

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kateřina Orálková

**Tzv. "mobbing" vs. "straining" - v čem jsou stejné a v čem
jsou jiné?**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Pavel Beňo

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Kateřina Orálková

**The so-called "mobbing" vs. "straining" - what are the same
and what are they different about?**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Pavel Beňo

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Kateřina Orálková

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Pavlovi Beňovi, za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady, vstřícnost, ochotu a čas, který mi věnoval. Jeho podnětné připomínky ke zpracování této práce mi byly velkou pomocí.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problémem vztahové patologie na pracovišti. Je blíže zaměřena na jednotlivé druhy vztahové patologie na pracovišti a zkoumá rozdíl mezi mobbingem a strainingem. Dále tato diplomová práce poukazuje na možné destruktivní následky šikany na pracovišti, což je psychické trauma, stres, syndrom vyhoření.

Praktická část se věnuje dotazníkovému šetření, které je soustředěno na informovanost nebo vlastní zkušenosti respondentů se vztahovou patologií na pracovišti.

Klíčová slova

bossing, konflikt, mobbing, psychické násilí, straining, stres, syndrom vyhoření, šikana, vztahová patologie

Annotation

The diploma thesis deals with the problem of relationship pathology at the workplace. It focuses on the different types of occupational pathology and examines the difference between mobbing and straining. Further, this diploma thesis highlights the possible destructive consequences of bullying in the workplace, which is psychological trauma, stress, burnout syndrome.

The practical part is devoted to the questionnaire survey, which is focused on the information or the experience of the respondents with relation pathology in the workplace.

Keywords

bossing, bullying, burnout syndrome, conflict, mobbing, psychological violence, relational pathology, straining, stress

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 KONFLIKT	11
1.1 Jak předejít konfliktům	12
2 VZTAHOVÁ PATOLOGIE V PRÁCI.....	15
2.1 Šikana.....	16
2.1.1 Příčiny a důvody šikany	18
2.1.2 vývoj šikany	18
2.2 Mobbing.....	19
2.2.1 Kdo se může stát obětí mobbingu	21
2.2.2 Průběh mobbingu	22
2.2.3 Příběh z praxe.....	25
2.3 Bossing.....	27
2.4 Bullying	28
2.5 Staffing.....	29
2.6 Stalking	30
2.7 Straining.....	32
2.8 Mobbing vs. straining	34
3 TLAK, NÁTĽAK, PSYCHICKÉ NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTI.....	36
3.1 Tlak	36
3.2 Nátlak.....	37
3.3 Psychické násilí.....	37
3.3.1 Formy psychického násilí:.....	38
4 PSYCHICKÉ TRAUMA	40
4.1 PTSD (Posttraumatická stresová porucha)	41
4.2 PTED (Posttraumatic embitterment disorder)	42
5 STRES	44
5.1 Strategie boje se stresem.....	45
6 SYNDROM VYHOŘENÍ.....	46

6.1	Hlavní příznaky syndromu vyhoření	47
6.2	Vývoj syndromu vyhoření	48
7	JAK BÝT SPOKOJENÝ V PRÁCI	50
7.1	Jak na strach a úzkost v pracovním životě.....	50
7.2	Snížení pracovní zátěže	52
7.3	Konstruktivní spolupráce s kolegy	53
7.4	Konstruktivní řešení konfliktů	57
	PRAKTICKÁ ČÁST	59
8	CÍL VÝZKUMU	59
9	TECHNIKA SBĚRU DAT A METOD	60
9.1	Výzkumný vzorek.....	60
9.2	Výzkumné šetření	61
9.2.1	Analýza výsledků	63
9.2.2	Závěr výzkumu.....	80
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Téma - Tzv. "mobbing" vs. "straining" - v čem jsou stejné a v čem jsou jiné? – jsem si vybrala, jelikož šikana na pracovišti je velmi diskutovaná a zároveň vážná záležitost dnešní doby. Dennodenně se setkáváme v práci s kolegy i nadřízenými a musíme, chtít nechtít, s nimi komunikovat. Proto je nejlepší způsob, jak psychicky nezkolabovat, mít v zaměstnání dobré vztahy a snažit se je udržovat. I když je každý jiné povahy, jiných názorů a hodnot. Konflikty vždy byly, jsou a budou nedílnou součástí života stejně jako práce. Je proto třeba v každém konfliktu buď hledat něco pozitivního, nebo najít jeho konstruktivní řešení schůdné pro všechny strany.

Ve své práci se snažím upřesnit, jaké jsou rozdíly mezi šikanou a různými pojmy s ní spojenými, jelikož mnoho lidí by všechny tyto pojmy označilo za šikanu, i když tomu tak úplně není. V teoretické části jako první rozebírám konflikt, kterým vše začíná, pokud není správně řešen. Dále se v práci věnuji tématu vztahové patologie v práci, které zahrnuje jak šikanu, tak pojmy jako jsou mobbing, bossing, bullying, staffing, stalking a straining. Více se zaměřuji na mobbing a straining, u kterých hledám jejich rozdíly a podobnosti. Další související pojmy, které se týkají vztahové patologie, kterým se věnuji, jsou tlak, nátlak a psychické násilí. U těchto tří pojmů se snažím vymezit jejich význam a popsat skutečnosti, kterými se vyznačují.

Abych zdůraznila závažnost tohoto tématu, zabývám se ve své práci i následky šikany na pracovišti, kdy popisují a snažím se vysvětlit pojmy PTSD (Posttraumatická stresová porucha) a PTED (Posttraumatic embitterment disorder), jakožto psychické poruchy v následku stresu a traumat. V práci se věnuji také stresu a syndromu vyhoření, které rozhodně patří k tomuto tématu, jelikož by mohli sloužit jako varovné znamení před závažnými důsledky šikany obecně. Jedná se totiž o konečný destruktivní stav člověka, který se stal obětí teroru na pracovišti a neustál ho nebo jej nedokázal v čas konstruktivně řešit.

Poslední větší kapitolou mé práce v teoretické části, kterou jsem se rozhodla popsat, je jak být spokojený v práci. Jedná se o praktické rady, které lze aplikovat v praxi proti destruktivním následkům z psychické stránky. Jedná se o návody nebo doporučení, jak jednat v různých situacích nebo s kolegy či nadřízenými. Soustředím se na strach a

úzkost v pracovním životě, snížení pracovní zátěže, konstruktivní spolupráci s kolegy a konstruktivní řešení konfliktů.

V praktické části se věnuji výzkumnému šetření, které bylo uskutečněno pomocí dotazníku a rozhovorů. Cílem šetření bylo zjistit, jestli si lidé uvědomují závažnost šikany na pracovišti a jestli jsou schopni popsat a vysvětlit rozdíly mezi nějakými pojmy spojenými s tímto tématem a pokud ano, v jaké souvislosti s takovou situací přišli do styku. K výzkumnému šetření jsem si připravila tři hypotézy, které se mi po zpracování všech dat potvrdily.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KONFLIKT

Každý z nás se s konfliktem už určitě někdy setkal. Všude, kde lidé spolupracují, se vyskytují různé konflikty. „*Konflikty patří mezi naprosto normální průvodní jevy našeho společenského života – v každodenním všedním životě rodinném, občanském atp. stejně jako na pracovišti.*“¹ Jedná se o situaci, kdy prosti sobě stojí dva či více rozdílných názorů, postojů, hodnot, zájmů, citů a mohli bychom tvrdit, že na pracovišti jsou konflikty běžnou součástí pracovního dne. Vždy však konflikt nemusí končit tragicky. Pokud se člověk podívá na konflikt jako na problém, ano, pak bude řešení destruktivní. Pokud budeme na konflikt nahlížet jako na řešení, bude se odvíjet úplně jinou cestou, a to jako konstruktivní, kdy nám může ukázat nové možnosti a příležitosti.

Podle Fehlaua bychom mohli konflikty rozdělit do tří forem: intrapersonální konflikty, interpersonální konflikty, konflikty ve skupinách nebo mezi nimi

Intrapersonální konflikty

Tento druh konfliktů zažívá denně každý z nás, jelikož se odehrávají uvnitř člověka samého. Jedná se o rozhodování, kdy jedinec bojuje sám v sobě a přesně neví, co je v daný moment to nejlepší řešení a co je opravdu důležité. U této formy konfliktu může dojít až k osobním problémům, kdy člověk začne pochybovat sám o sobě.

Interpersonální konflikt

Jde o nejběžnější viditelný konflikt, kdy si dvě či více osob navzájem nerozumí, nevycházejí spolu a hádají se, kdo má pravdu nebo chtějí stejnou věc. Může se stát, že se konflikty přenesou na jiné osoby a z intrapersonálního konfliktu se stane konflikt interpersonální. Jako příklad z praxe lze uvést, když je člověk nespokojen se svou prací, přenáší svou zodpovědnost na kolegy.

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

Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi

U takových konfliktů hrají roli nejen osobní aspekty, ale i konflikty specifické pro různá oddělení organizace nebo celý podnik. Skupinové konflikty mohou také vzniknout ze změněných pracovních vztahů, kdy se z kolegy například stane nadřízený, změnou pracovní pozice či oddělení, kdy se jedinec stane novým členem pracovního týmu nebo při reorganizaci podniku.²

V momentě, kdy jsou konflikty cílené a pravidelné vůči kolegovi ve snaze ho poškodit, můžeme hovořit o mobbingu (z angl. „někoho přepadnout, napadnout, pustit se do někoho, zahrnovat výčitkami“). V případě napadání neoblíbeného kolegy skupinou, kdy o této situaci ví nadřízený nebo je snad sám iniciátorem, hovoříme o bossingu.³ Viz kapitola 2.2 a 2.3.

1.1 JAK PŘEDEJÍT KONFLIKTŮM

Hodně konfliktů vzniká kvůli zatajování informací nebo kvůli špatným, nedostačujícím komunikačním prostředkům a možnostem. Je proto dobré přikládat přiměřenou váhu a význam bezkonfliktní výměně informací a názorů. Dále pomáhá využití možností budovat důvěryhodné komunikační struktury a pečovat o ně.

- *„Informujte se – i když vás to bude stát nějaký ten čas!*
- *Účastněte se diskusí a rozhovorů – i když je to namáhavé!*
- *Podceňujte komunikaci aktivně – i když je vám to nepříjemné!“⁴*

² FEHLAU, E. G. Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. Praha: Grada, 2003, s. 19 - 20. ISBN 80-247-0533-8

³ Tamtéž, s. 24.

⁴ Tamtéž, s. 89.

Předcházet konfliktům lze následně:

- *„Komentujete-li výkony a způsoby chování, nedělejte to paušálně, nýbrž co nejkonkrétněji.*
- *Neočekávejte od svých kolegů dokonalost. Pomyslete jen na to, že ani vy nemáte vždy stejnou náladu a že i vám uklouznou nějaké ty chyby.*
- *Poskytujte – kde se to jeví jako přiměřené – pozitivní ohlasy a hodnocení na provedené výkony a jednání. Nedopouštějte se neoprávněné nebo urážlivé kritiky.*
- *Ptejte se svých kolegů nejen na jejich práci, ale i na problémy s ní spojené a na dosažené úspěchy.*
- *Nehodnoťte své kolegy před zákazníky nebo jinými nezúčastněnými osobami.*
- *Věnujte čas rozhovorům a pečujte o to, aby mohly přicházet na přetřes nejen pracovní, nýbrž i privátní problémy.*
- *Neprovozujte hon na chyby. Hledejte spíše možnosti, jak posílit své kolegy.*
- *Nikdy nekritizujte nepřítomné.*
- *Těšte se z konstruktivní kritiky a zlepšovacích návrhů.“⁵*

Pokud člověk nastoupí do nového pracovního prostředí a ocitne se v novém pracovním kolektivu, musí se nejprve seznámit s celkovou firemní kulturou, pravidly a zvyknout si na pracovní podmínky. Důležité je se bez problémů zařadit do skupiny a proto kolikrát nový zaměstnanec hledá nějakou oporu – patrona, který by mu s tím pomohl. Nástupní fáze je velmi důležitá, jelikož některé vztahy začínají pouhým prvním dojmem.

„Na svého tzv. patrona nebo na nějakého jiného zkušeného kolegu se obraťte, aby vás:

- *seznámil s vaším novým pracovním prostředím (např. s prostorovými reáliemi),*

⁵ FEHLAU, E. G. Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. Praha: Grada, 2003, s. 89 - 90. ISBN 80-247-0533-8

- *podporoval při představování novým kolegům a dalším kontaktním partnerům (např. při přijetí na závodní/personální radě, u zmocněnců pro rovnoprávnost a bezpečnost),*
- *důkladně seznámil s psanými i nepsanými podnikovými zákony (např. pracovní doba, úprava přestávek v práci, bezpečnostní předpisy, závazky mlčenlivosti),*
- *vedl do vašich úkolů, aby vám vysvětlil smysl a účel vaší pracovní činnosti a aby vás poučil o hodnotě a významu místa, které zastáváte v rámci celkové pracovní činnosti v podniku,*
- *aby vás konkrétně profesionálně kvalifikoval pro vaše úkoly v podniku,*
- *aby vás podporoval v úsilí o dosažení vašich pracovních cílů,*
- *za dobré výkony pochválil a za chybné výkony konstruktivně pokritizoval,*
- *vedl jak v profesních, tak v personálních problémech.*⁶

Prevence konfliktů je v rámci pracovních vztahů velmi důležitá, aby spolupráce s kolegy byla efektivní a zároveň nekonfliktní. Dobrým krokem k tomu, aby se zabránilo konfliktům, je rozhovor se spolupracovníky nebo podřízenými, přičemž cílem by mělo být zlepšení výměny zkušeností, informací a názorů.

⁶ FEHLAU, E. G. Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. Praha: Grada, 2003, s. 95. ISBN 80-247-0533-8

2 VZTAHOVÁ PATOLOGIE V PRÁCI

Malé „pracovní“ války se vedou od dob, co práce existuje. „S narůstajícím stresem, rostoucí konkurencí, neustálým tlakem na zvyšování výkonů a snižování nákladů na pracovišti a snahou o dosahování maximální produktivity za každou cenu dochází ke zhoršování pracovních vztahů. Podporovaný individualismus danou situace jen zhoršuje a výrazně k vzniku neutěšených poměrů na pracovišti přispívá.

Zatímco šikanování na vojně nebo ve škole je známé a popsáno vcelku podrobně, o šikaně na pracovištích neboli lobbing se mluví velmi málo anebo jen v případě medializace problému.“⁷

Dalo by se říct, že vztahová patologie je nadřazeným pojmem pro všechny (di) stresující sociální vazby a vztahy ve skupině, zejména vztahů na pracovišti, ve škole, v rodině, v komunitě i v celé společnosti. Vztahová patologie vzniká na základě vzrůstajících negativních konfliktů, agrese, násilí a nejrůznějších neshod na pracovišti. O vztahové patologii v práci mluvíme jako o mobbingu, bossingu, strainingu, stalkingu, šikaně atd.

Za firemní kulturu odpovídá hlavně management, který je za to placen, proto by měly být vztahy na pracovišti bezproblémové. Jestliže však konflikty přerostou a nejsou pod kontrolou, stopy vedou právě k vedení. Díky průzkumům kvality vztahů a spokojenosti lidí ze strany kompetentního vedení jsou minimalizovány patologické vztahy.

⁷ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. s. 18. ISBN 978-80-247-2474-4

2.1 ŠIKANANA

Podle nejznámější internetové encyklopedie „šikana (z francouzského *chicane*) označuje fyzické i psychické omezování či týrání slabšího jedince v kolektivu. Dochází k ní ve všech skupinách věkových i sociálních. Setkat se s ní můžeme v jakémkoli typu škol a školských zařízeních, v armádě, sportovním klubu, ve vězení, ale i v rodině či v zaměstnání. Varianty šikany jsou velmi různé, stejně jako metody, kterými je prováděna. Zpravidla má agresor nad obětí fyzickou či početní převahu. Následky šikany si do dalšího života odnášejí všichni zúčastnění, největší dopad má ale pochopitelně na oběť“⁸ Šikanu lze definovat, jako opakují se ubližování vůči někomu, kdo se nemůže nebo nedovede bránit a je s agresorem ve stejném postavení, jako jsou například žáci ve škole, vězni ve vězení, sportovci v týmu, zaměstnanci v zaměstnání.⁹

Právní řád České republiky definici neuvádí. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vymezilo pojem šikana takto:

- **„Co je šikanování** - Šikanování je jakékoliv chování, jehož záměrem je ublížit, ohrožit nebo zastrašovat jiného žáka, případně skupinu žáků. Je to cílené a opakované užití fyzických a psychických útoků jedincem nebo skupinou vůči jedinci či skupině žáků, kteří se neumí nebo z nejrůznějších důvodů nemohou bránit. Zahrnuje jak fyzické útoky v podobě bití, vydírání, loupeží, poškozování věcí, tak i útoky slovní v podobě nadávek, pomluv, vyhrožování či ponižování. Může mít i formu sexuálního obtěžování až zneužívání. Nově se může realizovat i prostřednictvím moderních komunikačních prostředků, především prostřednictvím internetu a mobilu. Šikana se projevuje i v nepřímé podobě jako demonstrativní přehlížení a ignorování žáka či žáků třídní nebo jinou skupinou spolužáků (zde je potřeba citlivě zvážit, zda se jedná o šikanu, či jde o projev nedostatečně rozvinutého sociálního citění žáků). Nebezpečnost působení šikany spočívá zvláště v závažnosti, dlouhodobosti a nezřídka v celoživotních následcích na duševní a

⁸ PROCHÁZKA, J. *Wikipedie otevřená encyklopedie. Šikana*. © 2005 - 2017. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Šikana>

⁹ ŘÍČAN, P. JANOŠOVÁ, P. *Jak na šikanu*. Praha: Grada, 2010. s. 21. ISBN 978-80-247-2991-6

tělesné zdraví oběti. (Metodický pokyn ministra školství. Mládeže a tělovýchovy k prevenci a Řešení šikanování mezi žáky škol a školských zařízení. Č.j 224 246/2008-50 ze dne 3.12. 2008)

- **Co není šikanování** - Za šikanování se nepovažuje škádlení a jednorázová agrese. Například, když se poperou dva přibližně stejně silní žáci například kvůli dívce, která se jim líbí oběma, nejde o šikanování, protože tu chybí **nepoměr sil**, kdy oběť se neumí nebo z různých příčin nemůže bránit.¹⁰

Šikanu můžeme rozlišit na přímou a nepřímou, přičemž u přímé šikany dochází například k působení bolesti, ponižující tělesné manipulaci, poškozování a brání osobních věcí, zotročování nebo slovnímu napadání a u šikany nepřímé je šikanovaný úmyslně sociálně izolován. Tato forma je kolikrát více trýznivější než fyzické útoky.¹¹ Obecně je cílem agresora mít nad šikanovaným fyzickou, mocenskou a sociální převahu.

Nejtragičtější a nejsmutnější případy šikany jsou u školáků, kdy šikana končí sebevraždou šikanovaného dítěte. Kde se v dětech bere taková agrese a krutost? Jak je možné, že tyranizování dojde až do takového stádia? Jak je možné, že selhal celý systém škola-rodina-společnost? „Prvním zdokumentovaným případem sebevraždy kvůli školní šikaně ve Velké Británii byl jedenáctiletý školák Steven Shepherd, který se zabil v roce 1967. Děti, které neunesly šikanu a spáchaly sebevraždu, bohužel stále přibývá. Jenom ve Velké Británii se takových sebevražd odehraje kolem 20 za rok. Ještě více alarmující je, že bez mála 20 tisíc dětí se o sebevraždu pokusí.¹²

¹⁰ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Školní šikanování* [online]. © 2013 – 2018 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/socialni-programy/metodicke-dokumenty-doporuceni-a-pokyny?highlightWords=%C5%A1ikanov%C3%A1n%C3%AD>.

¹¹ ŘÍČAN, P. JANOŠOVÁ, P. *Jak na šikanu*. Praha: Grada, 2010. s. 22. ISBN 978-80-247-2991-6

¹² BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka*. Praha: Portál, 2015. s. 64. ISBN 978-80-262-0938-6

2.1.1 PŘÍČINY A DŮVODY ŠIKANY

Nejsilnějším aspektem vzniku šikany jsou osobnostní charakteristiky agresora a oběti. Záleží však také na autoritě (ve škole učitel, v práci nadřízený), která by měla mít dostatečný respekt. Pokud síla respektu autority není dostačující nebo je chování autority nevhodné, může tento fakt přispět ke vzniku šikany.

Mezi hlavní důvod šikany je upevňování moci - šikana názorně předvádí, co by se mohlo stát, kdyby se někdo proti agresorovi postavil, s čímž je spojen pocit nadřazenosti agresora.

2.1.2 VÝVOJ ŠIKANY

První stupeň – zrod ostrakismu

Tento zárodek šikany se projevuje odstrkováním, pomlouváním, utiskováním, pomlouváním slabšího a neoblíbeného člena skupiny, který může být pro ostatní jiný nebo něčím divný. Jedná se o mírnou psychickou formu násilí.

Druhý stupeň – fyzická agrese a přitvrzování manipulace

V této fázi se napětí stupňuje. Ostrakizovaní členové fungují jako hromosvod a slízávají všechno špatné - ostatní se na nich odreagovávají (např. přenáší na ně špatnou náladu, nervozitu, konflikty s ostatními).

Třetí stupeň (klíčový moment) – vytvoření jádra

Tento stupeň se stává rozhodující. Skupina agresorů začíná velmi rychle systematicky postupovat a zaměří se na nejvhodnější oběť šikany, toho nejslabšího článku. Pokud se nevytvoří proti tyranům podskupina, která by se jim mohla postavit, nastupuje „tvrdý režim“.

Čtvrtý stupeň – většina přijímá normy

Normy agresorů jsou přijaty a stávají se nepsaným zákonem, kterému se nemá odvahu většina vůbec postavit. Pocit „bezpečí“ nachází i ti nejmírnější jedinci u skupiny tyranů, přičemž se zapojují k šikaně druhých a uspokojují se jejich utrpením.

Pátý stupeň – totalita neboli dokonalá šikana

V poslední fázi nastává totalitní ideologie šikany, kdy je skupina rozdělena na „otroky“ a „otrokáře“, kdy jedni - oběti nemají žádná práva a druzí – agresori mají všechna práva.¹³

2.2 MOBBING

Všude, kde pracují lidé delší dobu spolu, není možné udržet idylickou atmosféru. To však neprospívá organizaci v rámci konkurenceschopnosti, jelikož příznivou a pozitivně laděnou firemní kulturu můžeme považovat za stavební prvek každé firmy. Pojem „mobbing“ (z angl. mob = napadnout, útočit, urážet, utlačovat) patří mezi nejčastější formu vztahové patologie v pracovní oblasti. Je definován jako útoky a psychické násilí ze strany spolupracovníků, kteří jsou ve firemní hierarchii na stejné úrovni. Lze pojmenovat i jako psychické násilí či teror na pracovišti.¹⁴ O mobbingu mluvíme tehdy, jedná-li se o jev dlouhotrvající a pravidelně se opakující. Od šikany se mobbing liší velmi důmyslnou psychologií a minimálními fyzickými útoky, ale se stejnými psychologickými, psychosomatickými a sociálními následky. Přičemž šikana je velmi lehce rozpoznatelná na rozdíl od mobbingu, který je mnohem rafinovanější a agresori jsou vzdělaní a inteligentní lidé, od kterých by se nečekal psychický teror vůči druhým.

Za mobbing nelze považovat jednorázové konflikty nebo konflikty mezi „stejně silnými“ jednotlivci nebo skupinami.

Velký podíl na definování pojmu „mobbing“ má profesor Heinz Leymann (1932 - 1999), který ho popsal jako *“negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě (ze strany jedné nebo více jiných osob), velmi často přetrvávající po delší dobu, a kterými je charakterizován také vztah pachatele a jeho oběti.”*¹⁵

PhDr. Lenka Svobodová vysvětluje, že pojem „mobbing“ je: *„charakteristický především systematickými, cílevědomými a především opakovanými útoky jednotlivce či*

¹³ KOLÁŘ, M. *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2001. s. 28 – 30. ISBN 80-7178-513-X

¹⁴ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka*. Praha: Portál, 2015. s. 69. ISBN 978-80-262-0938-6

¹⁵ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Praha: Era, 2003. s. 9. ISBN 80-86517-34-9

skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.¹⁶

10 nejčastějších příčin mobbingu:

1. *„Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí (autoritářský styl vedení).*
2. *Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.*
3. *Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.*
4. *Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.*
5. *Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.*
6. *Strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace).*
7. *Závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení).*
8. *Podstatné rozdíly v míře, příp. nedostatek tolerance.*
9. *Destruktivní zacházení s chybami či omyly.*
10. *Struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího.*¹⁷

¹⁶ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba.* Praha: Grada, 2008. s. 8. ISBN 978-80-247-2474-4

¹⁷ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Praha: Era, 2003. s. 59. ISBN 80-86517-34-9

2.2.1 KDO SE MŮŽE STÁT OBĚTÍ MOBBINGU

Obětí mobbingu se může stát kdokoli. Neexistuje žádný typický profil oběti, ale z praxe lze uvést, že díky své zranitelnosti a neschopnosti se bránit, jsou oběti mobbingu zaměstnanci neprůbojní, citliví, labilní, méně výkonní, převážně pesimisticky založení s přecitlivělou psychikou. Díky těmto charakterovým vlastnostem nejsou schopni řešit konflikty konstruktivně a těžce je nesou. Černou ovci se však mohou stát i zaměstnanci sebejistí, odolní, úspěšní, aktivní a kvalifikovaní. Obětí mobbingu se stávají ale i noví kolegové „nováčci“, lidé, kteří se odlišují od skupiny - jinou kulturou, pohlavím, náboženstvím, tělesnou či jinou vadou, ale i třeba výjimečným talentem, inteligencí a mnoho dalších. Terčem se stávají také ti, kteří „nesouhlasí“.

Obory, ve kterých můžeme mobbing zaznamenat ve větší míře, jsou takové, kde lidé podle prof. Zapfa často pracují ve velkých kolektivech, jsou závislejší na spolupráci a častou komunikaci. Jedná se o:

- sektor zdravotnictví a sociálních věcí – sedminásobné riziko
- sektor školství a tělesné výchovy – trojnásobné riziko
- sektor státní správy - trojnásobné riziko¹⁸

Jak již bylo zmíněno, mobbing lze objevit všude, ale menší předpoklady šikany na pracovišti mají malé firmy, které si jej jednoduše nemohou dovolit. Naopak velké firmy, které mají složitější rozrostlou strukturu a pohybuje se v ní spousta zaměstnanců, mobbing spíše podporují. Větší předpoklad vzniku mobbingu mají podniky s byrokratickou organizací, hierarchickým uspořádáním pozic, dominantností pravidel a předpisů a odměňováním na základě kvalifikace a zásluh.¹⁹

Podle statistik jsou oběti mobbingu spíše mladší ženy (okolo 35 let) a starší muži (okolo 50 let) a agresori v průměru okolo 40 let. Ženám hrozí o 75% větší riziko mobbingu v případě, kdy např. obsadí pracovní pozici, která byla před tím vyhrazena

¹⁸ KRATZ, H-J. *Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management press, 2005. s. 21. ISBN 80-7261-127-5

¹⁹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. s. 38. ISBN 978-80-247-2474-4

především mužům a to samé platí naopak pro muže, kteří by obsadili „tradičně ženské povolání“. Mobbing ze strany žen spočívá v pomlouvání, zesměšňování nebo neustálé kritice a ze strany mužů se jedná o útoky strategicky promyšlená, jako je přidělování méně hodnotných prací, časté vyrušování, náznakové vyhrožování, zlehčování nebo naprostého ignorování druhého, kritiky politického nebo náboženského názoru.²⁰

2.2.2 PRŮBĚH MOBBINGU

Mobbing není krátkodobý proces, který by vznikl ze dne na den, nýbrž jsou jeho počátky skryté a velmi těžko rozpoznatelné. Toto skryté násilí je dlouhotrvající a opakující se. Během této doby postupně dochází k rozvoji konfliktu.

- nevyřešený konflikt
- systematický psychický teror
- případ se stává oficiálním, vstupuje management
- vyloučení oběti z kolektivu, firmy či organizace

Není však jasně dané, že se takto budou vyvíjet všechny případy mobbingu, protože různé faktory mohou jinak ovlivňovat průběh mobbingu.

Nevyřešený konflikt

Vše začíná velmi nenápadně. Zpočátku se jedná „pouze“ o špičkování, narážky, legrácky apod. mířené na kolegu, který se stane terčem těchto zatím mírných konfliktů. Pokud se tyto konflikty nezačnou konstruktivně řešit, situace se postupně neurovná a mobbovaná osoba konflikt neustojí nebo je nadřizený smete ze stolu jako by se vlastně nic nedělo, získává agresor převahu, má navrch a nastává nebezpečí mobbingu.

²⁰ KRATZ, H-J. *Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management press, 2005. s. 21 – 22.
ISBN 80-7261-127-5

Systematický psychický teror

Pokud se konflikty neřeší, zákeřnosti získávají systematický, cílený směr – psychický teror. Kolem oběti se začíná budovat „neviditelná zeď“, je odříznuta od ostatních kolegů a začíná být cíleně sociálně izolována. Zpočátku mobbér zjišťuje, kam až může zajít a co si může dovolit. Šikanovaný jedinec je nyní v roli oběti a je čím dál tím více „slabší“. Útoky se začínají stupňovat a na oběti jdou pozorovat jak fyzické tak psychické změny – snižuje se pracovní výkon, klesá sebedůvěra, začínají se objevovat úzkosti a první psychosomatické potíže. Jelikož oběť pomalu ztrácí schopnost bránit se útokům, nastávají pocity strachu a díky tlaku, který je na oběť vyvíjen může nastat období krátkodobých „absencí“, při nichž se oběť na chvíli zotaví, ale po nástupu zpět do práce najede vše do stejných kolejí. Začíná se projevovat změna chování, kdy se z přátelského a otevřeného kolegy stává tichý samotář a uzavírá se do sebe na okraj kolektivu. A přesně o to agresorovi jde. Nakonec i zbytek kolektivu dojde k závěru, že takový kolega není potřebný a dalo by se bez něj obejít.

Případ se stává oficiálním, vstupuje management

V tento moment do situace už vstupuje vedení. I když ze začátku nějaké pošťuchování, malé konflikty nebo neshody vypadaly jako výkyvy nálad nebo důsledky depresivního počasí, náhlý pokles výkonnosti celého oddělení není možné nechat ladem. Není divu, že výkon v důsledku mobbingu klesá, jelikož oběť není schopna naplno plnit své úkoly a trýznitel veškerou energii a čas věnuje dalším útokům. Avšak v moment, kdy vedení začíná zasahovat do problému mobbingu, je situace už v takové fázi, že jej vyřešit nelze (rozpoznat mobbing lze třeba až po roce). Jak ostatní kolegové, tak i personální oddělení, nakonec vidí v oběti mobbingu neschopného jedince, který už nezvládá plnit své povinnosti a shodnou se na tom, že už ho nelze nadále udržet na jeho pracovní pozici. Pro „dobro“ šikanovaného se personální oddělení / nadřízený může rozhodnout pro přesun pracovníka na jinou pracovní pozici nebo změnu oddělení. To však není řešení, jelikož může nastat situace, kdy ho nový nadřízený a kolektiv nebudou brát a jeho špatná pověst ho předhóní dříve, než usedne na novou židli. Může se z nového kolegy opět stát obětní beránek a mobbing se bude vyvíjet opět.

Vyloučení oběti z kolektivu, firmy či organizace

V případě, kdy přeložení nic nevyřeší, má personální oddělení jasno, jak postupovat dál. Jelikož problémy s mobbingem přetrvávají a jedinec je nadále neschopen plnit své pracovní úkony, je třeba se s takovým článkem rozloučit. Tomu však brání pracovní právní předpisy. Protože většinou důvody nedovolují dát zaměstnanci výpověď, nastane situace, kdy personalisté naznačí, aby sám zaměstnanec podal výpověď s tím, že mu bude napsán kladný pracovní posudek. Pokud však oběť šikany ani na tento popud nedá výpověď, je ve struktuře podniku odstrčen na druhou kolej. Výplatu zaměstnanec sice dostává, ale již není úkolován a je v podstatě od všeho odříznut. Tento tlak nakonec stejně nevydrží a diskriminovaný zaměstnanec je z posledních sil donucen podat výpověď a opustit zaměstnání. Nástup do nové práce mnohdy není ani možný, protože je třeba vyřešit zdravotní následky mobbingu. Pokud se však oběť šikanování uchází o nové pracovní místo velmi brzo, následky mobbingu jsou dobrým okem personalisty lehce rozpoznatelné, jelikož se při přijímacím pohovoru mohou projevat psychosomatická onemocnění. Pak je opět uchazeč o nové pracovní místo označen za problémový případ a je tak k němu i přistupováno.²¹

Není však jasně dáno, že takto bude vždy mobbing probíhat. Struktura mobbingu může být ovlivněna, např. když:

- *„se šikanovaná osoba začne na začátku druhé fáze vehementně bránit, obrátí o sto osmdesát stupňů a pustí se do trýznění toho, kdo se na ní původně dopouštěl mobbingu,*
- *se zaměstnance vystaveného psychickému teroru zastane ve druhé fázi nadřízený nebo mu pomohou solidární kolegové,*
- *šikanovaná osoba včas změní pracovní prostředí,*
- *nenastane třetí fáze, protože odpovědní personalisté zavřou oči („jen se 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,*

²¹ KRATZ, H.-J. *Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management press, 2005. s. 24 - 34. ISBN 80-7261-127-5

- *zúčastněné strany mají propracovanou „kulturu řešení sporů“, takže jsou schopny vyřešit konflikt konstruktivně už v první fázi a nemusí k mobbingu vůbec dojít.“²²*

2.2.3 PŘÍBĚH Z PRAXE

„PŘÍBĚH – „KOLEGYNĚ“

Ve firmě pracuji již 19 let, práce se mi líbí a hlavně, baví mě to. Ovšem nebyli všechny dny úplně idylické. Na jednom z prvních pracovních míst bylo mým úkolem kontrolovat kvalitu vyrobených polotovary na výrobní lince. Svou práci jsem dělala ráda, byla jsem v příjemném kolektivu, kde jsme si dobře rozuměli, společně se zasmáli a díky vzájemné pomoci byla spolupráce mezi jednotlivými úseky výrobních operací více než dokonalá.

Musím říci, že se poměrně rychle učím novým věcem a v každé práci si najdu něco pozitivního tak, aby mě bavila. Výsledky mé práce vždy po kontrolních auditech dopadly v pořádku, prémie byly vždy plné, kdykoliv bylo třeba přesčasu, neměla jsem s tím problém. Ani v případě záskoku za ostatní kolegyně. To se vše jednoho dne změnilo nástupem nového pracovníka, který velice dobře zapadl do kolektivu. Pracovnice, která prováděla na mou práci audit, začala psát do výsledkové tabulky chybovost. Já jsem o ničem ale nevěděla. Informace vždy zněla: „vše je v pořádku“ a já vykonávala svou práci dál, stejně zodpovědně jako předtím. Po měsíci jsem si všimla na výplatní pásce, že nemám žádné prémiové odměny.

Situace se začala řešit a tím houstla i atmosféra na pracovišti. Nabyla jsem dojmu, že jsem skutečně mohla udělat chybu a své práci jsem se věnovala plně a nad rámec. Opakovaně jsem stejné věci kontrolovala, abych se ujistila, že je vše v pořádku. Každý den jsem se zajímala o auditové výsledky, kde chybovost neklesala. Takto to trvalo další měsíc. Opět jsem byla bez prémie. Ostatním to začínalo být také divné, jen vedoucí stále nic neřešil. Odpovědí bylo vždy jen, že neplním normu, pracuji nekvalitně a ještě mám

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

čas na přestávky a vybavování se s kolegy. Přestala jsem chodit na přestávky, pokud jsem šla, tak jen na co nejkratší dobu.

S kolegy jsem se přestala smát, práce mě přestávala bavit, špatně jsem spala, dokonce jsem někdy odcházela z práce dříve, z důvodu nevolnosti. Veškerou svou pracovní činnost jsem si začala zapisovat, včetně kusů denního plnění a porovnávala s ostatními kolegyněmi. Výsledky mě překvapily. Normu jsem každý den nejen plnila, ale i překračovala. Potom mě napadlo, že abych se zlepšila, bylo by dobré vidět chyby, které mám, abych se jich příště vyvarovala. A to teprve začala být situace zajímavá. Chyby nikde založeny nebyly, nikdo je neviděl. To už jsem opravdu nevěděla co si o tom myslet a šla jsem znova za vedoucím. Předložila mu hmatatelné podklady a on nařídil výměnu pracovníků auditu mezi směny. Tato změna nebyla jediná. Přestala jsem mít ve výsledcích zapsané chyby, norma byla v pořádku a pracovníci auditu při požádání o vysvětlení přiznala, že to dělala schválně, že mi upravovala ve výsledcích normu a chyby mi připisovala ona záměrně.

Po třech měsících, kdy jsem byla bez prémie a vlastně nevěděla proč, po neochotě ze strany vedoucího cokoliv řešit a po mé naprosto psychické i fyzické vyčerpanosti jsem požádala o přechod na jiné oddělení. Nejdříve mi to bylo mým vedoucím zamítnuto, ale projevil o mne zájem vedoucí z jiného oddělení, který mi veškeré formality vyběhal a já tak mohla přestoupit. Celá věc se samozřejmě řešila u hlavního vedení firmy, což bylo i pro mne dost nepříjemné. Po jednom jsme chodili na výsledky. A k mému překvapení se stala ještě jedna věc. Tři měsíce, které jsem měla bez prémie, za falešné výsledky, jsem dostala zpětně. Tyto tři měsíce prémie vzaly oně pracovníci, která to na mne celé nastražila kvůli novému zaměstnanci ze zcela nesmyslné žárlivosti, přestože ani z jeho, ani z mé strany nebyl žádný náznak jakékoliv náklonosti.

Nikdo si nedovede představit, jak neskutečně se mi ulevilo a svou novou práci na jiném oddělení jsem začala mít zase ráda. Zpětně si říkám, co člověka vede dělat takové věci. Stálo mě hodně sil se proti tomu postavit. Ve chvíli, kdy není jasné, kde je pravda, je člověk, který stojí před podobnou a mnohdy horší situací úplně sám.²³

²³ Jitka, H. *Z našeho archivu ...* [online]. Praha, 2014. Copyright © Anti-mobbing art 2018. [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <http://anti-mobbing-art.eu/2014/03/2-pribehy-z-jedne-firmy/>

2.3 BOSSING

Pojem „bossing“ (z angl. boss = šéf, nadřízený) můžeme označit jako jeden z novějších a zařadit jej lze jako podskupinu mobbingu. Jedná se však o šikanu ze strany nadřízeného, šéfa nebo vedení. Poprvé tento pojem použil autor Svein Kilem v jednom ze svých textů v roce 1990 v rámci popisu tzv. *zdraví poškozujícího stylu vedení*. Kratz pojmenovává bossing jako „mobbing provozovaný nadřízeným“ a definuje jej: „*Vykonává-li vedoucí pracovník na svého podřízeného tlak, aby si vynutil buď jeho přizpůsobení a poslušnost, nebo aby ho vypudil z jeho pracovního místa, označují se tyto nefér útoky jako „bossing“ („mobbing provozovaný nadřízeným“)*.“²⁴ Díky postavení vedoucího pracovníka, který má na pracovišti moc a hlavní slovo, je tato metoda šikany závažnější než mobbing. Proč dochází k bossingu? Důvodů je mnoho: frustrace, obavy z konkurence, netolerance, zloba a závist. Často se ale také mluví o strukturální poruše osobnosti, kdy se jedná např. o narcismus, opojení mocí nebo neadekvátní kompenzaci nedostatku sebevědomí, která se může projevat jako žárlivost na schopnosti a dovednosti jiných, spojená se strachem o ztrátu vlastní pozice. Pak jsou na podřízené pracovníky kladeny přehnané nároky a tlak, které mají zamaskovat podstatu věci.

Velmi závažný a destruktivní je tzv. „personální bossing“, kdy se manažer pomocí psychického násilí snaží snižovat počet zaměstnanců z důvodů reorganizace. Cílem je odchod podřízených bez odstupného, na který mají ze zákona nárok.²⁵

„*Podle průzkumu Geneva-Institut z Mnichova má či mělo až 88% zaměstnanců potíže se svým současným nebo minulým šéfem a každý pátý zaměstnanec, to znamená celých 20%, svého šéfa doslova nenávidí.*“²⁶

²⁴ KRATZ, H-J. *Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management press, 2005. s. 16. ISBN 80-7261-127-5

²⁵ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka*. Praha: Portál, 2015. s. 91. ISBN 978-80-262-0938-6

²⁶ WEHRLE, M. *Der Feind in meinem Büro: Die großen und kleinen Irrtümer zwischen Chef und Mitarbeiter*. Berlin: Ullstein TB, 2013. ISBN 3548374980

2.4 BULLYING

Termín „bullying“ (z angl. bully = brutální člověk) lze považovat za synonymum mobbingu a bossingu. V České republice se s tímto pojmem moc neseťkáme, je spíše používán v anglicky mluvících zemích, jako je USA, Velká Británie, Austrálie, Nový Zéland, Jihoafrická republika apod. Ale také např. v Holandsku, Norsku a Finsku se s bullyingem setkáme více než s pojmem mobbing.²⁷

Jednotnou definici pojmu bullying zřejmě nenajdeme, jelikož na něj autoři nenahlíží stejně. Kratz uvádí, že se jedná o termín používaný ve Velké Británii a v USA (zde pak employee abuse) více než pojem mobbing.²⁸ Svobodová pak upozorňuje na jisté odlišnosti pojmů: „*Někteří autoři, především v USA, užívají slovo bullying pro souhrnné označení mobbingu i bossingu. Jiní autoři však mobbing a bullying striktně odlišují (u bullyingu jde totiž na rozdíl od mobbingu o užívání fyzického násilí).*“²⁹

K bullyingu často dochází ve větší skupině relativně nezainteresovaných a nezúčastněných lidí. Pro takové osoby, které nejsou do bullyingu zapojeny přímo, jsou jen svědky, přihlížejícími diváky a pasivními účastníky, se používá v angličtině výraz „bystanders“. Takovým klamem, že při agresorovi stojí velká skupina lidí a má v nich podporu, se snaží původce bullyingu – v angličtině často označován bully – pouze oklamat oběť šikany. Skupině lidí tím agresor znemožňuje vyjádřit svůj nesouhlas s jeho agresivním chováním, přičemž by vůbec k bullyingu nemuselo dojít, kdyby se někdo ze skupiny vůči tomuto chování ozval a získal skupinu na svou stranu.³⁰

²⁷ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka*. Praha: Portál, 2015. s. 120. ISBN 978-80-262-0938-6

²⁸ KRATZ, H.-J. *Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management press, 2005. s. 15. ISBN 80-7261-127-5

²⁹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. s. 19. ISBN 978-80-247-2474-4

³⁰ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka*. Praha: Portál, 2015. s. 123. ISBN 978-80-262-0938-6

Typy nebo způsoby zneužívání označované jako bullying:

- *„emocionální zneužívání či násilí – někdy označované i jako „vztahové“*
- *násilí verbální, a to v podobě mluveného slova či psaného textu*
- *fyzické násilí*
- *kyberbullying (kyberšikana) – útoky, napadání či násilí prostřednictvím některých nových technologií (mobilního telefonu, internetu apod.)*

Přímý a nepřímý bullying:

- *„přímým“ bullyingem je jakákoli forma obtěžování, nátlaku či fyzického násilí a agrese, jako je strkání (shoving), šťouchání (poking), házení věcmi (throwing things), pohlavkování (slapping), škrcení (choking), úderý pěstí (punching), kopání (kicking), bití (beating), píchání (stabbing), tahání za vlasy (pulling hair), škrábání (scratching), kousání (biting), trhání (scraping) a štípání (pinching)*
- *do „nepřímého“ bullyingu se počítá sociální agrese v širším slova smyslu, včetně pokusů o vyloučení a sociální izolaci oběti“³¹*

2.5 STAFFING

Jako další z patologických vztahů na pracovišti můžeme uvést staffing (z angl. staff = personál, zaměstnanci), který lze považovat za další podskupinu mobbingu. V podstatě se jedná o opak bossingu, kdy však podřízený terorizuje svého nadřízeného. Tento druh šikany na pracovišti hrozí především mladým a nezkušeným manažerům, kteří nastoupí na novou pozici vedoucího pracovníka do již zaběhnutého kolektivu. V ten moment hrozí ambicióznímu šéfovi, že si zaměstnanci budou bránit své pozice tak horlivě, až dojde na moment, kdy překročí hranice a útoky ze strany podřízených – pomluvy, přehnaná kritika, systematické útoky a tyranie – budou neúnosné a těžké jim odolat.

³¹ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka*. Praha: Portál, 2015. s. 121 - 122. ISBN 978-80-262-0938-6

Kratz popisuje pojem staffing následně: „Útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky nebo vedení se nazývají „staffing“ („mobbing provozovaný nadřízeným“). Cílem „staffingu“ je úplné zničení nadřízeného nebo vedení či veškeré personální a podnikové politiky.“³²

2.6 STALKING

Původně stalking v řeči lovců znamenal stopování nebo pronásledování kořisti – zvířete. Až později se začal používat i jako pronásledování lidí. Hlavním znakem stalkingu je dlouhodobé systematické obtěžování nevyžádanou a nechtěnou pozorností jiné osoby, která nemusí být vždy známá. Pojem „stalking“ má u nás svou definici i v zákonech. V tzv. antidiskriminačním zákonu v § 4, odst. 3 je pronásledování definováno:

„Pronásledováním se rozumí nepříznivé zacházení, postih nebo znevýhodnění, k němuž došlo v důsledku uplatnění práv podle tohoto zákona.“³³

V trestním zákoníku (Trestní zákoník č. 40/2009 Sb.) v § 354 se můžeme setkat s pojmem nebezpečné pronásledování:

„(1) Kdo jiného dlouhodobě pronásleduje tím, že

- a) vyhrožuje ublížením na zdraví nebo jinou újmu jemu nebo jeho osobám blízkým,*
- b) vyhledává jeho osobní blízkost nebo jej sleduje,*
- c) vytrvale jej prostřednictvím prostředků elektronických komunikací, písemně nebo jinak kontaktuje,*
- d) omezuje jej v jeho obvyklém způsobu života, nebo*
- e) zneužije jeho osobních údajů za účelem získání osobního nebo jiného kontaktu,*

³² KRATZ, H-J. *Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management press, 2005. s. 16. ISBN 80-7261-127-5

³³ Zákon č. 198/2009 ze dne 23. dubna 2008, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2009, část 1. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

a toto jednání je způsobilé vzbudit v něm důvodnou obavu o jeho život nebo zdraví nebo o život a zdraví osob jemu blízkých, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti.

(2) Odnětím svobody na šest měsíců až tři roky bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1

- a) vůči dítěti nebo těhotné ženě,*
- b) se zbraní, nebo*
- c) nejméně se dvěma osobami.*³⁴

Do doby, kdy se pojem „stalking“ dostal v roce 2009 do ustanovení trestního zákoníku, nebyl považován za trestní čin. Až teprve, když o rok dříve skončily minimálně dva případy násilnou smrtí, byl tento trestný čin doplněn do trestného zákoníku. Přičemž např. v USA byl stalking považován za trestný čin již od roku 1990.

Stalkeři bývají různí „uctívači a obdivovatelé“, fanoušci nebo zhrzení milenci a milenky. Stalking pro osoby, které nejsou obětí, nemusí být ze začátku vůbec viditelný, jelikož stalkeři zpočátku tvrdí, že jim jde o blaho pronásledované osoby a chrání ji z „lásky“.

Vynucování pozornosti a zájmu stalkera může mít několik podob:

- Opakovaná a dlouhodobá snaha kontaktovat oběť pomocí dopisů, e-mailů, telefonátů, SMS zpráv, posíláním všelijakých dáreků, přičemž se vše vyvíjí z původně příjemných zpráv se snahou získat odpověď nebo kontakt s obětí až k nevkusným, oplzlým, urážejícím a zstrašujícím zprávám.
- Demonstrování síly a moci stalkera. Jedná se o vyvolání strachu a obav pronásledované osoby pomocí výhrůžek. Není vyloučeno ani fyzické sledování oběti nebo výhrůžky přímým násilím. V některých případech je riziko fyzického napadení nebo dokonce usmrcení. Pronásledovaná oběť se může stát i obětí sexuálně motivované vraždy.
- Poškozování a ničení věcí. Fantazie stalkerů je velmi bohatá, ale většinou se jedná o poškození automobilu, jako je např. poškrábaný lak, propíchané pneumatiky,

³⁴ Zákon č. 40/2009 ze dne 8. ledna 2009, trestní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2009, část 2. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-40>

nebo poničení dveří od domu, rozbité okno, poškozování osobních věcí. Velmi sofistikované formy mohou být v podobě zasílání zavirovaných zpráv, které smažou všechna data v počítači nebo vyřadí telefon z provozu. Ten nejdopornější způsob je utracení milovaného mazlíčka nebo jeho ublížení.³⁵

2.7 STRAINING

Pojem „straining“ (z angl. = namáhat, přetěžovat, (vy)nucení) je považován za mírnější formu mobbingu. Poprvé se objevil v roce 2004 v rozsudku soudu italského Bergamu soudkyně Monici Bertoncini. Straining byl vytvořen v Bologni poradenským týmem neziskové organizace Mobbing-Prima, která patří mezi nejstarší italské instituce bojující proti mobbingu. Psycholog Herald Ege, jeden z vůdčích osobností organizace Mobbing-Prima, využil znalosti ze strategií a způsobů, jakými rozhodují soudy ve věcech konfliktů na pracovišti, a zpracoval tzv. parametrický model pojmu „straining“. Za posledních deset let zpracoval Ege jako soudní znalec se svými kolegy okolo šesti tisíc znaleckých posudků nejen pro italské, ale i německé a rakouské soudy a s kolegy hledal důvody, proč se s pojmem „mobbing“ tak málo pracuje. Díky neschopnosti v rozhodování soudců pomocí Laymannovy definice mobbingu („opakující se formy psychického násilí po dobu šesti měsíců“) Ege se svými kolegy vypracovali metodiku, ve které navrhuje sledovat sedm kritérií, která mohou pomoci konflikt na pracovišti více specifikovat. S touto metodikou je spojeno právě vymezení pojmu „straining“. Ege dokonce říká, že u tří z pěti případů zjištění mobbingu se jednalo o straining.³⁶

„Sedmi parametry či kritérii k odhalení zjevné nebo skryté šikany (mobbingu, strainingu, stalkingu apod.) na pracovišti a rozpoznání jejích hranic jsou:

- 1. Místo jednání: V případech mobbingu a strainingu je to pracoviště, pouze u stalkingu to může být také někde jinde, např. v soukromém bytě.*

³⁵ BEŇO, P. *Šarmanční násilníci: antimobbingová čítanka*. Praha: Portál, 2015. s. 116 - 117. ISBN 978-80-262-0938-6

³⁶ Tamtéž. s. 136.

2. *Četnost jednání: Různá. Mobbeři jednají často, někdy dokonce denně. Straineři mohou útočit méně, ale natolik razantně, že to má pro šikanovanou osobu škodlivé a dalekosáhlé následky.*
3. *Doma trvání konfliktu: Straining i mobbing se týkají konfliktů, které trvají delší dobu – nejméně půl roku. To je také odlišuje od situačních konfliktů, jakými jsou např. hádka či jednorázová nebo přechodná kritika.*
4. *Způsob jednání: U strainingu jde často o skrytou diskriminaci typu „někoho opomenutí při návratu na další vzdělávání, povýšení nebo zvýšení platu“. Zřetelným signálem strainingu je změna pracovních úkolů a činností. U mobbingu bývají útoky obvykle přímější a jasně patrné.*
5. *Pozice podřízeného: Na rozdíl od konfliktu mezi rovnými konkurenty nejsou oběti strainingu a mobbingu nikdy na stejné úrovni s šikanujícími. S délkou trvání konfliktu se dokonce tato nerovnost zpravidla zvyšuje.*
6. *Fáze: V případě mobbingu spor v každé další fázi narůstá, kdežto u strainingu taková dynamika nemusí být patrná. To ovšem neznamená, že straining není stejně zdrcující.*
7. *Záměr (cíl) agresora: Mobbeři i straineři sledují dlouhodobý strategický cíl – své oběti se chtějí zbavit. Mobbeři chtějí svoji oběť alespoň po určité době také šikanovat a tím oslabit její pozici.³⁷*

Podle těchto sedmi kritérií lze spolehlivě rozpoznat, o jaký patologický vztah na pracovišti se jedná – o mobbing, straining, stalking nebo jiné formy psychického utrpení nebo vyčerpání v práci (vyhoření).

³⁷ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka*. Praha: Portál, 2015. s. 137 - 138. ISBN 978-80-262-0938-6

2.8 MOBBING VS. STRAINING

Hlavním rozdílem mezi pojmy „mobbing“ a „straining“ bychom mohli uvést, je ten, že pojem „mobbing“ je již tak zaběhnutý, známý a moderní termín, pod kterým si mnoho z nás představí většinu patologických vztahů na pracovišti, které mobbingem ve skutečnosti vůbec nejsou. Dr. Herald Ege poznamenává, že pokud je za mobbing považováno vše, neznamená termín „mobbing“ vlastně vůbec nic.

Jak se však uchytí termín „straining“ není vůbec jasné. Ege však straining vymezil velmi jasně a konkrétně než je to v případě mobbingu. A to tak, že straining znamená nadměrný tlak, námahu a zátěž v práci, kdy takový stav může snadno přerůst v psychické násilí a tomuto vymezení rozumí každý.³⁸

Jak již bylo řečeno, straining by se dal považovat za mírnější formu mobbingu. Jak se to však vezme. Straining se sice neopakuje tak často, třeba denně, a nemá ve svých fázích tak dynamický růst jako mobbing, je však mnohem razantnější a pro oběť destruktivnější, má trvalé a hluboké následky. Dalším rozdílem mezi mobbingem a strainingem se dá uvést fakt, že mobbing se vyznačuje přímými útoky na šikanovanou osobu. Straining je dalo by se říct „neosobní“ z toho hlediska, že se šikanování projevuje např. zadáváním jiných pracovních úkolů a činností, než na jaké byla oběť zvyklá. Tím se dostane do úzkých a je zahrnuta do kouta. Dále diskriminací, která se projevuje opomenutím při vzdělávacích programech, povýšení nebo zvýšení platu.

Jednotlivé fáze mobbingu vs. strainingu podle Egeho.

„Šest fází mobbingu:

- 1. Potencionál konfliktu na pracovišti je již přítomen, ale zatím se jako mobbing ještě neprojevil, spíše jde o náhodné incidenty (condition zero);*
- 2. Počátek mobbingu – objevují se vědomé a plánované útoky;*
- 3. U oběti mobbingu se objevují změny nálad, depresivní ladění, nespavost apod.;*

³⁸ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka*. Praha: Portál, 2015. s. 139. ISBN 978-80-262-0938-6

4. *Vzniklé problémy, např. častou nemocnost či počet zmetků, začíná řešit personální oddělení firmy a konflikt dále eskaluje;*
5. *Vážnější a dlouhodobější nepřítomnost oběti v práci z důvodu nemoci (trvá i měsíce);*
6. *Ztráta pracovního místa*

Čtyři fáze strainingu:

1. *Výskyt negativního a nepřátelského chování na pracovišti, snaha poškodit osobu, která se stala obětí útoků a psychického násilí;*
2. *Trvalé nepřátelství, poškozující jednání a útoky na spolupracovníka;*
3. *Výskyt psychosomatických problémů na straně oběti;*
4. *Ztráta pracovního místa.*³⁹

³⁹ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka*. Praha: Portál, 2015. s. 138. ISBN 978-80-262-0938-6

3 TLAK, NÁTŁAK, PSYCHICKÉ NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTI

Práce může být rájem nebo peklem. Práce byla pro člověka od jakživa místem uspokojování existenciálních potřeb nebo v ideálním případě by měla být. Proto mnoho z nás si nedokáže bez práce být. Člověk tak může uspokojovat svou potřebu něčím přispívat k hodnotě celku, něco sám vytvářet a produkovat, má potřebu sociálního kontaktu - je začleněn do kolektivu a stýká se s jinými lidmi. Přehnaným případem lidí, kteří na práci lpí až moc a nedovedou bez ní existovat, jsou pak workoholici, ale to je zase jiné téma.

Aby práce a celá organizace správně fungovala, je třeba mít dobře postavenou firemní kulturu. Bez dobré firemní kultury, kdy v podniku panuje špatná atmosféra, nervozita a třeba nejistota není jednoduché být stále nad věcí a odvádět patřičné pracovní výsledky. Tím pak právě vznikají konflikty, nátlak, psychické násilí, až se to vše může rozrůst do roviny vztahové patologie ve formě mobbingu, bossingu, strainingu atd., které již byly zmíněny výše.

Když se zaměříme na jednotlivé pojmy „tlak“, „nátlak“, „psychické násilí“, můžeme říct, že tyto pojmy jsou jakýmsi schůdky „do pekla“ - ke vztahové patologii, kdy se dostaneme pomalu od tlaku po nátlak a psychické násilí ke vztahové patologii.

3.1 TLAK

Tlakem v práci můžeme rozumět nějakou tíseň, tíhu, kdy toho zaměstnanec musí dělat více, rychleji a často za méně peněz. Nároky na práci se stále zvyšují a je čím dál tím těžší ji zvládat, obzvláště v době, kdy firmy propouštějí, bývá často samozřejmostí vyšší výkon s menším počtem lidí. Kvůli vysokým požadavkům a očekávání nadřazených se zaměstnanci velmi často ocitají pod tlakem a ve stresu. Je na ně kladena velká zodpovědnost, rostoucí množství úkolů, pracují ve špatném sociálním klimatu s nepříjemnými kolegy, nemají na svou práci dostatek času, bojí se překážek, kritiky, konfliktů a ztrácí svou suverenitu a sebevědomí. Tlak však může být vnímán i z

té pozitivní stránky, kdy nás může motivovat a stimulovat k vyšším nebo lepším výkonům.

3.2 NÁTĽAK

Nátlakem se rozumí úmyslný pokus o vliv - takové chování nebo jednání, kterým je pomocí síly prosazována vůle donucujícího. Jde o jednání, které druhému způsobí bolest nebo jej poškodí psychicky či fyzicky. Nátlak má dvě podoby – fyzický nátlak a psychický nátlak. Hlavním znakem je použití negativních důsledků, pokud osoba nevyhoví požadavku.

3.3 PSYCHICKÉ NÁSILÍ

Psychické násilí zahrnuje slovní nadávky, ponižování, zesměšňování, podezírání, vyhrožování, zstrašování, rozkazování atd. Mohlo by se zdát, že se pojmy „psychické násilí“ a „slovní (verbální) násilí“ kryjí, ovšem verbální je pouze malá část našeho komunikačního chování. *„Psychickým násilím na pracovišti je třeba rozumět každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima.“*⁴⁰ Výjimkou však nejsou ani případy, kdy jsou aktéry násilí na pracovišti nejen samotní zaměstnanci, ale třetí osoby, jako jsou například pacienti, klienti a členové rodiny.

⁴⁰ HIRIGOYEN, M-F. Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. Praha: Academia, 2002. s. 59. ISBN 80-200-0994-09

3.3.1 FORMY PSYCHICKÉHO NÁSILÍ:

- izolace a sociální násilí
 - hrozby, nátlak a vyvolávání strachu
 - nadávky, znevažování a šíření fám
 - zesměšňování a urážení na veřejnosti
 - obtěžování a teror
-
- **slovní útoky a agrese** → ať už ze strany od nadřízeného nebo kolegů: zesměšňování, ponižování, výhrůžky, kritika, nadávky, urážení, ignorace
 - **nefungující tým** → donášení na kolegy, šíření pomluv s cílem očernit a zdepat, záměrné vyčleňování z kolektivu, nadřazování se a ponižování kolegů, izolace a odtažitý přístup ke kolegovi, neustále vyvíjený tlak na druhého
 - **útoky na vykonanou práci** → zcizení a znehodnocení výsledků práce, navozování pocitu nedostatečnosti, přidělování nesplnitelných úkolů nebo termínů
 - **diskriminace** → odlišování, znevýhodňování (např. rasová diskriminace, znevýhodňování podle věku)
 - **informační politika** → zadržování a zatajování informací, vyloučení z porad, nemožnost vyjádřit beztrestně svůj názor
 - **šéf je můj nepřítel?** → znevýhodňování zaměstnance při odměňování, vyhrožování výpovědí, zakazování přestávek, okřikování, osočování
 - **krádeže (ekonomické násilí)** → kradení, ničení nebo schovávání věcí jako jsou např. pracovní pomůcky nebo osobní věci⁴¹

Mírou psychického násilí v zaměstnání jsou funkce podmínek organizace. Jedná se o individuální vztahy mezi minimálně dvěma zaměstnanci (charakter, osobnost), dále to jsou skupinové podmínky, které jsou firemní kulturou a v neposlední řadě jsou to podmínky celospolečenské, což je ekonomicko-politická struktura firmy.

⁴¹ BEŇO, P. *Psychické násilí na pracovišti... pojmosloví, diagnostika, obrana, (ochrana), a prevence ...* [online]. © 2018 SlidePlayer.cz Inc. All rights reserved. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/11240852/>

Ochrana před násilím na pracovišti je velice složitá, ale při správném jednání je možné se mu vyhnout. Je třeba začít přemýšlet nad porozuměním celkové situace včetně vztahové dynamiky, mít dostatek empatie a respektu k utrpení druhého a hlavně mít chuť a odvahu vzniklou situaci řešit. Povede-li se pak navázat efektivní dialog všech zúčastněných stran, je k vyřešení problému nakročeno správnou nohou.

Když už však k projevu jakéhokoli násilí na pracovišti dojde, je potřeba o tom mluvit a ne se schovat do kouta a dát svůj strach a bezmocnost najevo. Nejdůležitějším aspektem je však prevence, aby k takovým problémům vůbec nedošlo.⁴²

⁴² BEŇO, P. *Psychické násilí na pracovišti... pojmosloví, diagnostika, obrana, (ochrana), a prevence ...* [online]. © 2018 SlidePlayer.cz Inc. All rights reserved. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/11240852/>

4 PSYCHICKÉ TRAUMA

V životě se můžeme setkat s takovými okamžiky, které se nám vryjí do paměti a jsou pro nás noční můrou. Takové momenty si pamatujeme do konce života a velmi špatně se s nimi vyrovnáváme. Jakákoli podobná situace v nás může vyvolat šok, stavy úzkosti, strach, pocity bezmocnosti a smutku, neschopnost odreagovat se, změny nálad, podrážděnost, zlost apod. Nejedná se jen o emocionální příznaky, ale i o fyzické, kdy má člověk poruchy spánku, noční můry, je unavený, nemůže se soustředit a buší mu srdce. Trauma vzniká v momentu, je-li člověk vystaven extrémní hrůze, kdy nemůže nic udělat, má strach, cítí se bezmocně, poražen, zranitelný, je zahrán do kouta. Jedná se o zážitek, který porušuje duševní rovnováhu.

„Abychom mohli hovořit o traumatu, musí být splněna následující kritéria:

- 1. Skutečné nebezpečí ohrožující život: Člověk prožívá či pozoruje události, které mají za následek smrt, ohrožení smrtí, vážné poranění nebo tělesnou újmu, nebo byl s takovými konfrontován. Události se mohly týkat tohoto člověka nebo je mohl pozorovat u jiných lidí, jako v případě svědků těžké dopravní nehody.*
- 2. Subjektivní reakce: Reakce postižených obsahuje intenzivní obavy a strach, bezmoc nebo děs. U dětí, které prožily trauma, může být reakce poněkud odlišná, např. motorický neklid.“⁴³*

Můžeme se setkat i s termínem „trauma na pracovišti“, kdy někteří autoři zdůrazňují závažnost a hloubku dopadu psychického násilí. Proti tomuto termínu zase jiní autoři oponují tím, že trauma je charakterizováno právě ohrožením na životě, což u vztahové patologie není. Jsou však případy, kdy kvůli šikaně na pracovišti byly spáchány sebevraždy, ty jsou však velmi těžké prokázat, že jsou příčinou násilí v práci.

⁴³ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka*. Praha: Portál, 2015. s. 154. ISBN 978-80-262-0938-6

Vliv a dopad traumatu jak na oběť nebo na svědka můžeme označit jako posttraumatická stresová porucha – PTSD (posttraumatic stress disorder). Tento termín označuje chování lidí, kteří byli vystaveni nějakému traumatickému zážitku spojenému s extrémním stresem (válečný konflikt, přírodní katastrofa nebo nehoda s následkem smrti dalších lidí, vlastní dopravní nehoda nebo znásilnění).

4.1 PTSD (Posttraumatická stresová porucha)

Roku 1992 byla PTSD zařazena do Mezinárodního systému kvalifikace nemocí a její definice zní:

„Začíná jako opožděná nebo protrahovaná odpověď na stresovou událost nebo situaci (krátkého nebo dlouhého trvání) mimořádně ohrožující nebo katastrofické povahy, která je sto způsobit silné rozrušení téměř u každého. Predisponující faktory, jako rysy osobnosti (nutkavé, astenické) nebo neuróza v anamnéze, mohou snižovat práh vzniku tohoto syndromu nebo zhoršovat jeho průběh, ale pro vysvětlení jeho vzniku nejsou nutné ani dostačující. Typické jsou epizody znovuožívání traumatu v neodbytných vzpomínkách („flashbacks“), snech nebo nočních můrách, které se objevují na přetrvávajícím pozadí pocitu tuposti a emoční oploštělosti, stranění se od lidí, netečnosti vůči okolí, anhedonie a vyhýbání činnostem a situacím, upomínajícím na traumatický zážitek. Obvykle se objevuje vegetativní hyperreaktivita a zvýšená bdělost, zesílené úlekové reakce a nespavost. S uvedenými příznaky je obvykle spojena úzkost a deprese a nejsou řídké ani suicidální myšlenky. Začátek následuje po traumatu s latencí od několika týdnů do několika měsíců. Průběh je kolísavý, ale ve většině případů dochází k úpravě. V malém počtu pacientů může nastat chronický průběh po léta a trvalá změna osobnosti (F62.0).“⁴⁴

U PTSD při konfrontaci postižených s traumatizujícím stresem jsou viditelné znaky psychofyzického podráždění. Lidé s PTSD jsou emocionálně vyprahlí, apatičtí,

⁴⁴ Číselník diagnóz MKN-10 Mezinárodní klasifikace nemocí MKN-10. F43.1 - Posttraumatická stresová porucha. [online]. © 2018 Číselník diagnóz MKN-10. All Rights Reserved. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.ciselnikdiagnoz.cz/mkn-10/f43-1-posttraumaticka-stresova-porucha/>

některé aspekty traumatizace znovu prožívají a vyhýbají se podobným traumatizujícím situacím, mají nedůvěřivý postoj ke světu, jsou sociálně zdrženliví.

4.2 PTED (Posttraumatic embitterment disorder)

Pojem posttraumatic embitterment disorder, do češtiny přeloženo jako „posttraumatická zahořklost“, použil psychiatr Michael Linden z Berlína (2002) jako následky drobnějších, opakujících se traumat, které mohou být stejně devastující jako u tzv. „velkých“ traumat. Je však důležité, jak se s těmito událostmi každý člověk popere a vnitřně je zpracuje. Pokud tyto nahromaděné systematické a dlouhodobé situace a zranění nezvládne zpracovat, sám se sobě stává dobrovolně trpitelem. Důsledkem je potom agrese, hněv nebo vztek, touha po odplatě a někdy i deprese. Následkem takových pocitů je nespavost, bolesti hlavy, žaludeční potíže atd. To mnoho lidí zná i ze spojení se zaměstnáním, které se pak stává místem každodenního utrpení. Takový stav je podle Lindena považován za nemoc, která dostala pojmenování právě posttraumatic embitterment disorder.⁴⁵

Co znamená pojem „zahořklost“? Aristoteles popisuje tento termín ve své Etice Nikomachově následně: „Zahořklým je někdo, kdo se jenom těžko smiřuje, kdo lpí na svém hněvu; uzamkne svoje rozčilení ve svém nitru a přestane s tím teprve po tom, kdy může vykonat svoji pomstu.“⁴⁶

Pocit existenciálního selhání nastává u člověka tehdy, když jsou jeho základní hodnoty narušeny nebo poškozeny. Jako příklad z praxe lze uvést propuštěný zaměstnanec, který věří ve svou snahu a loajalitu nebo opuštěná manželka, která se obětovala pro svou rodinu. Tehdy nastává pocit zrady, nespravedlnosti, cítí se zraněni (od šéfa, manžela/partnera, osudu,...) a snaží se následně vyhýbat situacím, místům i lidem, kteří jim připomínají ten bolestný moment zlomu v jejich životě. Beňo by pojem

⁴⁵ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka*. Praha: Portál, 2015. s. 158. ISBN 978-80-262-0938-6

⁴⁶ Tamtéž. s. 158.

posttraumatic embitterment disorder česky nazval jako „posttraumatickou zahořklost z psychického násilí (PZPN).⁴⁷

Diagnostická kritéria podle Lindena:

„(A) Následující tři znaky či kritéria musí být bezpodmínečně splněny. Lidé postižení touto poruchou mají:

1. *Osobní negativní zážitek – jednorázový či opakovaný a závažný, pronikavý -, kvůli němuž se cítí poníženi, zatrpklí nebo churaví a kvůli němuž se u nich rozvinula psychická porucha;*
2. *Tato kritická událost je pociťována jako křivda spojená s intenzivním pocitem, že s nimi odpovědná osoba, která vše způsobila, popř. osud nejednaly spravedlivě a férově; postižený se cítí jako oběť;*
3. *Postižená osoba si je vědoma toho, co se stalo a že to změnilo její psychický stav a život negativním způsobem.*

(B) Z následujících tří kritérií musí být splněny alespoň dvě. Postižení prožívají:

1. *opakující se, nutkavé a obtěžující vzpomínky;*
2. *myšlenky nebo sny o kritické životní události; při vzpomínce na tuto událost se opakuje prudká emocionální reakce;*
3. *ta je postiženou osobou zakoušena jako křivda a zatrpklost.*

(C) Z následujících osmi kritérií musí být splněna alespoň polovina.

1. *vyhýbání se osobám a místům, které by mohly upomínat na kritickou událost (skutečné nebo v myšlenkách a představách);*
2. *ovlivnění rodinného života a aktivity s ním spojených;*
3. *ovlivnění pracovního života a aktivity s ním spojených;*
4. *redukce koníčků, volnočasových aktivit a společenských aktivit;*
5. *závažné výčitky a zloba na sebe sama;*
6. *časté základní depresivně-agresivní ladění;*
7. *časté rozlady a podrážděnost jako základní ladění;*
8. *při odvedené pozornosti se nakrátko vrací normální nálada*

⁴⁷ BEŇO, P. Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka. Praha: Portál, 2015. s. 159. ISBN 978-80-262-0938-6

(D) *Obě následující podmínky musí být splněny*

1. *Takovéto chování se neobjevovalo před kritickou událostí;*
2. *Takovéto chování a prožívání se objevuje minimálně po dobu šesti minulých měsíců.*⁴⁸

5 STRES

V dnešní hektické době se se stresem setkáváme pomalu na každém rohu. Psychická reakce na stres se projevuje úzkostmi a depresemi. Do stresu se člověk dostane působením stresorů, které mohou být psychické (časová tíseň, velká proměnlivost úkolů, informační přetížení, velká hmotná či morální odpovědnost, příliš vysoké nebo naopak nedostatečné vytížení, velké množství změn v krátkém čase, atd.), fyzické (hluk, klimatické podmínky – práce v přílišné zimě nebo naopak horku, přenos nemocí, izolované pracoviště, atd.), sociální stresory (konflikty s kolegy, ztráta blízké osoby, zklamání, šikana atd.). H Selye popisuje stresory následně: „*Mezi tzv. fyzikální stresory řadí jedy a skoro-jedy (alkohol, nikotin, kofein a jiné drogy). Počítá sem i radiaci, vyzařování ultrafialových a infračervených paprsků, nízký obsah kyslíku ve vzduchu, znečištění vzduchu, příliš silné magnetické pole, vibrace, otřesy, elektrošoky, meteorologické vlivy, změny ročních období, změny tlaku vzduchu (komprese i dekomprese), viry, bakterie, katastrofy (záplavy, zemětřesení), nehody, úrazy, ale i genetickou zátěž, těhotenství, nechtěný sexuální styk (znásilnění) apod. Do druhé skupiny tzv. emocionálních stresorů řadí úzkost (anxiozitu), zármutek, obavy a strach, nenávisť, nepřátelství, zlobu, „otrávenost“, nevyspalost, sensorickou deprivaci (nedostatek podnětů pro povzbuzení smyslové činnosti), očekávání – anticipaci, že se něco strašného stane, přílišnou ustaranost, obavy z přestoupení společenského zákazu, nějakého „tabu“ apod. Tyto a jim podobné stresory podněcují organismus, aby proti nim „vytáhl do boje“.*“⁴⁹

⁴⁸ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka*. Praha: Portál, 2015. s. 160. ISBN 978-80-262-0938-6

⁴⁹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. s. 12. ISBN 80-7169-121-6

Stres se dělí na dva typy – eustres a distres. Eustres by mohl být popsán jako „dobrý stres“, jelikož představuje takovou míru stresu, která zvyšuje aktivitu organismu, může na člověka působit jako motivátor a je s ním vyvíjen vyšší nebo lepší výkon. Opačným případem je distres, který znamená nadměrnou zátěž, kvůli které může jedinec onemocnět nebo dokonce zemřít. Pokud stres přetrvává delší dobu nebo se často opakuje, stává se příčinou různých psychosomatických chorob.

5.1 Strategie boje se stresem

Strategie boje se stresem se dají rozdělit na dva typy a to: strategie obrany (defenzivní) a strategii útoku (ofenzivní), která se dále může dělit na primární (útok je veden z vlastní iniciativy útočícího) a sekundární (reakce na předcházející útok z druhé strany).

Čtyři vytypované strategie zvládnání stresu podle Lazaruse:

1. *„Strategie netečnosti (apatie): ten, kdo se dostává do těžké stresové situace, nedbá na to, co se děje, chová se ke všemu zcela apaticky a upadá do pocitů bezmoci, deprese a beznaděje.*
2. *Strategie vyhnutí se působení noxy (škodliviny): jde o obdobu vyhnutí se rozzuřenému býku, který se na mne řítí, tím způsobem, že uskočím stranou, aby mne nezasáhl. V emocionální sféře se to projeví pocity obav, bázně a strachu.*
3. *Strategie napadení útočníka (noxy) – obrazně řečeno, jde o snahu zabít komára, který mne chce píchnout.*

Strategie posilování vlastních zdrojů síly. Obrazně jde o výcvik dovedností, o jakési „cvičení pro zdraví, které zvyšuje tělesnou zdatnost“, o výcvik sebekontroly a sebevlády.“⁵⁰

⁵⁰ KŘIVOHLAVÝ, J. Jak zvládat stres. Praha: Grada, 1994. s. 44. ISBN 80-7169-121-6

6 SYNDROM VYHOŘENÍ

Syndrom vyhoření nebo také burnout syndrom vymezil v roce 1974 americký psychoanalytik H. Freudenberg ve článku „Staff burnout“ v časopise Journal of Social Issues. Uvádí, že nejvíce ohrožení syndromem vyhoření jsou schopní a pracovití lidé, kteří nastupují do zaměstnání s velkým odhodláním, cíli, nadšením a nějakými představami, které pak nemusí být naplněny. Čím je pak větší rozdíl mezi těmito představami a realitou, tím je horší dopad vyhoření.

Podle Mezinárodní klasifikace nemocí Světové zdravotnické organizace [WHO] není syndrom vyhoření klasifikován jako nemoc, ale pouze jako doplňková kategorie diagnóz. Podobnou diagnózou je neurastenie, která je se syndromem vyhoření podobná nějakými znaky (stavy únavy a vyčerpání), pokrývá je však pouze částečně.⁵¹

„Vyhoření není totéž co stres. Dochází k němu v důsledku chronického stresu. Stresové faktory coby spouštěče tedy hrají při vzniku burnout syndromu zásadní roli.“⁵²

Shrnutí:

- *„Projevy syndromu vyhoření se částečně shodují s příznaky stresu a deprese.*
- *Burnout syndrom může být vyvolán chronickým stresem.*
- *Třemi hlavními symptomy vyhoření jsou vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti.*
- *Proces vyhoření probíhá ve fázích trvajících často dlouhá období.*
- *Vznik burnout syndromu ovlivňují vnější a vnitřní faktory, jakož i faktory ze soukromé a/nebo profesní sféry.“⁵³*

⁵¹ STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. s. 14. ISBN 978-80-247-3553-5

⁵² Tamtéž. s. 15.

⁵³ Tamtéž. s. 29.

6.1 Hlavní příznaky syndromu vyhoření

Vyčerpání

Projevy vyčerpání mohou být jak emoční tak fyzické. Mezi emoční vyčerpání lze zařadit sklíčenost, bezmoc, beznaděj, ztráta sebeovládání např. nekontrolovatelný pláč nebo podrážděnost doprovázená výbuchy vzteku, pocity strachu, pocity prázdnoty, apatie, ztráta odvahy a osamocení. Takové emoční vyčerpání může blízce souviset s depresí a někteří autoři považují syndrom vyhoření za zvláštní formu deprese. K fyzickým projevům patří nedostatek energie, slabost, chronická únava, svalové napětí, bolesti zad, náchylnost k infekčním onemocněním, poruchy spánku, funkční poruchy, např. kardiovaskulární a zažívací potíže, poruchy paměti a soustředění, náchylnost k nehodám.

Odcizení

Jedná se o ztrátu idealismu, cílevědomosti a zájmu. Prvotní pracovní nadšení a nasazení slábne a nastupuje cynismus. Takový stav nastává, jelikož na jednu stranu pociťuje zklamání a frustraci a na druhou stranu je ze všeho už velmi vyčerpaný. Pro zaměstnance jsou zákazníci a klienti spíš přítěž, spolupracovníky bere jako „obtížný hmyz“ a nadřízený je zdrojem ohrožení. Dříve byl syndrom vyhoření přidělován spíše k zaměstnancům v sociální sféře, jelikož neustálá komunikace s klienty je psychicky velmi vyčerpávající. Jedná se přitom např. o zdravotní sestry, sociální pracovníky, učitele a vychovatelky. Odcizení vůči kolegům a nadřízeným spočívá nyní také v jiných oblastech. Tím se vytváří špatné pracovní klima, pasivita a rezignace pracovníků. U syndromu vyhoření se odcizení nejčastěji projevuje negativním postojem k sobě samému, negativním postojem k životu, negativnímu vztahu k práci, negativnímu vztahu k ostatním, ztrátou schopnosti navázat a udržet společenské vztahy, ztrátou sebeúcty, pocity vlastní nedostatečnosti a pocity méněcennosti.⁵⁴

⁵⁴ STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. s. 19 - 21. ISBN 978-80-247-3553-5

„Zvláštním projevem odcizení je přezíravý postoj člověka k jeho okolí, který může v krajním případě přerůst až v pohrdavé, sarkastické a agresivní chování. Ruku v ruce s ním jde často nechuť stýkat se jak s kolegy, tak s klienty.“⁵⁵

Pokles výkonnosti

Pokles výkonnosti a efektivity vzniká díky ztrátě důvěry člověka v sebe sama a z profesního hlediska si připadá neschopný. U tohoto příznaku potřebuje jedinec k práci, kterou jindy běžně a svižně vykonával, mnohem více času i energie. Organismus se pomaleji regeneruje, což znamená, že víkendy nebo dovolené už k relaxaci, odpočinku a nabrání nových sil nestačí. U syndromu vyhoření se pokles výkonnosti nejčastěji projevuje nespokojeností s vlastním výkonem, nižší produktivitou, vyšší spotřebou času a energie, ztrátou nadšení, nerozhodností, ztrátou motivace a pocitu selhání.⁵⁶

6.2 Vývoj syndromu vyhoření

Postupný vývoj syndromu vyhoření není jasně stanovený a většina autorů popisuje tento proces v různých fázích – je tedy vnímán jako dlouhodobý proces. Nejjednodušší model vývoje syndromu vyhoření má tři fáze a nejsložitější má fází až dvanáct, které jsou těžko ohraničitelné, jelikož se překrývají. Postižený může fázemi postupovat, ale v určité míře je možné nějaké fáze přeskočit. Jako příklad od dvojice autorů Edelwiche a Brodského model vývoj ve čtyřech fázích:

Obrázek 1: Příklad průběhu syndromu vyhoření



Zdroj⁵⁷

⁵⁵ STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. s. 20. ISBN 978-80-247-3553-5

⁵⁶ Tamtéž. s. 22 - 23.

⁵⁷ Tamtéž. s. 23.

Idealistické nadšení

Vše začíná člověkem, který pracuje s nadprůměrným nasazením, má velké ideály a množství energie, které je však neslučitelné s realitou a klade na sebe i své okolí nereálné nároky. Jako dobrý příklad lze uvést sociálního pracovníka, který si myslí, že zachrání všechny narkomany ve svém okolí. Tím přeceňuje své možnosti a je až moc optimistický. Může se stát, že se člověk do svého zaměstnání tak vžije, že se s ním začne ztotožňovat – žije pouze svým zaměstnáním - a tím se uzavře před okolním světem. Je třeba si nastavit pracovní vyváženost a umírněnost.

Stagnace

Počáteční ideály začínají pomalu odeznívat a na světlo světa se dostává pravá realita a pracovník začne tyto ideály přehodnocovat. I když stále vykonává svou práci, po pár zklamáních tato práce už není tak vzrušující jako na začátku. Středem zájmu se pomalu stává spíše kariéerní růst a finanční ohodnocení, které zpočátku nehrálo velkou roli. O tomto počátečním stádiu vyhoření nikdo nic zatím netuší, není nijak moc rozpoznatelné, ale začínají se objevovat první trhliny v rodinném životě a práce se stává středem pozornosti.

Frustrace

Začínají se objevovat stavy pochybností o smyslu i významu veškerého snažení a vlastní bezmocnosti, přibývají problémy s nedostatkem uznání jak od klientů, tak od vedení. Realitu rozdílů mezi tím, co by pracovník chtěl udělat a může udělat, je velký rozdíl a tím vzrůstá jeho zklamání.

Apatie

Původní nadšení zcela mizí. V tento moment proti frustraci nastupuje jako obranný mechanismus vnitřní rezignace. Jestliže není naděje na změnu situace a práce se stává zdrojem trvalého zklamání, začne člověk dělat jen to, co je nezbytně nutné, vyhýbá se klientům a náročným pracím a vše se snaží vyřídit co nejrychleji.⁵⁸

⁵⁸ STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. s. 23 - 24. ISBN 978-80-247-3553-5

7 JAK BÝT SPOKOJENÝ V PRÁCI

Práce odjakživa patří do života každého z nás. Spousta lidí tráví v zaměstnání většinu svého času a tak je potřeba mít z práce radost, pocit štěstí a být spokojený. Práce by pro nikoho neměla být stresující, aby každý den člověk chodil se strachem, znechucen, otráven s nepříjemným pocitem od žaludku do zaměstnání a trpěl nespavostí. Příčiny toho jsou pracovní přetížení, stres, nepříjemní kolegové, špatné vedení a nulová podpora ze strany nadřízených, nevyhovující pracovní podmínky, špatná firemní kultura, časté změny a mnoho dalšího. Takovéto podmínky nepřispívají ničemu, ať se jedná o psychické zdraví zaměstnance nebo o jeho výkon a motivaci.

Aby měl člověk radost z práce, musí být uspokojeny i jeho osobní potřeby a přání a taky se musí jeho hodnoty shodovat s hodnotami podniku. Když tak není, nastává problém. Začíná to maličkostmi, kterých je čím dál tím více, až se jich na sebe nabalí tolik a nejde je přehlížet. Vše je třeba hned řešit.⁵⁹ *Obecně existuje několik řešení nespokojenosti s prací: love it, leave it or change it (zamilovat si ji, opustit ji nebo ji změnit). Bud' svoji práci máte rádi, nebo si najdete nějakou jinou, anebo se pokuste změnit momentální situaci.*⁶⁰

7.1 Jak na strach a úzkost v pracovním životě

Nikdo nemá jistotu, že po nástupu na nějaké pracovní místo tam zůstane x let nebo v tom lepším případě bude kariérně v organizaci stoupat. V dnešní době, kdy jsou neustálé změny, podniky kvůli ekonomické situaci propouštějí zaměstnance, hnízdí v lidech strach, že zrovna oni budou ti, koho propustí a budou si muset hledat novou práci, což je pro některé dost frustrující. Díky tomu se chce stát člověk pro podnik nepostradatelným. Bere na sebe stále víc a víc práce, se vším souhlasí a je se vším svolný. Takové chování však může vést k frustraci a většímu stresu.

⁵⁹ HANNELORE, F. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. s. 7 - 8. ISBN 80-7367-113-1

⁶⁰ Tamtéž. s. 8.

Důležité je vyhýbat se destruktivním myšlenkám, kdy se rozlišuje dvojí strach. A to takový, kdy jde o reálný strach ze ztráty zaměstnání (např. restrukturalizace a zavírání provozů), nebo když se jedná o iracionální strach. Takový strach je pouze v hlavě a vytváří si ho člověk sám tím, když myslí na to, co by se všechno mohlo stát. Tím pádem, pokud si člověk neustále vytváří negativní scénáře a myslí pouze negativně, nakonec se do takovéto nepříjemné a destruktivní situace může dostat. Jakoby byla síla myšlenek magnetem na špatné situace.⁶¹

Příklady destruktivních myšlenek:

- *„Pokud mě to potká, stejně na tom nemohu nic změnit.*
- *Ti nahoře nám stejně neříkají pravdu.*
- *Pravděpodobně se o tom dozvím až v okamžiku, kdy už proti tomu nebudu moci vůbec nic dělat.*
- *Dokud pro ně budu nepostradatelný, nebudou mě přece moci vyhodit.*
- *Současná ekonomická situace je tak špatná, že stejně nemám žádnou šanci.*
- *Nedokážu si vůbec představit, že bych pracoval v jiném podniku.*
- *Jestli o svoji práci přijdu, znamená to, že už za nic nestojím.“⁶²*

Příklady konstruktivních myšlenek:

- *„Pokud mě to potká, nějak to vyřeším.*
- *Vedení nás bude včas informovat. A kdyby snad ne, co na tom, určitě nějaké řešení najdu.*
- *Vezmu situaci do vlastních rukou. Jestli přijde nějaká pomoc zvenčí, tím líp.*
- *Dělám svou práci tak dobře, jak dovedu. To přece stačí.*
- *Přestože se ekonomice nedaří moc dobře, já určitě dříve nebo později nějaké zaměstnání najdu.*
- *Nová oblast, nový úkol? Kdo ví, jaká příležitost tam na mě čeká.*
- *Moje rodina, přátelé a známí budou zcela jistě stát při mně.“⁶³*

⁶¹ HANNELORE, F. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. s. 14. ISBN 80-7367-113-1

⁶² Tamtéž. s. 15.

7.2 Snížení pracovní zátěže

Každý den člověk chodí z práce unavený, nemá na nic náladu, ani na partnera nebo kamarády, je rád, že si lehne na gauč a relaxuje, chce mít klid a od všeho pokoj. Neustále má v hlavě práci, jak ho další den opět čekají haldy papírů, úkolů, telefonátů k vyřízení, tlak ze strany nadřízeného, aby bylo vše hned teď hotové a precizně zpracované atd. Na pracovním stole se hromadí různé úkoly a připomínky a to vše připomíná, kolik se toho ještě musí zvládnout. Musí na to myslet i o víkendu a v budoucnu žádné vyhlídky na zlepšení. Samozřejmě, že takhle to dál nejde, jinak by se z toho jeden zbláznil a poslední rozhovor s nadřízeným tomu všemu vůbec nepřidal, jelikož jeho slova byla, že to musí všichni vydržet, že se nedá nic dělat, aby se udržely obchody. Cesta k nadřízenému byla cesta, jak z toho všeho ven, jak dostat pomocnou ruku, ale i to selhalo, jelikož i šéf je nejspíš pod tlakem od svých nadřízených a tak nedokázal pomoci. Člověk pak odchází frustrovaný s pocitem bezmoci, bez energie a prázdný zpět na své pracovní místo, i když má svou pozici rád.⁶⁴

Důležité, aby člověk nepřišel během své pracovní doby o energii a nechodil domů jako „zombie“, je naučit se uspořádat si práci, neodsakovat od jednoho k druhému, čímž vzniká stres. Práce se musí umět plánovat a organizovat. Kdy jaký úkol splnit jakou technikou, způsobem. Plánovat a organizovat si ji však musí člověk sám a důkladně, jinak mu ji budou organizovat ti druzí. Co se člověk musí naučit, aby z toho všeho nezešlel? Je to začít říkat na některé věci „NE“. Je třeba si stanovit priority a určit, který úkol je třeba splnit nutně a rychle a naopak co tak „nehoří“, což znamená některé věci odložit.

⁶³ HANNELORE, F. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. s. 15. ISBN 80-7367-113-1

⁶⁴ Tamtéž. s. 48.

Lepší organizace času – tipy a triky:

- *„Naplánujte si svůj den. Stanovte si cíle.*
- *Analyzujte své úkoly: co je skutečně důležité, co dnes musíte, můžete a měli byste udělat. A co stačí udělat zítra nebo pozítří.*
- *Ved'te si seznam úkolů. Odlehčete své hlavě a úkoly si poznamenávejte (do diáře, na papír, do outlooku).*
- *Uspořádejte si přehledně své pracoviště. Čím více věcí se bude kolem vás povalovat, tím více budete vnitřně vystresovaní.*
- *Využijte veškerých technických vymožeností, které vám mohou usnadnit práci.*
- *Každé dva měsíce proveďte cosi jako velký úklid svého stolu. Už za tak krátkou dobu se tam stačila nashromáždit spousta zbytečností.*
- *Udržujte si jasně strukturovaný pořadač: musí být tak jasný, abyste se v něm snadno a rychle vyznali nejen vy, ale i druzí.*
- *Osvojte si techniku rychlého čtení, abyste mohli rychleji vstřebávat potřebné informace.“⁶⁵*

7.3 Konstruktivní spolupráce s kolegy

Tak jak si může člověk dobrovolně podle sympatií vybrat svého partnera či partnerku, kolegy si vybrat nelze, ale i tak s nimi musíme nějak vyjít. Pokud to nefunguje, rázem se i z oblíbené práce může stát nepříjemná každodenní povinnost. Kolegové v práci jsou však potřeba. Jsou takoví, kteří dokážou rozveselit, když není nejlepší den, pomůžou s prací nebo nějakými úkoly nebo můžou být i oporou. Jsou ale i takoví, které se nedá vystát jen od pohledu, nebo jsou velmi rušivými elementy na pracovišti. Prostě se vždy na pracovišti najdou kolegové sympatičtí a nesympatičtí. Každý člověk je jedinečný a tak mají i rozdílné názory, chování, postoje, životní hodnoty, cíle a různě přistupují k životním událostem jak v osobním životě, tak v práci. Tím vznikají neshody i konflikty, které je třeba konstruktivně řešit. Konfliktní zónou

⁶⁵ HANNELORE, F. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. s. 53. ISBN 80-7367-113-1

bývá nejčastěji tzv. „open office“, otevřená kancelář nebo také společná kancelář. Tady se musí dávat pozor na všechno, co člověk řekne nebo udělá, jelikož lidé jsou závistiví, pomluvační a nepřející – mluvky a pomluvači. Mají neustálou potřebu někomu něco sdělovat a to v ten nejméně vhodný okamžik. Mluvkové jsou v kolektivu spíše rušivými elementy, jelikož jen co přijdou do práce, musí se se všemi o všem podělit. Co se jim honí hlavou, jaký měli včera den nebo co všechno zažili a chystají se zažít. Pomluvači zase nejsou empatictí a nemají citlivost, protože jim je jedno, jestli má člověk čas nebo chuť si vyslechnout jejich stížnosti. Mají potřebu stále na něco nadávat.⁶⁶

Tipy jak zvýšit spolehlivost spolupráce s kolegy:

- *„Promluvte si s dotyčným člověkem o jeho chování a o problémech, které vyvolává. Umožněte mu, aby své chování zdůvodnil. Možná že potom jeho reakci více porozumíte a najdete společné řešení.*
- *Jasně a přesně se na všem dohodněte – co, dokdy, jak a v jaké formě.*
- *Zapisujte si do svého kalendáře všechny termíny, na kterých jste se domluvili.*
- *Nespolehlivému kolegovi jasně sdělte, že jeho chování již nebudete tolerovat, a upozorněte ho, jaké to bude mít do budoucna následky.*
- *Nepřebírejte odpovědnost za druhé. Ponechte ji tomu, komu náleží. Nehledejte výmluvy a omluvy pro selhání svých kolegů.*
- *Někdy jsme ve své práci na ostatních závislí a dostáváme se tak do „podřízené pozice“. V tom případě byste s kolegou měli najít takový způsob řešení, s kterým budete oba spokojeni. „Tohle je pro mě opravdu velmi důležité.“ „Jak byste mi mohl pomoci?“ „A co je důležité pro vás?“ „Čím bych k tomu mohl přispět?“*
- *Kapka za kapkou proděraví i kámen. Někteří kolegové podávají ty nejlepší výkony, ovšem jen když je na ně vyvíjen tlak (když jsou „v presu“). Nebojte se na ně tedy včas přitlačit. Zůstaňte přitom přátelští, ale rozhodnutí. Připomínejte jim úkol ve stále kratších intervalech. U dlouhodobých projektů*

⁶⁶ HANNELORE, F. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. s. 71 - 76. ISBN 80-7367-113-1

mohou mezi jednotlivými upomínkami uběhnout týdny. Nejpozději týden před plánovaným koncem projektu pak pošlete upozornění. Zeptejte se, zda vše běží podle plánu a zda bude termín odevzdání dodržen.

- *Jestli se na druhého nemůžete spolehnout, zapisujte své vzájemné dohody.*
- *Nestanovujte příliš krátké a nerealistické termíny, nechávejte dostatečnou časovou rezervu.*
- *Najděte ještě jiného kolegu, který by vám případně mohl požadované informace poskytnout, nebo dokonce daný úkol převzít.*
- *Jestliže se situace ani potom nezmění, promluvte si s nadřízeným. On by v rámci své manažerské odpovědnosti měl s daným člověkem nebo s jeho nadřízeným promluvit.*⁶⁷

Tipy jak zacházet s mluvky a pomluvači:

- *„Jasně si mezi sebou a danou osobou stanovte hranice. Vy musíte určovat, kdy jste přístupni rozhovoru a kdy ne.*
- *Jestliže daná osoba sedí ve vaší kanceláři, řekněte jasně a stručně, že momentálně nemáte čas si povídat, protože se musíte soustředit na svou práci, abyste ji mohli dokončit.*
- *Nenechte se vtáhnout do pomluv a spekulací. Důrazně se ptejte na konkrétní informace. „Co přesně a kdy se stalo?“ „Proč to říkáte právě mně?“ „Co je cílem této informace?“*
- *Důrazně dejte ostatním najevo, že se nehodláte podílet na pomlouvání a stěžování.*
- *Řekněte mluvkoví, že právě pracujete na něčem velmi důležitém, ale že si o tom – pokud to bude nutné – můžete promluvit během oběda. (K tomu však nedejte, protože se mezitím celá věc vyřešila tím, že si mluvka našel jinou oběť.)*
- *Přátelsky mluvkoví řekněte, že se nemůžete soustředit na práci, protože on neustále mluví. Snažte se najít řešení, s kterým budou spokojeny obě strany.*

⁶⁷ HANNELORE, F. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. s. 92 - 93. ISBN 80-7367-113-1

(Buď si každý den vymezte nějakých deset minut, které budete věnovat společnému hovoru o soukromých věcech, nebo dejte naprosto jasně najevo, že vás jeho osobní problémy nezajímají a nechcete se s ním o nich bavit.)

- *Jestliže se jedná o velmi zatvrzelé osoby, které nechtějí rozumět tomu, že potřebujete klid: opusťte na krátko místnost, začněte telefonovat nebo se dejte do hovoru o nějakém pracovním problému s další osobou v místnosti.*
- *Během soukromého rozhovoru s danou osobou možná zjistíte, proč má tak extrémní potřebu sdělovat všechno ostatním. Již tím se situace velmi často zlepší.*
- *Přestavte kancelář tak, abyste neseseděli přímo proti dotyčné osobě. Jestliže se situace ani potom nezlepší, pokuste se dosáhnout přestěhování do jiné kanceláře.*
- *Pokud je s vámi mluvkva v místnosti, představte si, že jste pod velkým skleněným zvonem. Tak se budete moci emocionálně lépe izolovat.*
- *Soustřeďte se na něco pozitivního, na obrázek, příjemnou vzpomínku, podívejte se krátce z okna, abyste mohli negativní pocit nahradit pozitivním.*
- *Takzvaným beznadějným případům (to jsou ty, u kterých jste se již bezvýsledně pokoušeli o možné i nemožné) řekněte přímo: „Doufám, že vám to nevadí, ale nebudu vás teď poslouchat. Mám něco důležitějšího na práci.“ Snažte se při tom zůstat laskaví.*
- *Pokud se dotyčný urazí, neberte to tragicky. Uvědomte si, že je to přirozená reakce. Dotyčný se teď musí vyrovnat s tím, že nadále nebudete setrvávat v jeho roli oběti.“⁶⁸*

⁶⁸ HANNELORE, F. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. s. 77 - 78. ISBN 80-7367-113-1

7.4 Konstruktivní řešení konfliktů

Hlavní je o konfliktech mluvit. Pro lepší zvládnání sporů je mít pocit sebedůvěry a řešit vše s klidem, najít vztah umožňující komunikaci a dostat se k nějakému kompromisnímu řešení, aby mohl být konflikt v klidu ukončen. Ten kdo se chce konfliktům vyhnout, zahraje je již v začátcích do „autu“ a zlehčí je. Postup při řešení konfliktu není přímo daný, ale aby se konflikt mohl úspěšně zvládnout, je třeba odhalit problém seriózní diskusí. Za svým názorem je potřeba si stát, aby byl přijat. Protějšek lze odzbrojit a překvapit změnou tématu, ze kterého konflikt vznikl, přičemž bude nucen přehodnotit způsob svého jednání, které už nebude tak sebevědomé a suverénní. Tím je vyhráno. U konfliktu je dobré zdůrazňovat společné zájmy s cílem zklidnit „rozbouřenou vodu“ a dopracovat se ke kompromisu. Jakmile je konflikt u konce, je dobré opustit dějiště konfliktu, aby nebyl člověk stáhnut do konfliktu dalšího.⁶⁹

Šest stupňů ke kooperativnímu řešení konfliktů

„1. stupeň: „V čem přesně konflikt spočívá?“

Identifikujte a definujte konflikt, vymezte ho vůči jiným problémům, rozvázně a jasně ho charakterizujte, ale „nechodte kolem horké kaše“. Nejde o to, zjistit viníka. Zúčastněné strany by se neměly „ohlížet v hněvu“, protože minulost nelze vždy jednoznačně objasnit a nemá cenu naříkat nad dávno rozlitym mlékem. Spíš by se měly soustředit na příští harmonickou spolupráci.

2. stupeň: „Jaká různá řešení vidí strany sporu?“

Vypracujte možná řešení, žádná z nich nehodnoťte, zapojte do diskuse všechny zúčastněné, odstraňte obavy z ostudy při hledání řešení.

3. stupeň: „Co svědčí ve prospěch jednotlivých řešení a co proti nim?“

Kriticky se podívejte na možná řešení, vyškrtněte řešení jednostranná, snažte se zjistit, co cítí zúčastněné strany, když slyšíte jednotlivé návrhy, sděľujte jim vlastní názor; zkoumejte, s jakými následky je třeba počítat při jednotlivých návrzích řešení.

4. stupeň: „Jak přesně vypadá nejlepší řešení?“

⁶⁹ FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, s. 61 - 66. ISBN 80-247-0533-8

Rozhodněte se pro nejpříjemnější řešení, přesně je popište, neoznačte je ale za konečné, dejte najevo, že je lze pozměnit; zbavte zúčastněné strany strachu oponovat tomuto řešení.

5. stupeň: „Jak se bude řešit prosazování?“

Vypracujte způsoby realizace rozhodnutí, stanovte jasné hranice postupu, přesně uveďte, kdo co a dokdy udělá.

6. stupeň: „Urovnalo přijaté rozhodnutí konflikt?“

Později přezkoumejte funkčnost řešení a dodržování přijatých dohod = procesní analýza, analýza výsledků, případné úpravy, pokud byly určité situace chybně odhadnuty.⁷⁰

⁷⁰ KRATZ, H-J. *Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management press, 2005. s. 79. ISBN 80-7261-127-5

PRAKTICKÁ ČÁST

8 CÍL VÝZKUMU

Cílem výzkumu je zjistit, jak moc si lidé uvědomují závažnost šikany na pracovišti, jelikož vztahová patologie na pracovišti je čím dál tím více diskutovaným tématem. Zaměřuji se na pojmy „tlak“, „nátlak“, „psychické násilí“ - jaké rozdíly mezi nimi respondenti vnímají, jestli jsou si vůbec vědomi nějakých rozdílů a jestli se sami v nějakém kontextu setkali s tlakem, nátlakem nebo psychickým násilím. Také mě zajímá, jak je vnímán rozdíl mezi citovým a fyzickým násilím. Jelikož je tato práce zaměřena na „mobbing“ a „straining“, byly položeny otázky, jestli se s těmito pojmy respondenti setkali a v jakém kontextu s nimi přišli do styku. Jestli např. pouze z teoretické stránky nebo i osobně, buď z vlastní zkušenosti, nebo byli svědky takové situace. Poslední pojem, o kterém jsem se chtěla dozvědět, jak je známý nebo neznámý mezi lidmi, byl „syndrom posttraumatické zahořklosti (PTED)“.

Výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření, které bylo zveřejněno široké veřejnosti bez ohledu na pohlaví a dosažené vzdělání. Jelikož se jedná o téma spojené se zaměstnáním, věk byl omezen od 18 let a výše. Abych se k tomuto citlivému tématu více přiblížila, uskutečnila jsem tři rozhovory, které probíhaly individuálně v délce přibližně dvaceti minut.

9 TECHNICKA SBĚRU DAT A METOD

Jako hlavní techniku k získání potřebných dat jsem použila dotazníkové šetření, které jsem si důkladně připravila a následně zveřejnila na internetové stránce, zabývají se online dotazníky – www.vyplnto.cz. Dále jsem dotazník zveřejnila na sociální síti Facebook, rozeslala e-mailem nejen kolegům a kolegyním ve firmě, ale i známým a kamarádům. Takto vytvořený dotazník byl přístupný k vyplnění od 04.01.2018 do 02.02.2018.

Dotazník se skládá z celkem 21 otázek, přičemž bylo 13 uzavřených, 8 otevřených a z těch u kladných odpovědí na otázky č. 9, 11, 13 a 17 (větvení) se pokračovalo k rozepsání se ohledně daného problému. Volila jsem složitější strukturu rozvětveného dotazníku, aby se mohli respondenti k danému tématu více rozepsat a já měla větší přehled, jak jsou s danou problematikou seznámeni. U rozhovorů jsem postupovala nejprve vyplněním dotazníku, na který navazovalo podrobnější rozebrání určitých otázek, přičemž měli dotazovaní možnost se déle rozmluvit.

9.1 Výzkumný vzorek

Dotazníkové šetření bylo zveřejněno dne 04.01.2018 na serveru www.vyplnto.cz, odkaz sdílen na sociální síti Facebook a rozeslán e-mailem. Celková návratnost dotazníku byla 35,8 %, kdy se počítá poměr vyplněných a zobrazených dotazníků. I přes menší návratnost odpovědělo 124 respondentů. Pro své šetření jsem si zvolila širokou veřejnost od 18 let, kvůli zkušenostem se zaměstnáním. Nejvíce odpovídaly ženy, věková kategorie od 21 let do 34 let a s nejvyšším dosaženým vzděláním vysoké školy.

9.2 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V práci člověk stráví víc jak polovinu svého života a s kolegy tráví pomalu kolikrát víc času jak s rodinou. Proto jsou vztahy v zaměstnání a celková firemní kultura velmi důležitým aspektem pro minimalizaci stresu, konfliktů a pro celkovou spokojenost. Tímto směrem bylo směřováno i dotazníkové šetření, které se zaměřuje na vztahovou patologii v zaměstnání.

První část dotazníku byla zaměřena na respondenta. Otázky byly orientovány na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a v jakém kraji respondent žije (otázky č. 1 - 4). Dále jsem pomalu postupovala k jádru věci. Nejprve byla položena otázka, kterou jsem si chtěla upřesnit, jestli je vůbec správně chápán rozdíl mezi pojmy „tlak“, „nátlak“ a „psychické násilí“ na pracovišti (otázka č. 5). U této otázky jsem volila otevřený způsob odpovědi, aby se respondenti mohli rozepsat a rozvinout své myšlenky. Chtěla jsem se ponořit hlouběji do problematiky, tak jsem se zeptala dotazovaných, v jaké podobě a kontextu se s těmito pojmy - „tlak“, „nátlak“ a „psychické násilí“ na pracovišti - setkali (otevřené otázky č. 7, č. 8, č. 9, č. 10, č. 11, č. 12, č. 13, č. 14). Dále jsem chtěla vědět, jestli je vnímán rozdíl mezi citovým a fyzickým násilím (otázka č. 6). U otázek č. 15 – 18 jsem se zaměřila přímo na pojmy „mobbing“ a „straining“, kdy byly opět použity otevřené otázky, pro rozsáhlejší vyjádření se k problematice. Zajímalo mě, jestli se respondenti s těmito pojmy již někdy setkali a v jakém kontextu. Jestli pouze po teoretické stránce, přímo osobně nebo jestli byli svědky takové situace.

V posledních třech otázkách mě zajímalo, jestli se respondenti setkali s křivdou (otázka č. 19), jestli se setkali s pojmem „syndrom posttraumatické zahořklosti (PTED)“ (otázka č. 20) a nakonec, jestli si myslí, že šikana na pracovišti je v dnešní době častým jevem (otázka č. 21).

Na konci dotazníku byl vymezen prostor pro vlastní vyjádření, komentáře a poznámky respondentům, kdy se ještě k danému tématu mohli rozepsat.

Konečné výsledky a některé citované odpovědi jsou zpracovány grafy a použity v analýze výzkumného šetření.

Stanovené hypotézy k šetření:

H1 – Většina respondentů se setkala s pojmem „mobbing“.

Touto hypotézou jsem si chtěla ověřit, jestli si jsou respondenti vědomi mobbingu a vědí, co tento pojem znamená.

H2 – Většina respondentů se neseťkala s pojmem „straining“.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, pojem „straining“ je poměrně novým výrazem v oblasti vztahové patologie na pracovišti. Proto jsem volila tuto hypotézu, jelikož si myslím, že se s tímto pojmem setkalo velmi málo respondentů.

H3 – Většina respondentů si uvědomuje, že šikana na pracovišti je častým jevem.

Touto hypotézou bych chtěla potvrdit nebo vyvrátit fakt, že je šikana na pracovišti problémem dnešní doby.

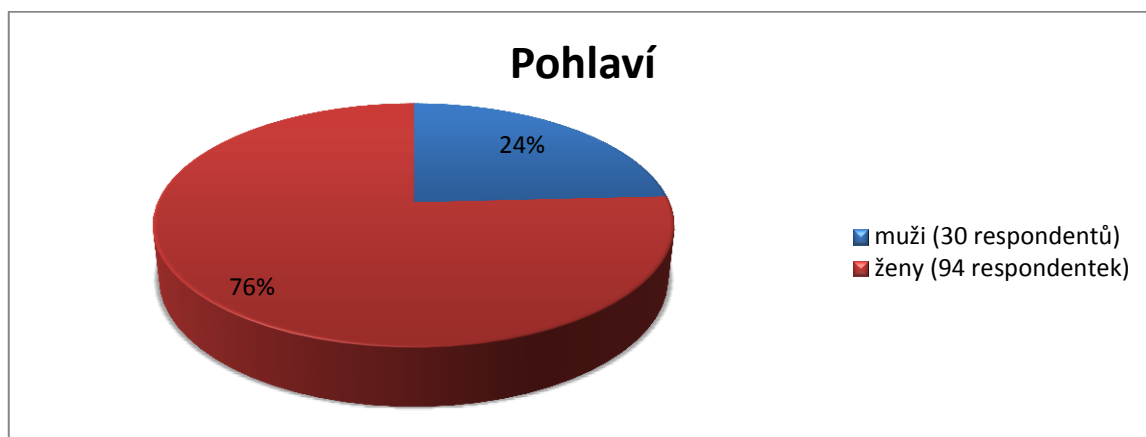
9.2.1 Analýza výsledků

Dotazníkové šetření bylo ukončeno dne 02.02.2018 s celkovým počtem vyplněných dotazníků - respondentů 124. Návratnost dotazníku činila 35,8 %, která je dána poměrem vyplněných a otevřených dotazníků. Server www.vyplnto.cz také vyhodnotil průměrnou dobu vyplňování, která činila 00.06:05.

Nejvíce dotazník vyplňovaly ženy a to v počtu 94 respondente, což dělá 75,81 %. Mužů vyplnilo dotazník 30, což je zbylých 24,19 %. Viz Graf 1.

Otázka týkající se věku respondentů byla omezena na osmnáct let, jelikož se jedná o téma týkající se zaměstnání, tudíž bylo potřeba, aby na dotazník odpovídali lidé, kteří jsou nebo aspoň už někdy byli zaměstnaní.

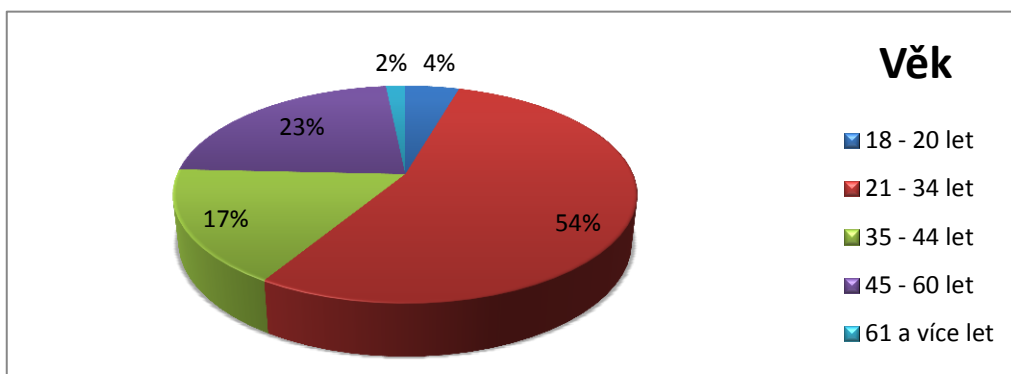
Graf 1: Pohlaví



Zdroj: Orálková, K., 2018 (vlastní šetření)

Věk byl rozdělen do pěti kategorií a výsledky byly následující. Nejvíce respondentů, kteří odpovídali na dotazník, bylo 21 – 34 let, kdy se jednalo o 67 respondentů, 54,03 %. Dále ve věku 45 – 60 let, kterých bylo celkem 28, 22,58 %, ve věku 35 – 44 let odpovídalo 21 respondentů, což dělá 16,94 %, ve věkové kategorii 18 – 20 let vyplnilo dotazník 6 lidí, 4,84 % a ve věku 61 a více odpověděli 2 respondenti, 1,61 %. Viz graf 2.

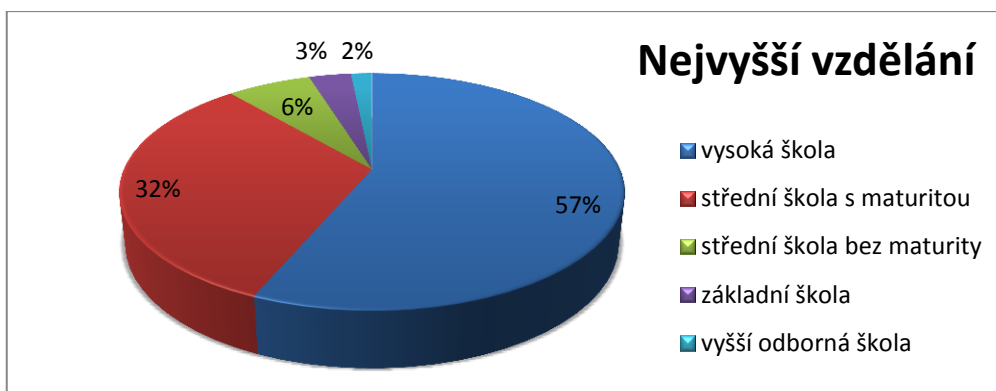
Graf 2: Věk



Zdroj: Orálková, K., 2018 (vlastní šetření)

Další otázka, která se týkala zjištění informací o respondentech, byla na nejvyšší dosažené vzdělání. Nejvíce bylo vysokoškolské, celkem 70 respondentů (56,45 %). Dále středoškolské s maturitou, 40 respondentů (32,26 %), středoškolské bez maturity, 8 respondentů (6,45 %), základní škola 4 respondenti (3,23 %), vyšší odborná škola 2 respondenti (1,61 %).

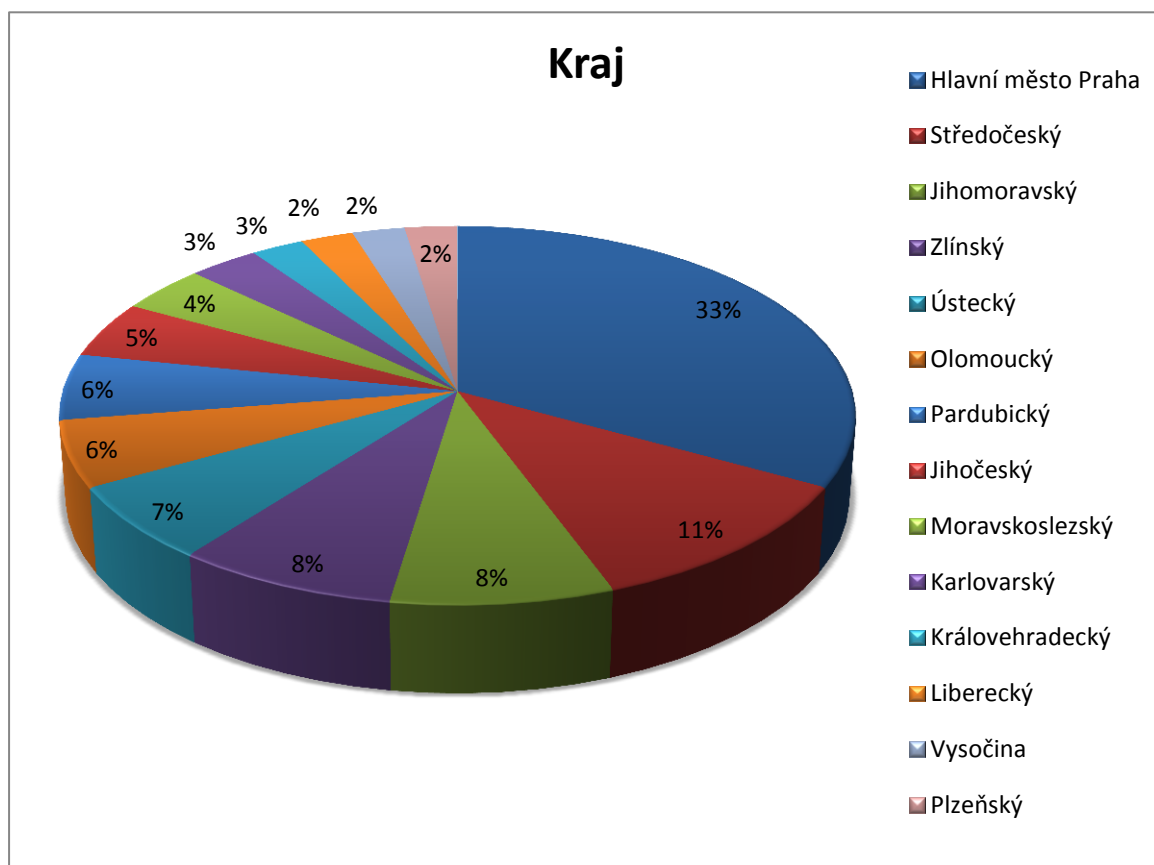
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Orálková, K., 2018 (vlastní šetření)

Dále jsem se ptala, z jakého kraje respondenti pochází a největší počet byl z Hlavního města Prahy, celkem 41 lidí, 33,06 %. Dále Středočeský kraj, 14 respondentů (11,29 %), Jihomoravský kraj 10 respondentů (8,6 %), Zlínský kraj také 10 respondentů (8,06 %), Ústecký kraj 8 respondentů (6,45 %), Olomoucký kraj 8 respondentů (5,65 %), Pardubický kraj 7 respondentů (5,65 %), Jihočeský kraj 6 respondentů (4,84 %), Moravskoslezský kraj 5 respondentů (4,03 %), Karlovarský kraj 4 respondenti (3,23 %) a zbylé kraje Královehradecký, Liberecký, Vysočina, Plzeňský kraj po 3 respondentech (2,42 %).

Graf 4: Kraj



Zdroj: Orálková, K., 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 5 - Jak moc si uvědomujete rozdíl mezi těmito třemi pojmy: tlak, nátlak, psychické násilí na pracovišti? - byla otevřená, aby se mohli respondenti rozepsat. Jako příklad uvedu pár odpovědí, které jsou však samozřejmě anonymní.

- *„Domnívam se, ze chapu spravne. Tlak - nejaka tisen, tiha. Natlak - donhcovani k necemu. Psychicke nasili na pracovisti - napr. Urazky, nadavani atd. Co cloveku pusobi nejake trapani a psychickou nevyrovnanost*
- *chápu tyto pojmy po svém - tlak jako něco běžného, nátlak jako něco, co už je za hranicemi a nedovoleného a psychické násilí jako nejhorší formu, která už by měla být trestána*
- *Mezi "tlak" a "nátlak" moc rozdíl nevidím, možná bych řekla, že nátlak je silnější/horší způsob. Psychické násilí je nejhorší varianta z uvedených, nátlak/tlak se týká spíš, že se musí dodržovat např. stanovené normy, musí být tolik a tolik splněno jinak hrozí postih, psychické násilí je špatné až ponižující zacházení s pracovníky, bez ohledu na to zda svou práci dělají nadprůměrně dobře nebo naopak.*
- *Tlak nižší forma nucení - nemusí být špatná. Nátlak soustavné nucení . Psychické násilí - nátlak, šikana, bossing, přehlížení, nespravedlivé ohodnocení.*
- *Tlak - fyzikální jev, nátlak - nepříjemné prostředí, zacházení. Psychické násilí - cílené ponižování a zesmesňování či jiné ubližování kolegovi, podrizenému..*
- *Tlak - hodně práce Nátlak - dělat něco, co se mi přičí nebo není správné Psychické násilí – šikana*
- *Tlak - např termíny, uzávěrky, moc práce... Natlak - nuceni do něčeho, Psych.nasili - sikana, naschvály*
- *tlak - obcas se objevuje pri blizicim se terminu odevzdani prace, catecne uzitecna vec v omezen mire natlak - umele vytvoreni nekomfortnich situaci a stresu na kolegy , podrizene PN - mobbing nb bossing, forma sikany na pracovisti*
- *tlak je většinou normální (tlak pracovních povinností), nátlak je ze strany nadřízených a popř. i kolegů, aby se pracovalo více a efektivněji, často i přes to, co je v lidských silách. Psychické násilí si představuji jako druh šikany na pracovišti, bezdůvodné výhrůžky ztrátou zaměstnání a podobně*
- *Tlak může být třeba jen z důvodu dokončení zakázky, musí to být rychle-normální jev na pracoviště. Nátlak, že nadřízený diriguje pracovníky k vyšším výkonům, i*

když nejsou tak důležité. A psychické násilí znamená, že člověk, který je po takovém tlakem s cítí bezvýznamný, je málo výkonný, vyčerpaný, taková situace by se měla hned řešit.

- *Upřímně příliš mnoho ne, spíše to vnímám rozdílně podle závažnosti, ale je to asi subjektivní. Nejméně závažné je dle mě tlak, vnímáme ho občas všichni v práci a je to dle mě sice nepříjemná, ale běžná věc. Nátlak bych dala na druhé místo a myslím, že ten už by v našich životech být neměl. Psychické násilí jako naprosto nejhorší věc a okamžitý důvod, proč z práce odejít.*⁷¹

Otázka č. 6 se týkala citového a fyzického násilí, a jestli je mezi těmito termíny rozdíl. Velká většina rozdíl vnímá. Celkem 91 respondentů (73,39 %) odpovídalo Rozhodně ANO, Spíše ANO 17 respondentů (13,71 %), Spíše NE 11 respondentů (8,87 %), Rozhodně ne 5 respondentů (4,03 %).

Graf 5: Cítíte rozdíl mezi citovým a fyzickým násilím?



Zdroj: Orálková, K., 2018 (vlastní šetření)

⁷¹ ORÁLKOVÁ, K. *Tlak, nátlak a psychické násilí na pracovišti (výsledky průzkumu)*, [online]. 2018. Dostupné z: <https://tlak-natlak-a-psychicke-nasi.vyplnto.cz>

Další otevřená otázka se týkala vnímáním rozdílu mezi tlakem a nátlakem. Jako příklad uvedu pár odpovědí, které jsou však samozřejmě anonymní. Celkově respondenti rozdíl vnímají a dokáží jej i popsat.

- *„Nátlak vnímám diskriminačně a dle mě je vyvíjen s negativními postranními úmysly. Tlak nevnímám až tak negativně, nemusí mít tak rozsáhlé důsledky na psychiku vybrané oběti.*
- *Pod tlakem asi pracuje většina lidí a dle mého názoru není na škodu. Nátlak už spatřuje jako něco negativního, co by se v pracovním styku nemělo nacházet.*
- *Tlak - beru jako všeobecný tlak, který může být způsoben i samotným zaměřením práce kterou vykonávám, kdežto nátlak beru jako cílené působení na něco určitého, za určitým účelem.*
- *Tlak - vedome se nekdo snazi mi sdelit, ze pokud udelam to ci ono, vyfasnu pokutu (nema stale narok, vzhledem k tomu, ze pracoviste doststecne nezabezpecil, kdybych chtel, nachytl bych byvaleho sefa i na BOZP.....) V soucasne firme situace lepsi. Natlsk vnimam spis jako manipulaci.*
- *Tlak je beznou soucasti zivota, ktery muze, ale i nemusí byt motorem pro lepsi vykon. Natlak uz je neprijemny pojem, evokuje myslenku, ze neco musim vykonat proti me vuli, casovy pres....*
- *Tlak je dle meho nejaka tiha, pod kterou clovek je nucen pracovat..napr. je na nej vyvijet tlak ze strany zamestnavatele k vyssim vykonum Pod natlakem si predstavim donuceni k necemu co jinak za normalnich okolnosti nechceme delat*
- *tlak je přirozený a samozřejmý (tlak pracovních povinností) nátlak je ze strany např. šéfa, je více stresující a může na nás být vyvíjen nátlak, abychom např. dělali věci, se kterými nesouhlasíme a nechceme je dělat (ne protože jsme líní a nechce se nám pracovat, ale přijdou nám třeba neetické, nebo víme, že nejsme nejlepší osoba, na danou činnost)*
- *tlak může být běžným jevem při hektickém dokončování přiděleného úkolu kdy je již na dokončení méně času nátlak považuji za nucené děláni přesčasů pod nějakou výhrůzkou (propuštění, odebrání osobních odměn) či nucení do překotného dokončení úkolu v nemožném termínu*
- *Tlak si představuji jako spíš obecnou věc, mám v práci nějakou zodpovědnost a ta na mě vyvíjí tlak - podle pozice může tlak vyvíjet i společnost, rodina... atd., což se*

v práci pořád odráží (např. jsem lékař, lidé ke mně vzhlížejí, musím být autorita -> tlak). Nátlak už vnímám jako něco ze strany konkrétní osoby - šéf chce, abych podávala vyšší výkony v práci, dělala něco navíc atp., je to už něco navíc, co má spíše negativní zabarvení, viděla bych tam i nějakou sankci za nedodržení (což je rozdíl proti tlaku, kde sankce být nemusí; nátlak už zní jako něco "udělej to, nebo")

- *Ve slově nátlak cítím konotaci směrem ke zneužívání podřízené osoby ze strany té nadřízené, založené například i na vydírání. Tlak je přirozený aspekt pracovního procesu, který nevychází jen z nadřízené osoby“⁷²*

Další otevřená otázka se týkala vnímáním rozdílu mezi psychickým nátlakem a psychickým násilím. Jako příklad uvedu pár odpovědí, které jsou však samozřejmě anonymní. Celkově respondenti rozdíl vnímají a dokáží jej i popsat.

- *„násilí je vyloženě horší, brutálnější a člověku ubližuje, nátlak ho může pouze motivovat nebo k něčemu dokopat (v práci)*
- *nátlak je "šéf po mě chce zbytečnou a blbou práci" psychické násilí je "šéf po mě chce zbytečnou a blbou práci a ještě je u toho na mě hnusný, že když to nedodělám do pátku, můžu se rozloučit s místem a ještě mi řekl, že jsem úplně blbá" :D*
- *nátlak je mírnější - či skrytější forma směřování jedince - občas je třeba psychické násilí - neoprávněná manipulace a zneužívání mocenských prostředků k dosažení cíle*
- *Nátlak je obvykle nepříjemný, ale pořád člověku neublíží, lze se proti němu ohradit, je to spíš takové přesvědčování k něčemu; může ovšem do psychického násilí přerůst, když se do něj zapojí třeba výhrůžky, srážení sebevědomí, urážky, snaha o manipulaci...*
- *Obojí je nepříjemné. Psych.natlaku lze odolávat, kdežto z psych.nasilí se těžko obet vymanuje. Je dle mého názoru zapotřebí pomoci druhé osoby.*
- *Psychicky natlak - můžeme se s ním setkat ze strany napr. Zamestnavatele, ze na nas bude velmi nalehat, ze pokud neco nesplnime, tak napríklad muze dojít k*

⁷² ORÁLKOVÁ, K. *Tlak, nátlak a psychické násilí na pracovišti (výsledky průzkumu)*, [online]. 2018.

Dostupné z: <https://tlak-natlak-a-psychicke-nasi.vyplnto.cz>

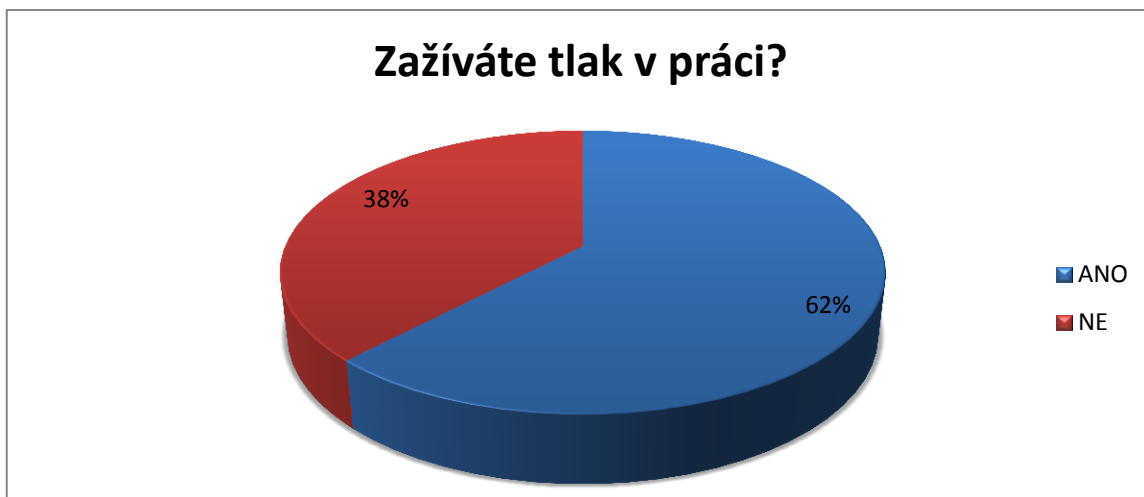
sankcím atd. Nejakým způsobem na nás vyvíjí tlak, který nám není příjemný pokud se nebavíme o primereném tlaku v rámci motivace Psychické násilí - viz. Vyse

- *Psychický nátlak bych řekla jako vnucování a záměrné vedení nás např. k nějaké činnosti nebo i jen změně názoru, postoje, i třeba s nějakými podmínkami nebo výhrůžkami (v pracovním prostředí třeba odebrání odměn) Psychické násilí už beru jako teror, do kterého zařazují pomluvy, úmyslné oddělení člověka z kolektivu, ponižování nebo znehodnocování práce, úmyslné škody atd., většinou se do toho zapojí více pracovníků.*
- *psychický nátlak může být v rámci nepříjemného rozhovoru s vedoucím psychické násilí je když vedení cupuje podřízené nesmyslnými nařízeními a opatřeními které jsou v rozporu s příjemným pracovním prostředím, kdy vedoucí řve na své podřízené a podobně*
- *Psychickým nátlakem je třeba - "pokud neuděláš 100 smluv za den, přijdeš o práci" Psychické násilí je podle mě špatné zacházení s osobou zaměstnance, které nemá s jeho práci nic společné.*
- *Ve výsledku je to obojí špatné .. takže v podstatě v tom rozdíl necitím⁷³*

⁷³ ORÁLKOVÁ, K. *Tlak, nátlak a psychické násilí na pracovišti (výsledky průzkumu)*, [online]. 2018. Dostupné z: <https://tlak-natlak-a-psychicke-nasi.vyplnto.cz>

Otázka č. 9 se odvíjela od předešlé otázky č. 7, kdy jsem se ptala, jestli respondenti zažívají tlak v práci. ANO odpovědělo celkem 77 lidí (62,1 %), NE odpovědělo 47 lidí (37,9 %).

Graf č. 6: Zažíváte tlak v práci?



Zdroj: Orálková, K., 2018 (vlastní šetření)

Tato otázka se v případě kladné odpovědi (ANO) dále větvila na otázku č. 10, kdy mě zajímalo, v jaké podobě respondenti tlak v práci zažili. V opačném případě, kdy respondent odpověděl negativně (NE), tuto otázku úplně přeskočil a rovnou dál odpovídal na otázku č. 11. Jako příklad uvedu pár odpovědí, které jsou však samozřejmě anonymní.

- „Když vyjdou datumově špatně termíny, které jsou pro mě důležité (padnou na víkend, svátek apod.)
- Narocnost prac.naplne, ctizadostiva vedouci,klade vysoke naroky na zamestnance. Je perfekcionistka,to vyzaduje take od ostatnich,presto,ze si je vedoma,ze toho nelze dosahnout pri vysokem poctu zamestnancu.
- Permanentní stres (termíny, požadavky nadřízeného, očekávání klienta, řešení akutních problémů..)
- tlak na rychlost vykonané práce a správnost provedení, tlak na zvýšené pracovní nasazení např. na úkor osobního volna. Jednorázově i dlouhodobě
- V případě že je hodně zboží, schůzek a mám pocit že nestihnu termíny které jsem si stanovila.

- *Většinou svůj vlastní tlak v časovém presu, tlak nadřízených k dokončení práce v co nejkratší době, v co nejlepší kvalitě.*
- *Všichni kolem jsou ve stejném problému a každý na to nadává, ale přesto před vedením mlčí a když oni s tím nic nedělají, cítím se být pod tlakem, i když to vlastně nechci dělat.*
- *Zažila jsem v práci, kdy měla na pracoviště přijít kontrola a na mě bylo aby vše proběhlo v pořádku..vše proběhlo jak má..a stejně mi to ředitelka vyčetla, že vše bylo špatně..a začla mi vykládat jak to mělo být..přesně tak jsem to dělala...vysměch, šikana..už mě tam nikdo po matřské neuvidí.*
- *Ze strany nadřízených, kteří se cítí, že zaměstnanec je jejich majetek a nemá žádnou hodnotu.*
- *Ze strany vedení, množství práce, rozmanitosti práce, komunikace s lidmi (neboť pro mě není jednoduchá a přiznejme si to - někteří zákazníci by si zasloužili zavřít do ústavu pro duševně choré...).*⁷⁴

Otázka č. 11 byla podobná jako předchozí otázka a odvíjela se od otázky č. 7, kdy jsem se ptala, jestli respondenti zažívají nátlak v práci. NE odpovědělo celkem 90 lidí (72,58 %), ANO odpovědělo 34 lidí (27,42 %).

Graf č. 7: Zažíváte nátlak v práci?



Zdroj: Orálková, K., 2018 (vlastní šetření)

⁷⁴ ORÁLKOVÁ, K. *Tlak, nátlak a psychické násilí na pracovišti* (výsledky průzkumu), [online]. 2018. Dostupné z: <https://tlak-natlak-a-psychicke-nasi.vyplnto.cz>

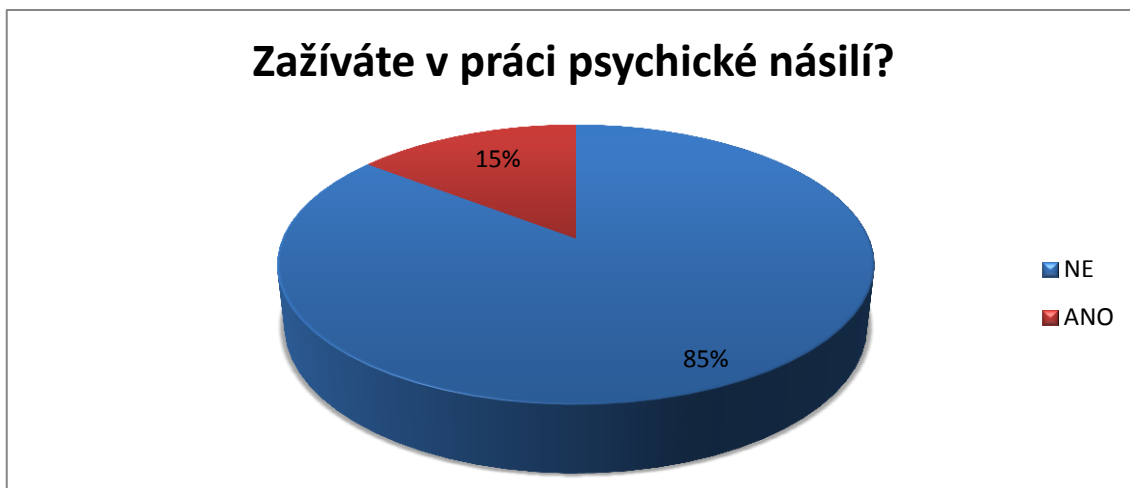
Tato otázka se v případě kladné odpovědi (ANO) opět dále větvila na otázku č. 12, kdy mě zajímalo, v jaké podobě respondenti nátlak v práci zažili. V opačném případě, kdy respondent odpověděl negativně (NE), tuto otázku úplně přeskočil a rovnou dál odpovídal na otázku č. 13. Jako příklad uvedu pár odpovědí, které jsou však samozřejmě anonymní.

- *„Chodit na přesčas, i když nejsou nutné. Když chci tak nemám problém přesčas udělat, ale když se mi to nehodí a nadřízený je pak naštvaný a dělá naschvály, že nejdu.*
- *mobbing, bossing, záměrnou nekolegialitu, tlak na rozhodování dle přání ač to není v zájmu společnosti ani občanů či firmy od osob známých se šéfy (korupce)*
- *Šéf neustále nesmyslně zkracuje termíny odevdání práci, i když klienti nespěchají. Neustálé připomínky k běžným pracovním úkonům*
- *tlak na rychlost vykonané práce a správnost provedení, tlak na zvýšené pracovní nasazení např.na úkor osobního volna. Jednorázově i dlouhodobě*
- *výjimečně ze strany nadřízené, která se manipulativními technikami snaží přimět mě k jednání, které je v rozporu s mými hodnotami a názorem*
- *Vyzaduje se po mě přesnost a rychlost, která není možná, ani pro mě ani pro me kolegy. Vše hned na poprvé, jinak je dusno. Mám velmi zodpovědnou práci.*
- *ze strany šéfové...nucení k sexu s ní“⁷⁵*

⁷⁵ ORÁLKOVÁ, K. *Tlak, nátlak a psychické násilí na pracovišti (výsledky průzkumu)*, [online]. 2018. Dostupné z: <https://tlak-natlak-a-psychicke-nasi.vyplnto.cz>

Otázka č. 13 byla taktéž podobná jako otázky č. 9 a 11 a odvíjela se od otázky č. 7, kdy jsem se ptala, jestli respondenti zažívají v práci psychické násilí. NE odpovědělo celkem 106 lidí (85,48 %), ANO odpovědělo 18 lidí (14,52 %).

Graf č. 8: Zažíváte v práci psychické násilí?



Zdroj: Orálková, K., 2018 (vlastní šetření)

Tato otázka se v případě kladné odpovědi (ANO) opět dále větvila na otázku č. 14, kdy mě zajímalo, v jaké podobě respondenti nátlak v práci zažili. V opačném případě, kdy respondent odpověděl negativně (NE), tuto otázku úplně přeskočil a rovnou dál odpovídal na otázku č. 15. Jako příklad uvedu pár odpovědí, které jsou však samozřejmě anonymní.

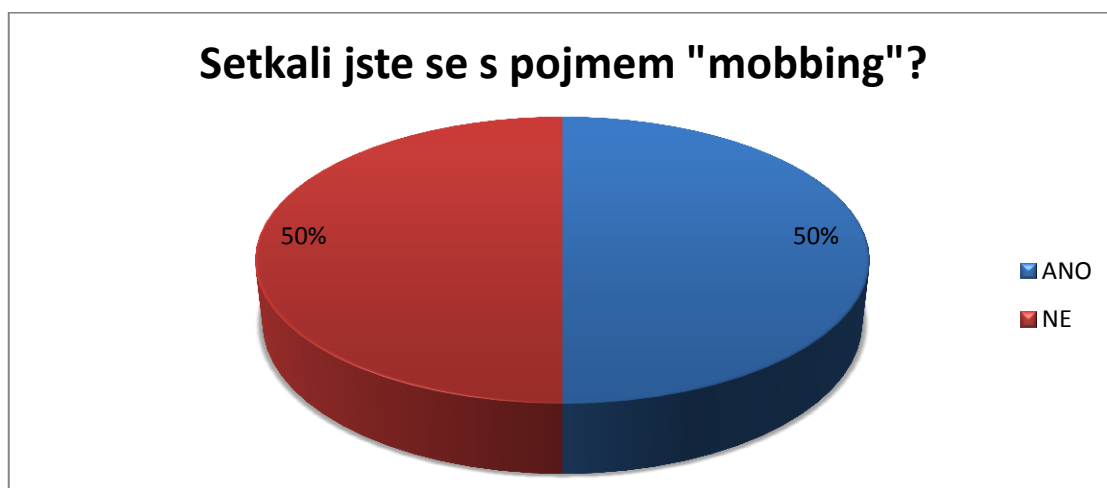
- „Naštěstí už tam nejsem...Šikana od ředitelky a šikana od některých kolegů..Byla jsem nakonec i hospitalizována, celková únava těla..psychika v pr... Zrovna pro tuhle práci nevhodné..A tak tu práci mám ráda.
- Někdy mám pocit (a ne pouze já), že si na mě šéfová ráda demonstruje svou sílu - že se vyžívá v tom, že ONA rozhoduje, že JÍ to patří a že já musím dělat co ONA určí, i když sama mám třeba i lepší / rychlejší způsoby a nápady jak něco udělat.
- ponižování ze strany šéfové, vysmívání se
- Urážky, narážky, ponižení, výčitky.
- V jedné práci jsem psychické násilí zažila. Bylo to neustálé kritizování i dobře odvedené práce. Později už jsem o sobě opravdu začala pochybovat, že dělám práci dobře. Vyřešil to příchod nové kolegyně, která nebyla schopná zvládat i základní

úkony. Až v té době jsem si uvědomila, že pracuji výborně. Dále když se šéf špatně vypsinkal, tak všichni zaměstnanci jsme si to slízli. Zaměstnanci se báli chodit říct si o dovolenou.

- v minulosti, ne jednou, řešeno změnou firmy, aktivita útočníků však trvá řešeno přerušením styku, odchodem a odstupem od osob takto jednajících (profylaxní řešení) důsledek snížení objemu práce - zakázek (pokračování jako OSVČ)⁷⁶

U otázky č. 15 jsem se ptala na pojem „mobbing“, jestli se s ním respondenti někdy setkali. ANO odpovědělo celkem 62 lidí (50 %), NE odpovědělo 62 lidí (50 %).

Graf č. 9: Setkali jste se s pojmem "mobbing"?



Zdroj: Orálková, K., 2018 (vlastní šetření)

Tato otázka se v případě kladné odpovědi (ANO) opět dále větvila na otázku č. 16, kdy mě zajímalo, v jaké podobě respondenti nátlak v práci zažili. V opačném případě, kdy respondent odpověděl negativně (NE), tuto otázku úplně přeskočil a rovnou dál odpovídal na otázku č. 17. Jako příklad uvedu pár odpovědí, které jsou však samozřejmě anonymní.

- „Článek v magazínu idnes o zdravotních potížích vzešlých z šikany na pracovišti.
- Jedna známá s ním má problém.

⁷⁶ ORÁLKOVÁ, K. *Tlak, nátlak a psychické násilí na pracovišti* (výsledky průzkumu), [online]. 2018. Dostupné z: <https://tlak-natlak-a-psychicke-nasi.vyplnto.cz>

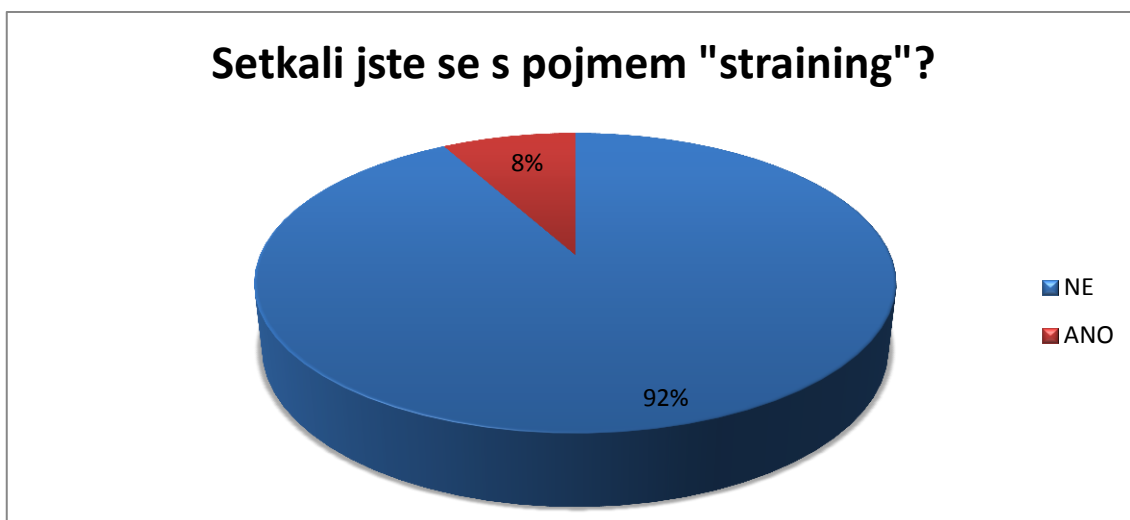
- *Osobně bohužel přímo v zaměstnání, pak také při studiu (učení se o něm) a v médiích.*
- *Při nastupu do nového zaměstnání. Kolektivně nebyla má role přijata pozitivně. Posléze jsem zjistila, že toto se děje každému novému příchozímu.*
- *přikazování nesmyslné práce, neoprávněná výtka při manažerské smlouvě na vyšší počet přesčasových hodin (souhlasně neproplacených), to vše při klouzající pracovní době (důvod nebyl nevykonnost či neschopnost řešit úkoly) příkaz v rozporu se zdravotním stavem (pyl a prach alergik) na uspořádání místnosti spisovny - archivu - kde roky nikdo neuklízěl při "pozvání" na oslavu narozenin ředitele do zasedací místnosti nabídnuta sklenička alkoholu (kterou však jsem nevypil a nepozorovaně vylil) a následně přímý vedoucí přišel s trubičkou - alkohol nula lživá interpretace minulosti v osobní historii ze strany manažerů, ač o této věci by měli povinnost mlčet nepravdivé informování vedoucími a kolegy o podkladech k rozhodování k předmětu pracovní činnosti - záměrné, s cílem vyvolat chyby v rozhodování a možnost vytknout (mimořádně jednou z věcí je v současnosti medializovaný problém těžby šterkopísku a potíží dané společnosti s tímto záměrem - řešeno nyní soudem a na úrovni ministerstev a vlády) - již nejsem pracovníkem, ale mám vhled na problém z jiné úrovně (napsán jen výběr zažitého, současný management se chová podobně)*
- *v předchozím zaměstnání na vlastní kůži*
- *Ze školy vím, že se jedná o šikanu na pracovišti. V pracovním životě jinak nemám zkušenost*
- *Ve škole*
- *V bývalém zaměstnání, šikanovali kolegu.⁷⁷*

⁷⁷ ORÁLKOVÁ, K. *Tlak, nátlak a psychické násilí na pracovišti (výsledky průzkumu)*, [online]. 2018.

Dostupné z: <https://tlak-natlak-a-psychicke-nasi.vyplnto.cz>

Následovala otázka č. 17., kdy jsem se obdobně ptala na pojem „straining“, jestli se s ním respondenti setkali. NE odpovědělo celkem 114 lidí (91,94 %), ANO odpovědělo 10 lidí (8,06 %).

Graf č. 10: Setkali jste se s pojmem "straining"?



Zdroj: Orálková, K., 2018 (vlastní šetření)

Tato otázka se v případě kladné odpovědi (ANO) opět dále větvila na otázku č. 18, kdy mě zajímalo, v jaké podobě respondenti nátlak v práci zažili. V opačném případě, kdy respondent odpověděl negativně (NE), tuto otázku úplně přeskočil a rovnou dál odpovídal na otázku č. 19. Jako příklad uvedu pár odpovědí, které jsou však samozřejmě anonymní.

- „*Pri studiu*
- *Při psaní mé bakalářské práce.*
- *Při studiu na VŠ.*
- *Školení.*“⁷⁸

⁷⁸ ORÁLKOVÁ, K. *Tlak, nátlak a psychické násilí na pracovišti* (výsledky průzkumu), [online]. 2018. Dostupné z: <https://tlak-natlak-a-psychicke-nasi.vyplnto.cz>

Dále jsem se u otázky č. 19 respondentů ptala, jestli se jim na pracovišti někdy stalo nějaké křivdy. ANO odpovědělo celkem 91 lidí (73,39 %), NE odpovědělo 33 lidí (26,61 %).

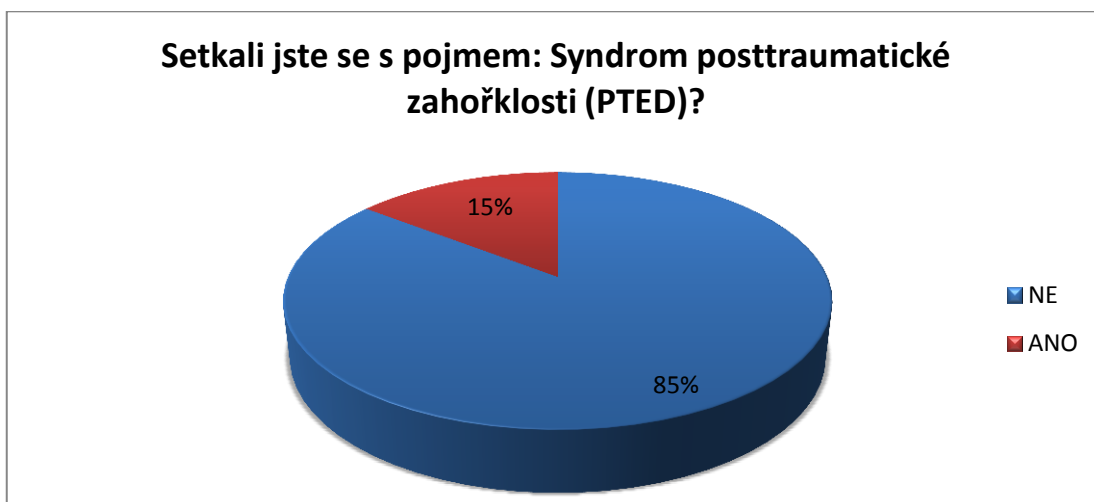
Graf č. 11: Stalo se vám na pracovišti někdy nějaké křivdy?



Zdroj: Orálková, K., 2018 (vlastní šetření)

Předposlední otázka č. 20, na kterou jsem se ptala, se týkala syndromu posttraumatické zahořklosti (PTED), jestli se s tímto pojmem respondenti setkali. NE odpovědělo celkem 106 lidí (85,48 %), ANO odpovědělo 18 lidí (14,52 %).

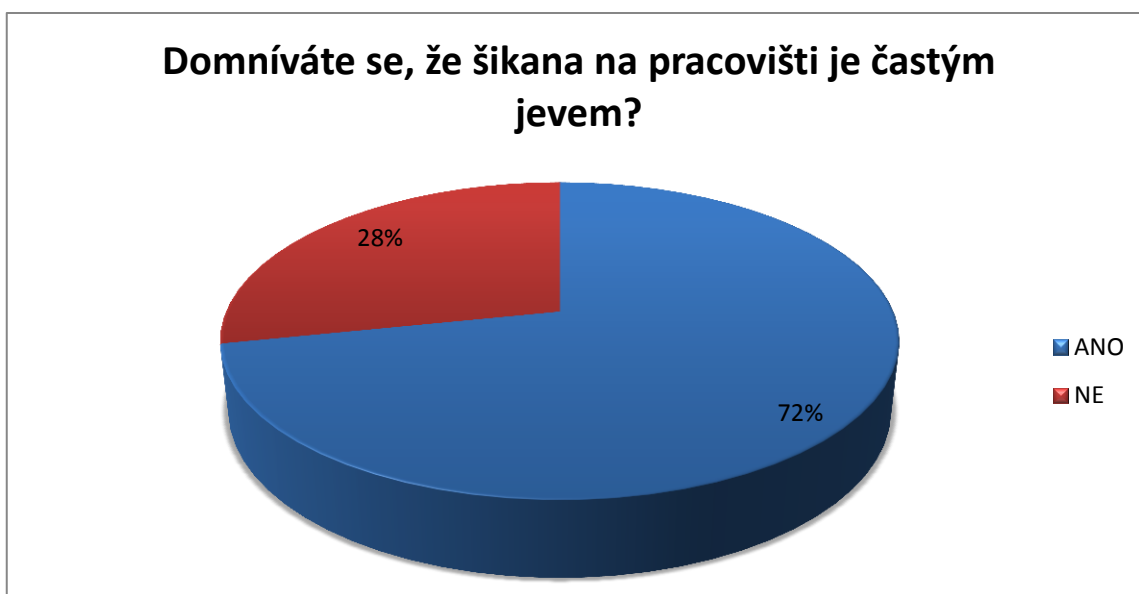
Graf č. 12: Setkali jste se s pojmem: Syndrom posttraumatické zahořklosti (PTED)?



Zdroj: Orálková, K., 2018 (vlastní šetření)

Poslední otázka č. 21, na kterou jsem se ptala a byla pro můj výzkum podstatná, byla, jestli si respondenti myslí, že je šikana na pracovišti častým jevem. ANO odpovědělo celkem 89 lidí (71,77 %), NE odpovědělo 35 lidí (28,23 %).

Graf č. 13: Domníváte se, že šikana na pracovišti je častým jevem?



Zdroj: Orálková, K., 2018 (vlastní šetření)

9.2.2 Závěr výzkumu

Díky 124 respondentům, kteří věnovali chvilku svého času mému dotazníku, jsem si udělala představu o tom, jak je v dnešní době vnímána šikana na pracovišti a jak je tento pojem rozšířen. Celkově bych mohla říct, že téma šikany na pracovišti je mezi lidmi známý a dokáží o něm otevřeně mluvit. Většinu otázek, které jsem položila, a týkaly se různých pojmů souvisejících s šikanou na pracovišti, mi dotazovaní byli schopni popsat i vysvětlit rozdíly mezi nimi. Některé pojmy však ani neznali, jelikož jak již bylo uvedeno v teoretické části, jedná se o nově zavedené pojmy, které zatím nejsou tolik známé a proto se o nich ani tolik nemluví nebo nepíše. Faktem je, že si respondenti ve většině myslí, že se jedná o závažné téma, které by se nemělo přehlížet, a mělo by se mu klást většího důrazu.

Po zpracování veškerých dat, které jsem získala po vyplnění dotazníku a rozhovory, se mi potvrdila hypotéza H1 – Většina respondentů se setkala s pojmem „mobbing“. I když výsledky dotazníku byly přesně napůl, u rozhovorů se pomyslná ručička naklonila k tomu, že dotazovaní se s tímto pojmem setkali a jsou o něm schopni i mluvit a popsat jej. Dokonce byli i tací, kteří se stali obětí mobbingu a nebáli se o tom mluvit nebo napsat.

Hypotéza H2 – Většina respondentů se neseťkala s pojmem „straining“ se mi taktéž potvrdila. V teoretické části, kapitola 2.7. Straining, zmiňuji, že se jedná o „nový“ pojem a tato informace se mi také potvrdila. Pouhých deset dotazovaných se s tímto pojmem setkalo, avšak jen teoreticky (např. při studiu nebo na školení). Kdybych však tuto otázku položila respondentům z Itálie, Německa nebo Rakouska, výsledek by byl určitě opačný, jelikož tento pojem byl mnohokrát použit Heraldem Egem, jako soudním znalcem, pro soudní posudky těchto zemí v kontextu šikany na pracovišti, kdy tento problém řešil a rozebíral se svými kolegy do hloubky a ne jen obecně, kdy by všechny případy skončili verdiktem mobbingu.

Poslední a velmi důležitá hypotéza H3 – Většina respondentů si uvědomuje, že šikana na pracovišti je častým jevem – se mi taktéž potvrdila. Celkem 72 % si závažnost tohoto problému uvědomuje. Jelikož v práci s kolegy a nadřízenými trávíme spoustu času, je třeba, aby byly vztahy i firemní kultura na správné a pozitivní úrovni. Pokud nastanou nějaké problémy, je třeba o nich mluvit a najít cestu, která bude přijatelná pro

všechny strany, jinak může nastat situace, ze které nakonec nebude cesty zpět a někdo by mohl přijít klidně i k újmě na zdraví.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se věnovala tématu, které je v dnešní době hodně diskutované, a to teroru na pracovišti, přičemž jsem se zaměřila přímo na mobbing vs. straining. Dalo by se říct, že v zaměstnání trávíme většinu svého času. Denně se setkáváme s kolegy, nadřízenými a chtě nechtě s nimi musíme také denně komunikovat. Díky jedinečnosti každého člověka se můžeme setkat s různými povahami, chováním, jednáním, hodnotami, přístupy, náladami atd., proto není jednoduché se všemi komunikovat a fungovat vždy jednoduše. Tak jako práce i konflikty patří do běžného života, a to ne jen pracovního, ale i soukromého. Proto je potřeba konflikty řešit konstruktivně, aby byly uspokojeny všechny strany konfliktu, nebo aby se daná situace vyřešila. Pokud se však konflikty stupňují a jsou cíleně mířeny na jednoho kolegu, pak už se jedná o pracovní teror v podobě mobbingu, bossingu, bullyingu, staffingu, stalkingu nebo strainingu. Stres a tlak v práci jen přispívá k tomu, aby vznikaly problémy a ničily psychiku člověka. Stresové faktory jsou pak spouštěčem syndromu vyhoření, který má destruktivní dopad na jedince.

Práce je rozdělená do dvou částí – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou v jednotlivých kapitolách popsány pojmy konflikt, tlak, nátlak, psychické násilí a rozebraná problematika vztahové patologie v zaměstnání. Dál popisují stres, jako činitele selhání psychiky člověka. Následně jsou vyzdviženy jako důsledky takového selhání psychické trauma a syndrom vyhoření.

Praktická část se věnovala výzkumnému šetření, které probíhalo pomocí zveřejněného dotazníku na internetových stránkách www.vyplnto.cz a rozhovorů. Svůj čas tomuto šetření věnovalo celkem 124 respondentů, kteří odpovídali na 21 otázek. Otázky byly zaměřeny na šikanu na pracovišti, jestli si respondenti uvědomují zásadnost tohoto problému a jestli jsou schopni odlišit a popsat nějaké vybrané pojmy spojené s touto problematikou. Celková návratnost dotazníku v poměru vyplněných a zobrazených dotazníků byla sice jen 35,8 %, ale na druhou stranu mě překvapilo, jak se někteří respondenti u otevřených otázek rozepsali. Rozhovory probíhaly v průměru 20

minut. Tři předem stanovené hypotézy - H1 Většina respondentů se setkala s pojmem „mobbing“, H2 Většina respondentů se nesetkala s pojmem „straining“ se mi taktéž potvrdila., H3 Většina respondentů si uvědomuje, že šikana na pracovišti je častým jevem. – se mi potvrdili. Závažnost tohoto tématu si většina lidí uvědomuje a nestaví se k němu lhostejně.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Praha: Era, 2003. s. 9. ISBN 80-86517-34-9
- BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová čítanka.* Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6
- ČERMÁK, I. *Lidská agrese a její souvislosti.* Žďár nad Sázavou: Fakta, 1999. ISBN 80-902614-1-8
- FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi.* Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0533-8
- FROMM, E. *Anatomie lidské destruktivity.* Praha, Nakladatelství Lidové noviny, 1997. ISBN 80-7106-232-4
- HANNELORE, F. *Spokojeně v zaměstnání.* Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-113-1
- HERTL, P. HERTLOVÁ, H. *Psychologický slovník.* Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0
- HIRIGOYEN, M-F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání.* Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-09
- CHROMÍ, J. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. ISBN 978-80-7478-552-8
- KOLÁŘ, M. *Bolest šikanování.* Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-513-X,
- KRATZ, H-J. *Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-127-5
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres.* Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-121-6
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti -- 2., přepracované a doplněné vydání.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2
- ŘÍČAN, P. JANOŠOVÁ, P. *Jak na šikanu.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2991-6
- STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5
- SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BOWIE, V., FISHER, B., COOPER, C. *Workplace violence*. Devon: Willan Publishing, 2015. ISBN 1138878553

WEHRLE, M. *Der Feind in meinem Büro: Die großen und kleinen Irrtümer zwischen Chef und Mitarbeiter*. Berlin: Ullstein TB, 2013. ISBN 3548374980

Seznam použitých internetových zdrojů

BEŇO, P. *Psychické násilí na pracovišti... pojmosloví, diagnostika, obrana, (ochrana), a prevence ...* [online]. © 2018 SlidePlayer.cz Inc. All rights reserved. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/11240852/>

Číselník diagnóz MKN-10 Mezinárodní klasifikace nemocí MKN-10. *F43.1 - Posttraumatická stresová porucha*. [online]. © 2018 Číselník diagnóz MKN-10. All Rights Reserved. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.ciselnikdiagnoz.cz/mkn-10/f43-1-posttraumaticka-stresova-porucha/>

<http://www.slovník-synonym.cz/>

<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

<http://www.prevence-praha.cz/index.php/agrese-a-sikana?start=5>

JITKA, H. *Z našeho archivu ...* [online]. Praha, 2014. Copyright © Anti-mobbing art 2018. [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <http://anti-mobbing-art.eu/2014/03/2-pribehy-z-jedne-firmy/>

KANÁKOVÁ, E. *Konflikty a jejich řešení*. [online]. Copyright © 2018 Svět byznysu. Dostupné z: <http://www.svetbyznysu.cz/konflikty-a-jejich-reseni/>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Školní šikánování* [online]. © 2013 – 2018 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/socialni-programy/metodicke-dokumenty-doporuceni-a-pokyny?highlightWords=%C5%A1ikanov%C3%A1n%C3%AD>

ORÁLKOVÁ, K. *Tlak, nátlak a psychické násilí na pracovišti (výsledky průzkumu)*, [online]. 2018. Dostupné z: <https://tlak-natlak-a-psychicke-nasi.vyplnto.cz>

PROCHÁZKA, J. *Wikipedie otevřená encyklopedie. Šikana*. © 2005 - 2017. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Šikana>

Zákon č. 40/2009 ze dne 8. ledna 2009, trestní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2009, část 2. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-40>

Zákon č. 198/2009 ze dne 23. dubna 2008, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2009, část 1. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Příklad průběhu syndromu vyhoření	49
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	64
Graf 2: Věk	65
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	65
Graf 4: Kraj	66
Graf 5: Cítíte rozdíl mezi citovým a fyzickým násilím?	68
Graf 6: Zažíváte tlak v práci?	72
Graf 7: Zažíváte nátlak v práci?	73
Graf 8: Zažíváte v práci psychické násilí?	75
Graf 9: Setkali jste se s pojmem "mobbing"?	76
Graf 10: Setkali jste se s pojmem "straining"?	78
Graf 11: Stalo se vám na pracovišti někdy nějaké křivdy?	79
Graf 12: Setkali jste se s pojmem: Syndrom posttraumatické zahořklosti (PTED)?	79
Graf 13: Domníváte se, že šikana na pracovišti je častým jevem?	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Příloha A - Dotazník

Dobrý den,

Jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze a dovoluji si Vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro Diplomovou práci s názvem – Tzv. "mobbing" vs "straining" – v čem jsou stejné a v čem jsou jiné?

Dotazník Vám zabere jen několik málo minut, je připraveno 21 otázek jak uzavřených, tak otevřených. Byla bych moc ráda, kdybyste se nebáli otevřených otázek, a rozepsali se.

Mockrát děkuji za váš čas :)

1) Jakého jste pohlaví? (povinná otázka)

- a) žena
- b) muž

2) Kolik Vám je let? (povinná otázka)

- a) 18 – 20
- b) 21 – 34
- c) 35 – 44
- d) 45 – 60
- e) 61 +

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (povinná otázka)

- a) Základní škola
- b) Střední škola bez maturity
- c) Střední škola s maturitou
- d) Vyšší odborná škola
- e) vysoká škola

4) Z jakého pocházíte kraje? (povinná otázka)

- a) Hlavní město Praha
- b) Středočeský kraj

- c) Jihočeský kraj
- d) Plzeňský kraj
- e) Karlovarský kraj
- f) Ústecký kraj
- g) Liberecký kraj
- h) Královéhradecký kraj
- i) Pardubický kraj
- j) Kraj Vysočina
- k) Jihomoravský kraj
- l) Olomoucký kraj
- m) Zlínský kraj
- n) Moravskoslezský kraj

5) Jak moc si uvědomujete rozdíl mezi těmito třemi pojmy: tlak, nátlak, psychické násilí na pracovišti? (povinná otázka)

Otevřená otázka.

6) Cítíte rozdíl mezi citovým a fyzickým násilím? (povinná otázka)

- a) Rozhodně ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše NE
- d) Rozhodně NE

7) Jaký cítíte rozdíl mezi pojmy: tlak a nátlak? (povinná otázka)

Otevřená otázka.

8) Jaký cítíte rozdíl mezi psychickým nátlakem a psychickým násilím?

(povinná otázka)

Otevřená otázka.

9) Zažíváte v práci tlak? (povinná otázka)

- a) ANO
- b) NE

- 10) V jaké podobě?** (povinná otázka)
Otevřená otázka.
- 11) Zažíváte v práci nátlak?** (povinná otázka)
a) ANO
b) NE
- 12) V jaké podobě?** (povinná otázka)
Otevřená otázka.
- 13) Zažíváte v práci psychické násilí?** (povinná otázka)
a) ANO
b) NE
- 14) V jaké podobě?** (povinná otázka)
Otevřená otázka.
- 15) Setkali jste se s pojmem mobbing?** (povinná otázka)
a) ANO
b) NE
- 16) Kde, v jakém kontextu?** (povinná otázka)
Otevřená otázka.
- 17) Setkali jste se s pojmem straining?** (povinná otázka)
a) ANO
b) NE
- 18) Kde, v jakém kontextu?** (povinná otázka)
Otevřená otázka.
- 19) Stalo se vám na pracovišti někdy nějaké křivdy?** (povinná otázka)
a) ANO
b) NE

20) Setkali jste se s pojmem: Syndrom posttraumatické zahořklosti (PTED)

(povinná otázka)

- a) ANO
- b) NE

21) Domníváte se, že šikana na pracovišti je častým jevem?

(povinná otázka)

- a) ANO
- b) NE

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Orálková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Tzv. "mobbing" vs. "straining" - v čem jsou stejné a v čem jsou jiné?

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 76

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 12

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo