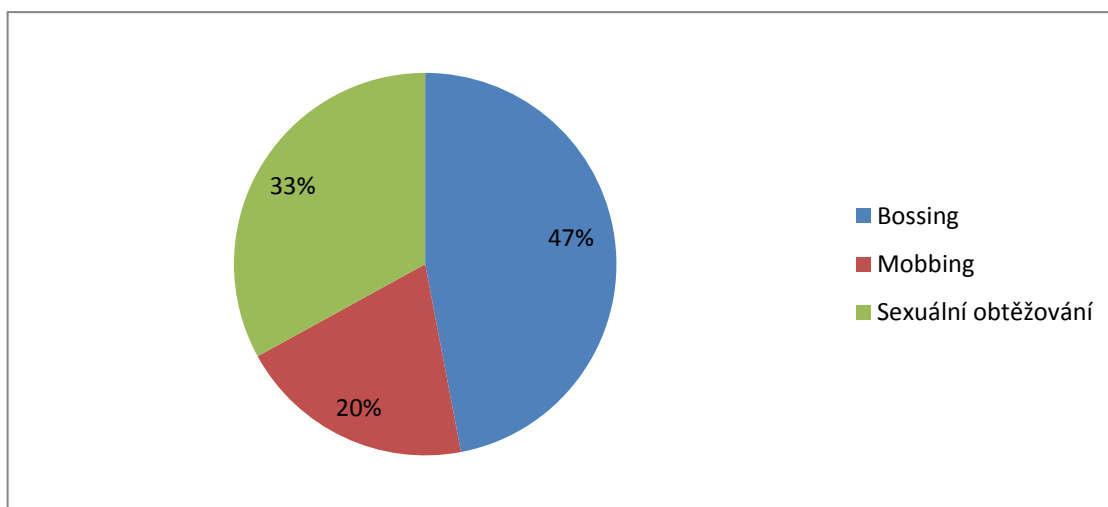
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 3: Počet cílů vztahové patologie



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 4: Druhy vztahové patologie, kterými se respondenti stali cíli



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka číslo 5: Byl/a jste někdy svědkem nějaké vztahové patologie na pracovišti?

Zde se naše hypotéza, že nejméně 40% respondentů se stali svědkem vztahové patologie na pracovišti, potvrdila, jelikož opravdu 43% našich respondentů se uvedlo jako svědci nějaké vztahové patologie v zaměstnání.

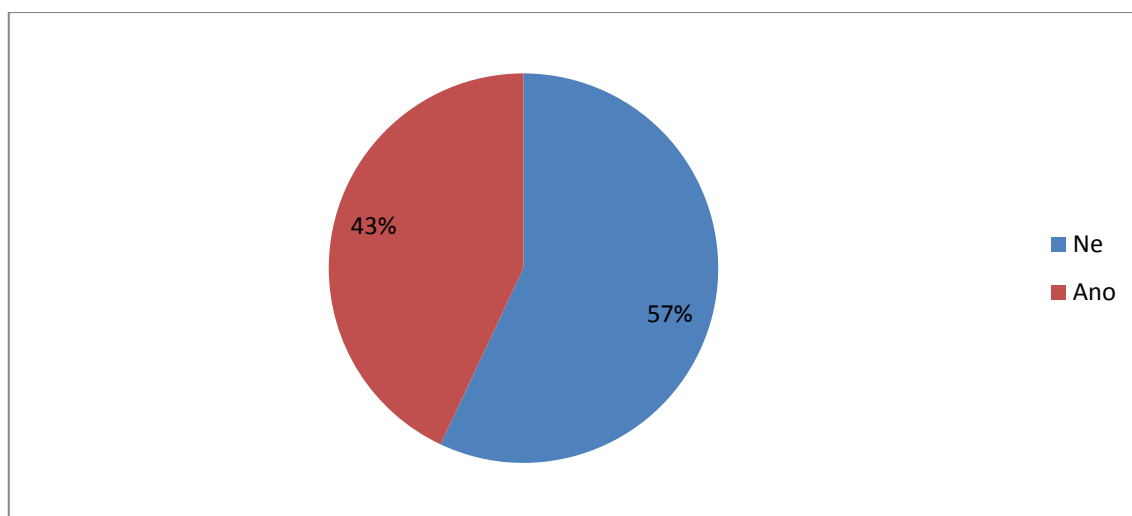
Zarážející je rozdíl v počtu uvedených cílů a svědků vztahové patologie. Můžeme předpokládat, respondenti vystřídali více zaměstnání v jiných firmách či jiných pozic na odděleních, stejně tak, jako již zmíněné neuvedení informace v otázce č. 4.

Tabulka č. 5: Odpověď na otázku číslo 5 v dotazníku

| Typ odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|--------------|-------------------|-----------------------|
| Ne | 60 | 57 % |
| Ano | 46 | 43 % |

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 4: Počet svědků vztahové patologie



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka číslo 6: Pokud jste byl/a svědkem, vyberte prosím, čeho jste byl/a svědkem.

Náš předpoklad, že na pracovišti bude mít nejvíce svědků mobbing, se u našich respondentů nepotvrdil. Nejčtenější odpovědí byl bossing, kterému přihlíželo 44% našich svědků. Důvody takového výsledku mohou být různé. Můžeme předpokládat, že v dnešní době, kdy se na zaměstnance kladou velké tlaky na výkon a zaměstnanci často, kvůli vysoké míře nezaměstnanosti ve společnosti, strpí mnoho, mají vedoucí zaměstnanci – šéfové, velký prostor pro své jednání, které je mnohdy na hranici či za hranicí zdravého vztahu. Zaměstnanec je v pasti – na jeho pozici „čeká fronta“ uchazečů. Šéfové si tedy v dnešní době mohou ke svým podřízeným dovolit mnohem více, než dříve, zejména pak ti šéfové, kteří jsou zároveň majiteli či akcionáři společnosti.

Námi předpokládaný mobbing však nezůstává pozadu – 30% svědectví tohoto jevu může být také odrazem současné napjaté situace na trhu práce. Zaměstnanci mezi sebou pocíťují konkurenční tlaky a zejména při snižování stavů ve firmách.

Nezanedbatelné číslo (24%) vyplynulo také u jevu sexuálního obtěžování. Tento fakt můžeme přikládat i tomu, že pojem sexuální obtěžování zahrnuje celou řadu jevů – od těch neškodně vypadajících poznámek až po násilné chování.

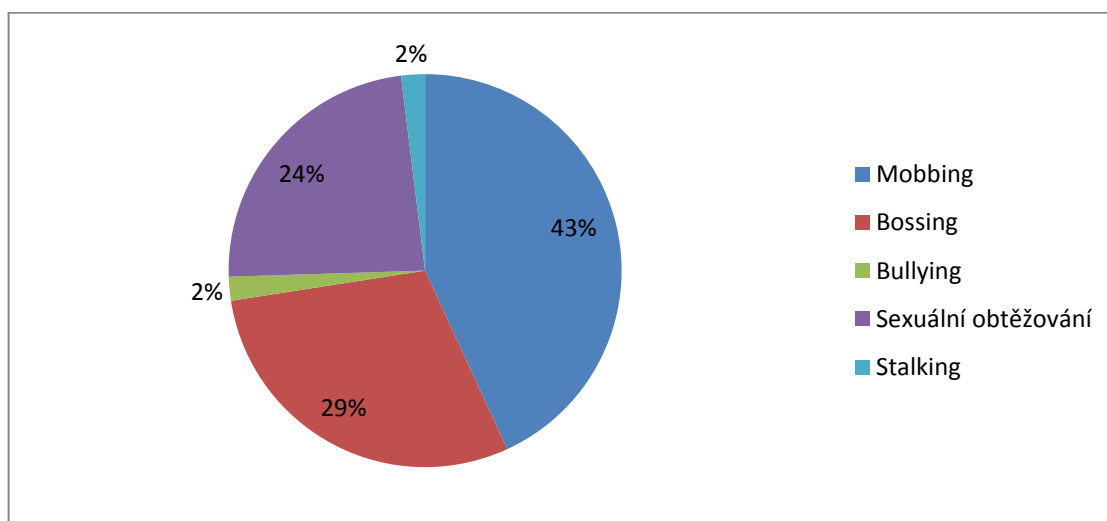
Svědék bullyingu se v našem šetření objevil pouze jeden, což je pro nás pozitivním výsledkem. Rozšíření bullyingu, jako opravdového fyzického násilí na pracovištích, by bylo pro naši společnost destruktivním jevem.

Tabulka č. 6: Odpověď na otázku číslo 6 v dotazníku

| Typ odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Mobbing | 20 | 44 % |
| Bossing | 14 | 30 % |
| Bullying | 2 | 2 % |
| Sexuální obtěžování | 11 | 24 % |
| Stalking | 1 | 2 % |

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 5: Jevy vztahové patologie, kterými byli respondenti svědky



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka číslo 7: Pokud jste byl/a svědkem, prosím uveďte vztah mezi Vámi – svědkem, a cílem vztahové patologie.

V této otázce se dotazujeme na vztah mezi respondentem, který byl svědkem vztahové patologie na pracovišti, a cílem oné vztahové patologie. Tento vztah zkoumáme, abychom si dokázali lépe představit situaci svědků a mohli lépe vnímat důvody jejich rozhodnutí.

Potvrdila se naše hypotéza, kdy se v 48% případech svědectví vztahové patologie jedná o vztah kolega – svědek a kolega – cíl. V 30% se jedná o vztah nadřízený – svědek a podřízený – cíl a v 22% vztah podřízený – svědek a nadřízený – cíl.

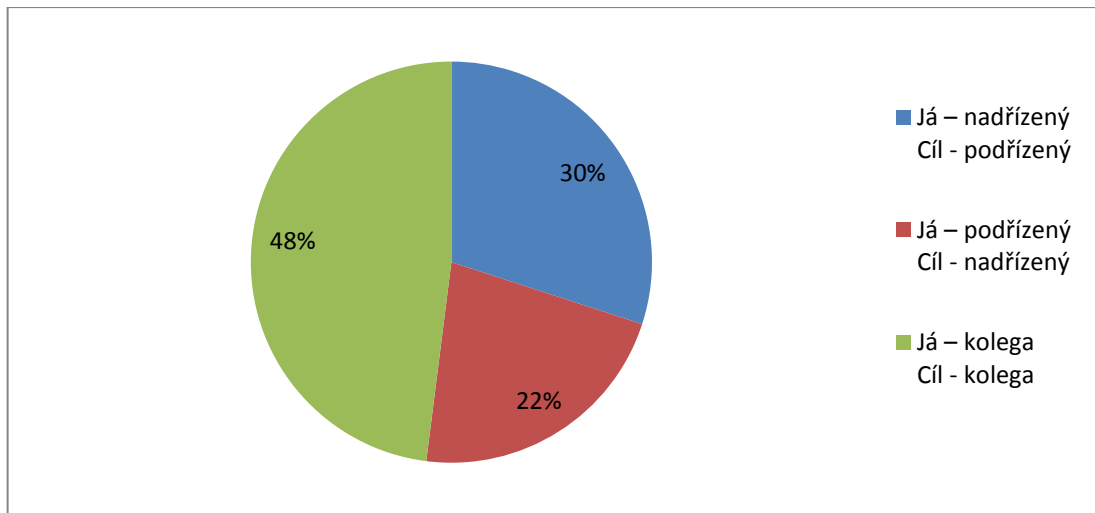
Zkoumali jsme míru pomoci svědků v závislosti na těchto vztazích. Nejvíce případů pomoci od svědků je v případě vztahu svědek – kolega a cíl – kolega a to v 52% těchto svědků, v 31% pomohli svědci, kteří byli ve vztahu svědek – nadřízený a cíl – podřízený. Nejméně pomoci (17%) se objevila ve vztahu svědek – podřízený a cíl – nadřízený.

Tabulka č. 7: Odpověď na otázku číslo 7 v dotazníku

| Typ odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Já – nadřízený Cíl - podřízený | 14 | 30 % |
| Já – podřízený Cíl - nadřízený | 10 | 22 % |
| Já – kolega Cíl - kolega | 22 | 48% |

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 6: Vztahy mezi svědky a cíli vztahové patologie



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka číslo 8: **Pokud jste byl/a svědkem, prosím uveďte, jak jste se v dané situaci zachoval/a.**

Otázka číslo 9: **Pokud jste byl/a svědkem, prosím, uveďte, jak jste pomohl/a?**

Stěžejní otázka našeho výzkumu se snaží zjistit, jak se svědkové vztahové patologie na pracovišti zachovají v nastalé situaci. Role svědka je v problematice vztahové patologie velmi důležitá. Svým jednáním může ovlivnit vývoj celé situace, ať už „pouhou“ podporou oběti až po eskalaci celého případu. Oběť se potřebuje vnitřně přesvědčit, že se děje něco špatně, že to není jen v její hlavě, stejně tak, jako si musí sama utřídit své možnosti řešení problému a obrany. Právě zde jsou svědci velmi důležití. Mohou se zachovat dvěma způsoby – aktivně či pasivně. Případ první je svědek, který, jak jsme již zmínili, podporuje oběť mnoha možnostmi. Případ druhý je svědek, který situaci přehlíží, také z mnoha důvodů. Ať už přes opravdový bytostný nezájem o druhé, či ze strachu z možných dopadů na něj jako osobu.

Naše hypotéza, že svědkové budou spíše pasivní, se nepotvrdila a je velmi pozitivní, že 63% našich svědků bylo aktivních a uvedli, že nedělali, že nic nevidí a pomohli. Respondenti, kteří pomohli, nejčastěji uvádějí (48%), že se snažili být oporou pro oběť. Jak specificky, jejich opora vypadala, jsme nezkoumali, pro nás je stěžejní informace, že se snažili být oporou, která je důležitá v jakékoliv specifikaci. 24%

aktivních svědků uvedlo, že se pokusili promluvit s pachatelem a 28% aktivních svědků nahlásilo situaci ve firmě.

Můžeme jen doufat, že tyto výsledky jsou aplikovatelné v celé společnosti, jelikož výsledek našeho průzkumu v těchto otázkách není špatný – více jak polovina svědků vztahové patologie nenechá situaci být a snaží se, a to jakkoliv, pomoci.

Pasivní svědkové uvedli, že jsou v 24% ti, kteří dělali, že nic nevidí a nepomohli a v 13% ti, kteří také nepomohli, jelikož je vzniklá situace dokonce vůbec nezajímala.

Důvody, proč tito pasivní svědci nepomohli, budeme zkoumat v dalších otázkách.

Tabulka č. 8: Odpověď na otázku číslo 8 v dotazníku

| Typ odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|---|--------------------------|------------------------------|
| Nedělal/a jsem, že nic nevidím - Pomohl/a jsem | 29 | 63 % |
| Dělal/a jsem, že nic nevidím - nepomohl/a jsem | 11 | 24 % |
| Nezajímalo mě to - nepomohl/a jsem | 6 | 13% |

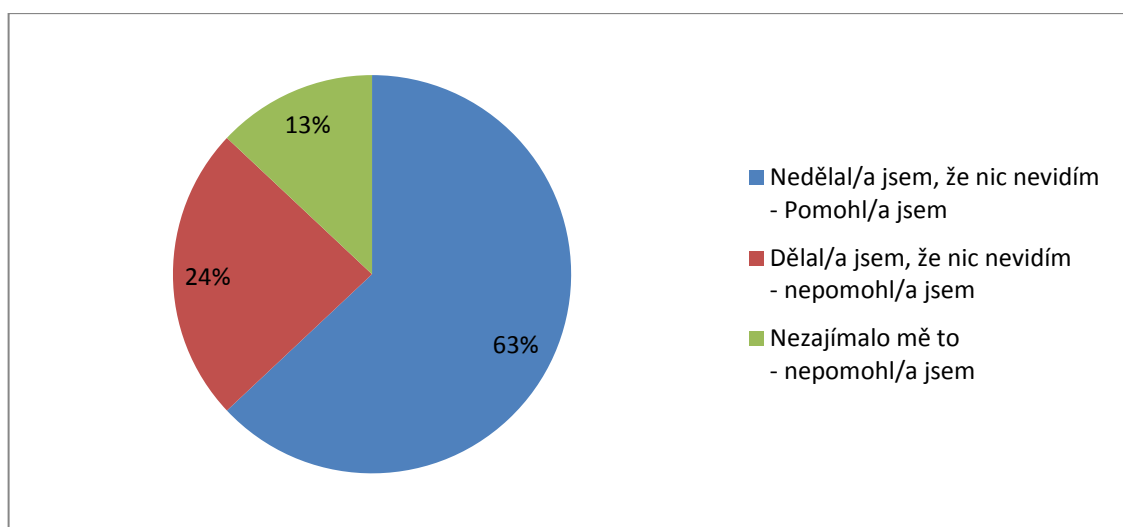
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Tabulka č. 9: Odpověď na otázku číslo 9 v dotazníku

| Typ odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|--|--------------------------|------------------------------|
| Snažila/a jsem se promluvit s pachatelem | 7 | 24 % |
| Snažil/a jsem se Být oporou pro cíl | 14 | 48 % |
| Nahlásil/a jsem situaci ve firmě | 8 | 28% |

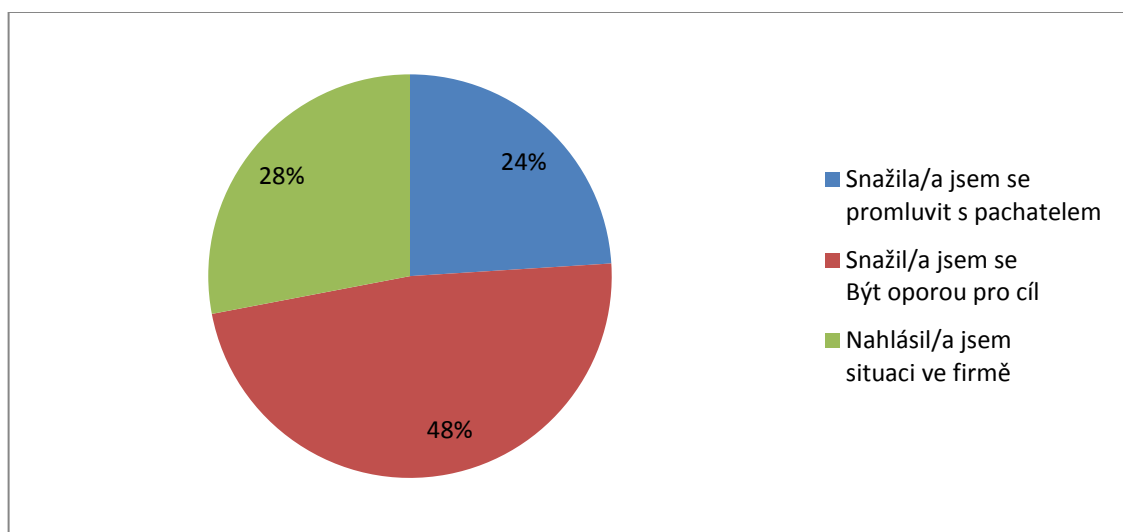
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 7: Jak se svědci vztahové patologie zachovali



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 8: Jak svědci vztahové patologie pomohli



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka číslo 10: Pokud jste byl/a svědkem, a nepomohl/a, prosím, uveďte, jak si myslíte, že jste mohl/a pomoci.

V této otázce nás zajímalo, jak si ti svědci vztahové patologie, kteří nepomohli, uvědomují své možnosti pomoci. 54% respondentů z řad svědků, kteří v dané situaci

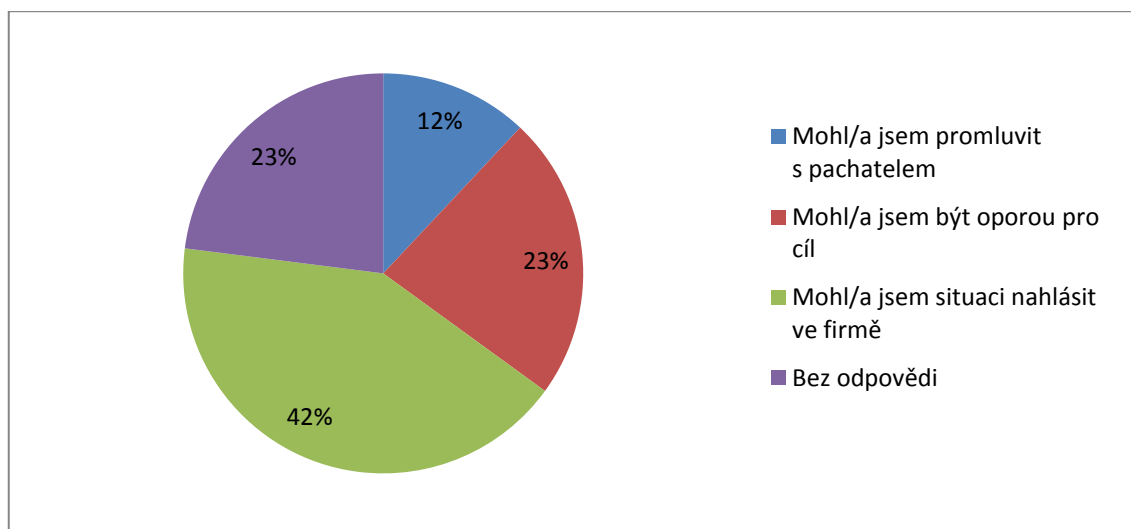
neudělali nic, si myslí, že mohli vzniklou situaci nahlásit ve firmě, například vedoucímu či personálnímu oddělení. V 31% si respondenti myslí, že mohli být oporou pro cíl vztahové patologie a v 15% že mohli promluvit s pachatelem. Čtyři respondenti (23% ze svědků, kteří nepomohli) na otázku neodpověděli.

Tabulka č. 10: Odpověď na otázku číslo 10 v dotazníku

| Typ odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|---------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Mohl/a jsem promluvit s pachatelem | 2 | 12 % |
| Mohl/a jsem být oporou pro cíl | 4 | 23 % |
| Mohl/a jsem situaci nahlásit ve firmě | 7 | 42% |
| Bez odpovědi | 4 | 23% |

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 9: Jak svědci vztahové patologie mohli pomoci



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka číslo 11: Pokud jste byl/a svědkem, co Vás vedlo k tomu, že jste pomohl/a?

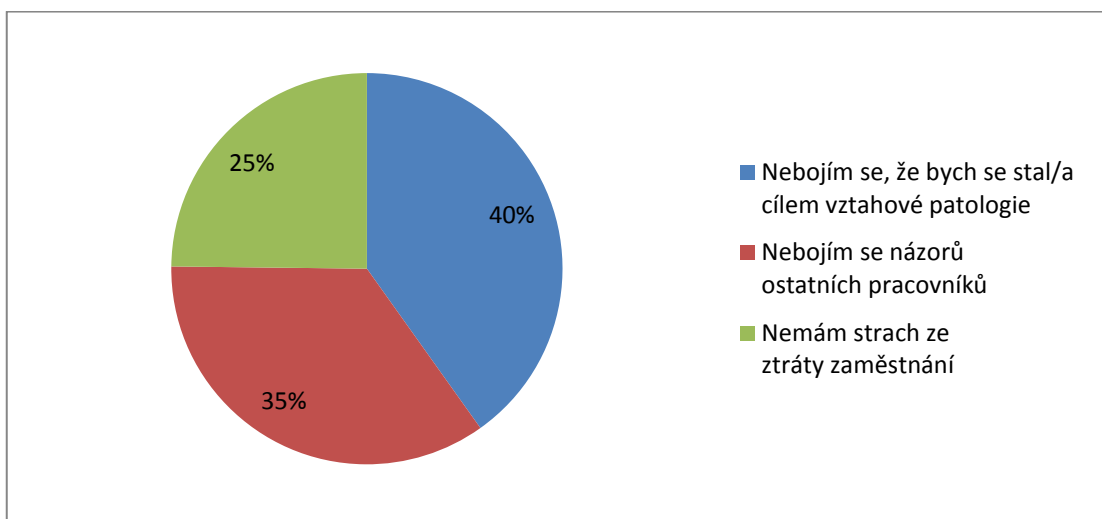
V otázce, z jakého důvodu se respondenti rozhodli pomoci cílu vztahové patologie na pracovišti, jsme se zaměřili na obavy, kterých se tito svědci nebáli. Respondenti často uvedli více než jednu možnost. Nejčastější odpovědí zůstává námi předpokládaná odpověď, že se svědci nebojí, že by se sami stali cílem vztahové patologie, což uvedlo 55% svědků, kteří pomohli. 48% svědků uvedlo, že se nebojí názorů ostatních pracovníků, 34% svědků pak nemá strach ze ztráty zaměstnání. Nejčastější jinou odpovědí bylo netolerance bezpráví.

Tabulka č. 11: Odpověď na otázku číslo 11 v dotazníku

| Typ odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|--|-------------------|-----------------------|
| Nebojím se, že bych se stal/a cílem vztahové patologie | 16 | 55 % |
| Nebojím se názorů ostatních pracovníků | 14 | 48 % |
| Nemám strach ze ztráty zaměstnání | 10 | 34 % |

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 10: Co vedlo svědky vztahové patologie, že pomohli



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka číslo 12: Pokud jste byl/a svědkem, co Vás vedlo k tomu, že jste nepomohl/a?

V této otázce respondenti opět často uvedli více než jednu odpověď. Náš předpoklad že svědci nepomohli z důvodu strachu, že se stanou sami cílem vztahové patologie, se potvrdil, tato odpověď se objevila u 88% těchto svědků. Zajímavé je pozorovat, že u svědků, kteří byli aktivní a pomohli, se tato odpověď také objevila nejčastěji, avšak ti z toho, že se stanou cílem vztahové patologie, strach nemají.

Strach z názorů ostatních zaměstnanců má 35% daných svědků a strach ze ztráty zaměstnání má 23%. Strach ze ztráty zaměstnání můžeme opět přikládat napjaté situaci na trhu práce a můžeme předpokládat, že se tak děje zejména v situaci bossingu, kdy jít proti svému šéfovi je opravdu těžkým krokem.

Tabulka č. 12: Odpověď na otázku číslo 12 v dotazníku

| Typ odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|---|--------------------------|------------------------------|
| Strach, že se stanu také cílem vztahové patologie | 15 | 88 % |
| Bojím se názorů Ostatních pracovníků | 6 | 35 % |
| Mám strach ze ztráty zaměstnání | 4 | 23 % |

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka číslo 13: V jaké situaci byste pomohl/a?

V této otázce jsme chtěli po svědcích, kteří nepomohli, aby se zamysleli nad tím, v jaké situaci by své jednání změnili a pomohli by. Dle výsledků odpovědí můžeme sledovat, že pokud by svědci měli jistotu, že je v jejich jednání podpoří i další kolega či kolegyně, jednalo by jinak 36% daných respondentů. V případě lepšího ukotvení v zákonech by jednalo jinak 23% ze svědků, kteří nepomohli, a stejné procento svědků

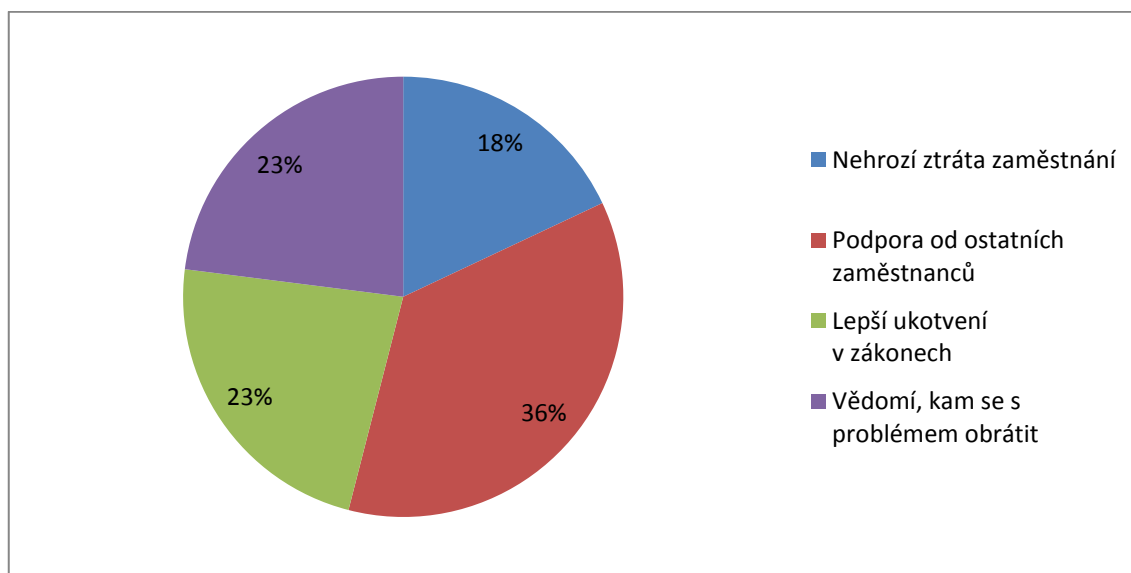
by pomohlo v případě, že by věděli, kam se mohou s problémem obrátit. 18% svědků by pomohli, kdyby měli jistotu, že nepřijdou o své místo.

Tabulka č. 13: Odpověď na otázku číslo 13 v dotazníku

| Typ odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Nehrozí ztráta zaměstnání | 3 | 18 % |
| Podpora od ostatních zaměstnanců | 6 | 36 % |
| Lepší ukotvení v zákonech | 4 | 23 % |
| Vědomí, kam se s problémem obrátit | 4 | 23 % |

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 11: Co by vedlo svědky vztahové patologie, že by pomohli



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka číslo 14: Narazil/a jste někdy na pojem „civilcourage“?

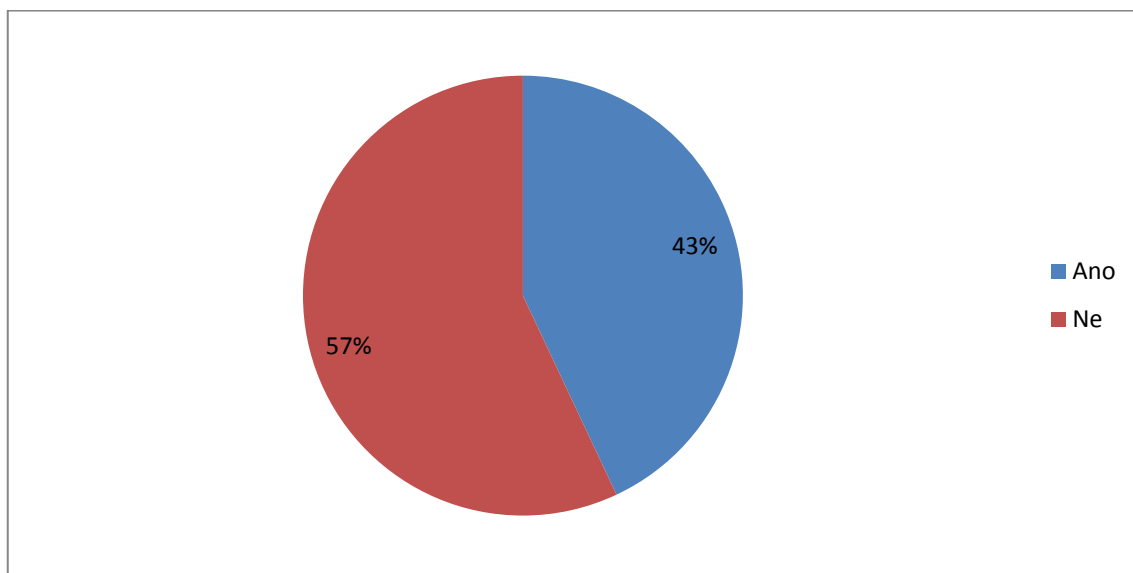
Předpoklad, že pojem civilcourage nebude mezi respondenty moc znám, se potvrdil a my můžeme sledovat, že 57% všech respondentů se s tímto pojmem nikdy neseťkalo. Naopak 43% respondentů uvedlo, že se s pojmem setkali a z toho 89% respondentů uvedlo, co pojem civilcourage znamená.

Tabulka č. 14: Odpověď na otázku číslo 14 v dotazníku

| Typ odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|--------------|-------------------|-----------------------|
| Ano | 46 | 43 % |
| Ne | 60 | 57 % |

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 12: Znalost pojmu „civilcourage“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

ZÁVĚR

Když se člověk zamyslí nad otázkou, kde za svůj život stráví nejvíce svého času, většinou dojde k závěru, že v práci. Tvoříme si tam mezilidské vztahy s kolegy či jinými spolupracovníky, kteří jsou součástí pracovního prostředí. Pro mnohé z nás je kolektiv lidí v práci jakási „druhá rodina“, mnoho našich přátel či známých v životě potkáme díky naší práci. Chci tímto poukázat na důležitost pracovního prostředí v našich životech. Kde jsou lidé a interakce, tam jsou také konflikty. Jde to ruku v ruce a je to zcela přirozené. Konflikty můžeme považovat dokonce za zdravé ve smyslu získání zkušeností pro všechny účastníky takového konfliktu. Navíc, dle mého názoru, konflikt neznamená nutné zlo – jedná se o neshodná stanoviska zúčastněných a cílem takového procesu je vyřešit onen střet, ne se pouštět do roviny osobních vztahů a emocí. Pro mnoho lidí bohužel těžký úkol.

Z roviny konfliktů, které se dějí běžně, jednorázově, významně se neopakují, jedinec nemá pocit, že by ho toto jednání protistrany nějak ovlivňovalo v jeho pracovní, osobní či dokonce zdravotní sféře, se však dostáváme do roviny, která již tak zdravá rozhodně není – vztahová patologie. Tímto nebezpečným jevem se věnujeme v naší práci. Již jsme si řekli, ale je třeba to stále opakovat, že vztahová patologie není nebezpečná nejen pro zúčastněné, ale je nebezpečná i pro podnik a dokonce i pro celou naši společnost.

V této diplomové práci se věnujeme teoretickým poznatkům mnoha autorů, jak celá situace vztahové patologie na pracovišti vypadá, jak vznikne, za jakých okolností, jaké jsou zde příčiny a dopady. Znovu bych ráda zmínila pojem „bezpečná kultura na pracovišti“, kterou ve své práci používá odborník na mezilidské vztahy na poli práce, PhDr. Pavel Beňo, a která, je v otázce vztahové patologie na pracovišti, stěžejní. Každý podnik, každý vedoucí pracovník by měl mít za prioritu mít ve svém podniku bezpečnou kulturu. Bojím se, stav, který můžeme ve svém okolí pozorovat, hovoří o tom, že tato snaha není zatím dostačující. Tlak je kladem na výkon a ekonomické výsledky, nikoliv na účastníky, bez kterých by těchto výsledků nebylo.

Stěžejní pro naši práci bylo téma, jak se vztahové patologii bránit. Vesměs jsme došli ke dvěma možnostem – buď odejít ze spáru agresora, zachránit si zbytek toho, co z nás osobnostně zbylo, či varianta druhá – aktivně se začít bránit. K tomu je zapotřebí

dobré sebereflexe. Každý člověk musí začít u sebe. Člověk si musí uvědomit svou cenu, nečekat, že se změní agresor, změnit se musí on sám. Už toto samotné uvědomění si své ceny, může být pro agresora signálem, a začátkem dobré obrany. Ne nadarmo se říká, že lidé si k člověku dovolí jen to, co jim on sám dovolí.

V případě, kdy to s onou sebedůvěrou není tak pozitivní, v probíhající vztahové patologii se opravdu těžko vlastní sebedůvěra hledá, je zapotřebí si přiznat, že to sám člověk nezvládne a není se za co stydět. Pomoc ostatních – interně či externě, je důležitým prvkem a myslím, že se o něm také málo mluví. Lidé by si měli více všimnout a více se zajímat, co se v jejich okolí na pracovišti děje.

Zde se dostáváme k výzkumné části naší práce, kde jsme v kvantitativním výzkumu za použití dotazníkového šetření, zkoumali roli svědků vztahové patologie na pracovišti. Zaměřili jsme se právě na úhel pohledu - „všímám si/nevšímám si a pomůžu/nepomůžu“. Naš výzkum měl, dle mého názoru, velice úspěšnou návratnost. Přiřítám to atraktivitě daného tématu v dnešní společnosti.

V našich hypotézách jsme stanovovali předpokládané výsledky, které se nám ve většině potvrdily. Zkoumali jsme znalost pojmosloví z oblasti vztahové patologie, kde se nám ukázalo, že lidé ve většině tyto pojmy znají. Což je pro další vývoj v tomto tématu dobrá zpráva. Naši respondenti nebyli v takovém množství cílem vztahové patologie, jako jsme předpokládali a je to, jak jsme již uvedli, pozitivní fakt. Stěžejní informace pro nás byla, počet svědků vztahové patologie, na které jsme se dále zaměřovali, a zkoumali jsme, jak se v dané situaci zachovali. Z našich respondentů jsme měli 43% svědků vztahové patologie na pracovišti a z toho 63%, tzn. více než polovina z nich, nezůstali jen svědky přihlížejícími, ale něco udělali – nejčastěji uvedli, že se snažili být oporou pro cíl vztahové patologie, což je nesmírně důležité, jak pro řešení nastalé situace, tak pro prevenci možných jiných patologických jevů, protože je dobré, když je vidět, že se lidé zajímají, co se kolem děje a nenechá je to chladnými. U svědků, kteří uvedli, že v dané situaci nedělali nic, jen přihlíželi a nepomohli, jsme zkoumali, proč se tak rozhodli a co by jejich rozhodnutí změnilo. Nejčastější odpovědí bylo, že by tito svědci pomohli, kdyby cítili, že budou mít podporu od ostatních kolegů a nejvíce častým důvodem, proč nepomohli, byl důvod, že se sami bojí, aby se nestali cílem vztahové patologie.

Náš výzkum ukázal, že na tom společnost není možná tak špatně, ale rozhodně by na tom mohla být lépe. Navíc si musíme uvědomit, že tlak na trhu práce se čím dál více stupňuje a přiosťruje ruku v ruce se všude vyslovovanou krizí, která způsobuje, že firmy z obavy či již ze skutečných potřeb, musí snížit počet pracovníků, snížit finanční ohodnocení, ale tlak na výkon a často i množství práce, zůstává stejný. To má za následek, že trpí mezilidské vztahy. Tento tlak nejvíce dopadá právě na lidi, mezi kterými vzniká konkurence, boje a zdravé firemní klima je pak těžko udržitelné. Právě toto by si měli firmy uvědomovat a zajímat se nejen o ekonomické výsledky, ale i o personální kapitál, který je pro tyto výsledky stěžejním prvkem.

Je potřeba stále hledat nové nástroje, jak zkvalitňovat mezilidské vztahy na pracovištích a jak na tuto problematiku nezapomenout. Samozřejmě je nutné tuto problematiku řešit i z dalších pohledů – jako je ukotvení v zákoně, speciálních institucí apod. Já si osobně myslím, že kvůli zvyšujícímu se tlaku na pracovním trhu a větším nárokům na výkon při menší personální kapacitě, bude potřeba tuto problematiku stále více aktivně propagovat. Cela společnost by si měla uvědomit, že na pracovišti trávíme v podstatě většinu svého života a proto budování zdravých vztahů a kultury je důležité. Pro některé společnosti by to znamenalo dilema – „pěstovat“ si zdravý kolektiv a tým lidí, kteří jsou spokojeni, vychází se svým vedoucím pracovníkem, či nechat si ve firmě „tyrana“, za kterým jsou pro firmu ekonomické výsledky, ovšem tým je v rozkladu a fluktuace zaměstnanců je vysoká? Co je pro firmu výhodnější? Doufejme, že je to otázka, která bude více propagována a „patologičtí“ jedinci z našich podniků a to zejména z těch korporátních vymizí...momentálně naivní představa. Každopádně ve světě tento trend již začíná, tzv. certifikací společností proti mobbingu a násilí na zaměstnancích. Do jaké míry toto funguje a do jaké míry je to uchopitelné, ukáže až praxe, nicméně první diskuze na tento proces vznikají za podpory PhDr. Pavla Beňa již i u nás. Ráda bych práci završila svým názorem, který já osobně považuji za stěžejní – lidé by si měli uvědomit svou cenu a pečovat o svou sebedůvěru. Jen tak jsou schopni nenechat si líbit takové chování a úspěšně mu čelit. Zaměstnavatelé by zase měli tvořit také prostředí, které by toto podněcovalo, motivovat zaměstnance a podporovat jejich rozvoj a sebedůvěru. V podstatě mluvím o větší péči o lidský kapitál, který je na firmách to nejdůležitější. Věřím a doufám, že se k sobě budeme chovat lépe. Nebo na tom alespoň pracovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel*. Brno: Era, 2003. ISBN: 80-86517-34-9.

CAPPONI V. a T. NOVÁK. *Sám proti agresí*. Praha: Grada Publishing a.s., 1996. ISBN: 80-7169-253-0.

FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.

HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HUBER, B. *Místo činu pracoviště*. Neografia 1995. ISBN 80-85186-62-4.

HUBBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti aneb místo činu pracoviště*. Praha: Neografia, 1995. ISBN: 80-85186-4.

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

NAZARE – AGA, I. *Nenechejte sebou manipulovat*, Praha: Portál, 1999. ISBN: 80-7178-256-5.

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

SVOBODOVÁ, L. *Šikana na pracovišti aneb mobbing – tichá epidemie*. HRM: Human resources management. 2011, č. 5, s. 89. ISSN: 1801-4690.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

DAVENPORT, N., SCHWARTZ, R. D., ELLIOT, G. P. *Mobbing: Emotional Abuse in the American workplace*. Ames, IA: Civil Society Publishing, 1999. ISBN: 096-7180309

Seznam použitých internetových zdrojů

BEŇO, P. *Civilcourage – co znamená?* [online]. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://civilcourage.cz/civilcourage-co-znamená/>

BEŇO, P. *Mobbing a bossing*. [online]. [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://praceavztahy.cz/wp-content/.../11/Mobbing-a-bossinguvod22.ppt/>

Informační studie oddělení Gender & Sociologie , Sociologický ústav AV ČR, *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů*, oddělení Gender sociologie, 2005. [cit. 2013-01-02]. Dostupná z: <http://www.mpsv.cz/>

JELÍNKOVÁ, P. *Když se řekne bossing*. [online]. [cit. 2013-01-11]. Dostupné z: <http://www.dobrysalek.cz/kdyz-se-rekne-bossing>

PAVLÍKOVÁ, K. *Pětina lidí zažívá v práci šikanu. Týká se to i vás?* [online]. [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://zena.centrum.cz/kariera/clanek.phtml?id=707563>

RÁMIŠ, V. *Konkurenční doložka po novele zákoníku práce*. 2004. [online]. [cit. 2013-01-27]. Dostupné z: http://www.ippravnik.cz/cz/clanky/pracovni-a-socialni-zabezpeceni/pd_2/art_3750/detail.aspx

SOVOVÁ, E. *Mobbing: šikana na pracovišti, která se v Česku rozmáhá*. © 15. 01. 2008. [online]. [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/pracovni-pomer/40623-mobbing-sikana-na-pracovisti-ktera-se-v-cesku-rozmaha>

ŠEBESTA, K. a P. KOMÁREK. *Novela trestního zákoníku (2010)*, © epravo.cz, a.s. 1999-2013, [online]. [cit. 2013-01-28]. ISSN 1213-189X. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/novy-trestny-cin-v-pravni-uprave-cr-nebezpecne-pronasledovani-tzv-stalking-60643.html?mail>

Transparency International. *Co je whistleblowing?* [online]. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/whistleblowing/>

Zákon č. 40/2009 Sb., *Trestní zákoník*. [online]. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni-zakonik/>

Zákon č. 89/2012 Sb., *Občanský zákoník*. [online]. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h1.aspx>

Zákon č. 40/1964 Sb., *Občanský zákoník*. [online]. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast1.aspx>

Zákon č. 198/2009 Sb., *Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)*. [online]. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: http://www.aperio.cz/data/1/Zakon_o_rovnem_zachazeni.pdf

Zákon č. 65/1965 Sb., *Zákoník práce*. [online]. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf č. 1: Procentuální rozložení pohlaví respondentů..... | 60 |
| Graf č. 2: Věkové rozložení respondentů..... | 61 |
| Graf č. 3: Počet cílů vztahové patologie..... | 63 |
| Graf č. 4: Druhy vztahové patologie, kterými se respondenti stali cíli..... | 64 |
| Graf č. 4: Počet svědků vztahové patologie..... | 65 |
| Graf č. 5: Jevy vztahové patologie, kterými byli respondenti svědky..... | 66 |
| Graf č. 6: Vztahy mezi svědky a cíli vztahové patologie..... | 68 |
| Graf č. 7: Jak se svědci vztahové patologie zachovali..... | 70 |
| Graf č. 8: Jak svědci vztahové patologie pomohli..... | 70 |
| Graf č. 9: Jak svědci vztahové patologie mohli pomoci..... | 71 |
| Graf č. 10: Co vedlo svědky vztahové patologie, že pomohli..... | 72 |
| Graf č. 11: Co by vedlo svědky vztahové patologie, že by pomohli..... | 74 |
| Graf č. 12: Znalost pojmu „civildourage“..... | 75 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka č. 1: Odpověď na otázku číslo 1 v dotazníku..... | 60 |
| Tabulka č. 2: Odpověď na otázku číslo 2 v dotazníku..... | 61 |
| Tabulka č. 3: Odpověď na otázku číslo 3 v dotazníku..... | 62 |

| | |
|--|----|
| Tabulka č. 4: Odpověď na otázku číslo 4 v dotazníku..... | 63 |
| Tabulka č. 5: Odpověď na otázku číslo 5 v dotazníku..... | 64 |
| Tabulka č. 6: Odpověď na otázku číslo 6 v dotazníku..... | 66 |
| Tabulka č. 7: Odpověď na otázku číslo 7 v dotazníku..... | 67 |
| Tabulka č. 8: Odpověď na otázku číslo 8 v dotazníku..... | 69 |
| Tabulka č. 9: Odpověď na otázku číslo 9 v dotazníku..... | 69 |
| Tabulka č. 10: Odpověď na otázku číslo 10 v dotazníku..... | 71 |
| Tabulka č. 11: Odpověď na otázku číslo 11 v dotazníku..... | 72 |
| Tabulka č. 12: Odpověď na otázku číslo 12 v dotazníku..... | 73 |
| Tabulka č. 13: Odpověď na otázku číslo 13 v dotazníku..... | 74 |
| Tabulka č. 14: Odpověď na otázku číslo 14 v dotazníku..... | 75 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|----------------------------------|----------|
| Příloha A - Dotazník..... | I |
|----------------------------------|----------|

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

**Prosím o vyplnění průzkumného šetření k tématu vztahové patologie –
psychického či fyzického násilí na pracovišti.**

Prosím zaškrtněte své odpovědi

1) Prosím, vyberte pohlaví:

- Muž
- Žena

2) Prosím uveďte svou věkovou skupinu:

- 19 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 50 let
- Více jak 50 let

**3) Prosím označte, které následující pojmy, v rámci vztahové patologie na
pracovišti, jsou Vám známy:**

- Mobbing
- Bossing
- Bullying
- Stalkingu
- Sexuální obtěžování
- jiné pojmy, které znáte.....

4) Byl/a jste někdy cílem vztahové patologie na pracovišti?

- Ne
- Ano – vyberte prosím: mobbing/bossing/sexuální obtěžování/jiné.....

5) Byl/a jste někdy svědkem nějaké vztahové patologie na pracovišti?

- Ne
- Ano

6) Pokud jste byl/a svědkem, vyberte prosím, čeho jste byl/a svědkem:

- Mobbingu
- Bossingu
- Bullyingu

- Sexuálního obtěžování
- Stalkingu
- jiné

7) Pokud jste byl/a svědkem, prosím uveďte vztah mezi Vámi – svědkem, a cílem vztahové patologie:

- Já – nadřízený, CÍL – podřízený
- Já – podřízený, CÍL – nadřízený
- Já – kolega, CÍL – kolega

8) Pokud jste byl/a svědkem, prosím uveďte, jak jste se v dané situaci zachoval/a:

- Nedělal/a jsem, že nic nevidím – pomohl/a jsem
- Dělal/a jsem, že nic nevidím – nepomohl/a jsem
- Nezajímalo mě to, nebyl to můj problém – nepomohl/a jsem

9) Pokud jste byl/a svědkem, prosím, uveďte, jak jste pomohl/a:

- Snažil/a jsem se promluvit s pachatelem
- Snažil/a jsem se být oporou pro cíl
- Nahlásil/a jsem situaci ve firmě (vedoucímu, personálnímu oddělení apod.)
- Jiné.....

10) Pokud jste byl/a svědkem a nepomohl/a, prosím, uveďte, jak si myslíte, že jste mohl/a pomoci:

- Mohl/a jsem promluvit s pachatelem
- Mohl/a jsem být oporou pro cíl
- Mohl/a jsem situaci nahlásit ve firmě (vedoucímu, personálnímu oddělení apod.)

11) Pokud jste byl/a svědkem, co Vás vedlo k tomu, že jste pomohl/a?

- Nebojím se, že bych se stal/a cílem vztahové patologie
- Nebojím se názorů ostatních pracovníků
- Nemám strach ze ztráty zaměstnání
- Jiné.....

12) Pokud jste byl/a svědkem, co Vás vedlo k tomu, že jste nepomohl/a?

- Strach, že se stanu také cílem vztahové patologie
- Bojím se názorů ostatních pracovníků
- Strach ze ztráty zaměstnání
- Jiné.....

13) V jaké situaci byste pomohl/a?

- Kdybych věděl/a že mi nehrozí ztráta zaměstnání

- Kdybych věděl/a, že mě podpoří ostatní zaměstnanci
- Kdyby tato problematika měla lepší ukotvení v zákonech
- Kdybych věděl/a či měl/a kam se obrátit (např. na podnikového psychologa)
- Jiné.....

14) Narazil/a jste někdy na pojem "civilcourage"?

- Ano
- Ne
- Víte, co znamená? Civilcourage je

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Denisa Koderlová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Co je tzv. vztahová patologie (šikana, mobbing, bossing, bullying, staffing...) a jak ji (pro)aktivně čelit?

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 78

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 13

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo