

**Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.**

Akademická 409, 411 55 Terezín



**Konflikty, mobbing, bossing v průmyslových organizacích**

Conflicts, mobbing, bossing in industrial organizations

Bakalářská práce

Vladislava Uherková

2022

vedoucí práce: PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma Konflikty, mobbing, bossing v průmyslových organizacích jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdala na žádné jiné škole k získání atestace.

Terezín, 20. července 2022

Vladislava Uherková

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své práce PhDr. Janu Gruberovi, Ph.D., za vedení mé bakalářské práce, za poskytnuté rady k realizaci mé práce.

Mnohokrát děkuji respondentům za odvahu mi poskytnout rozhovory, díky nimž jsem mohla uskutečnit svůj výzkum.

Terezín, 20. července 2022

Vladislava Uherková

# VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2021/2022

Jméno a příjmení studenta:	Vladislava Uherková
Studijní program:	Humanitní studia
Název tématu práce v českém jazyce:	Konflikty, mobbing, bossing v průmyslových organizacích
Klíčová slova v českém jazyce:	Konflikty, komunikační dovednosti, mobbing, bossing,
Název tématu v anglickém jazyce:	Conflicts, mobbing, bossing in industrial organizations
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Conflicts, communication skills, mobbing, bossing

1.	<b>Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků):</b> Námět k bakalářské práci jsem zvolila, protože chci poukázat na problém, který se v průmyslových organizacích neřeší. Konflikty, mobbing a bossing jsou častým problémem ve velkých průmyslových podnicích a organizacích s mnoha zaměstnanci orientovaných na výkon s převahou negativní motivace zaměstnanců. Dalším aspektem spatřuji v „odlidštění“ při zavádění podnikových procesů a jejich optimalizace bez ohledu na individualitu zaměstnance. V České republice tento fenomén je rozšířený a v organizacích je velmi podceňován. Z tohoto důvodu je důležité, aby organizace se na konflikty, mobbing a bossing více zaměřili a tomuto negativnímu jevu zabránili.
2.	<b>Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků):</b> Hlavní problém, který budu v této práci řešit jsou konflikty, mobbing a bossing. V diskusích na pracovištích je konflikt horkým tématem mezi zaměstnanci. Konflikty na pracovišti jsou běžné a nevyhnutelné. Mohou často zhoršovat spolupráci, odvádějí od práce, vedou k vzestupu chyb a občas i růstu absence nebo fluktuace. První důvod konfliktů mezi zaměstnanci vzniká kvůli maličkostem a špatnou komunikací. Jako jeden z nejčastějších případů mohu uvést špatné přijímání či pochopení informací, jejich milné či zkreslené předávání.  Další příčiny velkých konfliktů jsou organizační změny, tlak na zvyšování plánů, nezvládnutí práce a nedostatek vědomostí, které jsou způsobeny nedostatečným školením zaměstnanců. Při svém analyzování stavu v průmyslových podnicích, dochází ke konfliktům kvůli zavádění a provozu automatických linek, které se v posledních sedmi letech zavádějí do výrobních procesů v rámci zvyšování efektivity v průmyslu 4.0. Výše uvedené příčiny vzniku postupně gradují do podoby mobbingem a bossingem. Velký problém spatřuji v přecházení problému managementem. Tímto dochází k fluktuaci zaměstnanců, kteří jsou frustrováni a pochopitelně důsledkem je finanční ztráta a špatné jméno organizace pro budoucí lidské zdroje. Vzhledem ke své minulé i současné pracovní zkušenosti se pokusím jednotlivé situace a jejich příčiny analyzovat v předkládané práci.

3.	<p><b>Cíl práce max. 5 řádků:</b></p> <p>Cílem bakalářské práce je analyzovat a popsat příčiny konfliktů, mobbingu a bossingu. Vysvětlit pojmy komunikace, techniky komunikace, co je mobbing a bossing, který s konfliktem úzce souvisí. Znázornit jaký dopad mají konflikty a mobbing na jednotlivce a na organizace.</p>
4.	<p><b>Charakteristika použitých metod:</b></p> <p>V mé bakalářské práci chci uvést a porovnat dva průmysly japonské firmy a německé firmy. Tyto dvě firmy budu porovnávat, proč dochází ke konfliktům, a proč byla a je velká fluktuace v těchto organizacích. Pro svou práci použiji metodu kvalitativního výzkumu. Pro svůj výzkum oslovím 8 respondentů. Budu se zaměřovat na popis procesů, vztahů, okolností, situací, systémů v německé a japonské firmě, a to formou osobního rozhovoru.</p>
5.	<p><b>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</b></p> <p><b>ÚVOD</b></p> <p><b>1. Vymezení pojmu</b></p> <p>1.1 Konflikty</p> <p>1.2 Techniky komunikace</p> <p>1.3 Řešení konfliktů</p> <p><b>2. Mobbing, bossing</b></p> <p>2.1 Cíle a příčiny mobbingu, bossingu</p> <p>2.2 Následky a nebezpečí mobbingu</p> <p>2.3 Důsledek mobbingu pro organizaci</p> <p><b>3. Empirická část</b></p> <p>3.1 Hypotézy a cíle</p> <p>3.2 Charakteristika respondentů</p> <p>3.3 Teorie výzkumu</p> <p><b>4. Diskuse</b></p> <p>Závěr</p> <p>Přílohy:</p> <p>Rozhovory</p> <p>Dotazníky</p> <p>Matice hodnot</p>
6.	<p><b>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</b></p> <p>Plamínek, J., Konflikty a vyjednávání, 2.vyd. Praha, Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2944-2.</p> <p>McConnon, S., M., Jak řešit konflikty na pracovišti, 1. vyd. Praha, Grada, 2009, ISBN 978-80-247-3003-5.</p> <p>Plamínek, J., Komunikace a prezentace, 1. vyd. Praha, Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2706-6.</p> <p>Výrost J., Slaměnik I., Sociální psychologie, 2., přepracované a rozšířené vydání, Praha, Grada, 2008, ISBN 978-80247-1428-8.</p> <p>Hayesová, N., Základy Sociální Psychologie, 6.vyd., Praha, Portál, 2011, ISBN 978-80-7367-909-5.</p> <p>Vybíral, Z., Psychologie komunikace, 2.vyd. Praha, Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-387-1.</p>

Svoboda M., Psychosociální interakční výcvik v pedagogické praxi, 1. vyd., Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň 2017, ISBN 978-80-261-0676-0.

Kodým, M., Metody rozvoje Sociálních dovedností, 1. vyd. Praha, Univerzita Jana A. Komenského, 2014, ISBN 978-80-7452-046-4.

Medlíková, O., Jak řešit konflikty s podřízenými, 1.vyd. Praha, Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1732-6.

Covey, S. R., 7 Návyků skutečně efektivních lidí, Praha, Management Press, 2017, ISBN 978-80-7261-403-5.

Medlíková, O., Umíme to s konfliktem, 1.vyd., Praha, Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4016-4.

Devito, J. A., Základy mezilidské komunikace, Praha, Grada, 2008, ISBN 978-80247-2018-0.

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

Huberová, B., Psychický teror na pracovišti, mobbing, Neografia, 1995, ISBN 80-85186-62-4.

Lošťáková, O., Empatická a asertivní komunikace, 1. vyd. Praha, Grada, 2020, ISBN 978-80-271-2227-1.

Svobodová, L., Nenechte se šikanovat kolegou, Mobbing skrytá hrozba, 1.vyd. Praha, Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2474-4.

### Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího: ThDr. JAN GRUBER, Ph.D.

Podpis: ..... dne: .....



### Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, PhD.

Podpis: Paturkanič ..... dne: 13/10-2021

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá konflikty, mobbingem a bossingem v průmyslových organizacích. Nahlédne na chování a jednání zaměstnanců v konfliktních situacích a poukáže na skryté jevy, jako jsou mobbing a bossing.

Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část se zaměřuje na oblast konfliktů a jejich řešení. Poukáže na techniky komunikace, jak předejít konfliktům. Práce nastíní příčiny a fáze mobbingu a bossingu. Dále se zabývá mobbingem a bossingem v Evropské unii.

Empirická část se věnuje detailní analýze konfliktů, mobbingu a bossingu v průmyslových organizacích. Kvalitativní výzkum hloubkovým rozhovorem následně porovná, zda konfliktní situace v japonské a německé organizaci jsou rozdílné neboli mají stejné příčiny a dopady konfliktů či výskytu mobbingu a bossingu v průmyslových organizacích.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Konflikty, řešení konfliktů, komunikace, mobbing, bossing, práva v Evropské unii.

## **ABSTRAKT**

The bachelor thesis deals with conflicts, mobbing and bossing in industrial organizations. He will look at the behavior and actions of employees in conflict situations and point out hidden phenomena such as mobbing and bossing.

The work is divided into theoretical and empirical part. The theoretical part focuses on the area of conflicts and their resolution. He will point out communication techniques on how to avoid conflicts. The work outlines the causes and phases of mobbing and bossing in the European union.

The empirical part deals with a detailed analysis of conflicts, mobbing and bossing in industrial organizations. Qualitative research then compares indepth interviews whether the conflict situations in the Japanes and German organizations are different or have the same causes and effects of conflicts or occurence of mobbing and bossing in industrial organizations.

## **KEY WORDS**

Conflicts, conflict resolution, communication, mobbing, bossing, law in the European Union.



# OBSAH

ÚVOD.....	1
1 KOMUNIKACE.....	3
1.1 Efektivní komunikace.....	4
1.1.1 Naslouchání.....	5
1.2 Techniky komunikace.....	5
1.2.1 Manipulativní techniky.....	8
1.3 Konflikty.....	9
1.3.1 Řešení konfliktů.....	15
2 MOBBING A BOSSING.....	20
2.1 Mobbing.....	20
2.1.1 Výzkumy mobbingu.....	21
2.2 Riziko psychiatrických a neurologických onemocnění u pacientů s mobbingem na pracovišti v Německu: retrospektivní analýza databáze.....	22
2.2.1 Pojem bossing.....	23
2.3 Cíle a příčiny mobbingu a bossingu.....	23
2.3.1 Fáze mobbingu.....	24
2.4 následky a nebezpečí mobbingu a bossingu.....	25
2.4.1 Důsledek mobbingu pro organizaci.....	27
2.5 Právní ochrana obětí šikany v ČR.....	29
3 VÝZKUMNÁ ČÁST.....	31
3.1 Cíl výzkumu.....	31
3.1.1 Výzkumná otázka.....	31
3.2 Metoda výzkumu.....	31
3.2.1 Metodika.....	31
3.3 Výzkumný soubor.....	33
DISKUSE.....	36
ZÁVĚR.....	45
LITERATURA.....	48
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	
PŘÍLOHA 1	
ROZHOVOR RESPONDENT 1	

# ÚVOD

Automobilový průmysl tvoří velký podíl české ekonomiky, která vlastní množství zahraničních nadnárodních korporací. Největší podíl automobilového průmyslu na trhu mají dodavatelé komponentů a dílů, kde jsou zavedeny poloautomatické a automatické linky. Zvyšování výkonnosti se týká nejen zavedení CNC strojů, ale i lidí zapojených do pracovního procesu. Ve výsledku stoupají výkonnost, produktivita i zisky. Hromadná výroba na CNC strojích má však i odvrácenou stranu v podobě negativních jevů. Konflikty, mobbing a bossing představují časté problémy ve velkých průmyslových podnicích a organizacích s mnoha zaměstnanci orientovanými na výkon s převahou negativní motivace zaměstnanců. Dalším aspektem je „odlidsnění“ při zavádění podnikových procesů a jejich optimalizace bez ohledu na individualitu zaměstnance. Vzhledem k naší minulé pracovní zkušenosti jsme se pokusili jednotlivé situace a jejich příčiny analyzovat v předkládané práci.

Cílem bakalářské práce je zjistit, popsat a analyzovat příčiny, následky a řešení konfliktů, zjistit výskyty, projevy a důsledky mobbingu a bossingu. Dalším cílem je porovnat příčiny a dopady konfliktů na CNC automatizovaných strojích ve výrobním procesu v japonské a německé průmyslové organizaci. Zjistit, jak zaměstnanci vnímají konflikty mezi skupinami a konflikty mezi podřízenými a nadřízenými.

Téma bakalářské práce konflikty, mobbing, bossing v průmyslových organizacích jsme si vybrali, protože v předešlém zaměstnání v německé průmyslové organizaci jsme pozorovali, jak zaměstnanci přistupují ke konfliktům a jaké dopady má destruktivní konflikt. Vnímali jsme, že nevyřešeným konfliktem docházelo k mobbingu mezi skupinami a také ke konfliktům mezi skupinami a nadřízenými. Firmu z Německa jsme také zvolili z toho důvodu, že jde o vyspělou západoevropskou zemi. Německá firma je pokročilá směrnicemi, které se přenesly do německého práva se zákonem o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a příslušnými předpisy, které byly vydány na základě zákona. K porovnání jsme zvolili japonskou firmu, jež je odlišná od západní kultury. Zajímalo nás, jaký je rozdíl v přístupu ke konfliktům a jeho řízení v ČR českých zaměstnanců, když je vlastní odlišné kultury nadnárodní korporace.

Bakalářská práce je rozdělena na tři hlavní kapitoly. První kapitola teoretické části je věnována komunikaci, která s konflikty úzce souvisí. Zabývali jsme se detailně

vysvětlením komunikace. Popsali jsme, jak efektivně komunikovat. Velkou pozornost jsme věnovali technikám asertivity. Dále jsme v této kapitole analyzovali konflikty a také to, jak je řešit.

Ve druhé kapitole jsme se věnovali mobbingu a bossingu. V kapitole jsme se soustředili na výzkumy mobbingu a bossingu. Analyzovali jsme příčiny mobbingu a těchto jevů. V další části kapitoly jsme popsali dopady na jednotlivce a na organizace. Přiblížili jsme principy prevence mobbingu a bossingu v organizacích. V poslední části jsme se zabývali právními předpisy týkajícími se mobbingu a bossingu v Evropské unii, v Německu a České republice.

Třetí kapitola je věnována empirické části. Cílem výzkumu je zjistit, analyzovat, popsat příčiny konfliktů, výskyt mobbingu a bossingu v německé a japonské průmyslové organizaci, zjistit a analyzovat konflikty na CNC automatických a poloautomatických strojích ve výrobním procesu. Následně jsme vytvořili hlavní výzkumnou otázku a dílčí otázky, které jsme analyzovali v diskusi. Na závěr jsme popsali, co jsme zjistili ve výzkumné části, a připojili jsme návrhy na zlepšení. Bakalářskou práci jsme zakončili návrhem na další rozšířený výzkum o konfliktech v průmyslových organizacích.

Vycházeli jsme z českých i zahraničních zdrojů. V teoretické části jsme uvedli publikace o konfliktech Jiřího Plamínka i dalších autorů, již se zabývají konflikty ve firmách, jako jsou například Olga Medlíková nebo Vojtěch Bednář. Dále jsme se zabývali jednou z nejcitovanějších monografií, jíž je **Pragmatika lidské komunikace** Paula Watzlawicka a kolektivu autorů. Další publikace, **Asertivita**, je dílem Štefana Medzihorského, který se této problematice věnuje od 90. let. Štefan Medzihorský čtenáře seznamuje s technikami asertivity. Popisuje 11 práv asertivity, s jejichž pomocí se dá zabránit manipulaci. V další podkapitole jsme vycházeli z publikace **7 návyků skutečně efektivních lidí**. Jejím autorem je Stephen R. Covey, uznávaný odborník na vedení lidí. Čtenáře seznamuje s některými užitečnými návyky, např. **myslete výhra–výhra** nebo s návykem **nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni**. Ve druhé kapitole jsme uvedli autory, kteří se zabývají mobbingem a bossingem. Jednu z publikací, **Šikanu na pracovišti v České republice**, napsali autoři Cakirpaloglu, a kol., kteří se opírají o Leymannovu (1996) původní definici mobbingu.

# 1 KOMUNIKACE

Komunikace je specifickou formou spojení mezi lidmi, a to prostřednictvím předávání a přijímání významů. Souvisí s jinými formami spojení mezi lidmi, jako jsou společná činnost (kooperace), vzájemné působení (interakce) a společenské vztahy (Výrost, Slaměník, 2008, s. 217).

Podle Vybírala (2009) „komunikace je sociální proces a sociální instituce,“ napsal Moscovici (2000, s. 277). Stručnou definicí vyzdvihl jiný rozměr Tubbs (1991), podle něhož je lidská komunikace „proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi“. Ze zcela odlišného úhlu pohledu – biologického a neurofyziologického – definovali komunikaci Maturana a Varela. Jejich pojetí ovlivnilo tzv. systemické myšlení v psychologii, poradenství a terapii (Vybíral, 2009, s. 27).

Watzlavick, Bavelas a Jackson (2011) definují vlastnosti komunikace, které mají zásadní interpersonální důsledky. Autor poukazuje na to, že tyto vlastnosti mají v našem hypotetickém rámci lidské komunikace povahu axiomů.

## Definice axiomu:

- Můžeme postulovat metakomunikační axiom pragmatiky komunikace: *Nelze nekomunikovat. Veškeré chování je komunikací* (ticho, mlčení, ignorování, kývnutí hlavou).
- **Obsahová a vztahová rovina komunikace – Aspekt „zprávo­vý“ a „příkazový.“** *Každá komunikace má obsahový a vztahový aspekt, přičemž vztahový aspekt určuje aspekt obsahový, a je tedy metakomunikací.* Komunikace nejenže zprostředkovává informaci, ale současně vyvolává chování. Podle Batesona (Watzlavick, Bavelas a Jackson, 2011, s. 54) jsou tyto dvě operace nazývány „zpráva“ a „příkaz“ dané komunikace (Watzlavick, Bavelasová, Jackson, 2011, s. 54, 56).
- *Povaha vztahu je podmíněna fázováním komunikačních sledů mezi komunikujícími.*

- *Lidské bytosti komunikují jak digitálně, tak analogově. Digitální jazyk je velmi složitý a má podstatnou možnost logické skladby. Postrádá však přiměřené významy týkající se vztahové stránky. Analogový jazyk má sémantické možnosti, nedisponuje však odpovídající skladbou, která by jednoznačně definovala povahu vztahů.*
- *Všechny komunikační výměny jsou buďto symetrické, nebo komplementární v závislosti na tom, jsou-li založeny na rovnosti, nebo rozdílnosti (Watzlawick, Bavelasová, Jackson, 2011, s. 51, 54, 56, 68, 72).*

### **Příklad obsahové a vztahové komunikace**

Manažer požádá pracovníci, aby se u něj po schůzi zastavila. Obsah této žádosti se vztahuje k tomu, co manažer konkrétně chce po pracovníci, tj. aby k němu po schůzi přišla. Vztahový aspekt však souvisí se vztahem mezi manažerem a pracovníci a tento vztah stanovuje, jak komunikaci interpretovat. Například použití příkazu poukazuje na rozdílnost vztahu obou zúčastněných stran, ve kterém nadřízený může dávat příkazy dělníkovi. Kdyby dělník poroučel nadřízenému, vypadalo by to trapně a nemístně, protože by byl narušen normální vztah mezi manažerem a dělníkem (Devito, 2008, s. 48).

### **1.1 Efektivní komunikace**

Stephen R. Covey (2016) uvádí, chcete-li efektivně komunikovat, nevystačíte s tím, že si osvojíte svoje vlastní techniky. Musíte se naučit empatickému naslouchání založenému na charakteru, které u druhých lidí vyvolává důvěru a otevřenost. Musíte si vytvořit konto v citové bance, které umožní otevřít navzájem svá srdce.

Podle Plamínka (2009) umět něco správně vyjádřit je stejně důležitým faktorem úspěšné komunikace jako umět přijmout sdělení druhé strany. Oba autoři se shodují, že pokud chceme efektivně komunikovat, musíme mít schopnost naslouchat a klíčovým požadavkem je empatie.

### **1.1.1 Naslouchání**

Naslouchání je klíčem umění (McConnon, McConnon, 2009, s. 67). Podle Devita (2008) je naslouchání soubor dovedností, který zahrnuje pozornost a soustředění (příjem signálů), dešifrování (porozumění), paměťové zvládnutí (zapamatování), kritické myšlení (hodnocení) a zpětnou vazbu (reakci). Naslouchání je nedílnou součástí komunikace, je rovnocenné mluvení. Kdybychom poměřovali význam naslouchání časem, který mu věnujeme, podle dostupných výzkumných prací by bylo naší nejvýznamnější komunikační aktivitou. S. McConnon, M. McConnon (2009) uvádí, že naslouchání vede k pochopení a pochopení je základem dohody. Když nenasloucháte druhému, konflikt se stupňuje.

Plamínek (2009) popisuje, že dalším významným pilířem účinné komunikace je bezpochyby schopnost rozumět ostatním. Tento požadavek souvisí s tím, že komunikace ve většině praktických situací nespočívá v pouhém předávání informací. Obvykle jde o jejich výměnu a podstatou komunikace by mělo být sdílení něčeho než proudění informací.

Podle autorů (Plamínek, 2009, McConnon, 2009, Covey, 2016) v empatické komunikaci je důležité pochopit a porozumět druhým, pochopit pocity, vyslechnout a pochopit druhého a potom žádat pochopení.

## **1.2 Techniky komunikace**

### **Asertivita**

Jednou z možných komunikačních dovedností je asertivita. Je zlatou střední cestou mezi agresivní a pasivní komunikací. Agresivní komunikace se projevuje v manipulaci a nerespektování názorů a práv druhých. Naopak při pasivní komunikaci člověku chybí sebevědomí k prosazení vlastních práv. Asertivita je schopnost subjektu vyjadřovat a prosazovat otevřeně, jasně, přesvědčivě a přiměřeně sociální situaci vlastní pocity, názory, potřeby a požadavky, a přitom respektovat práva svá i ostatních subjektů.

Vališová (1998) vymezuje asertivitu jako „*praktický způsob komunikace a jednání, kterým člověk vyjadřuje a prosazuje otevřeně a přiměřeně své myšlenky, city, názory a postoje. Postupuje tak, aby nepřekračoval vlastní práva ostatních lidí*“ (Svoboda, 2017, s. 13).

Medzihorský (1991) uvádí, že asertivitu můžeme považovat za soubor dovedností a můžeme je označit jako různé projevy asertivity. Medzihorský člení asertivitu do níže uvedených variant:

### **Základní asertivita**

Tato varianta asertivity označuje jednoduché, přímé vyjádření pocitů, představ, myšlenek, názorů či postojů. Nezahrnuje v sobě další prvky jako je empatie. Např. vyjádření citů (mám o tebe starost), odmítnutí požadavku (rád ti pomohu jindy; na dnešní večer mám dohodnutý program, a proto ti tu zprávu mohu dopsat až zítra), odolávání nátlaku (promiň; nechci pokračovat v tomto rozhovoru).

### **Empatická asertivita**

V této variantě asertivity se překračuje rámec pouhého prostého vyjádření citů a potřeb, proniká hlouběji do vztahu k jinému člověku. Respektuje jeho názory, hněv, radost.

### **Eskalující asertivita**

K této variantě lze přejít, když protějšek ignoruje naše stanoviska, porušuje naše osobní práva. Eskalujeme asertivitu a je nutné dávat pozor, abychom verbální a neverbální komunikaci nepřešli do agresivity.

### **Konfrontativní asertivita**

K užití této varianty asertivity nás vede rozpor mezi slovy a činy partnera. Na rozdíl od agresivní konfrontace na partnera neútočíme, ale žádáme doplňující, vysvětlující informace k vyřešení problému (Medzihorský, 1991, s. 48, 49).

Jedním z důležitých předpokladů pro úspěšné zvládnutí asertivního jednání je osvojení a pochopení asertivních práv a povinností.

Medzihorský uvádí (1991) 11 asertivních práv, která každý z nás má a jejichž cílem je zabránit manipulativnímu chování druhých vůči nám.

- Máš právo sám posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně a za jejich důsledky sám zodpovědný.
- Máš právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující tvé chování.
- Máš právo posoudit, zda a nakolik jsi odpovědný za řešení problémů ostatních lidí.
- Máš právo změnit svůj názor.
- Máš právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.
- Máš právo říct: „Já nevím.“
- Máš právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
- Máš právo dělat nelogická rozhodnutí.
- Máš právo říct: „Já ti nerozumím.“
- Máš právo říct: „Je mi to jedno.“
- Máš právo sám rozhodnout, zda budeš jednat asertivně, nebo ne.

### **Medzihorský uvádí osm základních asertivních dovedností:**

Pokažená gramofonová deska, otevřené dveře, sebeotevření, volné informace, negativní aserce, negativní dotazování, selektivní ignorování, přijatelný kompromis.

Abychom se mohli přiměřeně uplatnit v nejrůznějších situacích, je třeba o daných metodách vědět, umět je prakticky používat. Zde uvedeme příklady asertivních technik.

### **Asertivní zpětná vazba**

Medlíková popisuje první techniku přímé komunikace: **reakce zpětnou vazbou.**

Správná zpětná vazba:

- je informace, nikoli hodnocení,
- popisuje konkrétní chování, nikoli člověka,
- podává specifické informace, nepoužívá zobecňování,
- mluvčí v ní mluví za sebe, neschovává se za mínění druhých,
- je stručná a zapamatovatelná.

### **Pokažená gramofonová deska**

Technika, která vás klidným opakováním toho, co chceme, učí vytrvalosti v prosazování svého, bez nutnosti připravených argumentů nebo pocitu zlosti. Umožňuje ignorovat manipulativní a argumentativní léčky a trvat přitom na svém (Medzihorský, 1991. s. 45).



Podle Medlíkové (2012) je třeba ji použít jen v případě, když víme, že máme skutečně pravdu, případně když je druhá strana velmi zatvrzelá a odmítá naslouchat. Opakovat lze asi pětkrát, dobře se osvědčuje zejména při reklamacích a odmítání nebo na pracovních jednáních. ExiRizikem je, že při nevhodném nebo přílišném používání vede ke střetu.

## **Kritika**

Vyjádřit kritiku a přijímat ji jsou dovednosti, jež jsou nesnadné. Podle Medlíkové (2012) „*i nejlépe vyjádřenou kritiku dokáží oslabit tzv. podkopávací poznámky. Oslabují jistotu vašeho sdělení, rozměňují obsah, vytvářejí prostor pro manipulaci*“. Vyskytují se ve zvýšené míře v situacích nejistoty, únavy, stresu (Medlíková. 2012, s. 97).

## **Otevřené dveře**

Jak na kritiku reagovat? Zde můžeme uvést techniku **otevřených dveří**, která projevuje klidnou akceptaci kritiky. Technika, která vás učí akceptovat manipulativní kritiku, že klidně přiznáme svému kritikovi, že v tom, co říká, může být něco pravdy. Dovoluje vám zůstat přitom konečným soudcem sebe samého i toho, co děláte. Umožňuje vám přijímat kritiku klidně, bez úzkostí či obran a zároveň neposkytujeme vašemu kritikovi žádné posílení (Medzihorský, 1991, s. 45). „*Tuto techniku nelze použít za všech okolností. Použijete ji nejlépe, když chcete situaci zklidnit nebo nevíte, proč jste kritizováni či co je obsahem kritiky. Uplatní se dobře zvláště v situaci, když potřebujete zjistit, zda jde o konstruktivní, či destruktivní kritiku*“ (Medlíková, 2012, s. 33).

### **1.2.1 Manipulativní techniky**

Komplikace mohou vznikat v komunikaci také záměrně, s cílem něčeho dosáhnout, zejména donutit komunikačního partnera k určité reakci, k určitému chování. Pokud vynucované chování není v partnerově zájmu, je zvykem v této souvislosti mluvit o manipulaci (Plamínek, 2009, s. 61). Pod pojmem manipulace rozumíme záměrné nebo nevědomé používání neférového způsobu chování (Edmüller, Wilhelm, 2010, s. 15). Podle Medlíkové (2007) je manipulace popisována jako nekalé, nečestné jednání, které vede v konečném důsledku k poškození druhého a ke vzniku výhod pro manipulátora, ať už je onou výhodou přímý zisk nebo posílení sebeúcty manipulující osobnosti prostřednictvím ponížení, zklamání či ublížení druhé osobě.

Medlíková (2012) uvádí tyto techniky manipulace:

- mlžení,
- nepřímá žádost,
- provokace,
- překrucování.

Plamínek (2008) rozlišuje tyto manipulativní techniky:

- podsouvání argumentů,
- vyhrožování,
- nálepkování,
- zesměšňování,
- falešné apely,
- slibování,
- logická salta,
- zavádějící srovnávání,
- podsouvání argumentů.

### 1.3 Konflikty

Konflikt je latinského původu, *conflictus* znamená srážku. Má předponu *con-*, znamenající spolu, spolu s něčím, a kořen odvozený od slovesa *fligo* (udeřit, uhodit, odvozeně někoho něčím zasáhnout). Předpona naznačuje, že nejde o jednostrannou záležitost, musí k tomu být nejméně dva. Slovo lze tedy chápat jako vzájemné zasahování, utkání se s někým, srážku s někým ve vzájemném zápolení (Čákrta, 2000, s. 11). Podle Bednáře (2015) v konfliktu můžeme vidět dvě různé věci, **stav a proces**. Sám fakt konfliktu je stav, ale prakticky každý konflikt mezi lidmi se vyvíjí, a proto jde současně i o proces. Podle Čákrty (2000) je konflikt proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů nebo sledování jejích zájmů. Podle Medlíkové (2007) je konflikt všudypřítomný, přirozený a potřebný. Systém bez konfliktů – ať už vztah, firma nebo státní zřízení – by byl mrtvý nebo stagnující, nevyvíjel by se. Konflikt je průvodcem jevu sociálního života. Je nadčasovou kategorií, neboť je součástí každého typu nám známých společností.

## **Průběh konfliktu**

Čakrt (2000) uvádí, že konflikt má několik fází, a dříve, než vypukne, musí být pro něj splněny podmínky.

### **Fáze I: potenciální opozice**

Prvním stadiem vývoje konfliktu je existence nějakých výchozích počátečních podmínek, jež vytvářejí možnost vzniku konfliktu. Pro jednoduchost je rozdělíme do čtyř kategorií.

**Struktura.** Co způsobuje strukturní pracovní konflikty? Vedoucí pracovníci mívají často sklon vinit z nastalých konfliktů své podřízené a jejich osobní negativní vlastnosti.

**Komunikace.** Komunikační zdroj konfliktu představuje ty příčiny, které pramení ze sémantických posuvů, nedorozumění či šumu v komunikačních kanálech.

**Osobnostní proměnné.** Nejdůležitější osobou v konfliktech jsme my sami. Konflikt není konfliktem do té doby, než my sami připustíme, aby do něj nějaká situace přerostla.

**Okolí.** Na vznik konfliktu má vliv prostředí, v němž organizace působí. Turbulentní, vysoce nejisté a silně dynamické okolí vede k velkému tlaku na lidi. Zatěžuje smysly, klade vysoké nároky na mozkovou kapacitu, pozornost, zpracování informací, neurotizací a přibližuje syndrom vypálení (burn-out). V rychle se měnícím prostředí mohou lidé i bez zlého úmyslu ztrácet citlivost a přestávat si uvědomovat a vnímat dopady svých činů na jiné. Jsou příliš zaměstnání tím, co právě dělají, chtějí toho hodně stihnout, případně se snaží být úspěšní v nově nastalé situaci (Čakrt, 2000, s. 16, 18, 20, 21, 24).

### **Fáze II: vnímání a personalizace**

Pro to, aby došlo ke skutečnému konfliktu, musí přinejmenším jedna strana shledávat okolnosti konfliktogenními. Ani to však samo o sobě nestačí k tomu, aby skutečně propukl otevřený konflikt. Potřebný je další prvek, a to *osobní emocionální zaangażovanost*. Teprve ve chvíli, kdy lidé cítí úzkost, ohrožení, tenzi, frustraci či nepřátelství a jsou ochotni jednat, je konflikt skutečně na světě. Pro práci s konflikty je nutné vědět, že se většinou odehrávají současně ve dvou odlišných rovinách: předmětné a emocionální.

**Předmětná rovina** se týká konkrétního tématu konfliktu a může se vztahovat na nějaké rozhodnutí, výklad či uplatnění nějakých procedur, užití organizačních zdrojů, pravomocí

a odpovědností i dalších organizačních skutečnostech. Vedle toho probíhá konflikt také v *emocionální rovině*, která způsobuje, že vjemy bývají zkresleny, že se dostávají negativní pocity a postoje k protistraně (Čákrta, 2000, s. 24, 25).

### **Fáze III: chování a jednání**

Do třetího stadia vstupuje konflikt v okamžiku, kdy se jedna strana cítí natolik ohrožena, že podnikne kroky vedoucí ke zmaření snahy druhé strany, s cílem znemožnit uspokojení jejich zájmů nebo dosažení jejich záměrů. Otevřené konflikty se vyznačují širokou škálou projevů – od velmi subtilních a nenápadných zásahů až po agresivní, násilné a nekontrolovatelné. Většina zásahů do konfliktů a pokusů o jejich řízení a zvládnutí začíná většinou až v této fázi. Zvládnutí a řešení konfliktů jsou obtížné mimo jiné proto, že to není jev bezprostředně smyslově postižitelný, něco, na co by bylo možné si sáhnout (Čákrta, 2000, s. 26).

### **Fáze IV: výsledky**

Ze vzájemného působení otevřeného konfliktního chování a snah o jeho zvládnutí vznikají vždy nějaké výsledky či výstupy. Ty mohou být buď funkční a pozitivní, to je takové, které zlepšují situaci, výkonnost a podobně, nebo dysfunkční a negativní, takové, jež dané záležitosti zhorší (Čákrta, 2000, s. 37).

### **Typy pracovních konfliktů**

Podle Čákrty (2000) se pracovní konflikty nejčastěji odehrávají buď mezi jednotlivými pracovníky, tehdy jde o konflikty:

- individuální,
- osobní,
- mezi skupinami.

Podle Bednáře (2015) bychom mohli vytvořit řadu kategorizací konfliktů z pohledu manažera, nicméně důležité jsou tři druhy:

- konflikt uvnitř řízené skupiny,
- konflikt mezi úrovněmi řízení,
- konflikt na úrovni řízení.

Manažer by měl umět rozlišit normální a destruktivní konflikt, vědět, kdy a jak zasáhnout, v jaké roli vystupovat, analyzovat konfliktní situaci a rozhodnout se, jak k ní přistoupit, jak ji řešit. Podle Devita pochopíme-li vliv těchto faktorů, pomůže nám to volit příhodné a efektivní strategie konfliktu, jež mohou mít prospěšné účinky, kdežto používání nevhodných strategií může být spojeno se špatným psychickým stavem (Weitzman; Weitzman 2000; Weitzman 2001; Neff; Harter; 2002 in Devito, 2008, s. 233). Podle Pruitta (1996) řízený konflikt pomáhá vyjasnit sporné otázky a sehrává důležitou úlohu v rozvoji interpersonálních vztahů, sociálních skupin, organizací a společností, které pravděpodobně stagnují, když se vytrvale snaží předcházet těmto konfliktům. Proto je důležitější věnovat pozornost tomu, jak má být konflikt řízený než tomu, jak mu zamezit (Výrost, Slaměník, 2008, s. 304).

### **Příčiny a dělení konfliktů**

**Příčina a následek.** Není složité najít příklady pro interpunkční fázovací konflikty v nejrůznějších oblastech lidského života. Je jim společná neshoda partnerů v tom, co je příčina a co následek konfliktu. Z pohledu nezávislého pozorovatele je neudržitelné jak jedno, tak druhé stanovisko, protože interakce partnerů není lineární, ale cirkulární. V takovéto formě vztahu není žádné chování příčinou jiného chování, spíše je každé chování jak příčinou, tak následkem (Watzlawick, Bavelas, Jackson, 2011, s. 95, 96).

Podle Medlíkové (2007) mají konflikty příčinu a následek. Zasahovat je možné na obou úrovních, ale pouze na úrovni příčiny je zásah dlouhodobě smysluplný. Podle Plamínka (2009) je pro zvládnutí konfliktů zásadně důležité, kde leží jejich příčina. Třebaže je možné mnohé udělat zvládnutím symptomů a důsledků konfliktů, mělo by se především působit tak, aby stejný konflikt ve stejném prostředí již v budoucnu nemohl vzniknout jinak než na popud a pod kontrolou účastníků. Oba autoři (Medlíková, 2007; Plamínek, 2009) se shodují na tom, že je efektivní a smysluplné zasahovat na úrovni příčin, a podle Plamínka (2009) ovlivňovat vlastnosti prostředí, ve kterém lidé žijí a pracují, nebo učit konflikty lidi rozpoznávat, kontrolovat a zvládat. Podle Bednáře (2015) žádný konflikt nevzniká bezdůvodně, a pokud se nedokážeme s jeho příčinou vyrovnat, nevyřešíme ani konflikt sám, byť bychom jakkoli uspěli v odstraňování jeho projevů navenek.

### **Medlíková uvádí (2007) tyto příčiny konfliktu:**

- aktuální situace – málo spánku, bolest, tlak času, teplo, hluk, hlad...
- informace – jejich nedostatek, anebo nadbytek,
- vztahy – kvalita, či kvantita,
- osobnostní nastavení – rozdílné osobní tempo, temperament, míra akceptace změny,
- v dovednosti v jednání s lidmi – nejsou příliš rozvinuté, případně se podceňují neznalost jejich zákonitostí a procesů,
- prostředí – nedostatek, nebo přebytek podnětů,
- emoce – hluboce zakořeněné; nezpracované emoce, zejména strach.

Mnozí autoři se shodují v názoru, že určité situace způsobují více konfliktů než jiné. Poznání příčin či předpokladů konfliktů tak poskytuje možnost jejich včasného odhalení a následného funkčního řešení. Mezi předpoklady, jež potenciálně způsobují konflikty, zařazujeme následující:

- nekompatibilní osobnostní charakteristiky, zájmy, potřeby a hodnotové systémy,
- soutěžení o omezené zdroje (materiálu, financí apod.),
- dysfunkční komunikace,
- nejasná pravidla, standardy, politiky,
- extrémní časový tlak,
- nesplněná očekávání,
- neřešené a potlačené konflikty (Výrost, Slaměnik, 2008, s. 309).

### **Plamínek (2009) popisuje tyto příčiny vzniku konfliktů:**

- Zhruba 45 % z nich mělo hlavní příčinu (a tedy i řešení) **ve střetu věcných zájmů**. To v zásadě znamená, že bylo možné je řešit racionálně jako problémy, byť obvykle po nezbytné depersonifikaci.
- Celkem 35 % konfliktů mělo hlavní příčinu v oblasti **mezilidských vztahů**, v **mezilidské komunikaci pak 20 %**. Šlo tedy o typické spory. Tyto spory většinou měly věcné jádro konfliktu, ale to sloužilo jen jako krystalizační jádro vztahových dysfunkcí, obvykle doprovázených komunikačními poruchami.

## Druhy konfliktu

Konflikt se týká dvou nebo více stran stojících proti sobě. Každá strana může být zapojena jinou měrou a stupeň angažovanosti může souviset s důvody konfliktu.

- Konflikt intrapersonální – vnitřní vznikající uvnitř jedince, někdy též nazývaný intrapsychický, což je stav vnitřního rozporu jedince, který vzniká současným působením dvou nebo více motivů, z nichž si má vybrat jeden, ale žádný nemá výraznou povahu (Svoboda, 2017, s. 24).
- Konflikt interpersonální – z hlediska struktury aktérů jsou **interpersonální konflikty** reprezentované konflikty mezi dvěma nebo více osobami. Aktéři v tomto případě vystupují jako individuální osoby, které jsou nositeli vlastních názorů, postojů, sledují vlastní cíle apod. Nejjednodušší formu tohoto konfliktu představují dyadické konflikty. Jejich významným zdrojem je odhadovaná osobní ztráta (Výrost, Slaměnik, 2008, s. 306).

Psychologické výzkumy v současné době poukazují na skutečnost, že většina problémů v sociálních skupinách pochází z interpersonálních konfliktů (cca 85 %).

Psychologické výzkumy rozdělily způsoby řešení interpersonálních konfliktů na tyto čtyři skupiny:

- **emocionální:** bývají nejčastější (až 75 %), obvyklá reakce je agresivní,
- **neurotické:** emoce jsou potlačovány do podvědomí, což může mít za následek nejrůznější psychosomatická onemocnění,
- **neřešené konflikty:** časem z nich vznikají také psychosomatická onemocnění, neboť je silně registruje naše podvědomí,
- **racionální:** vyřešené pomocí tzv. principiálního vyjednávání, konstruktivního řešení (Holeček, Miňhová, Prunner, 2003, s. 170–171, in Svoboda, 2017, s. 24).

## Co podporuje vznik konfliktu?

McConnon uvádí: „Radim dává Martinovi přesné a podrobné instrukce, co a jak má dělat, a trvá na dodržování postupů, o kterých si myslí, že jsou správné. Martin se cítí tímto jednáním omezován, protože ze sebe dokáže dostat maximum jen tehdy, když může pracovat samostatně a kreativně. Má rád, když dostane nějaký úkol, a nikdo mu neříká, co a jak má dělat, aby ho splnil. V důsledku toho dochází ke sporu. „Radim říká, že udělat práci dobře znamená dodržovat dohodnuté postupy. Martin říká, že lpění na postupech

omezuje jeho kreativitu a bere mu motivaci.“ V zásadě jde o to, že Radim chce, aby Martin uznal jeho hodnoty, a naopak (McConnon, McConnon, 2009, s. 45).

Plamínek (2009) uvádí, že spory jsou konflikty, do kterých jde alespoň jeden účastník s cílem prosadit své řešení. Lze předpokládat, že ve sporech bude více „člověčiny“ zejména emoce, pocity a lidský faktor. Jsou obalem emocí, který znesnadňuje přístup k věcným aspektům sporu, což představují problémy. **Spor = problém + člověčina** (Plamínek, 2009, s. 19).

Podle Medlíkové (2007) spory nemají konkrétní výstup. Výsledky sporu bývají často hádka, dlouhodobě narušený vztah, neklidná atmosféra. Podle S. McConnon a M. McConnon (2009) je spor záležitostí intelektu, konflikt je naproti tomu záležitost chování. Konflikt vzniká, když Radim trvá na tom, aby se dodržovaly postupy, a brání Martinovi pracovat takovým způsobem, jaký ten považuje za správný. Radim tím vlastně popírá Martinovy potřeby. Důsledkem toho je, že Martin se začíná cítit zbytečný, je nešťastný a ztrácí motivaci.

Podle Plamínka (2009) problémy jsou takové konflikty, kde všichni účastníci neusilují o prosazení svého, ale o nalezení dobrého řešení.

**Problém = spor – člověčina.** Problémy je možné řešit racionálně, spory nikoliv. Ve sporu musíme jako první odstranit emocionální obal, „oloupat jej až na problém“, vyloupnout z něho věcnou podstatu. Dokud jsou lidé pod vlivem emocí, nebývají otevření racionálním argumentům. Pokud nejsou emoce silné, zpravidla postačí vybrat z emotivního projevu jeho předpokládané racionální jádro a svou věcně zaměřenou reakcí emoce legitimizovat. Emoce přitom bereme na vědomí, aniž bychom je pojmenovávali (Plamínek, 2009, s. 19, 20).

### 1.3.1 Řešení konfliktů

Komunikace a vůbec interakce mezi lidmi zcela běžně vedou k interpersonálním konfliktům, a není tedy divu, že se stejně tak přirozeně konflikty vyskytují i v pracovním prostředí. Na pracovišti se objevují konflikty, které nejsou adekvátně řešeny. Mezi zaměstnanci stoupá psychické napětí a negativní pracovní klima (Chromý, 2014, s. 46). Autoři Cakirpaloglu a kol. (2016) uvádějí, že nejvýznamnější průkopník Heinz Leymann získal zkušenosti s řešením rodinných konfliktů, což zutilkoval při zkoumání přímých



a nepřímých forem konfliktů na pracovišti. Čakrt (2000) uvádí, že mezi nejnáročnější situace, jimž musí manažer na pracovišti čelit, patří řešení konfliktů. Třebaže drobná nedorozumění jsou v pracovním životě běžná, nelze ignorovat skutečnost, že mnohá z nich mohou přerůst ve velmi vážný problém. Schopnost zvládat konflikty je manažerská dovednost, jejíž význam se stále zvyšuje. To nakonec potvrzují i výsledky studie Americké manažerské asociace, v níž dotázaní manažeři např. uvedli následující skutečnosti:

- konflikty jsou nuceni se zabývat až jednu čtvrtinu svého času,
- jejich schopnost konflikty účinně zvládat nabyla v posledních deseti letech výrazně na významu,
- konflikt je z jejich pohledu v práci manažera nejméně tak významný, jako je plánování, komunikace, motivace a rozhodování,
- zdroje konfliktu souvisí s psychologickými faktory, jako jsou špatné pochopení a nedorozumění, nedostatky v mezilidské komunikaci, střet osobnostních charakteristik a rozdíly v hodnotách,
- úroveň konfliktu v jejich organizacích je podle z nich zhruba na žádoucí výši, to znamená ani příliš vysoká, ale ani příliš nízká (Čakrt, 2000, s. 7).

Podle Plamínka (2009) má každý konflikt svůj úspěch, nebo neúspěch, záleží na tom, jak k tomu soupeři přistupují. V méně standardních případech nestačí „know-how“. To, co pomáhá, je „know-why“. Pokud není jasné, jak postupovat, můžeme postup odvodit z dobré orientace ve smyslu toho, co hodláme učinit, kdo ví „proč“, je na dobré cestě vědět „jak“.

Podle autorů Výrosta a Slaměníka (2008) představuje řešení konfliktu škálu postupů a technik, jejichž cílem je zvrátit nepříznivý vývoj konfliktu. Mezi nejvýznamnější postupy v této oblasti lze zařadit techniky směřující k **deeskalaci konfliktu** a techniky překonávající **divergenci zájmů** sporných stran. Předpokladem pro **deeskalaci konfliktu** je motivace sporných stran konflikt ukončit (Zartmann, Aurik, 1991, in Výrost, Slaměník, 2008, s. 309).

### **Způsoby řešení konfliktů**

Většinu konfliktů, k nimž dochází ve firmách, nelze z dlouhodobého hlediska „vyhrát“. Lze je však vyřešit (Bednář, 2015, s. 16). Podle Bednáře (2015) skutečnost, že se konflikt

aktuálně neprojevuje, vůbec neznamena, že neexistuje. Je dost možné, že se nachází ve fázi, kdy není vidět. Takovému konfliktu říkáme **konflikt latentní**. Konflikt mezi lidmi může zůstat latentní po dlouhou dobu, a tak zatímco se domníváme, že jsme ho zdárně vyřešili, ve skutečnosti „doutná“ právě v latentní podobě.

Medlíková (2007) uvádí: identifikujte, zda jde v konfliktu o spor, nebo o řešení problému, a podle toho jednejte.

**Prvním krokem** je pojmenování svých spouštěčů. Po každé střetové situaci si vyjasněte, co spustilo vaši konfliktní odpověď. Vytvořte si svůj seznam spouštěčů.

**Druhý krok** představuje zásah do budoucího jednání. Promyslete si, jak budete příště vůči danému spouštěči reagovat. Co lze udělat, říct. Důležité je, aby vaše budoucí jednání a chování odrážely vaše možnosti – aby pro vás bylo přirozené.

**Třetím krokem** je opět zpětná vazba – tentokrát k nové reakci, kterou jste vůči spouštěči použili. Zhodnoťte, nakolik byla prospěšná a jak jste se s ní cítili vy sami. Pakliže se osvědčila, zahrňte ji do areálu svých možností (Medlíková, 2007, s. 29).

Armstrong a Taylor (2015) uvádí tři přístupy k řešení konfliktů:

#### **Mezi skupinami:**

- mírové soužití,
- kompromis,
- řešení problémů.

#### **Konflikty mezi jednotlivci:**

- ústup,
- překonání rozdílů,
- dosažení kompromisu,
- osobní poradenství,
- konstruktivní konfrontace.

#### **Konflikty mezi členy týmů:**

- získejte přehled o situaci,
- zjistěte si, kdo je do konfliktu zapojen,
- promluvte si s dotyčnými členy týmu,

- promluvte si s ostatními členy týmu,
- vyhodnořte, co jste zjistili,
- zpracujte předběžné závěry,
- společně prodiskutujte situaci,
- pokuste se najít společné řešení,
- při neúspěchu podnikněte vlastní opatření.

Plamínek (2016) uvádí, že myšlenky a zkušenosti lidí, kteří si v průběhu neklidných lidských dějin uvědomili intimní sepětí konfliktů a vývoje, můžeme dnes konstruovat doporučený pohled na spory mezi lidmi a skupinami lidí – **pozitivní přístup ke konfliktům.**

Obrázek č. 1: Pozitivní přístup ke konfliktům (Zdroj: Plamínek, 2016)



Covey (2016) uvádí, že uvažování „výhra–výhra“ je návyk potřebný pro vedení lidí. Tento návyk nás vede k tomu, že ve vztazích s druhými lidmi uplatňujeme všechny jedinečné vrozené schopnosti – sebevědomění, představivost, svědomí a nezávislou vůli –, jichž se nám dostalo. Znamená, že se jeden od druhého učíme, že se vzájemně ovlivňujeme a že je to pro nás pro všechny prospěšné.

Jestliže se konflikt nevyřeší konstruktivně, změní se ojedinelé jízlivosti, zášti nebo zákeřnosti v systematický, cílený psychický teror (Kratz, 2005, s. 27).

## 2 MOBBING A BOSSING

Dále se budeme zabývat definicemi mobbingu a bossingu, jejich příčinami a důsledky pro jedince i organizaci.

### 2.1 Mobbing

Pojem mobbing je odvozen od anglického slovesa „to mob“ (utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na někoho, srocovat se; nezávisle na původním anglickém výrazu se ve Velké Británii prosadil pro mobbing spíš použitelnější termín „bullying“. Svobodová (2008) uvádí, že čeština nemá jednotné synonymum pro slovo mobbing. Často se překládá jako psychoteror, (psychický) teror, psychické týrání, psychické násilí, nepřesně i jako šikana. Hirigoyen (2002) nebezpečnost těchto jevů zdůrazňuje slovním spojením „psychická vražda“. Jihoafričanky Marais a Herman dokonce lidi provozující mobbing přirovnávají k divokým hyenám (kniha *Corporate Hyenas at work*, Wyatt a Hare zase ve své knize *Work abuse* hovoří o moderní choleře či moru a konstatují, že psychické týrání na pracovišti dosahuje epidemických rozměrů. Nicméně ať už má tento jev jakýkoliv název, jde o diskriminační projev, nežádoucí agresivitu a patologický fenomén (Svobodová, 2008, s. 18–19).

Mobbingem se rozumí hostilní a neetická komunikace, která je systematicky zaměřena jednou nebo více osobami proti určitému jedinci (Chromý, 2014, s. 47), jež je díky mobbingu zatlačena do beznadějně a bezbranné pozice, ve které je prostřednictvím neustávajícího mobbingového jednání udržována. Tato jednání se objevují velmi často (statistická definice přinejmenším jednou týdně) a dlouhodobě (statistická definice přinejmenším půl roku) (Çakirpaloglu a kol., 2016, s. 12).

Huberová (1995) uvádí, že mobbing představuje problém, který postihuje snad každého z nás, a tak trochu se i každého z nás dotýká. Podílí se na tom psychický teror na pracovišti, šikanování mezi kolegy, systematicky prováděné zlomyslnosti, jejichž pomocí nadřízení útočí na své podřízené a naopak. Podle Svobodové (2008) ať už má tento patologický jev jakýkoliv název, jde o diskriminační projev, nežádoucí agresivitu a patologický fenomén. **Mobbing můžeme tudíž definovat takto:** Mobbing je řada negativních komunikačních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně) (Kratz, 2005, s. 16).

### 2.1.1 Výzkumy mobbingu

Označení mobbing se v angličtině nevyskytovalo výhradně v onom kontextu násilného či problematického jednání. Termín mobbing zpopularizoval v odborné literatuře proslulý etolog Konrad Lorenz, který v souvislosti s mobbingem u sociálních živočichů popisuje útoky vran a jiných ptáků na kočky či jiné noční predátory, jestliže je zahlédnou přes den. Smyslem takových útoků mnohem menších ptáků je snaha oslabit či zranit predátora, a zvýšit tak vlastní vyhlídky na přežití. Dále za mobbing Lorenz označuje hlasitý varovný křik sojek, jakmile zahlédnou lišku v lese (Lorenz, 2002, s. 23, in Cakirpaloglu a kol., 2016, s. 11).

Lorenz termínem mobbing označoval také skupinové chování zvířat při hájení vlastního teritoria před vetřelci totožného druhu. Když se na teritoriu zvířete objeví jiný jedinec, ze strany „domorodce“ dojde k útoku, kterým si brání to, co považuje za své území, a v souladu s vlastním přežitím se snaží narušitele vystrnadit. Jde o takzvanou teritorialitu zvířat, kdy domovská smečka útočí na vetřelce s cílem vypudit jej ze svého území. Lorenz si všiml, že mobbing v etologii slouží zejména ke dvěma účelům. Prvním je vystrašit a vypudit silnějšího jedince a ten další vede k vnitřní druhové edukaci toho, co dělat s predátorem a jak se ho zbavit (Lorenz, 1963, 2002; Duffy & Sperry, 2012, in Cakirpaloglu a kol., 2016, s. 11).

Do oboru lidského chování přenesl zmíněný výraz v 60. letech minulého století švédský psycholog práce prof. Leymann (Kratz, 2005, s. 15). Svobodová (2008) uvádí, že Leymann jako první aplikoval analogii zvířecího chování na situaci na pracovišti. Svoji výzkumnou činnost věnoval případovým studiím zdravotních sester, které spáchaly sebevraždu nebo se o ni pokusily vzhledem k negativním událostem na pracovišti (Chromý, 2014, s. 46). Leymann zjistil, že mu bylo vystaveno krátce před spácháním sebevraždy přibližně 15 % obětí sebevražd. Dále také upozornil, že mobbing vede k posttraumatické stresové poruše (Leymann, 1996, in Cakirpaloglu a kol., 2016, s. 12).

## **2.2 Riziko psychiatrických a neurologických onemocnění u pacientů s mobbingem na pracovišti v Německu: retrospektivní analýza databáze**

Počet zaznamenaných zkušeností s mobbingem se v posledních letech zvýšil a mezi pracující populací se stal celosvětovým fenoménem. Cílem naší studie bylo analyzovat výskyt některých neurologických a psychiatrických onemocnění v důsledku mobbingu ve srovnání s kontrolní skupinou a prověřit možný vliv předchozích onemocnění, která se vyskytla v období jednoho roku před první dokumentací o mobbingu, na výskyt mobbingu.

Použili jsme velkou databázi (IMS ® Disease Analyzer, Německo) ke sběru dat od praktických lékařů v Německu za období od ledna 2003 do prosince roku 2012. Na základě věku, pohlaví a zdravotního pojištění byli pacienti se zkušeností s mobbingem zařazeni do kontrolní skupiny pacientů, kteří mobbing na pracovišti nenahlásili a kteří byli ošetřováni stejnými lékaři. Nejprve byly zaznamenány nemoci, které se vyskytly do jednoho roku před prožitkem šikany („indexové datum“), a porovnány s kontrolní skupinou podobného složení z hlediska pohlaví, věku a zdravotního pojištění. Následně byla zjišťována prevalence deprese, úzkosti, somatoformních poruch a poruch spánku po zkušenostech s mobbingem. Po úpravě, aby se zohlednila pravděpodobnost šikany, byly poměry těchto nemocí hodnoceny pomocí modelu logistické regrese.

Studovaná populace se skládala z 2 625 pacientů a 2 625 kontrol, z nichž 33 % byli muži. Počet zdokumentovaných případů šikany se v letech 2003–2011 neustále zvyšoval a v roce 2012 zůstal vysoký. Ti, kteří se později stali oběťmi mobbingu, vykazovali podstatně vyšší prevalenci nemocí obecně – tyto choroby nebyly omezeny na neurologicko-psychiatrické spektrum. Následující zkušenosti se šikanou, depresí, úzkostí, somatoformními poruchami a poruchami spánku byly významně častější než v kontrolní skupině (pro všechny,  $p < 0,05$ ). Podobné byly poměry šancí (OR) představující riziko onemocnění vyšší u postižených pacientů, přičemž nejvyšší hodnota (4,28) byla u deprese a nejnižší hodnota u poruch spánku (OR = 2,4).

Ti, kteří se později stanou oběťmi šikany, jsou náchylnější k nemocem obecně, a to ještě předtím, než se tato zkušenost s mobbingem objevila, což podtrhuje důležitost podpory (chronicky) nemocných pacientů, aby byli chráněni před šikanou. Následky mobbingu zahrnují zejména onemocnění z neurologicko-psychiatrického spektra (KOSTEV, K. a kol., 2014, roč. 12, s. 1, 9)

K nejtypičtějším případům šikany na pracovišti ve veřejném sektoru v Německu patří obtěžování (harassment) z rasových důvodů, kvůli etnickému původu, sexuální orientaci, pohlaví a náboženství. Projevují se v různých formách, například v podobě pomluv a fám jako nástrojů sociálního shazování a sociální dominance, v podobě nesprávného hodnocení profesionálního výkonu, posměšků a podobných druhů urážlivého chování. Dále se může jednat o odmítnutí poskytnutí důležitých informací nebo poskytnutí nesprávných informací, nespravedlivou kritiku výkonu nebo bránění ve výkonu určitých úkolů či bránění v práci (Strati, 2019, s. 4).

### **2.2.1 Pojem bossing**

Označení druhé specifické formy násilí na pracovišti vychází z podstatného jména *boss*, jímž se rozumí „šéf“, „vedoucí“ „předák“. Autorství tohoto termínu se připisuje norskému profesorovi Sveinu Kilemu, který jim označil systematické šikanování ze strany vedoucího. Jako pachatel vystupuje vedoucí zaměstnanec, respektive zaměstnavatel, kdežto oběť se stává podřízený zaměstnanec. Bossing je tedy mobbing ze strany nadřízeného. Uvedené nerovné postavení je zvláště důležité, neboť mocenská role vedoucího zaměstnance skýtá rozsáhlejší paletu prostředků, jimiž může šikanovat oběť (Chromý, 2014, s. 55).

### **2.3 Cíle a příčiny mobbingu a bossingu**

Všichni autoři (Kratz, Huberová, Wenglářová, Svobodová, Beňo) se shodují, že mobbing vzniká destruktivním konfliktem na pracovišti. Podle Wenglářové (2011) vznik šikany bývá na pracovišti způsoben autoritativním stylem vedení. V současnosti se přidává vliv sociálních a ekonomických problémů. Obava ze ztráty pracovního místa vede ke snášení nevhodného chování, neboť někteří nadřízení mají v rukou „bič“ – hrozbu vyhazovem.

Huberová (1995) popisuje, proč nadřízení mobbují. Uvádíme níže nejčastější příčiny, které mohou vyvolat nebezpečný boj o moc.



- *Hněv na organizaci.* Jakmile se v průběhu práce vždy znovu a znovu vyskytují těžkosti, vznášet nesprávná obvinění. Mnoho představených raději stanoví podřízené zodpovědnými za veškeré problémy, než aby hledali skutečné problémy.
- *Tlak shora.* Mnozí představení přenáší tlak shora, kterému musí sami čelit, dále na své podřízené. Někdy to postihne celý kolektiv, ale za určitých okolností se může stát, že se vedoucí zaměří na jednoho jediného pracovníka a udělá si z něho svého osobního obětního beránka.
- *Touha po moci.* Heslo zní: „Teď jsem u kormidla já.“
- *Osobní důvody.* Vedoucí může mít výhrady proti pracovníkovi, protože má odlišné vzdělání, nebo diametrálně odlišné chování.
- *Strach.* Tou nejčastější a nejzávažnější příčinou, která vede nadřízené k psychickému teroru, je subjektivní strach v různých podobách.
- *Strach z převahy.* Podřízený, který má velký přehled nebo je tvůrčí typ a je všude znát, představuje pro nadřízeného hrozbu. Strach, že bude muset ustoupit lepšímu, bývá naprosto oprávněný.
- *Strach ze ztráty kontroly.* Nadřízený je zodpovědný za celý výkon celého oddělení a musí se stále obávat, že ztratí přehled. Když se cítí být v izolované pozici, jeho strach se stane ještě hrozivějším (Huberová, 1995, s. 98, 99).

Cílem mobbingu je zamezit oběti v mezilidské komunikaci, snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu, zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost (Kratz, 2005, s. 16). Cakirpaloglu a kol., (2016) uvádějí, že mezi základní cíle mobbingu patří vypuzení zaměstnance, uspokojení destruktivních sklonnů mobbera, jichž prostřednictvím mobbingu může dosáhnout. Autoři se shodují, že je cílem mobbingu psychická a fyzická likvidace oběti, aby oběť sama ukončila pracovní poměr.

### **2.3.1 Fáze mobbingu**

Kratz (2005) uvádí, že mobbing není krátká epizoda ani nenadálá přírodní katastrofa, nýbrž zdlouhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou (podle jednoho statického rakouského průzkumu trvá šikana v průměru déle než 40,1 měsíce).

Psychologové práce sestavili po vyhodnocení velkého počtu případů model průběhu mobbingu. Podle něj mobbing často mívá čtyři vývojové fáze:

1. fáze: konflikt se konstruktivně neřeší,
2. fáze: systematicky se vykonává psychický teror,
3. fáze: reaguje personální vedení,
4. fáze: oběť mobbingu je vyloučena z podnikového společenství
  - odstavení a zbavení vlivu,
  - dlouhodobé nemoci,
  - odsun do psychiatrické léčebny,
  - výpověď s odstupným / bez odstupného,
  - předčasný důchod.

Znázorněný model není možné aplikovat na každý případ mobbingu, neboť různé faktory ovlivňující mobbing mohou způsobit jeho odlišný průběh. Strukturu průběhu mobbingu může významně ovlivnit, např. když:

- se šikanovaná osoba začne na začátku druhé fáze vehementně bránit, obrátí se 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 nadřízený nebo mu pomohou solidární kolegové,
- šikanovaná osoba změní včas pracovní prostředí,
- nenastane třetí fáze, protože odpovědní personalisté zavřou oči („jen v tom nehrabat“) 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 (Kratz, 2005, s. 22–23).

## **2.4 následky a nebezpečí mobbingu a bossingu**

Mnohé výzkumy dokázaly, že společenská podpora na pracovišti, zvláště pak ze strany spolupracovníků (a rovněž tak i nadřízených) omezuje stresové reakce a potažmo i míru depresí nespokojenosti, ale také fyzických symptomů, jakými jsou např. žaludeční vředy (Huberová, 1995, s. 13).

### **Psychické a psychosomatické následky:**

- deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě, stavy úzkosti,
- poruchy srdeční a poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šije a zad, kožní onemocnění, onemocnění zažívacího traktu (Huber, 1995, s. 13, 14).

### **Důsledky mobbingu**

Davenportová a kol. (1999) uvádějí tři možné dopady mobbingu na oběť a její schopnost začlenit se zpět do zaměstnání (Svobodová, 2008, s. 83).

Oběť mobbingu buď odolá, nebo se od něj oprostí ještě v počáteční fázi, je schopna se bez potíží opět začlenit do pracovního procesu a do kolektivu. Oběť má značné psychické i fyzické potíže a její začlenění zpět je velmi náročné, nicméně možné. Oběť je vlivem mobbingu natolik „narušena“, že není schopna pracovat, dochází k chronickým potížím, které jí znemožňují pracovat. Propuštění ze zaměstnání se tak může snadno proměnit v situaci, kdy je obětí výrazně snižováno i uplatnění na trhu práce (Svobodová, 2008, s. 83).

### **Obrana proti mobbingu**

#### **Svobodová uvádí obrany proti mobbingu:**

1. udělejte si soukromou inventuru a poznejte svého protivníka,
2. zkuste oslovit mobbera,
3. veďte si podrobné záznamy,
4. najděte si spojence a rozvíjejte svoje zázemí
5. aktivně se braňte,
6. informujte nadřízeného,
7. obraťte se na další instituce,
8. vyhledejte odbornou pomoc (Svobodová, 2008, s. 93).

### **Prevence mobbingu**

Ve vztahu k tématu násilí na pracovišti lze předně poukázat na použitelnost mediace obecně, tedy jde-li o řešení individuálních pracovněprávních sporů (ve světle zahraničních zkušeností se slibně poukazuje na možnost takto překlenout až

80 % konfliktů na pracovišti, např. urovnání vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, resp. Soukromoprávních záležitostí (Chromý, 2014, s. 174).

Cakirpaloglu a kol., (2016) uvádějí, že program sestává ze sedmi kroků prevence mobbingu:

- (1) Povinnost managementu a účast zaměstnanců stojí v samotném základu účinné prevence mobbingu. Jedná se o cílevědomou, intenzivní a kompatibilní týmovou spolupráci na vertikální organizační rovině, tedy mezi vedením kolektivu a ostatními zaměstnanci.
- (2) Hodnocení nebezpečí.
- (3) Prevence a kontrola nebezpečí.
- (4) Školení a nácvik.
- (5) Vyhotovení zprávy.
- (6) Uchovávání záznamů
- a (7) Závěrečná hodnocení (Cakirpaloglu a kol, 2016, s. 64, 65). Podle Kratze (2005) by měla podniková personální rada reagovat samostatně přijetím příslušných opatření (individuální pohovory, smírčí řízení), nebo ve spolupráci se zaměstnavatelem (např. organizační změny, pracovníprávní kroky proti mobberovi). Dále by měla zajistit zaměstnanci postiženému mobbingem externí profesionální poradenství.

#### **2.4.1 Důsledek mobbingu pro organizaci**

Nikoliv oběť, ale mobber znamená pro firmu velké finanční výdaje (Svobodová, 2008, s.85). Mezi dopady pro společnost patří:

- dopad na hospodářskou činnost podniku, finanční ztráty,
- pokles výkonu, produktivity, efektivitu práce,
- častá absence zaměstnanců,
- zhoršení pracovního klimatu, zvýšení stresu,
- zvýšená fluktuace,
- zvyšování chybovosti,
- snížení bezpečnosti práce.

Svobodová (2008) uvádí, že důsledky pro společnost jsou tedy naprosto zřejmé – stojí daňové poplatníky nemálo peněz. Vzhledem k tomu, že mobbing často vede k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání, výrazně se tím zvyšuje nemocnost pracovníků, čímž dochází ke zvýšeným nárokům na nemocenské pojištění.

Brzké odchody do předčasného důchodu, ztráta šikovných lidí, snížení konkurence na trhu, to je jen část důsledku jevu zvaného mobbing. Podle Svobodové (2008) ten, kdo ignoruje problém mobbingu, akceptuje také jím podmíněnou ztrátu peněz.

### **Právo Evropské unie a spolupráce**

Smlouva o fungování Evropské unie vyžaduje, aby členské státy podporovaly zlepšování pracovního prostředí s cílem chránit zdraví a bezpečnost pracovníků. V rámci tohoto cíle vydává Evropská rada směrnice, které stanovují minimální standardy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na pracovišti a které mají být implementovány do vnitrostátního práva. Klíčovými směrnicemi v této souvislosti jsou směrnice Rady ze dne 12. června 1989 o zavádění opatření na podporu zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců (89/391/EEC), tzv. Evropská rámcová směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, a směrnice Rady ze dne 25. června 1991, kterou se doplňují opatření na podporu zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pracovníků s pracovním poměrem na dobu určitou nebo s dočasným pracovním poměrem (91/383/EEC).

V Německu se tyto směrnice přenesly do německého práva se zákonem o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a příslušnými předpisy, které byly vydány na základě zákona. Kromě toho obecný zákon o rovném zacházení začleňuje do německého práva čtyři antidiskriminační směrnice EU, jež se týkají diskriminace na pracovišti a zabývají se diskriminací v Německu: směrnice Rady 2000/43/EC ze dne 29. června 2000, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na rasovou nebo etnickou příslušnost, směrnice Rady 2000/78/EC ze dne 27. listopadu 2000, která stanovuje obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání (2000/78/EC), směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/73/EC ze dne 23. září 2002, doplňující směrnici Rady 76/207/EEC o implementaci rovného zacházení pro muže a ženy, v přístupu k zaměstnání, v rámci odborných příprav, při postupu v zaměstnání a ohledně pracovních podmínek (2002/73/EC). Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (European Agency for Safety and Health at Work, OSHA), která je podporována členskými státy (všechny členské státy Evropské unie jsou členy této sítě) a organizacemi, vytvořila globální síť know-how a odborných znalostí v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Důležitou agenturou v této oblasti je také Rada pro zaměstnanost, sociální politiku, zdraví a ochranu spotřebitele Evropské unie (Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs Council of the European

Union, EPSCO), sdružující všechny národní ministry odpovědné za výše uvedené oblasti politiky, která se schází čtyřikrát ročně. Hlavním cílem Rady EPSCO je zlepšování životní úrovně kvality života občanů EU zajištěním kvalitních pracovních míst a vysokých sociálních, zdravotních a spotřebitelských standardů.

### **Právní situace v Německu**

Zaměstnanci mají v Německu k dispozici řadu zákonných možností, jak se bránit proti šikaně na pracovišti:

- mají právo podat stížnost odpovědným úředníkům v rámci svého pracoviště,
- mají právo požadovat, aby spolupracovníci (nadřízení nebo kolegové) přestali se šikanou namířenou proti nim,
- mohou požadovat odškodné za trápení a bolest, které utrpěli v souvislosti se šikanou na pracovišti,
- mohou se odvolávat na obecný zákon o rovném zacházení v případech, kdy se šikana odehrává z důvodu diskriminace na základě rasy, etnického původu, pohlaví, náboženského vyznání nebo víry, zdravotního postižení, věku nebo sexuální identity. Spolkový antidiskriminační úřad navíc institucionálně podporuje boj proti diskriminaci. Každá oběť sexuálního obtěžování nebo obtěžování na pracovišti (odpovídající výše popsaným charakteristikám) tak může oslovit úřad s prosbou o radu nebo vyhledání další pomoci (STRATI, G., 2019).

## **2.5 Právní ochrana obětí šikany v ČR**

Česká republika prozatím nemá v zákoně ošetřenu šikanu na pracovišti. Existující zákony neznají pojem mobbing nebo bossing, a tudíž tyto pojmy blíže nedefinují. Proto se zákaz šikany na pracovišti nutně odvozuje z obecných ustanovení antidiskriminačního zákona 198/2009, občanského zákoníku, zákoníku práce a zákonech, plynoucích ze správního práva. Ochranu poškozené oběti rovněž poskytují některá ustanovení trestní zákoníku, která chrání oběť před trestnými činy agresora.

Mobbing je třeba rozlišovat od obecnějšího pojmu diskriminace, který v určitých aspektech antidiskriminačního zákona mimo jiné upravuje ochranu oběti šikany na pracovišti. Z antidiskriminačního zákona č. 198/2009 Sb., kterým je přímo upravena

diskriminace, se specifikuje pracovněprávní zásada rovného zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace. Zákaz diskriminace je v zákoníku práce upraven i dále, a to i s přímým odkazem na antidiskriminační zákon, jenž upravuje právní prostředky ochrany proti diskriminaci.

Jelikož zákoník práce nezná pojem mobbing, zákaz psychického násilí je obsažen v jednotlivých pracovněprávních ustanoveních. Zákaz viktimizace plyne ze základních zásad zákoníku práce, konkrétně ze zásady zvláštní zákonné ochrany postavení zaměstnance, zásady uspokojivých a bezpečných podmínek pro výkon práce a neméně ze zásady rovného zacházení se zaměstnanci a zákazu jejich diskriminace. Další právní ochranu zaměstnanců skýtá souhrn opatření v rámci základních právních předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Zákon ukládá zaměstnavateli povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnance, včetně preventivních opatření, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je nebo minimalizovat působení neodstranitelných rizik spojených s ohrožením bezpečnosti nebo újmy na zdraví pracujících. Podobný právní závazek v rámci BOZP se vztahuje na vedoucí zaměstnance, kteří jsou povinni vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zákaz šikany na pracovišti také souzní s etickým kodexem obsaženým v zákoníku práce ve smyslu, že zaměstnavatel odpovídá zaměstnanci za škodu, která mu vznikla při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním porušením právních povinností nebo úmyslným jednáním proti dobrým mravům.

Pracovněprávní vztahy jsou regulovány zákoníkem práce a občanským zákoníkem. Zatímco zákoník práce je zákonem zvláštním (speciálním) a má aplikační povahu, občanský zákoník je zákonem obecným a skýtá doplňující možnosti pro právní a ústavní ochranu osobnostní integrity člověka. Osobní práva patří mezi základní přirozená práva, jež zaručuje a chrání Ústava, zatímco hmotněprávní podmínky výkonnosti a ochranu osobnosti reguluje občanský zákoník (ČAKIRPALOGLU, P. 2016, roč. 7, č. 1, s. 19-36).

## **3 VÝZKUMNÁ ČÁST**

### **3.1 Cíl výzkumu**

Cílem je zjistit, popsat a analyzovat příčiny, následky i řešení konfliktů v japonské a německé organizaci. Zjistit výskyty, projevy a důsledky mobbingu a bossingu. Dalším cílem je porovnat příčiny a dopady konfliktů v prostředí pracovníků na CNC automatizovaných strojích ve výrobním procesu v německé a japonské průmyslové organizaci. Chceme zjistit, jak zaměstnanci vnímají firemní klima, které zahrnuje konflikt mezi skupinami a konflikt mezi podřízenými a nadřízenými.

#### **3.1.1 Výzkumná otázka**

„Může být příčinou konfliktu, mobbingu a bossingu zavedená automatizace, může tento konflikt mít dopad na fluktuaci zaměstnanců v průmyslových organizacích?“

#### **Dílčí otázky:**

- Jaké příčiny mohou vést ke konfliktům mezi skupinami, podřízenými a nadřízenými v konkrétních případech?
- Mohou mít na konflikty vliv automatické a poloautomatické linky ve výrobním procesu?
- Jaký přístup ke konfliktům a jejich řešení měli nadřízení?
- Jaký efekt měl jejich přístup v konkrétních případech?

### **3.2 Metoda výzkumu**

#### **3.2.1 Metodika**

Z důvodu vymezených cílů a povahy zkoumané problematiky jsme zvolili kvalitativní výzkum na základě zakotvené teorie. Tvorba zakotvené teorie vyžaduje vstup do „terénu“ a shromažďování dat. Takovými daty mohou být např. texty rozhovorů. Je také možné použít záznamy pozorování nebo dokumenty (Hendl, 2005, s. 127). Důvodem, proč jsme zvolili metodu kvalitativního výzkumu, je skutečnost, že hloubkové šetření nám umožnilo porozumět významům, detailně pochopit a objasnit, jak se lidé v daném prostředí k sobě chovají, a proč jednájí určitým způsobem. Vzhledem k zaměření výzkumu byla zvolena



nejrozšířenější metoda, a tou je polostrukturovaný rozhovor. Pro náš rozhovor jsme si připravili kostru témat a otázek, jež jsme v průběhu rozhovoru probrali s respondenty.

Výzkumný soubor byl vybrán metodou záměrného výběru. Šest respondentů jsme vybrali, protože jsme měli o nich zjištěny informace, že prožili konflikty, mobbing a bossing, a byli o tom ochotni poskytnout informace pro náš výzkum. Čtyři respondenti z německé firmy byli vybráni z bývalého pracovního prostředí, kde jsme spolu působili jako kolegové a tři respondenti z japonské firmy byli vybráni z okruhu mých přátel. Jeden respondent byl vybrán náhodně, ten konflikty na pracovišti neprožil. Jeden respondent z okruhu mých přátel byl vybrán proto, že jde v osobním životě o nekonfliktního a klidného člověka. Chtěli jsme zjistit, jak přistupuje ke konfliktům na pracovišti v kolektivu a s nadřízenými.

Rozhovory jsme vedli na základě osobního kontaktu, abychom lépe zaznamenali názory, pocity a postoje. Výhodou této metody bylo, že nám umožnila měnit pořadí otázek a podle situace doplňovat další. Výhodou rovněž představovala verbální komunikace mezi tazatelem a respondentem, která byla přirozená. Nevýhodou polostrukturovaného dotazníku byla časová náročnost. Pro náš rozhovor jsme museli dobře znát téma a aktivně reagovat na respondenta.

### **Sběr a zpracování dat**

Sběr dat kvalitativního výzkumu v terénu probíhal v měsících leden, únor a březen roku 2022. Vzhledem k charakteru získaných dat pro výzkum jsme použili rozhovor v nezávislém prostředí s nahráváním. Z důvodu vzdáleného místa bydliště jsme se s respondenty scházeli v kavárnách, kde bylo klidné a bezpečné prostředí pro rozhovor. Předpokládaný čas pro rozhovor byl 45 minut, který jsme ovšem u některých respondentů nedodrželi a rozhovor pak trval déle než předpokládaný čas. Respondentům jsme záměrně ponechali delší čas a prostor pro klidné, plynulé a hloubkové vyprávění problémů z průmyslového prostředí.

**Tabulka 1: Délka rozhovoru s respondenty (Vlastní zpracování)**

<b>Respondenti</b>	<b>Délka rozhovoru</b>
R1	40 min
R2	1:10 min
R3	1:57 min
R4	1:10 min
R5	1:10 min
R6	50 min
R7	1:10 min
R8	15 min

Forma rozhovoru byla testována pilotním šetřením, jež probíhalo v lednu 2022. Pilotní rozhovor se uskutečnil s jednou osobou. Cílem bylo ověřit zkonstruované nástroje pro další výzkum.

V rámci výzkumného šetření respondenti vypovídali, zda se stali obětí konfliktů, mobbingu nebo bossingu na pracovišti. Další soubor otázek zjišťoval od respondentů detaily o průběhu konfliktu, případně o efektu obrany. Poslední soubor otázek zjišťoval pracovní problémy, názory na školení a zaučování nových zaměstnanců, zda docházelo ke konfliktům na automatických linkách, jak vnímali pracovní prostředí vcelku, zda ho vnímali jako konfliktní, nebo mobbující.

### **3.3 Výzkumný soubor**

Cílovou skupinu tvořilo osm respondentů. Pro náš výzkum jsme vybrali čtyři operátory na výrobních linkách v německé organizaci a čtyři operátory v japonské průmyslové organizaci ve věku 39–59 let, kteří v době rozhovorů byli v zaměstnaneckém poměru a nezaměstnaní. Jak jsme zmiňovali výše v kapitole 3.2.1 respondenti byli vybráni metodou záměrného výběru. Čtyři respondenti z německé firmy byli naši kolegové z pracovního prostředí a tři respondenti byli vybráni z okruhu mých přátel. Jeden respondent byl vybrán náhodně.

**Tabulka 2: Charakteristika respondentů (Vlastní zpracování)**

Respondent	Pohlaví	Věk	Organizace	Délka HPP
R1	Žena	45 let	Německá	HPP 10 let. Ukončení pracovního poměru. V průběhu pracovních let prožívala mobbing.
R2	Žena	59 let	Japonská	HPP 17 let dosud. V jednom období prožívala konflikty. Poté se stáhla do sebe.
R3	Žena	51 let	Německá	HPP 15 let dosud. Konflikt měla jednou. Poté se stáhla do sebe a do konfliktů odmítala vstupovat.
R4	Žena	39 let	Japonská	HPP 10 let. Ukončení HPP. V konfliktu byla zřídka.
R5	Muž	42 let	Německá	HPP 15 let. Ukončení HPP. Konflikt prožil jednou. Konflikty řeší kompromisem.
R6	Muž	49 let	Japonská	HPP 7 let dosud. Konfliktní není. Menší konflikty mívá s nadřízeným. Spíše převládá výměna názorů.
R7	Muž	47 let	Německá	HPP 18 let. Ukončení HPP. Prožil bossing. Tři roky hájil svá práva.
R8	Žena	25 let	Japonská	HPP 5 let dosud. V konfliktech není.

Respondenti měli obavy z nahrávky. Museli být ujištěni, že nahrávky budou pouze pro naše studijní účely a bude zachována diskrétnost. Respondenti se do rozhovoru zapojili efektivně. Kladení otázek jim pomáhalo se lépe orientovat. Všichni respondenti pracují ve stresu, mají velkou zodpovědnost za kvalitu výroby. Jeden respondent byl propuštěn před dvěma lety a tři respondenti ukončili pracovní poměr před dvěma lety a jeden respondent před sedmi lety. Dva respondenti z německé firmy ukončili pracovní poměr kvůli nespokojenosti ve firmě. Jeden respondent z japonské firmy ukončil pracovní

poměr z důvodu změny k jinému povolání. Čtyři respondenti jsou v pracovním prostředí tři až 17 let.

Ti z dotazovaných, již už pracovní poměr ukončili, hovořili o konfliktech a pracovním prostředí s chladnějši hlavou i s větším nadhledem než respondenti, kteří působí v pracovním prostředí dodnes, na nichž bylo viděno patrné emoční prožívání.

## Výsledky a diskuse

Empirická část směřovala hloubkovým rozhovorem ke shromáždění, rozboru a vyhodnocení údajů získaných od respondentů, kteří vypovídali, zda se stali oběťmi, nebo svědky konfliktu, mobbingu, bossingu. V kapitole budeme analyzovat, zda se stali respondenti součástí konfliktu. Jak byly konflikty řešeny. Zda se stali svědky součástí mobbingu, bossingu. Zda se dostali do konfliktu kvůli špatnému pochopení, či kvůli maličkosti.

Na otázku, zda se respondenti stali součástí konfliktů, analýza nasbíraných dat ukázala, že dotazovaní R1, R2, R3, R4, R5, R7 se stali součástí konfliktů (odmítnutí pomoci, obrana, fyzické napadení, pomluvy, tlak, navyšování plánů výroby, zrychlování linek, nařízení). R6 má menší konflikty s mistrem. Nepovažuje tyto konflikty za velké. R8 odpověděla, že konflikty nemá.

Na otázku, jak respondenti přistupují ke konfliktům a řeší je, analýza nasbíraných dat ukázala, že respondenti R1, R2, R4, R7 hájili svá práva. R6 řeší konflikty pozitivně. R5 konflikty řeší dohodou nebo kompromisem. R3 do konfliktů nevstupuje a neřeší je, nemá je ráda. Po jednom konfliktu s kolegou na základě odmítnutí pomoci se stáhla do sebe. R8 konflikty neřeší, protože se do nich nedostává.

Na otázku, zda se respondenti dostali do konfliktu kvůli špatnému pochopení, či kvůli maličkosti, analýza nasbíraných dat ukázala, že R1 se dostala do bludného kruhu, a to chybným jednáním nadřízeného. Respondenti R2, R3, R4, R5, R6, R7 se domnívají, že se do konfliktu mohou dostat kvůli špatnému pochopení či kvůli maličkostem.

Leymann použil označení mobbing pro popis obdobných případů nepřátelského chování na pracovišti. Podle Beňa bývají za nejčastější příčiny mobbingu a bossingu považovány **frustrace**; tlak; obavy z konkurence; **zloba kvůli antipatii**, závist; **finance**, **strach** ze ztráty autority, moci a kompetencí.

Na otázku, zda dotazovaní byli součástí nebo svědky mobbingu, respondenti odpověděli:

**Tabulka 3: Oběť nebo svědek mobbingu (Vlastní zpracování)**

<b>R1</b>	<b>Domnívá se, že se stala obětí mobbingu a byla svědkem mobbingu. R1 prožila pomluvy a fámy.</b>
<b>R3</b>	Stala se svědkem mobbingu.
<b>R4, R5</b>	Vnímají, že ve firmě dochází k mobbingu.
<b>R7</b>	Stal se obětí bossingu. Bojoval o finanční ohodnocení, prožíval strach z nadřízeného.

Podle výzkumných dílčích otázek provádíme analýzu z nasbíraných dat, která nám poskytlí respondenti.

**Výzkumná otázka č. 1: Jaké příčiny mohou vést ke konfliktům mezi skupinami a podřízenými.**

V rámci výzkumu jsme zjistili, že šest respondentů se během své pracovní praxe setkalo alespoň jednou s násilím na pracovišti, ať už v postavení oběti, anebo svědka (**fyzický útok, slovní útok, šikana**).

Na základě analýzy příčin konfliktů, mobbingu a bossingu uvedeme v tabulce, jakým negativním aktům čelí zaměstnanci v německé a japonské organizaci.

**Tabulka 4: Příčiny konfliktů (Vlastní zpracování)**

<b>Příčiny konfliktů v německé organizaci</b>	<b>Příčiny konfliktů v japonské organizaci</b>
<b>odmítnutí pomoci</b>	<b>vysoký tlak na výrobu</b>
<b>boj o ohodnocení</b>	<b>zvyšování plánů</b>
<b>obrana proti útoku</b>	<b>zrychlování linek</b>
<b>vyhrožování</b>	<b>nařízení</b>
<b>pomluvy</b>	<b>vyhrožování</b>
<b>fámy</b>	<b>slovní útok</b>

U respondentů R3 a R5 v německé organizaci jsme zaznamenali, že odmítli pomoci kolegovi nad rámec jejich povinností. V postavení oběti R5 podle zkoumané analýzy se událo násilí na pracovišti s újmou na zdraví. R5 uvedl, že kolega ho napadl, protože mu odmítl dolít materiál, kterého měl ještě agresor dostatek k výkonu své práce. R3 uvedla, že po odmítnutí pomoci kolegovi na lince byla přeřazena na jinou linku. R3 pociťovala nespravedlnost, že jí nadřízený nedůvěřoval. R3 uvedla: „*Já jsem byla potrestaná za něco, že jsem se začala hájit, za co nemůžu, když jsem si svoji práci udělala*“ (R3, nahrávka 00:14:10). R3 a R5 se shodli, že už ztratili důvěru. R5 ztratil důvěru k agresorovi, se kterým byl dříve kamarád. R3 se stáhla do sebe a do dalších konfliktů se nenechala zatáhnout.

Na základě našeho výzkumu jsme se orientovali na výskyt mobbingu a bossingu v německé a japonské organizaci. Zjistili jsme, že v japonské firmě jsou zavedena přísná pravidla. R4 vnímala v japonské firmě, že je to už šikana. V teoretické části jsme uvedli manipulativní techniky, jako jsou vyhrožování a slovní útoky. Podle analýzy bylo zjištěno, že team leader, který vedl linku, operátorům vyhrožoval odejmutím ohodnocení. V rámci hloubkové analýzy jsme sledovali chování a jednání vedoucích v německé firmě. Manipulativní technika **vyhrožování** odejmutím financí se vyskytuje také v německé organizaci.

Na základě naší analýzy jsme zjistili, že R7 nesouhlasil s odejmutím svých zasloužených financí za dovednosti, které získal během svých odpracovaných let. Okolnosti R7 donutily **hájit svá práva** prostřednictvím odborové organizace. R7 uvedl, že odbory mu uznali práva po třech letech. R7 řekl, že vedoucí vyhrožoval odejmutím peněz za každou malichernost. Jak uvádí Wilson (1991), R7 prožíval pracovní trauma (workplace trauma), kdy zaměstnanec pociťoval neustálé a úmyslné zlovolné chování ze strany vedoucího (Cakirpaloglu a kol., 2016, s. 13). R7 uvedl: „*Já už jsem se bál i napít, abych nemusel na záchod jít*“ (R7 nahrávka 00:46:00). (*..*) *Já už jsem ho viděl všude*“ (R7 nahrávka 00:46:20). Podle Šimečkové, Jordánové (2015) nebezpečnost bossingu spočívá v mnohem větší škále prostředků, jež může šikanující osoba (tj. vedoucí pracovník) užít, a to z titulu svého postavení. Na základě uznaných práv R7 a stížností ostatních operátorů na vedoucího byl vedoucí přeřazen na jinou pozici.

Dále jsme se zajímali, zda je možný výskyt mobbingu v průmyslových organizacích. Zjistili jsme, že v německé firmě byl zmíněn mobbing, který se ovšem neprokázal.

R1 uvedla, že měla konflikty od doby, co nastoupila do zaměstnání. Stala se obětí pomluv. R1 se stala obětí mobbingu, kdy denně, v průběhu několika měsíců čelila nepřátelství ze strany jednoho nebo více jedinců. Při naší hloubkové analýze jsme zjistili, že oběť procházela závažným pracovním problémem po dobu šesti měsíců, kdy každý měsíc jí chodilo velké množství reklamací na jednu stejnou extrémní vadu, která byla nepřehlédnutelná. (...) „měla jsem jednu reklamaci za druhou“ (R1 nahrávka 00:28:41). (...) *což bylo dost, třeba deset kusů najednou. (...) to byly velké díry až pět centimetrů, to by viděl i slepý člověk*“ (R1 nahrávka 00:29:22-00:29:39). V rámci incidentu se R1 **bránila**. Musela jít na „kobereček“ k nejvyššímu manažerovi, aby odůvodnila tento firemní incident. **Obrana** jí byla zamítnuta. Podle R1 manažer odmítl připustit myšlenku, že by se v organizaci mohlo dít úmyslné poškozování druhé osoby. Svou roli hrálo, že manažer neměl dostatek informací a argumenty. R1 uvedla: „*Potrestali mě tím, že mě sebrali hodně peněz (...) stáhli mě z pracovní pozice na půl roku a dělala jsem tu nejhorší práci. (...) Ještě ti dotyční se vám smáli za zády. Strašná situace*“ (R1 nahrávka 00:30:45-00:31:45). Na základě našeho výzkumu se potvrdilo to, co ostatně uvádějí autoři použité odborné literatury, totiž že agresor útočí skrytě, rafinovaně, záměrně udělá z oběti nemožného člověka, který se jeví jako neschopný pracovník.

## **Výzkumná otázka č. 2: Mohou mít na konflikty vliv automatické a poloautomatické linky ve výrobním procesu?**

Jak již bylo ve výzkumné otázce č. 1 zmíněno, konflikty jsou nevyhnutelné. Při spolupráci více lidí mohou vzniknout banální konflikty, které rychle zaniknou, nebo mohou být latentní, které se ignorováním zvětšují a nezmizí. Ve výzkumné otázce č. 1 byly analyzovány příčiny konfliktů, mobbingu a bossingu z pracovního prostředí v německé a japonské firmě. Cílem výzkumné otázky č. 2 bylo zjistit a analyzovat příčiny a dopady konfliktů na výrobních automatizačních linkách.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že tlak na rychlost práce vytváří stres, který u respondentů vedl k prožívání emocionálního konfliktu. R2 u japonské a R3 z německé organizace se shodli, že kvůli rychlosti linky se bojí odejít na toaletu. Podle odpovědi R2 je linka nastavena na sekundy. R2 a R3 mají obavy, že by výrobky nestihli zkompletovat nebo zkontrolovat. Podle R3 linka pořád jede a nezastaví se. Kolikrát nedodrží půlhodinovou přestávku na svačinu a musí jít zpátky na linku, protože má plné pásy a další kusy odložené v KLT, které musí stihnout zkontrolovat. R3 uvedla: (...), „*to*



*musíš těch 120 kusů na páse zkontrolovat, a ještě co ti vyndali. Takže stres, honička, prostě je to šílený“* (R3, nahrávka 00:25:12–00:25:20). R3 vnitřně bojuje s konfliktem, že její kolegové jí nepomohou nebo nedodržují své povinnosti, kvůli čemuž se vyrábí zmetky. Potom její práce probíhá ještě ve větším stresu, důvodem je oprava zmetků, což ovšem musí zvládnout při chodu linky a kontrolování výrobků.

Podle teorie životních událostí, jejímiž autory jsou Holmes a Rahe, **změna odpovědnosti v práci a přeřazení na jinou práci** (Honzák, 2017, s. 45) také vyplývá z odpovědi R2, kdy operátorka byla přeřazena na jinou linku a pod tlakem rychlosti linky a ze zodpovědné práce se psychicky zhroutila.

R2 uvedla: (...) *„měla jsem jednu kolegyni, která pracovala na jedné lince, bavilo ji to, dělala tam čtyři pět let, pak ji přeřadili jinam, ale to byl člověk, kterej měl tu práci rád, ale tam, kde mu to šlo. Dali ji na linku, kde chtěli, aby okamžitě plnila ty normy, a byl to docela důležitěj komponent, a když byl špatnej, šlo o životy lidí. Ji stresovalo, že na ni tlačili, aby okamžitě plnila, a ona byla taková jemnější povaha, dalo by se říct, a tím pádem to psychicky nezvládla a musela být půl roku na neschopence a musela jít i k psychiatrovi“* (R2 nahrávka 00:15:00–00:16:12). Podle R2 nadřízení chtěli po kolegyni výkony, a kvůli pečlivosti a zodpovědnosti operátorka tlak nezvládla.

Cílem bylo zjistit, zda zaučování může ovlivnit konflikty na automatických výrobních linkách. Podle R2 v současné době mají na zaučování školitele a věnují se novým zaměstnancům. Respondenti z německé firmy uvedli, že nové zaměstnance zaučují operátoři na linkách. Zaměstnanci přecházejí na nové linky a kolegové očekávají, že se zaučí hned. R2 z japonské organizace zažila špatnou zkušenost z jedné linky, na niž byla přeřazena. Práce na lince jí nešla hned od ruky, kolegyně si však na ni stěžovaly u mistrové, která situaci neověřila a vzala R2 ohodnocení ze mzdy. Tento konflikt R2 prožívala s pocity lítosti a nespravedlnosti. R4 z japonské firmy uvedla, že zaučování na jiné lince přináší stres kvůli očnímu kontaktu kolegů, kteří očním kontaktem sdělí, že kvůli vám nepřijdou o prémii. R5 z německé organizace prožíval konflikt na lince, když jej zaučoval jeho kolega. Byli pouze dva na jedné lince, a kolega ho nemohl stihnout řádně zaučovat, a ještě hlídat výrobu. R5 nesl špatně, když přišel mistr a dal jim výtku za nesplnění plánu.

V japonské organizaci nesmí operátoři na linkách komunikovat. Tento konflikt prožívají negativně. Cítí bezmoc, nemohou se bránit, mají obavy z vytykácího dopisu, strach z odejmutí ohodnocení.

R2 uvedla: (...) „*nesmíme si povídat, vyhrožují nám vytykácím dopisem. (...) výroba je větší a větší, je tam víc lidí a dochází k reklamacím. Vedení se snaží řešit reklamace tím, že se nesmíme bavit (...), nesmíte se otáčet, musíte prostě jenom dělat tu svoji práci jako stroj, jako **robot**. Hudba nehraje, to **je prostředí, které je stresující**. Nesmíte ani mluvit. A já, jak běhám kolem těch linek, tak se mě někdo na něco zeptá. Podle pravidel bych neměla ani odpovědět“ (R2, nahrávka 00:28:12–00:29:59). Podle výzkumu, který byl prováděn Luftem /97/ bylo odhaleno, když osoby nekomunikují a nemluví, má to vysoce **stresující povahu**.*

### **Výzkumná otázka č. 3: Jaký přístup ke konfliktům a jejich řešení měli nadřízení?**

Na základě výzkumné otázky č. 2 jsme zmapovali, že v průmyslových odvětvích se hromadná výroba nedá zvládat jak kvalitně, tak časově. Vysoké množství zmetků a časté reklamace mají velký finanční dopad na firmu, a tak management zavádí opatření, aby se zabránilo **finančním ztrátám**. Nová **nařízení**, změny, omezení vyvíjejí na operátory **psychický tlak** a vedou ke konfliktům mezi nadřízenými a podřízenými. R4 uvedla, že se semkli proti **nařízení**, které bylo nepochopitelné. Podle našeho výzkumu respondenti z japonské i německé firmy se shodli, že **nemá smysl se bránit**, či řešit **nařízení**. Řešení a vše se **zamete pod stůl**. Podle R4 řešení nadřízených je, **jako by hráč na stěnu házel**. R2 uvedla, že se neshodla s mistrovou a okolnosti ji přiměly řešit situaci s manažerem, který jí sice dal za pravdu, ale dále se nic neřešilo. Po několika pokusech o další řešení, které nemělo žádnou odezvu, se R2 stáhla do sebe. R4 z japonské firmy a R5 z německé organizace se shodli, že chyba v řízení firmy není ani na straně japonských, ani německých manažerů. Domnívají se, že chyba v řízení je u českých manažerů. Jak jsme uvedli ve výzkumné otázce č. 2, manažeři řeší konflikty s reklamacemi tím, že operátoři nemohou komunikovat na linkách.

### **Výzkumná otázka č. 4: Jaký efekt měl jejich přístup v konkrétních případech?**

Z odpovědí respondentů vyplývá, že v japonské i německé organizaci je vysoký počet reklamací. Tento konflikt prochází napříč celou organizací. Jak jsme uvedli ve výzkumné otázce č. 2, tento konflikt s reklamacemi v japonské organizaci řeší tím, že se nesmí na linkách komunikovat. Podle R3 se v německé organizaci konflikty s reklamacemi řeší

tak, že musí odůvodňovat, proč jim přišla reklamacie, ale žádné jiné řešení nevidí. Respondenti z japonské i německé firmy vnímají negativně, že se s nimi nadřízení o práci na linkách nedomluví, nezeptají se na jejich návrhy. Podle R2 by si operátoři měli říct, jak jim vyhovuje práce na lince a jak ji chtějí dělat, protože na linkách pracují operátoři. V japonské organizaci tlak na zrychlování linek, zvyšování výroby vyvolává u operátorů konfliktní situaci a operátoři z japonské organizace dávají výpovědi. R2 uvedla, že musíte být psychicky odolní, a hodně zaměstnanců práci psychicky nezvládne. Operátoři odejdou i po delší pracovní době po pěti letech. V německé organizaci R5 a R7 dali výpovědi kvůli nespokojenosti a nedůvěře k vedení. Podle R3 manažeři propouštějí české zaměstnance, kteří jsou kvalifikovaní, a přijímají místo nich Ukrajince. R3 tento přístup ze strany vedení vnímá jako nespravedlivé a sama se obává, že bude také propuštěna. Celkový přístup od vedení operátoři vnímají, že se v organizaci řeší vytýkacím dopisem, odejmutím peněz z ohodnocení, přeřazením na jinou linku nebo výpovědí. Tento přístup u operátorů vyvolá konfliktní situaci, nedůvěru, pocit nespravedlnosti.

**V této části výsledky a diskuse** jsme prodiskutovali a analyzovali problematiku ve výrobním procesu v německé a japonské organizace. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda zaměstnanci v průmyslovém prostředí jsou konfliktní a jestli se v průmyslovém prostředí vyskytuje mobbing a bossing.

V posledních 20 letech se šikana na pracovišti stala velmi diskutovaným tématem a v současné době je tato problematika velice rozvětvená s celou řadou nejednoznačných názorů. Mobbing je celosvětovým problémem vznikajícím mimo jiné z výrazně kompetitivního a stresujícího pracovního života. Z výzkumu věnovaných mobbingu vyplývá, že neexistuje pracovní oblast, kde by se tento jev nevyskytoval. Hoel a Cooper (2000) na vzorku 5288 respondentů s více než 70 organizací napříč různými profesemi uvádějí jako nejvíce postižené mobbingem zaměstnance v poštovních a telekomunikačních organizacích (16,2 %), ve věznicích (16,2 %) a učitele (15,6 %). Naopak **nejnižší** výskyt mobbingu zjistili **ve výrobních podnicích (4,1 %)**, v maloobchodě (6,8 %) a ve vyšším vzdělávání (7,2 %) (Cakirpaloglu a kol., 2016, s. 21).

Cakirpaloglu a kol. (2016) uvedli, že nejvyšší prevalenci mobbovaných nacházíme u behaviorálního volnějšího měření, podle kterého byl zjištěn 24,78% výskyt mobbingu u souboru 7103 dotázaných zaměstnanců. Tento údaj odpovídá empirickému odhadu Eurofoundu z roku 2015, podle kterého Česká **republika**, společně s **Rakouskem** a

**Finskem**, patří mezi země **Evropské unie** s nejvyšším výskytem mobbingu (Giaccone, Nunzio, Fromm, Vargas, 2015 in Cakirpaloglu a kol., 2016, s.131).

V České republice je problematice mobbingu věnována pozornost několik let. Z našeho pohledu jsme v ČR doposud nezaznamenali výzkumy na téma „Konflikty, mobbing a bossing“ v průmyslových organizacích. Nejistili jsme ani, že by konflikty, mobbing a bossing v průmyslových organizacích byli realizovány v diplomových pracích na malém souboru jedinců. Díky naší bakalářské práci jsme mohli realizovat výzkum na téma „Konflikty, mobbing a bossing“ v průmyslových organizacích.

Výzkum, který jsme prováděli na vzorku 8 respondentů ve dvou průmyslových organizacích vyplynulo, že respondenti jsou více v konfliktních situacích než oběťmi mobbingu a bossingu. V rámci našeho kvalitativního výzkumu z 8 zkoumaných vzorků jsme zjistili 1 výskyt mobbingu a 1 výskyt bossingu. Zde můžeme konstatovat, že u manuálních pracovníků je jiný přístup k řešení konfliktů než např. u administrativních pracovníků. Manuálně pracující lidé přistupují k přímé konfrontaci než administrativní pracovníci. Příčinou může být fyzická námaha, kdy je možnost uvolnění napětí větší než při práci administrativní.

Japonská a německá průmyslová organizace v ČR jsou hierarchicky uspořádány organizace s jednotlivými segmenty a s jednotlivými pracovníky různých profesí. Každá organizace zaměstnává asi 1000 zaměstnanců. Z těchto důvodů také vnímáme, že náš výzkum je realizován na malém vzorku jednotlivců.

Zde můžeme klást **důraz** v rámci **limitů** výzkumu to, že se nám nepodařilo získat rozhovory od manažerů, nižšího managementu, technologů, kvalitářů, jejichž názory a myšlenky na téma „Konflikty, mobbing a bossing“ by pravděpodobně poskytly jiný směr a jiné výsledky výzkumu než doposud. V tomto omezení limitů výzkumu spatřujeme potenciál, že bychom do budoucna v dalším výzkumu konflikty, mobbing, bossing v průmyslových organizacích rozšířili výzkumný soubor o nižší management a manažery. Pro další výzkum bychom nejprve provedli kvalitativní rozhovor. Cílovou skupinu pro kvalitativní rozhovor by tvořilo maximálně 28 respondentů (operátorů, nižšího managementu a manažer). Výzkum by byl uskutečněn ve třech průmyslových organizacích. Z nasbíraných dat a informací bychom rozšířili soubor o dotazníkové metody šetření. Cílovou skupinu pro dotazníkové šetření by tvořilo minimálně 1000

respondentů (operátoři, nižší management, manažeři). Zároveň výsledky by byly statisticky vyhodnoceny.

Další limity tvoří polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor jsme zvolili záměrně, protože výhoda této metody spočívá v tom, že jsme mohli tazatelům měnit pořadí otázek. Respondenti hovořili otevřeně. Některé – po sobě jdoucí otázky jsme vynechali, použili jsme je později v průběhu, nebo při konečné fázi rozhovoru. V tomto ohledu spatřujeme nedostatky v komunikaci. Klademe důraz na zlepšení pokládání otázek. V tomto případě jsme nebyli připraveni klást a měnit otázky v pořadí. Z těchto důvodů naše komunikace nebyla odborná, často jsme se přeříkávali. Do budoucna je naším cílem zlepšit komunikaci a klást otázky více odborně.

Pro zefektivnění organizace doporučujeme zaměřit se na spokojenost zaměstnanců, více je motivovat k seberealizaci, ocenit a ohodnotit jejich pracovní úsilí. Také je důležité se zaměřit na komunikační dovednosti mezi nižším managementem a operátory.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala konflikty, mobbingem a bossingem v německé a japonské průmyslové organizaci. Cílovou skupinu tvořilo osm respondentů z dělnického prostředí, kteří kvalitativním rozhovorem nastínili problematiku v průmyslových organizacích.

V teoretické části jsme vycházeli z knižních publikací a internetových zdrojů. V první části kapitoly jsme vysvětlili pojem komunikace. Uvedli jsme, jak je důležité naslouchat a pochopit druhé. Nastínili jsme, jakými asertivními technikami jednat, abychom se nenechali zmanipulovat. Jak vystupovat v konfliktních situacích, abychom se vyvarovali agresivního či pasivního jednání. V závěru první části jsme se věnovali konfliktům. Vysvětlili jsme příčiny a fáze konfliktů. Dále jsme uvedli možné řešení konfliktů a v opačném případě, jaký dopad může být, pokud konflikty v latentní fázi budeme ignorovat a dáme prostor ke vzniku destruktivního konfliktu.

Ve druhé kapitole jsme se zabývali mobbingem a bossingem, který vzniká především z destruktivního konfliktu. V této kapitole jsme se také věnovali výzkumům mobbingu a bossingu. Výzkumy podle Lorenze a Leymanna nám ukázali detailnější vhléd na tento nebezpečný fenomén. Zaměřili jsme se na riziko psychiatrických a neurologických onemocnění u pacientů s mobbingem na pracovišti v Německu. Díky analýze v Německu bylo zjištěno, že ti, kteří se stali obětí mobbingu vykazovali vyšší prevalenci nemocí. Na závěr druhé kapitoly jsme vysvětlili, jaká práva mají zaměstnanci, když jsou obětí mobbingu a bossingu.

V praktické části jsme se zabývali kvalitativním výzkumem na základě zakotvené teorie. Cílem bylo zjistit, popsat a analyzovat příčiny, následky i řešení konfliktů v japonské a německé organizaci. Zjistit výskyty, projevy a důsledky mobbingu a bossingu. Dalším cílem bylo porovnat příčiny a dopady konfliktů v prostředí pracovníků na CNC automatizovaných strojích ve výrobním procesu v německé a japonské průmyslové organizaci. Chtěli jsme zjistit, jak zaměstnanci vnímají firemní klima, které zahrnuje konflikt mezi skupinami a konflikt mezi podřízenými a nadřízenými.

Pro náš výzkum jsme stanovili hlavní výzkumnou otázku „Může být příčinou konfliktu, mobbingu a bossingu zavedená automatizace, může tento konflikt mít dopad na fluktuaci zaměstnanců v průmyslových organizacích?“ Dále jsme v praktické části analyzovali čtyři dílčí výzkumné otázky 1) Jaké příčiny mohou vést ke konfliktům mezi skupinami

a podřízenými. 2) Mohou mít vliv na konflikty automatické a poloautomatické linky ve výrobním procesu? 3) Jaký přístup ke konfliktům a jejich řešení měli nadřízení? 4) Jaký efekt měl jejich přístup v konkrétních případech?

Na základě empirické sondy bylo zkoumáno osm respondentů. Z našeho výzkumu vyplynulo, že respondenti do konfliktů nevstupují, konflikt k nim přijde sám.

Podle analýzy ve výzkumné otázce č. 1, týkající se zjištění příčin konfliktů, mobbingu a bossingu, se v souladu s teorií významného průkopníka Leymanna, zabývajícího se výzkumem mobbingu, projevilo nepřátelské chování na pracovišti, dlouhodobý systematický útok po dobu trvání šesti měsíců a déle. Respondenti se projeví jako silné osobnosti, jež se chovají k firmě loajálně a dokážou hájit svá práva.

Operátoři na linkách prožívají dlouhodobý **stres**. Ve výzkumné otázce č. 2 respondentka zmínila psychické zhroucení (podle tabulky životních událostí, autoři Holmes a Rahe) v důsledku **změny odpovědnosti v práci a přeřazení na jinou práci** (Honzák, 2017). Podle odpovědí respondentů v německé firmě operátoři dělají na linkách naschvály, sabotáže s úmyslem poškodit druhou osobu nebo skupinu. Příčinou může být firemní kultura, která tento incident nekontroluje. Ve srovnání s tím si v japonské firmě zaměstnanci nesmí dovolit zasahovat neoprávněně do linek, důvodem jsou přísná pravidla.

V rámci výzkumné otázky 3 bylo zjištěno, že operátoři v japonské firmě jsou pod silným tlakem v důsledku navyšování výroby, rychlosti linky. Potrestání vytykáčím dopisem vnímají **nespravedlivě**. Konflikty mezi nadřízenými a podřízenými vznikaly v situacích, kdy manažeři požadovali změny v postupu práce na linkách. Operátorům tyto změny ztěžovaly práci na linkách a okolnosti je vedly k obraně.

Podle výzkumné otázky č.4 z odpovědí vyplývá, že v obou organizacích dochází k vysoké **fluktuaci**. V japonské firmě může být jednou z příčin **rychlost linky** a **navyšování výroby**. Respondenti vnímají, že musí být psychicky odolní, aby dokázali pracovat se stresem, který bývá důvodem k ukončení pracovního poměru operátorů. Respondenti v německé firmě ukončili pracovní poměr kvůli nespravedlivému ohodnocení, a také pro nedůvěru k vedení. Hlavní problém respondenti spatřují v propouštění českých kvalifikovaných zaměstnanců a přijímání ukrajinských pracovníků.

Výzkum poukázal na odlišnosti firemní kultury. V japonské firmě jsou zavedena přísná pravidla, striktní dodržování postupů, zatímco v německé firmě přísná pravidla nemají, striktní postupy nejsou, spíše se pravidla nedodržují. Jak bylo uvedeno, v průmyslových organizacích chybí komunikace. Operátoři v japonské společnosti vnímají nespravedlivě striktní pravidla. V německé organizaci operátoři svým nadřízeným nedůvěřují, důvodem je, že nadřízení si svých podřízených nevsímají. Respondenti chtějí být součástí týmů a chtěli by dávat návrhy na zlepšení a zjednodušení své práce na lince. Ze strany manažerů to ovšem operátorům není umožněno.

Manažeři jsou zodpovědní za vedení zaměstnanců i chod výroby. Tlak na ekonomiku, reklamace a zmetkovitost jsou na české manažery vysoké. Kopp (2014) uvedl, že v Japonsku **tlak na manažery** vytváří japonská společnost a manažeři vyvíjejí silný **tlak na podřízené**. Manažeři v Japonsku na podřízené křičí a kritizují je před ostatními (Kopp, 2014). V japonské firmě, která sídlí v ČR a pracují v ní čeští zaměstnanci, má podobný charakter. Respondenti neuvedli, že by manažeři na podřízené křičeli. Zmínili se ale, že manažeři podřízené trestají za malichernosti vytýkacím dopisem, odejmutím financí ze mzdy.

V rámci hlavní výzkumné otázky „**Může být příčinou konfliktu, mobbingu a bossingu zavedená automatizace, může tento konflikt mít dopad na fluktuaci zaměstnanců v průmyslových organizacích?**“ Z výzkumu bylo zjištěno, že jednou z příčin konfliktů u automatizované výroby může být zrychlení linek, což může mít následně dopad na fluktuaci, na stresovou zátěž zaměstnanců, značný počet reklamací a nekvalitní produkci, vyskytující se napříč celou organizací.

Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že v průmyslových organizacích je aktuální problém na zavedených automatických linkách. Ze získaných informací bylo zjištěno, že je důležité operátorům dát prostor, aby mohli spolupracovat a řešit problémy na linkách s nadřízenými. Na základě analýzy z rozhovorů jsme vnímali, že pro respondenty je důležité ocenění a pochvala za jejich pracovní úsilí.

Z malého vzorku dat lze budovat empirický základ pro další výzkum konfliktů v průmyslových organizacích. Navrhujeme do budoucna zrealizovat výzkum konfliktů v průmyslových organizacích 21. století versus 20. století.



## Literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, V., 2015. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-347-2.

BEŇO, P., 2003. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA. ISBN 80-86517-34-9.

CAKIRPALOGLU, P. a kol., 2016. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5080-3.

COVEY, R. S., 2016. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 3., rozš. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-403-5.

ČAKRT, M., 2000. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-81-6.

DEVITO, A. J., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2018-0.

EDMÜLLER, A. a T. WILHELM, 2010. *27 manipulativních technik: jak účinně manipulovat, a ještě účinněji se bránit*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3300-5.

HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-040-2.

HONZÁK, R., 2017. *Psychosomatická prvouka*. Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7429-912-4.

HUBER, B., 1995. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie. ISBN 80-85186-62-4.

CHROMÝ, J., 2014. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-552-8.

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

- KŘIVOHLAVÝ, J., 2002. *Konflikty mezi lidmi*. 2., přeprac. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-642-x.
- MCCONNON, S. a M. MCCONNON, 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3003-5.
- MEDLÍKOVÁ, O., 2007. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1732-6.
- MEDLÍKOVÁ, O., 2012. *Umíme to s konfliktem! náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4016-4.
- MEDZIHORSKÝ, Š., 1991. *Asertivita*. Praha: Elfa. ISBN 80-900197-1-4.
- MÍŠOVIČ, J., 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon. ISBN 978-80-7419-285-2.
- PLAMÍNEK, J. a D. FRANC, 2008. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2706-6.
- PLAMÍNEK, J., 2009. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80247-2944-2.
- PLAMÍNEK, J., 2012. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4485-8.
- PLAMÍNEK, J., 2016. *Průvodce lidským myšlením a chováním*. Praha: Argo. ISBN 978-80-257-1995-4.
- SLAMĚNÍK, I., 2011. *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3311-1.
- SVOBODA, M., 2017. *Psychosociální interakční výcvik v pedagogické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0676-0.
- SVOBODOVÁ, L., 2008. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada. ISBN 978-802472474-4.
- ŠIMEČKOVÁ, E. a J. JORDÁNOVÁ, 2015. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-070-3.

ŠVAŘÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

VENGLÁŘOVÁ, M., 2011. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3174-2.

VYBÍRAL, Z., 2009. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-387-1.

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8.

WATZLAWICK, P., J. B. BAVELAS a D. D. JACKSON, 2011. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 2., rev. vyd. Přeložila Barbora JANEČKOVÁ a Zbyněk VYBÍRAL. Brno: Newton Books. ISBN 978-80-87325-00-

### **Internetové zdroje**

CAKIRPALOGLU, P., 2016. Šikana na pracovišti a právní ochrana zaměstnanců v České republice. *Psychologie a její kontexty* [online]. 2016, roč. 7, č. 1, s. 19-36 [cit. 2022-04-10]. ISSN 1805-9023. Dostupné z: [https://psychkont.osu.cz/fulltext/2016/Cakirpaloglu-et-al\\_2016\\_1.pdf](https://psychkont.osu.cz/fulltext/2016/Cakirpaloglu-et-al_2016_1.pdf)

KOPP, R., 2014. Power harassment – Japanese workplace bullying. In: *Japanintercultural.com* [online]. 2. 4. 2014 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://japanintercultural.com/free-resources/articles/power-harassment-japanese-workplace-bullying/>

KOSTEV, K. a kol., 2014. Risk of psychiatric and neurological diseases in patients with workplace mobbing experience in Germany: a retrospective database analysis. *GMS German Medical Science* [online]. 2014, roč. 12, s. 1-9 [cit. 2022-04-10]. ISSN 1612-3174. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4036095/>

STRATI, G., 2019. Zpráva o systému ochrany před násilím na pracovišti v Německu. In: *Důstojnepracoviste.cz* [online]. © 2019 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/storage/app/media/uploaded-files/zprava-o-systemu-ochrany-pred-nasilim-na-pracovisti-vzahranici-nemecko.pdf>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK**

Obrázek 1: Pozitivní přístup ke konfliktům.....	19
Tabulka 1: Délka rozhovoru s respondenty .....	33
Tabulka 2: Charakteristika respondentů .....	34
Tabulka 3: Oběť nebo svědek mobbingu.....	37
Tabulka 4: Příčiny konfliktů .....	37

# PŘÍLOHA 1

## ROZHOVOR RESPONDENT 1

### Konflikty, mobbing, bossing v průmyslu

Ahoj Gabčo,

Ráda tě vidím. Ráda se s tebou setkávám. Dnešní schůzka bude pro tebe novinkou a myslím, že bude i pro tebe dost zajímavá, jo. V současné době jsem student Vysoké školy aplikované psychologie, už jsme se o tom bavily. A V rámci mé bakalářské práce bych ráda s tebou nahrála rozhovor o konfliktech, mobbingu, bossingu v průmyslových organizacích. Rozhovor bude nahráván pouze pro mé studijní účely k bakalářské práci.

Já: Náš rozhovor bude trvat 45 minut. Souhlasíš s nahrávkou?

Respondent Gábina: Ano

Já: Než začneme náš rozhovor, vysvětlím ti a upřesním pojmy konflikt, mobbing a bossing.

Respondent Gábina: Hm

Já: Dneska si budeme povídat o konfliktech na pracovišti, mobbingu a bossingu. Toto téma jsem si zvolila, protože si myslím, že s konflikty se setkáváme dnes a denně v osobním životě, na pracovišti a jsou součástí našeho života.

Respondent Gábina: Hm

Já: Začneme u toho, co je to konflikt. Konflikt je střet, je to boj v ringu. To znáš asi z práce vid'?

Gábina: Hm

Já: Znáš?

Respondent Gábina: No jasně

A Proč se dostáváme do konfliktů to je otázka do diskuse, a to probereme během našeho rozhovoru. A do konfliktů se dostáváme, protože my lidé jsme odlišní, lišíme se názorově a chceme si prosadit své. Někdy Z konfliktu můžeme vyjít vítězně, máš tam pak takovej

dobřej pocit, že jsi to uměla vyřešit, jo vyřešila jsem to v klidu., jseš potom v tom vítěz. Ale taky můžeš v konfliktu prohrát nebo ani jedna strana nevyhraje.

Gábina: Hm

Já: Pak jsou právě ty boje, a to není pro nás to dobrý. Takže vlastně tím vznikne ten konflikt negativní, který nám přinese, zdravotní potíže, nechce se nám do práce, nebo se nám s nikým nechce komunikovat. Psychicky nejsme na tom dobře, neseme to vnitřně špatně. Ehm Nemáme sílu dostat se k tomu abychom si ten konflikt vyřešili, protože třeba je ten konflikt tak daleko, že už se vlastně nedá řešit a vlastně tím neřešeným konfliktem na pracovišti, když už trvá dlouho, tak už ehm může přejít do mobbingu a bossingu. A o tom si povíme v další podkapitole.

Co je to mobbing? Tak mobbing známe pod slovem šikana na pracovišti. A pod tímto, (to je takový patologický jev se podílí psychický a) pod tímto patologickým jevem se podílí psychický teror na pracovišti, je to šikanování mezi kolegy. A systematicky jsou tam prováděné zlomyslnosti. Útočící cítí k oběti zášť a vlastně chovají se k ní neeticky. Je tam ten vulgarismus ehm, vlastně pomlouvají se, ale to nejsou pomluvy, hele ona dneska je špatně nalíčená. To jsou takové pomluvy jako třeba o práci, jdou až do osobního života.

Gábina: Hm

Já: Není to pro toho jedince moc příjemný, protože vlastně ti útočníci to rozhlašují třeba po celý firmě, jo, a pak tě třeba můžou i pracovní zákeřně znemožňovat, což jako bejvá častým problémem, pracovní znemožňování. Tento patologický jev má psychický dopad na tebe a cílem mobbingu vlastně útočníků je zamezit mezilidskou komunikaci, jo, aby si vlastně už pak ehm byla sama, všichni jsou proti tobě, dokážou udělat tam tu smečku (svoji), pak už jenom poukazují na tebe, přijde jeden hele vona tady to, tady to, jo dělá tady to špatně a ty jseš potom), vlastně ty se pak dáš do toho ústraní. Jo a..... vlastně ten cíl tam je, aby si se dala do toho ústraní, ta smečka tě tam vystrnadí, ty sem nepatříš, ty musíš pryč.

Gábina: Hm

Já. To znamená, buď skončíš sama anebo to skončí výpovědí od zaměstnavatele.

Gábina: Hm

Já: pak vlastně ještě, pak je, vlastně na pracovišti může dojít na pracovišti i k bossingu, což rozdíl mezi mobbingem a bossingem je ten, že mobbing dělá ty zlomyslnosti na kolegovi a Bossing je zase psychický nátlak nadřízeného (Ten nadřízenej,) nadřízenej na podřízeného a Bossing vypadá tak, že nadřízený se snaží tě ponížit a poškodit, jo, před kolegy třeba ty budeš na lince nebo budeš něco pracovat a on teď za tebou přijde budeš tam mít plno kolegů a on ti bude jako urážet, bude tě hanit, bude ti hanit tvoji práci, bude vyhledávat samý chyby.

Gábina: Hm

Já: Bossing je třeba i, že ty mu dáš nějaký návrh, tomu vedoucímu nebo tomu nadřízenému a on ti ho zamítne takovým, co mi to sem dáváš, a třeba tu aroganci tam hodí, jo. Bude ti dávat kritiku na drobné chyby, který dělaj i ostatní, tak třeba dám příklad ve vyhlášece bude nebo to bejvá často na pracovišti, mobily – Nesmíte používat na pracovišti mobily, jo, ale oni zrovna ti nadřízení na tom našem pracovišti, jo můžete mít mobil u sebe, tak je všichni budou používat, budou si na tom volat hodiny. Ale ty si ho třeba jenom vyndáš, vytáhneš, zkontroluješ, jestli ti někdo volal z domova nebo si uděláš nějakou kontrolu na mobilu a on tě uvidí a bude se tě potřebovat zbavit tak ti dá výtku nebo vytykáací dopis, jo, a pak ti v tom bude pokračovat dokud těch vytykáacích dopisů nebudeš mít třeba ten počet tři vytykáací dopisy, no a pak půjdeš,

Gábina: Hm

Já: no a pak skončíš

Gábina: Hm

Já: Takže tady. Když to shrneme, tak mobbing je pak víc viditelněj, jo, protože od těch kolegů ta zákeřnost je tam pak už viditelná a ten bossing je takový, je zákeřnej v tom, že je neviditelněj, může být i neviditelněj, s tím, že tě vedoucí bude, aby nebylo vidět, že on tě šikanuje, tak si bude vysílat ty své lidi, jo. Třeba poukáže, hele Gábina udělala tohle, ona vás tady pomlouvá, Gábina ----- jo, takže on si pak vysílá ty své lidi a pak to vypadá jako mobbing, že tě vlastně šikanují ty kolegové, je to tam pak takový propojený.

Ono vlastně v český republice mobbing je neřešenej, na rozdíl od jiných států, protože třeba v Americe vůbec tady to mobbing a bossing tam nesmí bejt,

Gábina: Hm

Já: to je zakázaný na pracovišti. U nás se to nehlídá, nekontroluje. My, lidi, my řadový lidi to bereme, hele to je v pohodě on nás jenom komanduje, buzeruje, ale nakonec, vlastně tím buzerováním se tě chce vyloženě zbavit. Takže nemáš ani moc velký šance u těch, kdybys to chtěla dát soudně, nemáš velkou šanci to vyhrát. (Oni řeknou.) Ty už budeš tak psychicky vyčerpaná, oni řeknou, no, ale ona prostě, ona je vztahovačná, urážlivá, ji nemůžeš nic říct, nesmíš ji říct výtky a takový, ona se hned urazí a ona je jenom psychicky na dně, protože to má doma, nemá to doma v pořádku – Začnou si takhle vymejšlet, a přesto ta příčina bude z té práce, jo,

Gábina: Hm

Já: že tě tam dováděj k tomu, aby si nebyla na tom psychicky dobře. Takže já si myslím, že teda jako, nebo můj názor je takovej, že vnímám, že nejvíce k mobbingu a bossingu dochází v průmyslových organizacích, protože tam je velký množství lidí, jiných osobností, tam se asi málokdo někdy shodne.

Gábina: Hm

Já: Někdo je agresivní, někdo je zase až moc pasivní. Tam asi ty konflikty jsou. Mobbing a bossing, ehm, to už se nedá moc tak řešit, to už pak by muselo jít soudně

Gábina: Hm

Já: určit

Gábina: Hm

Já: jestli to je mobbing, bossing nebo není.

Gábina: Hm

Rozhovor

Já: Tak a teď začneme Rozhovor

Já: Jak se jmenuješ?

Gábina: Gabriela Svobodová

Já: Jaký je tvůj věk?

Gábina: 45 let



Já: Kde pracuješ nyní?

Gábina: Nyní jsem na (prac) (na) na úřadu práce

Já: A kde jsi pracovala před tím?

Gábina: Před tím jsem pracovala KS Kolben

Já: A to byl průmysl?

Gábina: Průmysl, automatický průmysl, dělala jsem tam kontrolorku pístů do aut

Já: A jaká byla tvoje každodenní pracovní náplň na této pozici?

Já: A jaká byla tvoje každodenní pracovní náplň na této pozici?

Gábina: Tak ehm musela jsem tam vlastně se naučit kvalitu hlavně poznávat, rozeznávat špatný a dobrý kusy, což byly vady a musela jsem se naučit obsluhovat linku ehm kde vlastně ten píst byl jako změřen dnko a takovýhle věci, dávalo to pístní kroužek, čepy, takže vlastně celou kompletaci a balení a kvalitu hlavně poznávat. A ----- a to je vše.

Já: Takže si tam měla velkou zodpovědnost

Gábina: No určitě

Já: a muselas tam dělat toho hodně? Asi tam byla velká zodpovědnost na tu kvalitu?

Gábina: Hm

Já: takže si musela být i hodně ve stresu?

Gábina: Hm

Já: takže to tam bylo hodně náročný?

Gábina: Určitě

Já: Když se to vezme takhle

Gábina: silně na psychiku

Já: na psychiku?

Gábina: protože tam jsi (vlastně nesměla), vlastně jsi hlídala, aby ti něco neuteklo, protože by ti potom přišla reklamace jako od zákazníka a tím pádem by ti strhli i peníze, finanční hotovost a buh ví co ještě...

Já: Takže to tam bylo hodně hektický?

Gábina: Hektický

Já: No a máš zkušenosti s konflikty na pracovišti?

Gábina: určitě, mám

Já: a stala si se někdy součástí konfliktu?

Gábina: Určitě to bylo každou chvíli.

Já: No

Gábina: už smích

Já: no povídej

Gábina: už vlastně od té doby, vlastně. Co jsem nastoupila do KS v roce 2011, tak už jsem se dozvíдалa vlastně takový pomluvy, protože tam dělal můj bývalý manžel na slévarně, takže on tam takový vztahy, že mě i podváděl a takovýhle a , no nebudu do toho zatahovat tohle manželství, ale prostě, když už jsem vlastně nastoupila do toho zaměstnání tak už jsem se dozvíдалa různý drby , co pravda nebylo a tím sem byla jako i dotčená, takže tam všichni na mě koukali , prostě jak nejhorší, prostě zjevení , co se tam vůbec objevilo a přitom to vůbec pravda nebylo. Pak jsem se postupně dozvíдалa vlastně ty drby, takže vlastně jsem byla z toho dost velice špatná, protože do toho ty lidi byly strašný, byly zlý, smály se za zády, no strašný to bylo.

Já: Takže ty si ten vstup měla takovej

Gábina: špatnej

Já: vlastně ten vstup už byl takovej špatnej, co si tam přišla

Gábina: určitě

Já: takže si to tam měla

Gábina: určitě to tam bylo špatný, protože jsem se tam seznámila s dotyčnou osobou, pak jsme se stali vlastně jako nejlepšími kamarádky, všechno jsem se postupně dozvídala jako od ní, protože ona tam dělala už pět let v tom kolektivu a pro mě to bylo strašný, strašný, strašný-

Já: tomu věřím

Gábina\_ určitě

Já: S kým jsi se nejvíce dostávala do konfliktů?

Já: když ten vstup jsi tam měla horší, když se to tam o tobě rozvíjelo

Gábina: No jasný, tak většinou tam byly lidi , protože jsem tam přišla jako nová a vlastně byla jsem na zaučení v kolektivu, kde byly zlý závistivý ženský a s tou dotyčnou osobou, vlastně co jsme si nejvíce rozuměli jak říkám se z nás staly velice dobrý kamarádky tak na úkor závisti vlastně z těch dotyčných mě vlastně začaly ještě víc pomlouvat, vlastně dělaly mi naschvály jako po pracovní stránce ehm, že jsme museli jít třeba přebírat do skladu zakázky jako těch pístů a najednou vlastně zjistili, že mi tam chyběly čepy a ten vám jen tak nevyklouzne z ruky , když děláte na konečný kontrole a vlastně kontrolujete ten píst, aby tam vlastně ten čep a pístní kroužek byl, takže prostě stačí chvilka kamkoliv odejdete a někdo vám to může ze zakázky vyndat, že jo.

Já: Takže tam byl ten přístup k tomu, že vlastně, tam byl vlastně přístup k těm zakázkám, že vlastně ty lidi mohly jen tak

Gábina: určitě

Já: že mohly jen tak přijít

Gábina: určitě

Já: že mohly jen tak přijít, tak týhle udělám zle

Gábina: určitě, určitě

Já: a dělali ti tyhle naschvály a mohly ti udělat tu reklamaci, aby si přišla o peníze.

Gábina: určitě, určitě,

Já: jestli to dobře chápu.

Gábina: určitě

Já: Měli k tomu velkej přístup?

Gábina: určitě: A nebo tam dělali takový naschvály, že vlastně, když jsem byla vlastně na konci, vlastně balíte tu zakázku a dáváte tam ty etikety, pak končíte jdete domů nebo tohleto a druhý den se třeba dozvíte, že jste měla špatný etikety, tam proházený, že jo, takže prostě tam ty naschvály dělali. -----Tam byly lidi prostě, tam byla jedna konfliktní osoba, že prostě ty říkali hvězda Kolbenu, že tam měla manžela, ale ona uměla prostě ty lidi a jako tohle, jak bych to vysvětlila a uměla je prostě ovlivnit. Ovlivnit, protože měla na to pusu, měla tam vlastně i manžela, kterej tam dělal jako šéfoval jako dělal nadřizenýho určitý směny a ona uměla otočit a ovlivnit všechny lidi kolem sebe. Ona cokoliv řekla, a i když to pravda nebyla, tak ty lidi tomu prostě věřili. Jo, prostě jsem kolikrát nechápala. To jako já. A dělali zle, a kolikrát jsem si prostě říkala něco jsem se dozvěděla já což pravda nebyla nějaký špatný věci a místo aby si lidi zametli před svým prahem, že oni mají prostě problémy nebo nebyly dokonalý, ale co se snažili v ubližování k určitým lidem, který tam neměli za sebou žádnou oporu jo. Neměly ty lidi, na koho by se tam obrátily, protože mě to přišlo jako kdyby tam byla nějaká rodina. Jeden s támhle s tím jeden s támhle s tím no hrozný. I ve vedení jako.

Já: Úplnej hyenismus

Gábina: No, hrozný

Já: Tys tam přišla nová a už tě vystrkovali

Gábina: Jó.

Já: Jak často jsi byla napadena od kolegů?

Gábina: Tak napadená. Konflikty tam byly každou chvíli, takže, vždycky se něco našla a zatahovali prostě do toho i soukromý životy a soukromej život takhle ehm vymýšleli si prostě blbosti, no prostě to se nedá ani popsat.

Já: ty konflikty se týkaly osobního života?

Gábina: určitě, pracovní, prostě tam se zatahovalo všechno, jenom aby tomu dotyčnýmu ublížili.

Já: Jak vznikaly ty konflikty? Jestli můžeš najít tu příčinu?

Gábina: Tak příčinu, jednou třeba ehm jsem přišla do práce a zase jsem se najednou dozvěděla nějaký drby, protože mě nenechaly na pokoji a na tu dotyčnou jsem si počkala, zašla jsem za ní a prostě jsem řekla ať si mě už do pusy nebere, prostě nemám ráda takový lidi, co melou nějaký hovna s prominutím, co není pravda a dotýkaj se vlastně toho dotyčného. No a ten dotyčnej prostě mi tam málem rozbil pusu na tý lince, byl agresivní to jako, prostě lidi tam to bylo hrozný.

Já: No a jak si to řešila?

Gábina: No neřešila jsem to nijak, no, protože jsem si nechtěla dělat zle,

Já: vůbec jsi nešla za nadřízeným?

Gábina: Ne

Já: vůbec jako?

Gábina: Ne. To jsme si řešili jenom mezi sebou.

Já: Ten konflikt vznikl, že jsi třeba šla a bránila si se? Ten konflikt vznikl, že sis e začala bránit a ono to dopadlo špatně, jak říkáš, že jsi málem dostala i přes držku?

Gábina: jo

Já: Jak si se cítila, tady po tom?

Gábina: No jako cítila, nebylo mi z toho dobře. Jako to jde hodně na psychiku, no a prostě přijdete domů, máte dvě malé děti, o který se musíte starat, kord, když děláte dvanáctky ranní a noční, tak jsem byla unavená, jak z práce vyčerpaná psychicky, takže ono se to potom postupně za těch x let stupňovalo jako a furt něco bylo. To byla finanční stránka, že jsem tam věčně něco řešila jo, že prostě jsem tam dělala x let a furt jsem měla ty stejný peníze a při tom jsem toho uměla víc než dotyčnej člověk, kterej tam dělal třeba čtvrt roku nebo půl roku. A měl větší ohodnocení na penězích než já. A to jako se mi jako taky nelíbilo. A to by se nelíbilo nikomu.

Já: To je jasný. Bránila ses proti tomu?

Gábina: Určitě jsem se bránila. Pak jsem to nijak neřešila, protože jsme tam měli odbory, takže jsem to řešila přes ty odbory.

Já: takže si to řešila jako právně

Gábina: určitě řešila právně

Já: Řešila si to právně přes odbory?

Gábina: Určitě

Já: No a když si to řešila jakoby takhle právně, jaký dopad to mělo? Bylo tam nějaký zase tam to znemožňování nebo tam byl konflikt?

Gábina: No určitě tam byl konflikt, protože najednou já jsem začala bránit a hájit a najednou přišli za mnou s tím, že půjdu ke zkouškám po tolika letech jo musela jsem vlastně číst z výkresu, hodnoty, musela jsem vlastně umět všechny vady. Musela jsem umět vlastně balící předpisy, prostě všechno, jo, takže já jsem, přišli za mnou, aby věděli, že prostě fakt něco umím, že umím něco dokázat, tak jsem musela jít k těm zkouškám, aby si to ověřili, protože si nebyli tím jisti, protože slyšeli od lidí, že vlastně neumím nic, ale byli překvapeni tím, že jsem uměla všechno u těch zkoušek a dostala jsem na výbornou. Já jsem si říkala, co to je za logiku, když tam jsou určitý lidi chvíli maj o dvě třídy větší ohodnocení, neuměj nic, neuměj ani číst z výkresu, stojej tam a jenom vlastně dělaj tu kvalitu, že prohlížej ty píсты, jenom vady, prostě. Ale neuměj ty výkresy, neuměj obsluhovat tu linku, ale já jsem to všechno uměla. A jenom kvůli tomu, že jsem chtěla docílit, že za těch x let měla taky nějaký ohodnocení, tak mě poslali ke zkouškám? Co to je za logiku. Takhle by to měli dělat u každýho. A ne jenom u mě.

Já: Takže ty si měla to, že jediná jsi se bránila a kvůli tomu, že jsi se bránila, že chceš přidat peníze, tak jsi musela dělat zkoušky

Gábina: Ano

Já: Jestli to dobře chápu, A ty ostatní to dělat nemuseli a brali větší peníze.

Gábina: Brali větší peníze a nemuseli chodit ke zkouškám, tam to bylo o tom, kdo každému uměl lízt s prominutím, jak se říká, nechci být vulgární

Já: můžeš

Gábina: prostě do zadku. -----A taky jsem se tam hádala vlastně, když jsme každéj rok chodili vlastně podepisovat ohodnocení, tak určitě jsem tam měla konflikt i s mistrem, protože jsme chodili po jednom, taky jsem mu řekla svůj názor, že vlastně se mnou zacházej jak s kusem hadru. Prostě tu nejhorší práci vlastně, kdo nechtěl dělat jsem dělala

já. A mě to taky mrzelo, protože jsem si říkala, tak ať je to spravedlivý, tak se třeba budeme každé den střídat nebo točit, ale ne, vždycky byly určitý lidi, který prostě byly na té lince a já jsem dostala třeba nejhorší práci, tak jsem se taky postavila proč. A mě bylo řešeno, že jsem přišla poslední, ale to není vůbec pravda, tak jsem se hájila tím, že jsem mistrovi řekla, co je to za logiku, vždyť jsme všichni stejným právem, proč stejným právem nás nestřídá a netočí. Jo, protože, jo, že, prostě, proč zrovna já vždycky přijdu do práce a musím dostat tu nejhorší práci, tak jsem řekla, že se mnou zametaj jak s kusem hadru. Že jsem neohodnocená za těch x let, dostávám nejhorší práce a jsou tady určitý lidi, který neuměj fakt absolutně nic, jenom mlejt hubou a ubližovat ostatním a jsou za to líp ohodnocený, že tamhle maj manžela, kterej dělá šéfa, někýho mistra nebo tohle, ale byly tam určitý lidi, která ta dotyčná osoba si uměla ty lidi omotat, těm lidem přidávali a jako o čem to je jako v dnešní době. Já si myslím, že je to o tom, aby ta lidi byly ohodnocený za to, co uměj a jak jsou šikovný a podle odpracovanejch let a ne, že tam přijdou určitý lidi a dělají tam chvíli a mají větší peníze než já, když už jsem třeba měla 5 let odpracovanejch. Byla jsem furt ta podřadná, byla jsem dole.

Já: Měla jsi pak s tímhle mistrem potíže nebo i s jinýma mistrama? ----- Když jsi se bránila vlastně kvůli tomu hodnocení, jestli ti dělali nějaký naschvály

Gábina: Tak naschvály, koukali na mě přes prsty, že nečekali, že si dokážu otevřít hubu, vždycky jsem mlčela, ale otevřela jsem si ji z toho důvodu, že jsem prodělala lehkou mrtvičku. Vrátila jsem se vlastně do práce za měsíc a dostávali jsme hodnocení a z toho důvodu jsem se vlastně začala hájit, když jsem šla zpátky do nemocnice, protože jsem si říkala, mám jako tohle zapotřebí? Jako lidi vám tam vlastně ničej život, vlastně jak psychicky a prostě i soukromej život, pletou se Vám do soukromí jo, dělaj zbytečný pomluvy. A člověk, když není silná osoba a nemá žádné zastání, tak se to na vás všechno po letech sesype a najednou mě prostě tohle všechno potkalo, bohužel. Tak jsem se vrátila do práce a začala jsem být tvrdá, tvrdá.

Já: takže tady to ti dodalo sílu.

Gábina: sílu

Já: ta mrtvička ti dodala sílu, že jsi začal víc bojovat

Gábina: určitě

Já: začala sis, víc prosazovat a bránit, vlastně jsi bojovala

Gábina: určitě, hm

Já: tady tě to nakoplo vlastně

Gábina hm

Já: A tu mrtvičku jsi dostala z důvodu, že to bylo na tebe

Gábina: Ne, prostě jsem začala. Nemohla jsem pořádně chodit na pravou nohu a prostě chodila jsem s tím do práce a najednou jsem cejtla prostě jak mi hořej nohy neskutečně, furt jsem pajdala, pořád jsem s tím chodila do práce, pak najednou se mi udělalo tak špatně, že už jsem do práce nemohla jít, no a vlastně mrtvičku jsem prodělala vlastně v noci, doma v posteli, protože to bylo pro mě takový chaotický, takže mě vlastně poslali do nemocnice, a poslali mě na magnetickou resonanci a tam mi zjistili vlastně, že jsem vlastně prodělala mrtvičku. Pak jsem nastoupila na neurologii do nemocnice na vyšetření, tam mi dělali vyšetření z míchy na roztroušenou sklérozu, což dopadlo dobře, zaplat' pánbůh. Takže vlastně mi nasadili kortikoidy do žíly, léčili mě práškama a do dneška beru prášky na nervy. Slabý teda, ale beru je.

Já: A to je bereš i kvůli tomu, že jsi byla psychicky na dně tam v práci?

Gábina: určitě

Já: to tě dohnalo k tomu, že si ti začalo dělat líp?

Gábina: určitě

Já: takže ta psychika pracovní, popracovní stránce tě dovedla k tomu, že jsi začala brát ty léky.

Gábina: hm, no -----

Já: Říkala jsi, že vlastně tvý kolegové měli přístup k těm zakázkám a přišla ti někdy záhadná reklamace? Taková reklamace, která vlastně nedávala hlavu patu?

Gábina: Přišla. A to byla jedna reklamace za druhou, protože tam jsme měli tu zodpovědnost a najednou přišel od kvality příkaz, že vlastně ty zmetky jsme dávali do červený bedny a začali jsme na zmetky dávat osobní razítka. Vůbec jsem nechápala proč, ale byl to prostě příkaz se shora, tak jsme vlastně dělali, co bylo přikázáno, že vždycky na konci směny jsme ty zmetky odtahovali vlastně na zmetkovou, tam jsme dávali



všechny ty zmetky z těch linek. No najednou mi prostě začali chodit reklamace, což bylo jako dost, deset kusů najednou mi přišlo, a to mi chodili jedna reklamace za druhou, a to byly třeba díry na plášti nebo v kroužkový partii. Ale to byly velké díry až pět centimetrů, že by to viděl i slepý člověk. Tak už mi to přišlo docela záhadný, že jsem se hájila tím, jak je to možný, když vlastně vyřadím i pitomou dirku, kterou vidím, a najednou mi choděj takovýhle záhadný díry najednou, takže jsem to začala řešit, že to není možný, aby mi najednou chodili takovýhle džuzny, když vlastně vyřazuju i ty malinký, že to nepřehlédnu. No, ale bohužel se nic nedalo dělat, protože jsem neměla nikoho, neměla jsem to jak dokázat, prostě to se nemohla stát. Prostě byla jsem pozvaná na kobereček k hlavnímu šéfovi a musela jsem mu vysvětlovat, jak je to možný, proč se to stalo a tohleto, prostě vlastně, že to jsou peníze, že je to ztráta, no vlastně mě potrestali tím, že vlastně mi sebrali hodně peněz jak ze základu i z osobního ohodnocení, jestli si to pamatuju ještě do dneška, tak to bylo 15 Kč , 7 Kč ze základu , 8 Kč z osobního ohodnocení, což jako na hodinu to dělá hodně do vejplaty a vlastně stáhli mě z pracovní pozice na půl roku a dělal jsem tu nejhorší práci, co tam bylo, přebírání pístů v klecích a odkroužkovávání. Můžu Vám říct, že to bylo velice nepříjemný, když jsem tam seděla a ty dotyčný, co vlastně ubližovali a snažili se vám něco tady provést, tak se vám ještě smáli za zády? Strašná situace.

Já: Ten nadřízenej, když jsi byla na koberečku u něj, řekla jsi mu jako by ty, co se tam stalo, jak on se vlastně k tomu postavil? Řekla si mu vůbec něco?

Gábina: Řekla jsem mu svůj názor, že z mé strany to není možný, aby se to stalo, že prostě, nepošlu a ni tu malou dirku, že prostě, jenže prostě nemám to, jak dokázat, že jo.

Já: on ti to řek, že se to nedá dokázat?

Gábina: Určitě, on mi řek, že žádný důkazy nejsou, kdyby tam byly nějaký kamery, to by si musela mít foťák nebo já nevím, prostě a potají tam nahrávat a fotit, ale to prostě nejde.

Já: no, to nejde.

Gábina: jako lidi jsou hnusný a zlý, to můžu říct, co jsem prožila já za těch deset let v Kolbenu, to nikomu nepřeji, protože šikany jsou a budou a všude. To je jenom pouhá závist lidí, který prostě záviděj pitomou korunu nebo, že máte jinou hlavu, účes, máte, hezčí postavu než ona, jste oblíbenější nebo chlapům se líbíte, jo, to jsou i jiný názory, to je strašný.

Já: Byla jsi svědkem mobbingu nebo bossingu na kolegovi? Třeba jestli si tam měla nějakou kolegyni, kolegu, jestli taky byl taky šikanovanej

Gábina: Určitě. Měla jsem tam kamarádku, s kterou se doteďka vídám, taky ji tam lidi dokázaly potápnět. Jak po pracovní stránce, při tom pracovitá byla, ale pracovala, uměla pracovat a uměla se hájit a bránit, ale lidi prostě, já nevím jak bych to vysvětlila, zlý, zlý a taky se dokázala bránit a hájit a vlastně řešila plno věcí.

Já: Myslíš, že tím, jak se člověk postaví tomu, tomu mobbingu nebo tady těm konfliktům, těm útočníkům, je to pak ještě horší, že oni jdou po tobě ještě víc? Že to bránění dodává vlastně ještě větší rozbroje, ten rozpor tam na tom pracovišti.

Gábina: Protože oni si mysleli, že my silný nikdy nebudeme, že vždycky budeme každému pro smích a necháme si všechno líbit. Ale jednou se říká a dost a prostě nejde to pořádkem dokola a donekonečna. A pak, když se hájíte a bráníte tak najednou ty lidi koukaj okolo, co se děje a tohle to a proč to řešíte. A proč tohle, no hrozný.

Já: Takže to popichování tam je ještě větší.

Gábina: No určitě.

Já: a měli jste nějaký ty konflikty, nebo i došlo k šikaně kvůli linkám? Říkala jsi, že tam pracuješ na těch linkách, jestli jste se dokázali pohádat.

Gábina: Tak určitě si tam lidi dělaly naschvály, ale jako, myslím, že za mě to nebylo, ale bylo to za jiných okolností. Třeba jim tam schválně odšroubovali na lince nějaký šroubky, jo, když přišla určitá šichta další směna. To byla bledá závist, že jeden byl lepší než tamty, takže si dělali naschvály na linkách, že prostě támhle něco odšroubovali, támhle něco, s tím tlakem hnuly, najednou jim nejela linka, jo, prostě dělali si tam takový naschvály mezi sebou. A vím, je to pravda, protože jsem to zažila.

Já: Jak jsi na to reagovala?

Gábina: No reagovala, byly tam holky určitý, že začaly hned brečet, že jo a tohleto, no jasně, že se to řešilo s mistrem, že jsme museli do kanceláře a řešilo se všechno. Naschvály tam byly a budou. To je snad všude.

Gábina: Myslíš, že některý ty konflikty měly dopad na firmu?

Gábina: Určitě

Já: Když to shrneme jakýho jseš názoru, že ty konflikty způsobily něco

Gábina: no určitě, vlastně ta firma to musí platit, že jo, zaplatí to, tak jako to má dopad na toho zaměstnance, tak takový dopad to má na tu firmu.

Já: Mělo to tam velký dopad, třeba ta tvoje reklamace?

Gábina: No určitě, určitě, tak jako vlastně mě, když chodila jedna reklamace za druhou, tak si vemte, že ten jeden píst má nějakou hodnotu a vlastně ty ztráty vlastně zákazník vrátil tak to musela firma zaplatit, takže ten dopad na to byl. Byly to peníze.

Já: Je tam ta škoda, že se tomu ten nadřízenej nevěnoval, kdyby to začal řešit razantně, tak by se to takhle nedělo.

Gábina: Já jsem říkal, že je to taková rodina, že tam vlastně ty, co tam byli oblíbení, ale vlastně měli ruku všude. Proto říkám, když jsem tam přišla, tak mi tenkrát mistr řekl, když vlastně nám nejela linka, a rozdělovali nás na osmičky a já jsem tam byla chvíli, tak mi řekli, že jdu na slévárnu a já jsem řekla, proč zrovna já a měla tam jít úplně jiná osoba, a to byla partnerka toho mistra a on za mnou přišel, a ještě mi zaklepal na záda a řekl mi. Nebreč, když budeš mít zastání tady za zády, tak by se to nestalo. Takže tohle to vám řekne mistr do očí? Ještě vám řekne nebreč?

Já: Co, co cítíš k těm nadřízenejm?

Gábina: Že jsou falešný, zlý, každý si hraje na svém písečku

Já: No a když to shrnu, domníváš se, že jsi mohla být obětí mobbingu, bossingu?

Gábina: (Pokývání hlavou) ano.

Já: Když to shrneme teď ten náš rozhovor, my jsme si to projeli

Gábina: Hm

Já: mobbing, bossing to je takový to dlouhodobý. Ty jsi byla teda tvrdá, ty ses tím probojovávala.

Gábina: Hm

Já: Takže to cítíš, že jsi mohla být obětí tady toho?

Gábina: Určitě

Já: myslíš, že jsi mohla být i obětí toho hodnocení, jak jsi to tam řešila?

Gábina: Hm

Já: jak jsi řešila právně hodnocení, že jsi mohla bejt obětí toho bossingu?

Gábina: Určitě, určitě

Já: A tam vlastně a tam asi došlo k tý psychice

Gábina: určitě, určitě-----, No prostě to je takový, že jak bych to vysvětlila, já, když jsem vlastně tou právní, právní cestou řešila to moje finanční ohodnocení, tak vlastně ty peníze za těch x let dostával úplně někdo jinej, jo, dostal ještě jednou tolik do výplaty a já samoživitelka a dvě děti a měla jsem tam ze všech nejnižší hodnocení? To jako položí každého na psychiku. To každého, to je můj názor jako.

Já: Jaký máš pocit z dnešního rozhovoru?

Gábina: příjemnej, velice příjemnej, protože jsem mohla něco ze sebe dostat, co x let jsem dusila v sobě a mohla jsem to někomu říct a svěřit se. Takže za to mockrát děkuji.

Já: Já děkuju za rozhovor. (smích)