

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lucie Orkáčová

Mobbing – psychický teror na pracovišti

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Katarína Macúchová-Gabrišová

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Lucie Orkáčová

Mobbing – psychological terror in the workplace

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Ing. Katarína Macúchová - Gabrišová

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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 3. 2012

Jméno autorky

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce Ing. Kataríně Macúchové-Gabrišové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou často tabuizované šikany na pracovišti mezi dospělými zaměstnanci, spolupracovníky, kolegy či nadřízenými a podřízenými. Rozebírá formy šikany, techniky aktérů a zkoumá jejich pravděpodobné příčiny a dosud známé důsledky vlivů těchto patologických jevů nejen na psychiku a výkonnost samotné oběti, ale i na úspěšnost a ekonomiku celé organizace. Dává návod jak šikaně předejít, jak se jí účinně bránit a jaké kroky by měl management organizace podniknout v případě zjištění šikany uvnitř svého podniku. Zkoumá možnou prevenci ve smyslu platné legislativy vnitrostátní i právní aspekty evropské, rozebírá řešení situace ve vybraných zemích EU.

Teoretické poznatky jsou využity v praktické části obsahující průzkum výskytu forem mobbingu v podnicích, jež nepatří pod státní sféru, v roce 2011. V závěru je rozebrán výsledek průzkumu s příslušným grafickým znázorněním a celkovým vyhodnocením stavu.

Klíčové pojmy

Bossing, mobbing, obrana proti mobbingu/šikaně, prevence mobbingu/šikany, průzkum šikany v ČR, psychický teror na pracovišti, sexuální harašení, šikana na pracovišti, top management proti šikaně/mobbingu.

Annotation

Diploma thesis deals with the more often taboo bullying in the workplace among adult employees, collaborators, colleagues or superiors and subordinates. She analyzes forms of bullying, techniques of aggressors, examines their likely causes and consequences of the known effects of these pathological phenomena, not only on the psyche and performance by the victims, but also on the success and economy of the entire organization. It gives instructions how to prevent bullying, how to effectively prevent it and what steps should take management the organization in case detection of bullying within their enterprise. It explores the possible prevention in the valid legislation, national and European law aspects from an EU perspective.

Theoretical knowledge is used in the practical part of the work containing the survey forms of bullying in all other companies except government organizations and services in 2011. The end result of the survey is broken down with the graphic representation and evaluation of overall condition.

Key words

Bossing, bullying in the workplace, defense against mobbing, mobbing, mobbing prevention, psychological terror in the workplace, sexual harassment, survey of bullying in the Czech Republic, top management against bullying.

OBSAH

ÚVOD	9
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY MOBBINGU	10
1.1 Vznik a vývoj pojmu	10
1.2 Pojetí mobbingu – literární rešerže.....	10
1.3 Světový výzkum mobbingu	13
2 FORMY ŠIKANY NA PRACOVÍŠTI	16
2.1 Mobbing.....	17
2.2 Bossing	18
2.3 Sexuální harašení.....	19
2.4 Ostatní formy	20
3 JAK ROZPOZNAT MOBBING?	22
3.1 Znaký mobbingu.....	22
3.2 Fáze mobbingu	23
3.3 Strategie a techniky mobbingu	24
4 OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY A POHNUTKY AGRESORA	28
4.1 Profil a typy mobberů	28
4.2 Komunikace mobbera.....	30
5 PŘÍČINY MOBBINGU A PROČ EXISTUJE?	31
5.1 Globální příčiny	34
6 DŮSLEDKY MOBBINGU	36
6.1 Důsledky pro oběť	36
6.2 Důsledky pro organizaci	37
6.3 Důsledky pro stát či společnost	39
7 JAK SE BRÁNIT?	40
7.1 Co mohu dělat já jako oběť	40
7.2 Co mohou dělat mí kolegové.....	41
7.3 Co může udělat nadřízený	41
7.4 Jak by se měl zachovat top management/zaměstnavatel	42
7.5 Co může udělat společnost?	42
8 PREVENCE MOBBINGU	44
8.1 Právní obrana.....	46
8.2 Evropská unie & ČR.....	50

9 PRŮZKUM VÝSKYTU MOBBINGU V ČR.....	53
9.1 Vymezení cíle	53
9.2 Hypotézy průzkumu, dílčí cíle.....	53
9.3 Metody sběru dat	54
9.4 Harmonogram a charakteristika průzkumného vzorku	57
9.5 Analýza dat	58
9.6 Případová studie	68
9.7 Shrnutí praktické části	74
ZÁVĚR.....	77
SEZNAM ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ.....	79
SEZNAM ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ.....	82
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	84
PŘÍLOHY.....	I

ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila téma Mobbing – psychický teror na pracovišti. Ke zvolení právě tohoto tématu mne inspirovaly především zkušenosti z mé dosavadní pracovní praxe a jednak zkušenosti mých přátel. Poté jsem se začala zajímat o teoretickou stránku problematiky a rozhodla se vyhledat všechny dostupné materiály. Šikana na pracovišti za jedno z mnoha témat, o kterém se ví, že existuje, avšak se o něm nemluví tolik, jako o šikaně ve školách, popř. jiných pedagogických, sociálních a zdravotnických institucích. Má práce je zaměřena pouze na podnikatelské subjekty vyjma výše jmenované.

Primárním cílem práce je literární rešerše zahrnující nastínění všech doposud vyzkoumaných faktů. Práce se zabývá charakteristikou a objasněním jednotlivých pojmů, specifikací pohnutek a profilu agresorů, odhalením pravděpodobných rizik pro podnik a pro oběti, včetně vlivu na jejich profesní, ale i soukromý život. Každá konkrétní situace vyžaduje odpovídající postup. Práce mapuje pravděpodobné příčiny mobbingu, uvádí co učinit, jak agresora rozeznat a jak se v případě potřeby bránit či kde hledat pomoc. Dává komplexní přehled informací, které potřebujeme o šikaně na pracovišti vědět.

Sekundárním cílem bude vymezit podobu násilí a agrese na pracovištích ve vybraných organizacích prostřednictvím průzkumu. Analyzovat příčiny a potvrdit či vyvrátit svou hypotézu, že oběťmi mobbingu jsou častěji ženy nežli muži.

Přála bych si, aby má práce pomohla čtenáři mobbing a všechny jeho formy včas prohlédnout, což je prvním krokem k tomu se jí začít bránit. Zároveň je mým přáním, aby si každý uvědomil, jakou moc nese sám v sobě a jak jsou ti silní závislí na oslabených. Poukáží i na to, jak někteří lidé prosazují za každou cenu své představy a jak snadno dochází v zaměstnání ke zneužívání moci a bagatelizování faktů.

Pro potřeby průzkumu použiji jednak empirické metody (dotazník, rozhovor, pozorování) a logické metody (analýza, syntéza, porovnání, dedukce).

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY MOBBINGU

1.1 Vznik a vývoj pojmu

Mobbing lze např. podle Beňa zařadit do skupiny chování označující se termínem vztahová patologie. Obecně se jedná o jisté formy stresujících vazeb a vztahů ve skupině a zejména vztahů v zaměstnání, ve škole, v rodině, komunitě a i v celé společnosti. Patří sem šikana, obtěžování, diskriminace, mobbing a jeho další formy (bossing, bullying, staffing, chairing, whistleblowing, stalking a další).

Přestože původ slova vychází z angličtiny, není tomu tak dávno kdy pojmu mobbing nerozuměl v anglicky mluvících zemích téměř nikdo. Navíc je zajímavé, že anglicky mluvící země jej považují za německý vynález a naopak. Jedná se o uměle vytvořené slovo, které bylo ve svých počátcích pravděpodobně využíváno v jiném kontextu. Přestože je mobbing v posledních letech označován jako psychoteror na pracovišti, jeho historie a původ sahá do jiných oblastí než zrovna pracovních právních.

Pojem mobbing použil v oblasti ptačího chování ornitolog Frank Finn (1868 – 1932) již v roce 1919. O mobbingu se také zmiňuje rakouský etolog Konrad Lorenz (1903 - 1989) v roce 1937, když poukazuje na chování zvířat v rámci boje o svá území. Jako příklad mohu zmínit např. husy kanadské, které v sevřeném šiku pronásledovaly lišku, dokud nezmizela z jejich teritoria, nebo ptáky, kteří objevili sovu a dráždili ji do té doby, než ji zahnali tak daleko, aby příště začala lovit jinde. Až v 80. letech 20. století se o rozšíření pojmu mobbing v souvislosti s lidským chováním zasloužil švédský psycholog Heinz Leymann.¹

1.2 Pojetí mobbingu – literární rešerže

Při mapování dostupné literatury na téma mobbing, či šikana na pracovišti, příkladně psychický teror na pracovišti jsem dospěla k závěru, že převážná část vydaných publikací je věnována hlavně šikanování žáků ve školách a jiných pedagogických zařízeních. Např. Říčan a Janošová se dlouhodobě zabývají výzkumem lidské agrese v Psychologickém ústavu Akademie věd České republiky

¹ BEŇO, P. *Odborná prezentace* [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupná na WWW: <<http://praceavztahy.cz/vyuka/vztahova-patologie-mobbing-bossing-vzdelavani-je-prevence/informace-ou-udeleni-zapoctu-z-predmetu-mobbing-a-bossing/uvodni-prezentace-k-predmetu-mobbing-a-bossing>> .

a zároveň vyučují na Karlově Univerzitě v Praze. Napsali samostatně či společně několik publikací, které se věnují problematice šikany ve školách např. „Agresivita a šikana mezi dětmi“ vydaná v roce 1995, nebo šikany obecně např. publikace „Šikanování jako psychologický problém“ z roku 1993.

Existuje však několik dalších českých autorů, kteří se ve svých knihách a publikacích zabývají přímo šikanou na pracovišti. Např. Haškovcová řeší sexuální harašení v publikaci „Sexuální harassment – mýtus či skutečnost“, dává odpověď na otázku, zda se jedná o výmysl či skutečný problém. Ve svých ostatních publikacích se dotýká oblastí, které se šikanou přímo souvisejí např. lékařskou etikou či náboženskými sektami. Další dvojice spoluautorů Bednář a Beňo se ve své společné publikaci „Patologie pracovních vztahů aneb opět mobbing“, vydané v roce 2002, zabývají nežádoucím patologickým chováním pracovníků v zaměstnání a důsledky tohoto chování.²

Svobodová, se zabývá tématem Mobbingu ve své knize „Nenechte se šikanovat kolegou aneb Mobbing – skrytá hrozba“. Kniha je psána srozumitelným jazykem a čtenář v ní najde praktické rady, jak se bránit a výklad doplňuje o zajímavé příklady z praxe.³

Spurný popisuje ve své knize „Psychologie násilí“, vydané v roce 1996, rozmanitost forem násilného jednání, jako jsou bullying, mobbing, bossing nebo sexual harassment. Uvádí zde také příčiny existence šikany a jejího procesu. Zároveň vysvětluje nejen motivy jednání útočníka, ale také některé obranné strategie.

Mezi další autory zabývající se ve svých publikacích mobbingem, patří Wagnerová a kol. Shromáždí a informuje o nových poznatcích a souvislostech vztahujících se k mobbingu.⁴

Existuje i mnoho zahraničních publikací na téma teror na pracovišti. Taktéž na internetovém portále agentury Práce a vztahy lze shlédnout konkrétní přednášky, semináře a konference týkající se mobbingu od některých jmenovaných českých i zahraničních autorů.⁵

² HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuálek o násilí*. Brno. 2004.

³ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha. 2008.

⁴ WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha, 2011.

⁵ *Práce a vztahy*. [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://praceavztahy.cz>> .



Průkopníkem v oblasti výzkumu šikany je, jak jsem již zmínila, prof. dr. Heinz Leymann (viz foto, zdroj: WWW: <<http://google.com>>). Tento rodilý němec žijící trvale ve Švédsku vystudoval pedagogickou psychologii a psychiatrii. Během 60. let minulého století zjistil zvláštní druh dlouhodobého nepřátelského chování u dětí ve škole. Právě on začal pro tento účel používat anglický výraz "mobbing". Na začátku 80. let min. stol.

Leymann objevil stejný typ dlouhodobého nepřátelského chování i u zaměstnanců na pracovištích. Od té doby je předním mezinárodně uznávaným odborníkem na téma šikana na pracovišti. První články s tématem psychického týrání na pracovišti publikoval již v roce 1984. Napsal mnoho publikací v anglickém znění, některé z nich jsou dostupné i na internetových stránkách, např. „The Mobbing Encyclopedia“.⁶

Existují i další zahraniční autoři zabývající se touto problematikou, např. Kivimäki a kol. se svou publikací „Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression“. Dále pak Brigitte Huber s publikací „Mobbing, teror na pracovišti“ (1995). Autorka vedla dlouhou dobu pravidelnou psychologickou rubriku v německém zábavním časopise pro ženy „Freundin“. V souvislosti se svou prací se od svých čtenářek stále více dozvídala o „teroru na pracovišti“, a proto se mu systematicky začala věnovat. Její publikace je srozumitelná a přehledná a vychází i v českém znění. Tématem sociálně patologického jednání na pracovišti se zabývají popř. i autoři Groeblichhoff & Becker v knize „A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology“.⁷

V USA se problematikou mobbingu (v USA zvaném „bullying“) např. zabývá od roku 1985 poradenská firma „Work Doctor consulting“, kterou založil Dr. Namie. Jedná se o sdružení několika psychologů a expertů v oblasti psychologie a vzdělávání, kteří spolupracují se zaměstnavateli na řešení a prevenci šikany na pracovišti, poskytují HR školení a semináře na dané téma.⁸

Jednou z činností poradenské firmy je i vydávání odborných publikací a DVD, sloužících ke zvýšení povědomí zaměstnanců o šikaně na pracovišti a převážně k prevenci. Poslední z nich je např. publikace „The Bully-free workplace“, autorů Dr.

⁶ LEYMANN, H. *The Mobbing Encyclopaedia*.1996.[online].[cit. 2011-11-12]. Dostupná na WWW: <<http://leymann.se/English/frame.html>>.

⁷ GROEBLINGHOFF & BECKER in HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1995.

⁸ *Work doctor consulting*. [online].[cit. 2011-11-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.workdoctor.com/>>.

Gary Namie a Ruth Namie. Dr. Len Sperry, profesor klinické psychiatrie a behaviorální medicíny Medical College of Wisconsin, spoluautor další připravované publikace o mobbingu říká o této knize, že "*Knih je jak vysoce informativní tak i mimořádně dobře napsaná. Psaní je zajímavé, srozumitelné a věcné, s případovými studiemi, které jsou strhující. Jakmile jsem ji začal číst, nemohl jsem se od ní odtrhnout.*"⁹

Další informace lze čerpat na internetových stránkách Institutu pracovní šikany USA „The Workplace Bullying Institute“¹⁰, kde mohou nalézt strukturované informace jednak poškození jednotlivci, tak i zaměstnavatelé. Jsou zde cenné instrukce týkající se řešení a pomoci, blogy, odkazy na publikace, novinky, audio i video nahrávky a odkazy na tematické průzkumy pracovního trhu.

V USA je takovýchto portálů rozhodně více než v Čechách, mohu ještě zmínit doktorku Noa Zanolli Davenport, která spolu se svými kolegyněmi z oblasti psychologie Ruth Schwarz a Gail Elliot vydala mj. v roce 2011 publikaci „Mobbing: emocionální zneužívání na americkém pracovišti“ („Mobbing: Emotional Abuse in the American workplace“ in orig.), která dále vyšla v Austrálii, Japonsku a Turecku. V této knize autorky navazují také na výzkumy Dr. Leymanna a uvádějí doporučení a konkrétní nástroje svépomoci vedoucí k zastavení mobbingu. Zaměřují se na odpovědné řízení lidských zdrojů a především doporučují vhodná preventivní a včasná opatření. Noa Davenport se problematikou mobbingu zabývá od roku 1999 a na jejich internetových stránkách mobbing-usa lze nalézt mnoho dalších informací.¹¹

Ve většině dostupných publikací k tématu mobbing, psychický teror, šikana na pracovišti či emocionální násilí se jedná o kvalitní monografie či rešerše a jsou zdrojem poznatků uvedených v této práci. Celkový výčet mé odborné zdrojové literatury podrobně uvádím v závěru práce.

1.3 Světový výzkum mobbingu

Hlavní průzkumy na poli mobbingu provedl Leymann v roce 1992. V tomto výzkumu použil vzorek čítající 2 400 švédských zaměstnanců. Bylo zjištěno, že s mobbingem se setkalo jen 3,5 % vzorku.¹²

⁹ *The bully free workplace*. [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://thebullyfreeworkplace.com/>>.

¹⁰ *Workplace bullying*. [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://workplacebullying.org>>.

¹¹ *Mobbing-USA*. [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné na WWW: <www.mobbing-usa.com>.

¹² LEYMANN, H. [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné na WWW: <http://leymann.se/English/frame.html>.

V České republice se průzkumem šikany v zaměstnání již několikrát zabývala agentura Gfk Praha¹³. Nejnovější informace o výskytu mobbingu lze však dohledat u společnosti STEM/MARK, která průzkumy v této oblasti pravidelně provádí. Podle jejího nejnovějšího opakovaného šetření v červnu 2011 má s některou z forem šikany na pracovišti zkušenost téměř pětina osob starších 15 let (19 %). Častěji se jednalo o ženy a mladší osoby do 29 let věku.

Problém mobbingu již také není záležitostí osob s nejnižším vzděláním, ale naopak se přesouvá do kategorie vzdělanějších (především středoškoláků s maturitou). Ze zveřejněné tiskové zprávy vyplývá, že nejčastější projevy mobbingu v uvedené době respondenti označili nedoceňování pracovního výkonu vedoucího postupně ke ztrátě sebevědomí, pak zadávání nesmyslných pracovních úkolů a povinností neodpovídající pracovní kvalifikaci, či neustálou kritiku práce, nebo pomlouvání a zesměšňování postiženého

v rámci pracovního kolektivu. Více než dvě pětiny šikanovaných osob (45 %) byli některé z forem mobbingu vystavováni jednou týdně či ještě častěji, a to téměř ve třech pětinách případů (59 %) po dobu delší než jeden rok.¹⁴

Z novějšího průzkumu, který mezi svými návštěvníky uspořádal mezinárodní pracovní server Monster, vyplynulo, že největší zkušenosti se šikanou mají Evropané, z nichž čelilo násilnému chování na pracovišti 83 % ve srovnání s 65 % Američanů a 55 % Asiatů. Rovněž mezinárodní organizace práce (ILO) před časem varovala před světovým nárůstem násilí na pracovišti, které na sebe bere spíše psychologickou než fyzickou podobu. „Zastrašování, pronásledování, mobbing a jiné podobné typy chování mohou být stejně nebezpečné jako přímé fyzické násilí,“ říká se ve zprávě ILO.¹⁵

Odborníci soudí, a já se k jejich názoru přikláním, že jednou z příčin růstu tohoto druhu násilí je nestabilita vyvolaná krizí, která vytváří na mnoha pracovištích obrovský tlak. Mobbing se totiž nevyhýbá ani profesím, jež byly v minulosti považovány za synonymum kulturního chování, např. vzdělávání, sociální služby. Další výsledky průzkumů v ostatních nejen evropských zemích popisuje Wagnerová.¹⁶

¹³ GFK Praha. [online]. [cit 2011-11-12]. Dostupné na: WWW: <<http://gfk.cz/cz/default.aspx>>.

¹⁴ STEM/MARK. Tisková zpráva [online]. 30. 6. 2011. [cit. 2012-02-02]. Dostupná na WWW: <http://stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2011.pdf>.

¹⁵ Mobbing živí nestabilita vyvolaná krizí. [online] 5.8.2011. [cit. 2012-02-02]. Dostupný na WWW: <<http://novinky.cz/kariera/240966-mobbing-zivi-destabilita-vyvolana-krizi.html>>.

¹⁶ WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha. 2011.

Při mapování odborné literatury a zdrojů jsem objevila nyní aktuální otevřený veřejný průzkum mobbingu v roce 2012, který je dostupný na internetových stránkách Institutu pracovní šikany s názvem „Workplacebullying“, o kterém jsem se již zmiňovala v předchozí kapitole. Na titulní stránce lze přímo vstoupit do průzkumu.¹⁷

¹⁷*Workplace bullying*. [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://workplacebullying.org>>.

2 FORMY ŠIKANY NA PRACOVÍŠTI

Vztahy na pracovišti mohou být různé, od vynikajících, přes dobré, až po problematické anebo vysloveně nepřátelské. Velmi to souvisí s firemní kulturou, kterou nastolí management organizace. Podstatou nepříznivé atmosféry na pracovišti mohou být i specifické formy násilí čili šikany. Šikana je určitou formou agrese. Obecně se jedná o systematické ubližování někomu, kdo se nemůže nebo nedovede sám bránit. Lékař a filosof Jan Poněšický (nar. 1943) označuje agresi spíše jako abstrakci cizího slova zahrnující jisté emoční stavy a vnitřní impulsy k jednání jako zlost, vztek, zuřivost, nepřátelství, pohrdání, to vše spojené s určitými fantaziemi a představami někomu se pomstít, někoho zničit, poškodit, pomluvit, znemožnit a v nejhorším případě i zabít.¹⁸

Spurný definuje násilí jako patologický způsob komunikace konkrétního jedince nebo skupiny s okolím. Přitom mezi taková jednání řadí všechny aktivity, pomocí nichž si jedinec či skupina vytváří a reguluje vztahy vůči sociálnímu okolí způsobem, který je vnímán jako agresivní nebo manipulativní. Násilí lze podle něj roztřídit podle různých kritérií. Tím prvním může být například délka jeho trvání. Podle délky trvání rozlišuje jednak násilí, které působí dlouhodobě. Jde o pokračující, latentní neboli skryté násilí, nebo násilí v podobě postupně gradujících konfliktních situací tzv. situační násilí. A pak násilí ve formě jednorázových incidentů, neočekávaných, náhlých, převážně násilných projevů s krátkým intenzivním průběhem.¹⁹

Kolář označuje šikanování za poruchu vztahů ve skupině. Domnívá se, že jde „o onemocnění celé skupiny“. Šikana není nikdy záležitostí samotného agresora a oběti, neděje se ve vakuu, ale v souvislosti vztahů nějaké konkrétní skupiny (týmu, útvaru apod.). V tomto smyslu považuje šikanování za „*těžkou poruchu vztahů skupinového organismu, který podlehl infekci.*“²⁰

A co tedy můžeme považovat za šikanu na pracovišti? Její podoby jsou rozmanité. Jedná se o tři základní formy – mobbing, bossing a sexuální harasment.

¹⁸ PONĚŠICKÝ, J. *Agrese, násilí a psychologie moci v životě i v procesu psychoterapie*. 2010.

¹⁹ SPURNÝ, J. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1996.

²⁰ KOLÁŘ, M.. *Bolest šikanování*. Praha. 2001. s. 35.

2.1 Mobbing

Pro tento výraz neexistuje jednotná definice. Co autor, to jiný názor. Většinou se jedná o cílevědomé, opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu s cílem dotlačit ji do defenzivní pozice, vyloučit ji z kolektivu, znevážit atd. Výraz samotný pochází z anglického slovesa „to mob“ = napadnout, dotírat, obklopit, vynadat, vrhnout se. Označují se tak jednání spočívající v systematickém psychickém pronásledování nebo šikanování zaměstnance, které zpravidla směřuje k tomu, aby postižený jedinec ukončil pracovní vztah u zaměstnavatele. Často se také překládá jako psychoteror, psychické týrání, psychické násilí, emocionální násilí; šikana je v pravém slova smyslu nepřiliš přesný výraz. V souvislosti s vysvětlením pojmu mobbing se v češtině objevuje možná příznačnější termín „buzerace“.

Oběť je dlouhodobě a systematicky znejišťována, znevýhodňována za to, že se zákonným způsobem domáhá svých práv (ochrany) vyplývajících z pracovního vztahu. Leymann definoval mobbing na základě svých dlouholetých výzkumů jako psychologický útok či útisk postiženého v zaměstnání, které se děje alespoň jednou za týden a nejméně po dobu půl roku. Vyskytuje se mezi dospělými ve většině inteligentními, možná právě proto používají šikanující různé, rafinované intriky, které navenek vypadají banálně a neškodně. Takové skryté jednání je proto těžko dokazatelné a daleko více nebezpečné než jednorázový fyzický útok. Mírnější fyzické důsledky násilí se zpravidla rychle zhojí, avšak rány psychického charakteru se odstraňují mnohem hůře.

Týraný člověk trpí depresemi, nespavostí, bolestmi hlavy, má strach, bývá nejistý, snižuje se mu sebevědomí a pracovní výkonnost, začíná pod nátlakem více chybovat a v konečné fázi raději sám odchází ze zaměstnání. Mobbing se nejčastěji vyskytuje mezi zaměstnanci - spolupracovníky, tedy osobami na stejné či obdobné pracovní pozici v dané organizaci.

Z dostupných průzkumů vyplývá, že častěji jsou terčem šikany na pracovišti ženy. Mohou být terorizovány jednak svými spolupracovníky (mobbing), nebo nadřízeným (bossing) a mohou se potýkat s nespravedlivostí hraničící s diskriminací způsobenou nerovnými příležitostmi v zaměstnání, převážně ženy ve vedoucích pozicích. Pro každého zaměstnance, který upadne v nemilost šéfa, nastává zlá situace. Důvody jsou různé a zpravidla iracionální a špatně odhalitelné.

Charakteristickou vlastností mobbingu je jeho skrytost a zákeřnost. Útoky se dějí nenápadně a pozvolna. Na první pohled nejsou vidět. Proč? Mobber většinou nechce být přistižen a konfrontován s důsledky svého chování. Pokud by totiž jednal přímo, mohl by zpravidla přijít o svou převahu a být vystaven odvetě. Kromě toho se rád baví pozorováním oběti, která je v úzkých a trpí. Skrytost spočívá v tom, že oběť si zpočátku vůbec nevšimne, že se něco děje. Sebemenší narážka je velmi zraňující, vyvolává vzpomínku na všechny předchozí, oběť si klade otázky „Proč já?“, hledá příčinu u sebe. To je i důvod, proč se dá mobbing velmi těžko dokázat. Huberová k zákeřnosti mobbingu dále dodává, že z důvodu pasivity vedení popřípadě faktu, že se firma častěji zbavuje obětí místo útočníků, nabývají mobbeři mylně dojmu, že jsou svým jednáním firmě velmi prospěšní.²¹

2.2 Bossing

Jak jsem již uvedla v předchozí části, určitou formou mobbingu je i bossing. (Boss = šéf). Analogickou jemnější formou bossingu jsme možná poznali už ve školních lavicích, kdy si některý učitel „zasednul“ na konkrétního žáka. V České republice se přímo o bossingu příliš nehovoří, což ovšem neznamená, že neexistuje. Nadřízení většinou používají stejné strategie jako u mobbingu, ale protože mají větší moc ze svého postavení, bývá nátlak razantnější.

Bossing se odlišuje od mobbingu mimo osobu šikanujícího také svými motivy, metodami i používanými strategiemi. Jiný způsob šikany použije spolupracovník, jiný Váš nadřízený. Je to logické, každý má jinou pozici, jiné pravomoci a jiné možnosti. Podřízenému přiděluje nejhorsí práce, zbytečné práce, bezdůvodně jej překládá na jiné pracoviště, veřejně jej peskuje, jeho názory přehlíží, odpírá mu náležitý plat nebo prémie apod. Dělá nepříjemnosti v žádosti o dovolenou nebo náhradní volno atd. Vedoucí může oběť přetěžovat prací nebo jí zadávat úkoly, které objektivně není schopna zvládnout. Poměrně časté je i naopak pověřování činnostmi, které jsou hluboko pod úrovní kvalifikace oběti. Vše zdůvodňuje zpravidla ironicky a poté pochopitelně následuje kritické a degradující hodnocení vykonané práce.

Šikanování se projevuje pomluvami, zesměšňováním, ponižováním, přehlížením, zahanbováním, zastrasováním, úskoky, finanční újmou. J. Jakubka uvedl na toto téma výstižně: „*Velice často dochází k tomu, že zaměstnanec je znevýhodněn*

²¹ HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1995.

proto, že se domáhal svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Řada zaměstnanců je diskriminována nikoliv pro věk, etnický původ, náboženské vyznání, ale z prozaičtějších důvodů – například pro „nedostatek sympatie mezi vedoucím zaměstnancem a jeho podřízeným“, pro „schopnost mít svůj vlastní názor“ nebo proto, že se „domáhal svého správného mzdového zařazení“. Tato běžná diskriminační jednání jsou zatím „pod rozlišovací“ schopností inspektorátů práce i soudů.“²²

Kolektiv většinou ví, anebo tuší o co jde, ale šikanovaného se zpravidla nikdo nezastane z obavy, aby se nestal i on šikanovaným a hlavně ze strachu o své pracovní místo.

2.3 Sexuální harašení

K mnoha způsobům násilí, které bývá často uplatňováno na pracovištích, patří i sexuální harašení. Je druhou odnoží mobbingu s citlivou tematikou. Český výraz je nepřesným překladem anglického slovesa „to harass“, což znamená neustále znepokojovat, týrat a obtěžovat. S přídavným jménem sexuální je pak tentýž obsah interpretován jako obtěžování způsobené „nejapnými, sexesoterními poznámkami, vtipy a anekdotami“.

Český překlad respektive „převod“ slovesa „harass“ do tvaru „harašení“ spíše devalvuje závažnost celého pojmu. V českém jazyce je výraz harašení spíše úsměvný či recesistický, např. „haraší ti ve věži“ apod. Přesto však je třeba důsledně trvat na tom, že fenomén sexuálního harašení je závažný, a že je třeba mu věnovat přiměřenou pozornost. Byla vytvořena celá řada speciálních termínů, které dovolují bližší a odborný popis sexuálního harašení, např. dvojsmyslná ataka, svádivé chování apod.

Podstatné je, že průkaznost sexuálního chování byla a je velmi obtížná a často stojí na „tvrzení proti tvrzení“. Právníci se tedy domáhali stanovení nějakých platných kritérií a vědci se zcela vážně zabývali rizikovým významem „nestoudných pohledů“, „sexuálně zbarveným hlasem“. Studovány byly i krátké sukně, nápadné a hluboké výstřihy, rozepnuté knoflíčky halenek a vůně parfémů. Přesto či právě proto přibývalo soudních sporů a příslušné postihy byly kodifikovány příkladně v americké judikatuře. Kupříkladu ve čtyřech státech USA je sexuální harašení trestným činem.

²² JAKUBKA, J. in HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuálek o násilí*. Brno. 2004, s. 68.

V Čechách není téma sexuálního harašení tak „žhavé“. Není tak přísně sledováno i trestáno jako v USA, když se již objevilo několik žalob z tohoto důvodu. Později se však ukázalo, že příčiny jsou jiné, zpravidla vyřizování účtů z jiných pohnutek).

Českým ženám zpravidla zájem mužů lichotí a pokládají toto jednání za flirt či „lechtivou“ formu zábavy a odlehčení práce. Není výjimkou, že celá řada žen našla své životní partnery právě na pracovišti. Pokud ovšem překročí chování muže určité meze, přejde tento neškodný flirt v nevíтанou diskriminaci a je na snadě podniknout nutné kroky. Toto chování může zahrnovat nežádoucí fyzické, urážlivé a netaktní verbální nebo neverbální projevy, např. návrhy intimních kontaktů, plácání po zadnici, či koketní, dvojsmyslné výrazy. V tomto případě platí vždy pravidlo, že nelze nijak tolerovat chování, které je tomu druhému nepříjemné.²³

Dle závěrečné zprávy výzkumu oddělení Gender&Sociologie, Sociologického ústavu AV ČR z roku 2005, se sexuálním obtěžováním v zaměstnání setkala celá čtvrtina české populace z těch, kteří pracují nebo někdy pracovali. Sexuální obtěžování se týká především žen, jejichž nadřízení jsou muži. Avšak není vyloučeno, aby tím, kdo je sexuálně obtěžován, byl muž. Se sexuálním obtěžováním se v uvedené době setkala 28% žen a 22% mužů.²⁴ Novější statistické údaje zatím nejsou k dispozici.

2.4 Ostatní formy

Kromě termínů mobbing, bossing a sexuální harassment se lze také v zahraniční literatuře setkat s dalšími termíny, determinujícími popsany jev např. emotional abuse, whistleblowing, defaming, staffing, chairing, stalking aj.²⁵

Bullying

Na vysvětlení výrazu bullying jsou různé názory. Huberová se zmiňuje o tom že, někteří američtí autoři, užívají tohoto slova pro souhrnné označení mobbingu a bossingu. Jiní autoři však mobbing a bullying striktně odlišují. U bullyingu jde na rozdíl od mobbingu o užívání fyzického násilí.

Řičan a kol. se při vysvětlení tohoto pojmu odkazuje na norského psychologa Dana Olweuse, který užil termínu bullying při svých výzkumech školní šikany. Uvádí, že šikanující jedinec je v angličtině *bully*, což v překladu znamená „surovec“,

²³ HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuálek o násilí*. Brno. 2004.

²⁴ GENDER&SOCIOLOGIE. Závěrečná zpráva na téma „*Obtěžování žen a mužů z důvodu pohlaví a sexuální obtěžování na pracovišti*“. Sociologický ústav AV ČR. 2005.

²⁵ HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1995.

„hrubián“, „násilník“, „tyran“ či „neurvalec“. Bully však znamená i sloveso „týrat“, „zastašovat“, „násilím nutit“. Základem je přitom slovo bull tj. „býk“, přeneseně chovat se jako býk. Tím je myšleno chovat se ostře, rázně, s vervou apod.²⁶

Staffing je opačný případ bossingu. Jedná se o skutečnost, kdy podřízení napadají vedoucího. Hovoříme-li o chairingu máme na mysli útoky či souboje mocenské, respektive mobbing v rámci top managementu. Whistleblowing (*blow the whistle*) znamená „oznámení“ s cílem poškození veřejného zájmu. Za stalking je považováno pronásledování či obtěžování osoby z různých ať už osobních či jakýchkoliv jiných pohnutek a zájmů.²⁷

²⁶ ŘÍČAN, P. JANOŠOVÁ, P. *Jak na šikanu*. Praha. 2010.

²⁷ BEŇO, P. *Odborné prezentace*. [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupné na WWW: <<http://praceavztahy.cz>> .

3 JAK ROZPOZNAT MOBBING?

Psychické násilí, někdy také označované jako emocionální násilí může mít pestré formy. Je velmi obtížné rozlišit, kdy už se jedná o šikanu a kdy ještě ne. Detekce není lehká zejména proto, že mobber volí útisk pečlivě s ohledem na citlivá či slabá místa oběti.

Haškovcová uvádí, že se jedná nejčastěji o ponižování, zesměšňování před kolegy. Agresoři používají nadávky, hrozby, urážky, posměchy, tedy tzv. formy verbální agrese. Někdy mohou dávat najevo, že je oběť nepotřebná, nadbytečná, bezcenná a starost o ni nebo její zaučení či rozvoj kvalifikace je ztrátou času i peněz. Může se také stát, že jsou oběti odepřeny její oblíbené činnosti, koníčky popřípadě zamezován přístup na firemní akce, zatajovány důležité informace.²⁸

3.1 Znaky mobbingu

Podle Svobodové je mobbing přesně vymezená forma teroru. Klíčovou charakteristikou je přitom agresivní manipulace. Útočník chce za každou cenu dokázat, že je lepší, a je odhodlán udělat všechno pro to, aby oběť ze současného zaměstnání odešla dobrovolně.

Čtyřmi hlavními znaky mobbingu jsou dlouhodobý neviditelný nátlak, skrytost, zákeřnost a nebezpečnost. Výše zmíněný první znak mobbingu – neviditelný nátlak se dá také nazvat „nekrvavým pracovním úrazem“, který je charakteristický tím, že mobber útočí pod maskou vlídnosti a laskavosti, což v oběti vyvolává pocit, že se nic neděje, anebo dokonce, že má vše pod kontrolou. Tento dlouhodobý nátlak na oběti nezanechává stopy hned a vůbec ne viditelně.

Druhým nejtypičtější znakem mobbingu je skrytost, tedy drobné, skryté útoky. Akce neprobíhají otevřeně, protože mobber nechce být přistižen, což je i jeden z důvodů, proč se dá mobbing velmi těžko dokázat. Zákeřnost, jako třetí znak, spočívá nejen ve skrytosti, ale také dlouhodobém trvání. Šíří se pomalu, a navíc každý její projev izolovaně působí jako celkem normální, dennodenní neshoda. Tyto malé rádoby náhodné útoky však v komplexním pohledu tvoří promyšlený a zdraví ohrožující jev.²⁹

²⁸ HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuálek o násilí*. Brno. 2004.

²⁹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 2008.

Poslední znakem je nebezpečí v ochraně zdraví při práci. Pod vlivem mobbingu se snižuje pozornost pracovníka, který je v permanentním stresu, mění se jeho motivace a postoje k práci, klesá jeho soustředěnost. Napětí a úzkost nedovolují vykonávat činnost naplno. To vše může mít za následek zvýšený počet chyb, selhání či pracovních úrazů. Dalším aspektem je netečnost vedení, které se zbavuje obětí místo útočnicků, a proto v mobberech slíjí dojem, že jsou svým jednáním firmě vlastně užiteční.³⁰

3.2 Fáze mobbingu

Leymann došel na základě svých výzkumů k závěru, že mobbingový proces lze rozdělit do čtyř fází.³¹ Z tohoto rozdělení dodnes vychází i další odborníci.

První fází každého mobbingu je obvykle nevyřešený konflikt. Zpočátku mobber útočí jen pomocí malých a nepřímých náznaků. Oběť obvykle ustupuje, protože konflikt nechce. První fáze mobbingu na rozdíl od ostatních fází není příliš dlouhá. V situaci, kdy se konflikt nevystupňuje anebo se vystavení oběti mobbingu včas ukončí, nemusí oběť nutně projít všemi fázemi.

Druhá fáze nastává v situaci, kdy nevyřešený konflikt přeroste v psychický teror. Jedinec se stává terčem již cílených opakovaných útoků. Obvykle útočník zjišťuje hranice, kam až může zajít. Používá k tomu naschvály, pomluvy, ale nejde zatím o činnost plánovanou a systematickou. Šikanovaný člověk je již v roli oběti. Je čím dál zranitelnější a začíná se to projevovat i na jeho zdravotním stavu – klesá jeho sebedůvěra, snižuje se jeho pracovní výkon, dostavuje se úzkost a první příznaky psychosomatických onemocnění. Pro vnějšího pozorovatele vše vypadá jen jako malé konflikty či drobné škádlení. Ovšem útočník se snaží svoji oběť ovládnout, udržet ji v neustálém napětí a postupně začíná s procesem její izolace. Šikanovaný jedinec se stává terčem stále častějších a promyšlenějších útoků. Z čehož vyplývají i reakce oběti. Stává se konfliktní, podrážděná, mění se její nálady a zdánlivě i charakter, čemuž kolegové nerozumí. Výsledkem pak je, že začnou oběť hodnotit negativně (Svobodová).

Huberová doplňuje, že v průběhu této druhé fáze se psychický i fyzický stav oběti viditelně zhoršuje a postižený jedinec se stále více dostává do defenzivy.

Ve třetí fázi se již stává psychický teror oficiálním. Útoky jsou stále častější a pro oběť čím dál tím více nelítostné a zrádné. Mobbing nabývá na intenzitě. Šikanovaný jedinec si již plně uvědomuje mobberovy cílené ataky. Obvykle se v této

³⁰ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 2008.

³¹ LEYMANN, H. in HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1995.

fázi přidávají k mobberovi i další členové kolektivu, doposud nezúčastnění. Jak se agresivita útočníka stupňuje, mobbing již nelze přehlédnout. Oběť pracuje ve velkém stresu, dělá čím dál více chyb, což je pro okolí dostatečným důkazem, že problém je na její straně. Dostává například různá ultimáta, vytyká se jí malá snaha nebo příliš nízká motivace. Tak se někdy z vedoucího stává spolupachatel, případně i agresor – bossler.

V poslední čtvrté fázi mobbingu dochází k oficiálnímu vyloučení oběti z kolektivu. K tomu neoficiálnímu obvykle dochází mezi druhou a třetí fází. Vyloučení oběti se děje například formou překládání z oddělení do oddělení, přidělováním podřadné práce, omezováním jejích kompetencí, neustálými kontrolami apod. V takové situaci je již jedinec pod takovým tlakem, že se začne dopouštět častých chyb. Čehož si všimne jeho nadřízený. Neprávem si však tuto situaci vysvětluje osobními charakteristikami oběti, namísto faktoru prostředí. Obvykle se vedoucí pracovník snaží této problémové osoby rychle vypudit z pracoviště a mobbing tak vlastně podpoří. Je již jedno, zda se pracovník dostane až do této čtvrté fáze či nikoliv, protože většina obětí mobbingu ze svého zaměstnání v takové situaci raději na vlastní žádost odchází.³²

3.3 Strategie a techniky mobbingu

Mobbeři používají ke „zničení“ svého „cíle“ mnoho zlomyslných metod. Od pomluv, týrání duše i těla, jen aby jej zničili. Nezastaví se často ani před použitím „těžších“ zbraní a nehorázných praktik. Velmi často se nezávislý pozorovatel pozastaví nad tím, zda se jedná o vtip či psychický teror. Jednotlivé případy mohou vypadat jako pouze nechutné nekončící žerty. Hranice mezi nimi je velmi tenká.

Leymann popsal 45 forem chování, které jsou pro mobbing typické. Podle toho na co jsou cílené, je rozdělil do 5 kategorií. Do první kategorie zařadil útok na oběť, na její možnost vyjádřit se. Například oběti je zabráněno svěčovat se nebo je neustále přerušována během hovoru, neoprávněně kritizována a je jí i vyhrožováno. Do druhé kategorie zařadil Leymann útoky na sociální vztahy oběti, příkladem je například, že s obětí kolegové nemluví, chovají se k ní přezíravě. Do třetí kategorie začlenil útoky na vlastní pověst, úctu oběti, například pomluvy, zesměšňování, znevažování národnosti, vyznání. Čtvrtá kategorie se zaměřuje na útoky na kvalitu pracovního a osobního života. Oběť například dostává nesmyslné nebo nesplnitelné pracovní úkoly. Poslední kategorie se vztahuje na útoky na zdraví oběti, kdy je oběť v zaměstnání

³² KRATZ in SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 2008.

vystavována práci poškozující zdraví nebo je jí vyhrožováno fyzickým násilím, případně je sexuálně obtěžována. Jak uvádí Svobodová, výčet technik nemůže být nikdy úplný, protože vynalézavost mobberů nezná mezí a výběr jejich technik je takřka bezedný.³³

Naproti tomu podle Huberové jsou nejčastější používané strategie mobberů zákeřné šuškáni, tajuplné narážky, zveličování a zevšeobecňování jednotlivých případů šíření pomluv, zlomyslné osočování, očeňování u nadřízeného, oběti jsou připisována obvinění za činnosti, kterých se nikdy nedopustila. Dále se jedná o izolování kolegy formou ignorace, odmítnutí podpory, spolupráce, nebo bránění oběti vyjádřit svůj názor či zadržování nebo zapírání nových informací, vyloučení ze společenských částí běžného pracovního dne. Sabotování práce může probíhat v rámci mizení pracovních podkladů a přístrojů, podáváním informační lži, falšování, poškozování a zpronevěra či bojkot.

Za velmi častou a účinnou strategií mobberů označuje také znevažování výkonů a schopností, přičemž je oběť vystavována ustavičné kritice, výčítkám, kompromitaci, zpochybňování jejich rozhodnutí, zrazování od motivace, oklešťování jejich kompetencí, zpochybňování odborné způsobilosti. Dále hovoří o strategii poškozování soukromí a osobnosti oběti formou vtípkování na adresu vzhledu. Pachatelé se vysmívají vadám oběti, kritizují její náboženské přesvědčení, probírají její soukromý život nebo také poškozují či zcizují osobní předměty nebo zveřejňují důvěrné informace. Dokonce může jít o terorizování prostřednictvím telefonu či podezírání oběti z duševní choroby.

Jako poslední nejčastější strategii uvádí Huberová poškozování zdraví oběti. Cílevědomé poškozování oběti na zdraví se provádí nejrůznějšími způsoby. Huberová vysvětluje, že cílem i těchto mobbingových metod není přímé poškození oběti, nýbrž především její zastrašení a zneklidnění. Jako nejčastější praktiky k tomu mobbeři volí vyhrožování tělesným násilím, může dojít i k částečně otevřené formě agrese jako je způsobení tělesných zranění a špatné zacházení, zvrácené jednání, nucení oběti k výkonu zdraví škodlivé práce apod. Vybrané typy strategií Huberová trefně doplňuje o konkrétní kazuistiky ze zkušeností obětí.³⁴

³³ LEYMANN, H. in SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 2008.

³⁴ HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*.

Strategie mobbingu nadřízeného

Pokud je mobberem nadřízený jedná se vždy o nerovný boj. Huberová jej přirovnává k souboji Davida s Goliášem. Je podivné, že se v tomto případě nadřízený-mobber nenazývá tématicky příznačným titulem „bosser“. Toto charakteristické pojmenování jsem však v rámci literární rešerže v odborné literatuře nedohledala, přesto, že logický úsudek tomu napovídá.

Většina šikanování nadřízených se proto zakládá na nepřiměřeném a přehnaném výkonu moci či na prostém zneužívání moci. Což je podle Huberové naprosto nejhorší varianta. Vyskytují se i případy pasivních nadřízených – mobberů, kteří se přímo neúčastní mobbingu. Udržuje si od veškerého dění úctyhodný odstup a tím se zbavuje své odpovědnosti vůči pracovníkům. Podněcují například ostatní proti jednotlivci a neustále přikládají polínka do pomyslného ohně, který sami zažehli. A na rozdíl od aktivních jedinců si oni své ruce nezašpiní.

Společným jmenovatelem bossingu je zcela jistě využívání respektive spíše zneužívání svého postavení. Mezi nejčastější strategie bossingu můžeme podle Huberové považovat jednak tzv. „sisyfovskou taktiku“, tzn., když jsou šikanovanému podřízenému přidělovány namáhavé práce, či nesmyslné úkoly, které jsou zbytečné. Další technikou jsou „malé požadavky na oběť“, kdy jsou oběti přidělovány úkoly, které jsou hluboko pod úrovní její kvalifikace a schopností.

Dále se může mít „přehnané požadavky na oběť“, přiděluje oběti úkoly, na které svými odbornými vědomostmi a schopnostmi nestačí. Nebo „Metoda Achillovy paty“ je technika, kdy oběť musí vykonávat práce, které jsou jí velice nepříjemné nebo až protivné. Přestože se kolegové nabídnou, že to udělají za ni.

Nadměrná či „neúměrná kontrola“ podřízeného je další strategie, která oběť víc než znejistí. Zde je myšlena kontrola nad rámeček, který je v organizaci běžný. Nadřízenému musí oběť na rozdíl od kolegů předkládat dílčí výsledky nebo s ním musí i bezvýznamná rozhodnutí předem konzultovat.

„Překvapující útoky“ je technika, kdy nadřízený dělá důležitá rozhodnutí týkající se oběti za jejími zády. Pokud jsou úkoly, které dodnes spadaly do kompetence oběti, předány ostatním kolegům, často bez nelogického vysvětlení, pak mluvíme o „oklešťování kompetencí“. Jednou z technik je také „izolace oběti“, oběť není včas informována o důležitých změnách, není zvána na pravidelné porady, anebo je na nich neoprávněně umlčována. Někdy je izolována oběť i prostorově, například tak, že je jí

přidělena odlehlá kancelář, která neumožňuje kontakt s kolegy. Poslední dvě techniky jsou vysoce nemorální. Jedná se o „útoky na zdraví“, kdy je oběť nucena k práci, která je zdraví škodlivá a „narážení na psychický stav oběti“, kdy jsou oběti přisuzovány duševní poruchy.³⁵

Strategie mobbingu muže a žen

Svobodová připomíná, že formy ataku mobberů se mohou lišit i podle toho, zda je mobberem žena nebo muž. Podle Leymanna v mobbingu není rozdíl mezi praktikami jednotlivých pohlaví, vyskytuje se stejně často u mužů jako u žen. Odlišnost je pouze v tom, že ženy si častěji vybírají za své oběti ženy (40%), zatímco muži se častěji stávají terčem mobbingu mužů (76%).

I když není samozřejmě jednotná šablona chování, určité rozdílné převažující charakteristické znaky lze vysledovat. Muži jsou více přímí, chladnější a vyvíjejí větší tlak, častěji se u nich projevuje fyzická a verbální agresivita, egoismus. Častěji také vyhrožují fyzickým útokem, mají cynické poznámky, rádi dávají najevo, že jsou silnější.

Naproti tomu ženy jsou, dá se říci zákeřnější, jelikož jednají skrytě, tajně. Více bazírují na detailech a zapojují do mobbingového ataku emoce. Neřeknou to napřímo, ale používají mlhavé narážky, často skáčou do řeči, nedávají oběti se vyjádřit, vnucují své názory jiným. Ničí nebo schovávají předměty oběti, vysmívají se její postavě, oděvu, účesu apod. Neváhají oslovit i třetí osobu, aby za ni mobbing vykonala.³⁶

³⁵ HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1995. s. 100.

³⁶ KRATZ, H. J. in SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 2008.

4 OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY A POHNUTKY AGRESORA

Psychický teror na pracovišti provádí osoby, kteří se nazývají „mobbeři“. Svobodová je rozlišuje podle jejich motivů k „činu“. Například mobber – závistivec a upír energie, mobber – tyran a manipulátor, mobber – diktátor, mobber – ničitel konkurence, nespokojený mobber, stresovaný, znuděný, mobber – bývalá oběť a mobber – středobod vesmíru. Dále uvádí, že jakkoli bychom byli sebevíc vzorní, bez chyb, prostě ideální, mobber si vždy najde svůj důvod, protože je zpravidla antimoralista a k šikaně neváhá použít neetické prostředky. Z toho všeho vyplývá, že mobber rozhodně není jednoduchá osobnost a zcela jistě na něj neexistuje šablona. Důležitou podmínkou existence mobbera je rovněž fakt, že ke svému životu potřebuje druhé.³⁷

4.1 Profil a typy mobberů

Především je nutné říci, že neexistuje typický pachatel mobbingu, stejně jako neexistuje typická oběť. Osobnost agresora může mít několik různých podob. Jedním z majoritních důvodů je snaha dominovat a ovládat okolí.

Dalším znakem je nedostatek morálního cítění, absence jakýchkoli pocitů viny, lítosti. Zasloužený trest vnímají vždy jako křivdu, což je způsobeno nízkou hladinou sebereflexe. Mohou být nadprůměrně inteligentní nebo právě naopak – primitivní a omezení, mívají sklony k sadismu, sobectví a sebestřednosti. Většina pachatelů vykazuje vysokou hladinu sebevědomí a ve společnosti ostatních jsou oblíbení a obdivováni, což ovšem může být pouze „naoko“ pokud se jedná o šéfa, kterého si nechci proti sobě rozeštvat, tím, že budu mít odlišný názor, či stupeň empatie. Není ovšem výjimkou, že i pravý opak může být pravidlem, totiž iniciátorem mobbingu může být i člověk nepřilíš oblíbený, s nízkým sebevědomím, toužící po obdivu a uznání kolegů či šéfa. Ve snaze strhnout na sebe pozornost se dopouští šikanujících praktik.

Podle Huberové lze předpokládat, že mnoho pachatelů mobbingu si své chování s katastrofálními důsledky neuvědomuje nebo nepřipouští, což je pochopitelně nezbavuje viny. Je otázkou jejich morální úrovně, jak dlouho se budou trápením oběti bavit a kam až to nechají dojít. Huberová rozlišuje tři druhy iniciátorů – strůjci, náhodní

³⁷ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 2008.

pachatelé a spoluúčastníci. Strůjci jsou tím mozkiem, který vymýšlí intriky, stále nové a rafinovanější strategie, poněvadž si od toho slibují výhody pro sebe a zbaví se tím své frustrace. Mnozí z nich jednájí sami, nebo hledají v kolektivu spojence.

Náhodní pachatelé vyplynou z určitého konfliktu, mnohdy banálního. Pokud jsou obě strany neústupné, jde o vyrovnaný boj, který vyústí v trvalý spor. Záleží zde na morální úrovni protivníka, kdo podlehne dříve.

Spoluúčastníků existují dva typy. Jedni aktivně podporují jednoho či více iniciátorů, tím že zatlačují zvolenou oběť do úzkých, A ti druhí tím, že se ze strachu snaží páchání nepravostí na oběti přehlížet a nejlépe vůbec nevidět, čímž psychickému teroru pasivně přispívají. Strach nám velmi často nedovolí zachovat se dle své přirozenosti a vlastního smyslu pro spravedlivost.³⁸

A na základě tvrzení Leymanna, že mobbing je možný pouze s pomocí spoluúčastníků, lze tedy vyvodit, že i přihlížející osoby lze považovat za potenciální pachatele.

Svobodová uvádí, že mobber má velmi slabou emoční inteligenci, tvrdí, že je to emočně nezralý člověk, nevyrovnaný, jenž nedokáže kontrolovat vnější projevy svých emocí. Nemá morální zábrany, neví, co je to úcta a přitom netrpí výčitkami. Mobber je tak ponořen do sebe a svých zájmů, neuznává ostatní ani jejich starosti. Lidé se cítí v jeho přítomnosti provinile a on pro to vytváří prostředí. Má totiž nadměrně vyvinutou schopnost velmi přesvědčivě lhát, překrucovat fakta a podvádět. V ubližování většinou nachází potěšení. Sám se často tváří jako moralista odsuzující špatnost. Své chování však mobber nikdy nezpochybňuje. Už proto, že svou zodpovědnost přenáší na ostatní, nechává rozhodovat druhé, čímž se obratně vyhýbá případným následkům z tohoto jednání plynoucích. Je to rozený manipulátor.

Když mobber udělá chybu, mistrovsky ji interpretuje jako chybu někoho jiného. Svou agresivitu přitom svádí na druhé. Svobodová se v souvislosti s charakteristikou postavy mobber zmiňuje o jeho tendencích k úniku, ať už přitom jde o fyzický únik nebo únik ve smyslu přenášení zodpovědnosti na druhé. Fyzický únik se přitom projevuje v jeho neúčasti na poradách, školeních, workshopech, či ostatních společných pracovních akcích.

³⁸ HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1995.

4.2 Komunikace mobbera

Komunikace s mobberem není snadná, protože právě nekomunikativnost s obětí je součástí jeho strategie na její likvidaci. Cílem je vyprovokovat oběť, vyvést ji z rovnováhy, přinutit k chybám a při případné konfrontaci svěst na oběť veškerou vinu. Což nepochybně zvyšuje oběti tlak a napětí. Svobodová charakterizuje mobberovu komunikaci následujícími znaky.

U mobbera je zřejmý zásadní rozpor v tom co říká a jak to říká. Tzn. ve verbální a neverbální komunikaci. Např. tón řeči, gesta i mimika nejsou v souladu se slovy, což je pro oběť matoucí, protože neví, co si má myslet a čemu věřit. Také lze říci, že mobber příliš nekomunikuje, spíše dialog neguje, čímž tak konflikt výrazně zhoršuje. A pokud s obětí mluví, tak sarkasticky, v náznacích, dvojsmyslně nebo zamlčuje důležité informace. Přímým odpovědím a přímé komunikaci se zásadně vyhýbá. Raději volí formu dopisování nebo vzkazů přes prostředníky.

Také forma mobberovy řeči je poněkud odlišná. Mívá při komunikaci s obětí monotónní, mdlý hlas, bez citového zbarvení a téměř v každém jeho slově lze cítit projevy pohrdání, ironie a výsměchu. Může také používat strohý, chladný hlas, který vyvolává v oběti napětí. Jednoduchým příkladem takovéto komunikace je např. věta „*Jestli se Vám to nelíbí, můžete jít...*“ nebo „*Měl bys to vědět, to tě ve škole neučili?!...*“ apod.

Při odpovědi mobber nejčastěji uhýbá do odpovědi otázkou např. „*Vážně?*“, nebo „*Co myslíte?*“.³⁹ Velmi ojediněle se přitom dívá přímo do očí. Mobber se nad oběť často povyšuje a proto také často používá odborné či technické výrazy, amerikanismy, abstraktní jazyk nebo jiný žargon. Velmi často však on sám neví pravý význam slova, které používá. Při vyhybavé odpovědi tak maskuje svoji nevědomost. Velmi často neuvádí nic konkrétně, naopak když už mluví, tak v obecném měřítku, čímž velmi často vyvolává u ostatních i u oběti dojem, že je velmi vzdělaný a zkušený. Další známkou mobberovy komunikace je nejednotnost tvrzení, častá změna názoru. Jeden den řekne jednu věc a druhý den to samé, ale v opačném významu. Snaží se tak oběť vyprovokovat k oponenci. Rád popírá, že se něco děje, odmítá o tom vůbec diskutovat a hledat nějaké řešení a libuje si v tom.

³⁹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 2008. s. 70.

5 PŘÍČINY MOBBINGU A PROČ EXISTUJE?

Častou příčinou násilí je afekt, neuspokojená potřeba, případně naučený způsob chování, vždy ve spojení s určitým podnětem, který v dané situaci funguje jako spouštěcí mechanismus. Tento podnět v člověku vyvolá strach, který vede díky působení pudu sebezáchovy k určité reakci. Jednu z možných reakcí na strach představují právě násilné jednání jakožto i mobbing.

Dalším spouštěčem může být i zcela banální konflikt. Jednak ten, který se odehrává v nás samotných a jednak konflikty, ke kterým dochází při komunikaci s ostatními lidmi. Právě tyto konflikty jsou hybnou silou agrese a nežádoucí atmosféry na pracovišti. Tu vyvolávají nejčastěji nepřizpůsobiví jedinci (agresivní, psychopatičtí, neurotičtí, cholericí, nemocní, úzkostliví, nesamostatní, apod.). Ostatními pohnutkami mohou být i jen prosté nesympatie s obětí, peníze, závist, postava, sexuální orientace, vada řeči atd.

Příčin mobbingu je velmi mnoho. Mobbing je, jak již bylo řečeno, určitou formou agrese. Podle Konrada Lorenze se u agrese nejedná primárně o pouhou reakci na určitý podnět, např. ohrožení chytřejšího kolegy, nýbrž o pudové neustále znovu narůstající vnitřní napětí, jež hledá ve svém okolí příležitost k vybití. Tento biologický proces zajišťuje „přežití individua“ a přispívá k selekci nejsilnějších a to jak z hlediska odolnosti tak obrany. U lidí, zvláště v civilizovaných zemích, chybí na základě smluvních podmínek slušného soužití a spolupráce, dostatečné množství podnětů a příležitostí k různým formám agrese (v pozitivním smyslu k prokazování odvahy či k zažití dobrodružství). Proto si sami jaksi uměle vytváříme specificky lidské konfliktní a kompetitivní situace. Z tohoto hlediska bude agrese podle Lorenze nadále všudypřítomná a paradoxně tím nesmyslnější a absurdnější, čím víc se bude společnost snažit o nastolení pravidel. I přes tento závěr Lorenz na konci svého díla uvádí, že věří ve vítězství lidského rozumu.⁴⁰

Sigmunda Freuda vedly neřešitelnost a opakování stále stejných konfliktů k tomu, že svou příčinnou hypotézu agrese založil na pudech. Existuje jistá volba mezi vlastním zánikem a napadením druhého, „buď já, nebo ty“. Tento konflikt se objevuje v nejrůznějších situacích, mezi tím, kam až lze kritizovat a co ještě tolerovat co je

⁴⁰ LORENZ, K. in PONĚŠICKÝ, J. *Agrese, násilí a psychologie moci v životě i v procesu psychoterapie*. 2010.

obrana a co je již útok, jak sladit egoismus a altruismus, kde je hranice mezi prosazováním se a vnucováním svých názorů jiným apod.⁴¹

Podle Spurného jsou nejčastějšími příčinami konfliktního jednání neschopnost nebo neochota řešit své vnitřní konflikty, frustrované potřeby jiným způsobem, potřeba prezentovat svou sílu či moc s cílem zastrašit, ublížit, pomstít se, snaha dosáhnout svého cíle jakýmikoliv prostředky a za každou cenu, snaha dosáhnout zisku a výhod, přesvědčení, plnění norem skupiny, jíž je jedinec členem, obrana vlastních práv, zájmů, potřeb, strach, úzkost, potřeba řešit psychickou zátěž, duševní poruchu nebo poruchu chování.⁴²

Hovoříme-li o mobbingu nadřízeného, hlavní příčinou je nejčastěji strach o vlastní pozici a žárlivost na schopného pracovníka. Podřízený, který je vzdělaný, inteligentní a tvůrčí, může představovat reálnou hrozbu pro nadřízeného. A mnoho nadřízených v podobné situaci se uchýlí k pokusům, jak udržet svoje postavení z pozice síly. Strach ze schopného spolupracovníka není ovšem jediným strachem, s nímž se vedoucí mnohdy potýká.

Noční můrou mnoha vedoucích je rovněž strach z celkové ztráty kontroly. Takový vedoucí má strach, že se proti němu vytvoří určitá opozice, že se jeho podřízení proti němu spiknou. Nemá jistotu, že se v kolektivu nevyskytne jakýsi zrádce- narušitel, který se pokusí podvrátit jeho autoritu a postavit kolektiv proti němu. Cítí se izolovaný a osamělý. V takové situaci a psychickém rozpoložení pak nevidí jinou možnost, než preventivně zaútočit a nastolit na pracovišti atmosféru strachu. Spoléhá na to, že v takové atmosféře se každý bude snažit zavděčit, příliš na sebe neupozorňovat, nepřivolávat na sebe pohromu pokusy o nějaké intrikování a nějak tuto těžkou dobu přežít.

Jedním z velmi výrazných motivů mobbingu nadřízeného je hněv na organizaci a tlak shora. Tento motiv je zvláště silný v obdobích chaosu a organizačních zmatků. Vedoucí pak přenáší svoje frustrace vyplývající ze špatného řízení či špatných osobních vztahů se svými vlastními nadřízenými na své podřízené, případně na jednoho podřízeného, z něhož si učiní obětího beránka. V neposlední řadě patří mezi tyto motivy i negativní osobní vlastnosti vedoucího, které dostanou příležitost se projevit v okamžiku, kdy dotyčný jedinec získá moc. Takže touha po moci nebo i jen touha

⁴¹ FREUD, S. in PONĚŠICKÝ, J. *Agrese, násilí a psychologie moci v životě i v procesu psychoterapie*. 2010.

⁴² SPURNÝ, J. in WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha, 2011.

po vyřízení osobních účtů s některým z podřízených dostávají silný impuls a podporu v podobě formálního postavení a pravomoci vedoucího.

Noa Davenport uvádí čtyři základní motivy, které nutí agresory k šikaně. Jsou jimi ohrožení sociálního statutu, ohrožení práce a funkce, ohrožení svobody v jednání a rozhodování, potřeba bezpečí a uznání. K dalším motivům mobbingu či bossingu zařazuje frustraci, dlouhou chvíli, nudu, stres, organizační tlaky, zlobu, závist, intoleranci, strach ze ztráty vlastní autority a finanční situaci.⁴³

Avšak proto, aby mohl mobbing existovat, potřebuje nejen motiv, ale i určité podmínky, které umožní páchat na pracovníka psychický nátlak. Huberová shrnuje čtyři hlavní podmínky. Těmi jsou špatná atmosféra na pracovišti, špatná firemní kultura a nekvalitní vedoucí pracovník, který svým stylem řízení, ještě přidává polínko do pomyslného ohně. Špatná podniková kultura má nezanedbatelný vliv na chování pracovníků. Pokud je dobře nastavena, jsou zaměstnanci spokojeni, cítí se v práci příjemně, chodí tam rádi a to má velmi pozitivní vliv na jejich pracovní výkony. Pokud však je nastolena špatně, převládá mezi zaměstnanci negativismus, stres, nespokojenost, podporuje to vznik patologických jevů, jakým je i mobbing.

Na základě výše uvedeného dospěla Huberová k závěru, že podmínky vzniku a rozvoje mobbingu jsou čtyři – mobber, oběť, „vhodné“ prostředí a pohnutka. Nelze samozřejmě opomenout i vnější vlivy jako je trend a rozvoj tržní ekonomiky, společenské vlivy. Jde o dravý boj mezi konkurenty a nutnost mít tzv. „ostré lokte“, jinak není šance na úspěch. V takovém prostředí bohužel jsou hodnoty jako soucit, ohleduplnost či takt nepotřebné pro další rozvoj ekonomických procesů firmy a tudíž jsou uměle potlačovány. Nahrazuje je drzost, dravost, sebestřednost, přehnané sebevědomí. Navíc jsou tyto vlastnosti mnohdy považovány za oprávněné prostředky k dosažení pracovního a ekonomického úspěchu, jsou podporovány, a co je horší, také oceňovány zvláštním bonusem.

Položíme-li si otázku „Proč vlastně mobbing existuje“? Existuje několik různých názorů na důvody. Podle Svobodové proto, že je mobbing jednak špatně chápán a nepovažuje se za takový problém jako třeba svými projevy viditelnější agrese, šikana nebo diskriminace. Poté, že mobbing je ignorovaný a tolerovaný, ať už proto, že nikdo nepředpokládá, že by proti sobě mohl mít tak bezcitného jedince, anebo ze strachu

⁴³DAVENPORT, N. Z. [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://mobbing-usa.com/>>.

a nechuti přivodit si svou intervencí potíže. A v poslední řadě proto, že případy jsou velmi málo zveřejňovány.⁴⁴

5.1 Globální příčiny

Při mapování veškerých příčin patologických jevů na pracovišti je možné si položit otázku „*Není také hospodářská krize v příčinné souvislosti s výskytem mobbingu na pracovištích* nebo „*Lze mobbing považovat za doprovodný jev nezaměstnanosti?*“ Faktem zůstává, že v souvislosti s ekonomickou krizí dochází ke zvýšení nezaměstnanosti. Průzkumům spojeným s nezaměstnaností se od roku 1993 věnuje společnost STEM. Podle jejich šetření z dubna 2011 se dvě třetiny lidí v ekonomicky aktivním věku tehdy obávalo nezaměstnanosti. Zatímco v období let 2000-2008 tento podíl klesal a zdálo se, že ohrožení nezaměstnaností je na ústupu, od roku 2008 na pozadí finanční a hospodářské krize tento podíl opět narost⁴⁵.

Její sesterská agentura STEM/MARK se mj. opakovaně zabývá průzkumy existence a rozsahu mobbingu v rámci české společnosti. V květnu 2009, tedy na vrcholu ekonomické krize, provedla opět reprezentativní šetření, jehož výsledky ukazují, že osobní zkušenost s některou z forem šikany na pracovišti měla v uvedené době více než čtvrtina populace starší 15 let (27%). Častěji se jednalo o ženy, mladší osoby do 29 let, ale také o pracující padesátníky. Vzorek se skládal výhradně z respondentů, kteří byli v pracovním poměru (celkově se jednalo o 647 osob).

Pracovníci agentury porovnali výsledky tohoto jejich výzkumu s jinými tehdy veřejně dostupnými zdroji a dospěli k závěru, že za období krizových let (2008 – 2009) došlo k poměrně velkému nárůstu osob vystavovaných některé z forem šikany (nárůst o 11 procentních bodů).

Nejnovější výsledky průzkumů agentury, z června 2011, jak jsem již zmínila v první kapitole diplomové práce, ukazují, že s některou z forem šikany na pracovišti měla zkušenost téměř pětina osob starších 15 let (19 %). Častěji se opět jednalo o ženy a mladší osoby do 29 let věku.⁴⁶

Porovnáme-li výsledky tohoto výzkumu s obdobným šetřením provedeným agenturou STEM/MARK z červnu 2009 lze konstatovat, že za poslední dva roky došlo

⁴⁴ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy. Mobbing – skrytá hrozba*. 2008.

⁴⁵ STEM. *Informace z výzkumu STEM trendy 4/2011*. [online]. 26. 4. 2011. [cit. 2012-02-01]. Dostupné na WWW:<<http://stem.cz/clanek/2179>> .

⁴⁶ STEM/MARK. *Tisková zpráva*. [online]. 30. 6. 2011.[cit. 2012-02-02]. Dostupná na WWW:<http://stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2011.pdf> .

určitěmu poklesu osob vystavovaných některé z forem šikany (pokles o 8 procentních bodů) a jejich procento se přiblížilo opět k číslům uváděných ve veřejně dostupných zdrojích za rok 2007, kdy mobbovaných bylo 16 %.

Trend výskytu mobbingu má podobný trend jako hospodářské cykly. Lze se logicky domnívat, že nárůst mobbingu v roce 2009 souvisí a může být i jedním z praktických dopadů tehdy kulminující celosvětové hospodářské krize.⁴⁷

Zaměstnavatelské svazy očekávají i v roce 2012 stagnaci ekonomiky, mírný nárůst nezaměstnanosti a pokles reálných mezd. České podniky bude podle místopředsedkyně Unie malých a středních podniků (UMSP) Radomíry Kotlárové nadále trápit snížená poptávka po zboží v zahraničí. Firmy se již od října loňského roku (2011) připravují na novou vlnu krize, což se již projevuje zeštíhlováním provozů a neobejde se bez další racionalizace procesů firem a snižování počtu zaměstnanců.⁴⁸

⁴⁷ *Marketingové noviny. Je nárůst šikany na pracovišti důsledkem finanční krize?* [online]. 26. 12.2011. [cit. 2011-12-20]. Dostupné na WWW: <http://marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=7490>.

⁴⁸ *Lidovky. Podniky očekávají stagnaci a růst nezaměstnanosti.* [online]. 26. 12. 2011. [cit. 2012-02-01]. Dostupný na WWW: <http://byznys.lidovky.cz/podniky-ocekavaji-stagnaci-a-rust-nezamestnanosti-f82-firmy-trhy.asp?c=A111226_162931_firmy-trhy_rka>.

6 DŮSLEDKY MOBBINGU

Problematika je se svými poměrně závažnými důsledky vážná a nebála bych se říci stále aktuální. Stres způsobený šikanou zvyšuje stres pracovní, může způsobit stres celkový, narušit i soukromí, včetně rodinného zázemí postiženého, v neposlední řadě může vyústit ve zdravotní obtíže. Přicházejí psychosomatické potíže jako např. trvalé bolesti hlavy, potíže se žaludkem a s trávením, chronická únava, poruchy spánku nebo srdeční potíže. Ruku v ruce s nimi obvykle přicházejí také poruchy koncentrace, strach ze selhání a ztráta sebejistoty a z toho plynoucí sociální izolace.

Mobbovaný člověk je psychicky zdeptán, neví „kudy kam“. Často ani neví, na koho se má obrátit s prosbou o pomoc. Je zřejmé, že útoky, kterým musí oběť čelit, a s nimi spojený stres, se dříve či později odrazí také ve snížení pracovního výkonu a spolehlivosti zaměstnance. To bývá důvodem k jeho oprávněnému postihu, čímž je ovšem právě dosaženo cíle šikany.

6.1 Důsledky pro oběť

Následky každého šikanování jsou velmi vážné, ať už se děje na pracovišti nebo v jakémkoliv jiném prostředí. MUDr. Lovasová zmiňuje psychické, sociální i fyzické následky. Mezi psychické řadí frustrace sociálních potřeb oběti, snížená schopnost navazovat a udržovat vztahy, nízké sebehodnocení, špatný vztah k práci a k lidem, stálé napětí, špatná nálada a smutek. Oběť má tendenci rezignovat a stává se outsiderem. Pokročilejší stavy mobbingu mohou vyústit poruchami spánku, zvýšenou únavou a neúspěchem v soukromí. Pokud teror trvá dlouhodobě, může dojít k psychosomatickým poruchám (např. astma) vyplývajícím z totálního selhání organismu.⁴⁹ K tomuto závěru dospěl i Leymann.

Zranitelnost oběti závisí na její odolnosti zvládat stresové situace. Svobodová pokládá za důležité rovněž okolnosti, za kterých se mobbing děje. Všichni autoři se však shodují v jednom, a sice že největší následky nese právě oběť.

Jak již bylo zmíněno, má mobbing nepochybně negativní vliv jak na zdravotní stav psychický tak i fyzický. Mezi nejčastější psychické potíže patří nervozita, neklid, úzkost, poruchy koncentrace. Svobodová zde řadí také narušené sebevědomí,

⁴⁹ LOVASOVÁ, L. *Šikana*. Sdružení linka bezpečí, 2005.

pochybnosti o svých kvalitách. Veškeré projevy jsou pro oběť silnou stresovou zátěží, vedou ke ztrátě energie a únavě. Oběť se stává vyčerpanou, její pracovní výkonnost rapidně klesá a tím se stává problémovou. Cítí se dotčená, její schopnost komunikace je narušená, objevuje se agresivita a podrážděnost, smutek, pesimismus, ztráta chuti do života, deprese. Neustálá vysoká hladina stresových hormonů má za následek vysoký krevní tlak, oslabení imunity, které mohou vést ke kardiovaskulárním nemocem či vzniku nádorových onemocnění. Velmi často dochází k poruchám příjmu potravy, mohou se objevit i jinak nevysvětlitelné kožní či hormonální choroby.⁵⁰

Pro oběť nastává těžké období. Do zaměstnání přichází s obavami, vnitřním neklidem, zpočátku vynakládá spoustu energie na činnosti, které by ji před aktivitami mobbera mohly alespoň částečně ochránit. Huberová vyzdvihuje pocit bezmocnosti, vědomí toho že oběť nemá prostor, aby se bránila a ani šanci proti neustálým útokům, které ubírají oběti z psychických i fyzických sil, až se úplně vyčerpají.⁵¹

Svobodová se pozastavuje i nad sociálními důsledky, včleňuje je do podoby chronických frustrací oběti, která se nedokáže odpoutat od neustálých myšlenek na problémy v práci. Raději se izoluje od vnějšího světa, stahuje se do sebe, dál od reality. Ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se, komunikovat s okolím. Tím se u oběti zhoršují vztahy v soukromí, v rodině, dochází u ní k odcizení i mezi přáteli. Podle psychologů je právě izolace jeden z nejtvrdějších trestů, jelikož komunikace s lidmi patří mezi klíčové psychologické potřeby člověka.⁵²

V konečném důsledku dochází u mobbingu často ke ztrátě zaměstnání což frustraci oběti ještě víc zhoršuje. Komplikací může být navíc vyšší věk oběti, což pak výrazně snižuje její další uplatnění trhu práce. Pro takto frustrované oběti může tato bezvýchodná situace vyústit i v sebevraždu. Jak uvádí Beňo: *“Každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých je spojen s problémy v zaměstnání.”*⁵³

6.2 Důsledky pro organizaci

Pro organizaci je mobbing skrytým zdrojem ekonomických ztrát, neboť zaměstnanci-oběti nepodávají optimální pracovní výkon, jsou méně kreativní. Nepřímo je zdrojem několika nákladů, což ovlivňuje celkovou výkonnost organizace. Těmi

⁵⁰ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. 2008.

⁵¹ HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1995.

⁵² SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. 2008.

⁵³ BEŇO, P. in SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. 2008. s. 84.

nejčastějšími mohou být – zvýšení nemocnosti, nárůst podílu předčasných odchodů do důchodu, zvýšená fluktuace zaměstnanců a s tím spojené vícenáklady na nábor, zaškolení a adaptaci nových, snížená produktivita, škody na zařízení a vybavení podniku, nárůst nákladů spojených se stížnostmi a případnými soudními spory.⁵⁴

Svobodová konstatuje, že nikoliv oběť, ale mobber znamená pro firmu velké finanční náklady. Mobbing přináší ekonomické ztráty nejen kvůli nízkému výkonu obětí, ale má vliv na ostatní členy kolektivu i mobbera samotného, čímž negativně ovlivňuje nejen oběť, ale i výkon všech na pracovišti. Mobber musí vymýšlet další a další intriky, čímž se odvádí od vykonávané pracovní činnosti. Všimají si toho ostatní spolupracovníci a narušuje se tím tak atmosféra na pracovišti a firemní kultura. Pracovní prostředí se stává nepřátelské. Týmy se rozpadají, ovládá je neochota, snižuje se motivace a uspokojení u práce. To vše podle Svobodové vede ke snížené efektivitě práce, špatné kvalitě odvedené práce, postupnému snižování morálky kolektivu i celé firmy, což se dříve či později projeví v ekonomickém výsledku organizace.⁵⁵

Beňo doplňuje, že je pro organizaci problém, pokud oběť zůstane, ale i pokud odejde. Oběť totiž podává tzv. duševní výpověď, což neznamená nic jiného než to, že je oběť sice na pracovišti fyzicky přítomná, ale její výkonnost a motivace obětí výrazně klesá. Na druhou stranu, pokud oběť odejde, opouští své pracoviště s negativními zkušenostmi a její vzpomínka na organizaci není rozhodně moc příjemná.

Hrozbou pro organizaci se také stává, když pracovník - oběť odchází do zaměstnání ke konkurenční společnosti. Jistým rizikem tak může být poškozování image podniku, ve kterém se mu dostalo šikany v podobě mobbingu. Psychická újma zde ztrácí převahu nad loajalitou. Navíc s obětí mohou odejít i další schopní pracovníci, kterým dusná atmosféra na pracovišti nevyhovuje. V organizaci tak místo schopných zůstávají pouze průměrní. Nehledě na fluktuaci, která znamená vynaložení dalších prostředků na nábor nového pracovníka a jeho zaučení. To vše vede ke snížení výkonnosti celého podniku a časem třeba i ke ztrátě konkurenceschopnosti.⁵⁶

⁵⁴ WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha, 2011.

⁵⁵ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 2008.

⁵⁶ BEŇO, P. in MATOCHOVÁ, M. *Diplomová práce: Mobbing a bossing – psychoteror mezi sociálními pracovníky*. 2010. [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupná na WWW: <<http://dspace.knihovna.utb.cz/handle/10563/14116>>.

6.3 Důsledky pro stát či společnost

Jak již bylo uvedeno, většinou je mobbing zakončen odchodem oběti ze zaměstnání. V této souvislosti je v odborné literatuře poukazováno na případnou přitěžující okolnost pro její frustraci a tou je vyšší věk. Obecně se uvádí, že pokud je oběti nad 50 let má určité komplikace se svým uplatněním na pracovním trhu a tato skutečnost jí ztěžuje najít si nové zaměstnání. Právě toto stojí stát a daňové poplatníky peníze v podobě vyplácení podpor v nezaměstnanosti, sociálních dávek apod. Dále je nutné zmínit další podobu negativních vlivů pro stát, a sice v oblasti vyplácení nemocenského pojištění, jež souvisí s již zmíněnou zvýšenou nemocností obětí, které jsou často dohnány k takovému psychickému vyčerpání, že je potřeba zásahu lékaře.

7 JAK SE BRÁNIT?

Položíme-li si otázku jak se bránit, jako první nás zcela jistě napadne, zda si můžeme pomoci sami, nebo si o pomoc někomu řekneme. Oběť tak bilancuje mezi tím, zda dokáže sama proti tomu něco dělat, nebo je tak bezmocná a nechá událostem volný průběh.

Huberová je názoru, že ženy-oběti využívají pomoc svého okolí častěji nežli muži, častěji se svěřují kolegům i kamarádům, konzultují s lékařem a jsou ochotny si o tom otevřeně promluvit s nadřízeným. Pozastavuje se nad otázkou, zdali právě toto jednání nenaznačuje, že se oběťmi mobbingu stávají častěji ženy než muži. To však nelze prokazatelně dokázat, jedná se o pouhé dohady. Faktem však zůstává, že ženy jsou vnímavější a zranitelnější vůči psychickému teroru.

Zaměstnanci postižení mobbingem nebudou podávat potřebný výkon, a můžeme si být jisti, že pokud budeme tuto problematiku přehlížet, zaměstnanec dá dříve či později výpověď. Nejjednodušší cesta k tomu, jak se mobbingu vyhnout, je tedy prevence.

Většina autorů-psychologů se shodují v názoru, že oběti se mobbingu moc nebrání a to buď proto, že jsou vyčerpané, anebo se stydí svěřit. Nechtějí vypadat jako neschopní se vypořádat s pracovním životem. Proto raději v tichosti ze zaměstnání odejdou. Tento postoj samozřejmě mobberům ještě více nahrává.

Možností se nabízí několik. Buď lze zaměstnance vyškolit speciální personální agenturou, které poradí, jak mobbingu předcházet, nebo je dobré odpovědností za mobbing pověřit jednoho ze zaměstnanců. Je nutné dbát na to, aby tento zaměstnanec dohlížel na pracovní vztahy na pracovišti a pomáhal řešit případné konflikty.⁵⁷

7.1 Co mohu dělat já jako oběť

Pokud už je na prevenci pozdě, pak i v tomto případě lze najít řešení. Jednou z možností je pokusit se konflikt s mobberem vyřídit sám. Zjistit příčinu konfliktu a následně jej urovnat, vyřešit, či vyříkat si to, popřípadě se smířit. Je dobré zkusit si s kolegou sednout v kanceláři o samotě a zeptat se ho, co mu na vás vadí. Ukázat vstřícnost a ochotu najít řešení. Je možné se takto dobrat společnému konsensu a vyřešit vzájemné rozpory. Wagnerová a Kmoníčková navíc nabádají oběti k vyšší opatrnosti

⁵⁷ HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1995.

a doporučují jim si zálohovat pracovní dokumenty, zamykat pracovní stůl a komunikovat pokud možno písemně, z důvodu alibi pro pozdější potřeby konfrontace s mobberem. Huberová dále navrhuje hovořit o svých problémech, doma v rodině, svěřovat se partnerovi, neboť společenská podpora má v tomto případě obrovský význam a dává oběti sílu tlak zvládat a odolávat. Doporučuje oběti najít si v kolektivu co nejvíce spojenců, kteří jí v případě nutnosti podpoří. V žádném případě není na místě zde použít prostředků krátkodobé úlevy, jakými jsou alkohol, návykové látky, léky apod. Zdánlivě se oběti uleví ale pouze krátkodobě, dříve nebo později to vede k ještě hlubším depresím a beznadějím a závislosti.

7.2 Co mohou dělat mí kolegové

Pokud je mobbing již v pokročilém stadiu, pak se s vámi mobber nebude chtít bavit, ani nebude nakloněn nekonfliktnímu řešení. V takovém případě je vhodné obrátit se s případnou pomocí na kolegy. Mobbing je záležitost, která není přehlédnutelná a pokud jsou vaši kolegové loajální, budou se vám snažit pomoci. Čím více kolegů se obrátí na vaši stranu, tím lépe. Měli by pomoci oběti shromáždit důkazy pro případné prokazování viny a podporovat ji psychicky. Přihlízející by se měli snažit mobberovi domluvit a vzájemně ji s obětí konfrontovat. Pokud se jedná o bossing, seznámit se záležitostmi jiného nadřízeného či nadřízený orgán a prostřednictvím jeho věc řešit.

7.3 Co může udělat nadřízený

Za projevy mobbingu v konkrétním kolektivu nese odpovědnost nadřízený, jehož povinností je aktivně vystupovat proti vzniku mobbingu, vnímat a naslouchat problémům podřízených, být objektivní a otevřený diskuzi i konstruktivní kritice. I z těchto důvodů vyplývá apel nejen na odbornou znalost manažerů, ale i na jejich charakterové vlastnosti a rozvoj jejich interpersonálních dovedností. Oběť by měla mít možnost se na nadřízeného v této oblasti obrátit. Pokud ne svého, tak na jakéhokoliv jiného, který bude vstřícný.

Nadřízený by měl oběti poradit, povzbudit ji, uklidnit a hlavně vyjádřit jí svou podporu a ochotu celou věc prošetřit a vyřešit. Měli by provést oddělené pohovory jednak s obětí a jednak s mobberem, shromáždit veškerou dostupnou dokumentaci dokladující skutkovou podstatu věci a poté obě strany vzájemně konfrontovat. Aktéra mobbingu by měl nadřízený obeznámit s právními důsledky jeho jednání, s případnými postihy a navrhnout opatření případně informovat příslušné orgány uvnitř firmy.

Jednoduše řečeno nadřízený nesmí zavírat před mobbingem na pracovišti oči a měl by mít snahu vše řešit, jinak se stává spolupachatelem.

Pokud se po rozhovoru nic nezmění a pachatelovy násilné praktiky pokračují dál anebo pokud k činnosti ze strany nadřízeného nedošlo, je třeba se zařídit jinak. Třeba se rovnou obrátit na vedení organizace a za pomoci shromážděných důkazů jim situaci objasnit. Téměř žádný vedoucí zpravidla nepřizná mobbingové aktivity ve svém kolektivu.

7.4 Jak by se měl zachovat top management/zaměstnavatel

V případech, kdy vás kolegové ani nadřízený nebudou chtít z jakýchkoliv důvodů podpořit, je na místě obrátit se na zaměstnavatele v podobě zástupce odborové organizace, top managementu aj. Oslovená osoba by měla celou věc prošetřit a vyvodit patřičné závěry, které jsem již zmínila v předchozí podkapitole. Ovšem ani tady se oběť nemusí setkat s kladným postojem, neboť je tendence nepříjemnou záležitost zlehčovat či ututlat, tak aby nepronikla na veřejnost. Kdyby totiž uvedl, že v jeho společnosti dochází k šikanování zaměstnanců, vytvořilo by to špatný obraz o řídicích schopnostech top managementu a vrhlo špatný stín na podnik samotný.

Top management by se měl především chovat příkladně, neboť svým chováním předává model chování svým zaměstnancům. Hodnoty, které jsou stanoveny top managementem, jsou jednodušeji přijímány a integrovány do celé firemní kultury.

Pokud oběť nenalezne zastání ani zde, má ještě možnost se obrátit na „externí“ organizace např. Inspektorát práce, Sdružení Práce a vztahy, Český helsinský výbor a v krajním případě i soud. Svobodová dále radí, že není hanba se obrátit s prosbou o pomoc na odborníka – psychologa, psychiatra nebo psychoterapeuta.⁵⁸

7.5 Co může udělat společnost?

Úkolem společnosti je zpravidla legislativní ošetření mobbingu. To znamená, aby vláda nezapomněla při aktualizaci příslušných zákonů myslet na tuto formu patologického chování a jasně vymezila pravidla a sankce v konkrétní legislativě. V této souvislosti se nabízí hypotetická otázka: „Jak se mobbing liší od diskriminace?“ a „Jak se liší mobbing od nerovného zacházení?“

⁵⁸ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 2008.

Hranice k uvedeným formám je velmi tenká a přesto mobbing v české legislativě upraven není, kdežto diskriminace i nerovné zacházení ano. Není zde prostor pro zlepšení? Můžeme se inspirovat u zahraničních kolegů, např. v Polsku, Francii, Norsku, či Švédsku.

8 PREVENCE MOBBINGU

Podniky by se měly ubírat příkladně cestou prevence. Leymann definuje čtyři rozhodující faktory, jež nejvíce ovlivňují rizika vzniku mobbingu. Zařadil mezi ně nedostatečně vyjasněné plány práce zaměstnanců, nevhodné chování vedoucích pracovníků potažmo managementu, nedostatečnou ochranu jednotlivých zaměstnanců a nízké morální vlastnosti pracovníků v oddělení.

Na základě těchto faktorů je podle něj možné stanovit přehled jednotlivých kroků prevence, případně jen opatření, které pravděpodobnost vzniku mobbingu v organizaci alespoň omezí. Leymann zmiňuje jasný pracovní plán s jasnými termíny, nastolení modelu chování zaměstnanců. Veškeré hodnoty, které takto vedení organizace nastaví, jsou pak zaměstnanci snadněji přijímány a lépe se integrují do podnikové kultury.

V každé organizaci by měl být proklamován tzv. princip otevřených dveří. Jedná se o možnost, při kterém má každý zaměstnanec právo si stěžovat a otevřeně vyjádřit svůj názor nejen v kolektivu ale i směrem k nadřízenému, přičemž nadřízený je povinen jej vyslechnout. V každé organizaci by měl mít každý pracovník právo si stěžovat a otevřeně se vyjádřit k různým pracovním situacím a to i v případě, kdy je v přesně opačného názoru.

Ve firmě by mělo být jasně vymezeno, jaké chování se považuje za mobbing a jaké chování je akceptovatelné. Management by měl proti mobbingu aktivně a otevřeně vystupovat, svým chováním jít příkladem a posilovat kladné mezilidské vztahy na pracovišti. Je doporučováno rovněž mít jasně stanovené cíle jednotlivých aktivit, které by měly být navázány na jednotlivé rozvojové cíle zaměstnanců.

Podnik musí mít stanoven jasný transparentní systém odměňování a hodnocení zaměstnanců. Důležitá je také přímota komunikace, nadřízení by měli být otevřeni a měli by naslouchat svým zaměstnancům, obzvláště pokud již k mobbingu došlo. Měli by být školeni asertivitě a empatii, měl by jim být znám plán reakce. Organizace, ve kterých se již mobbing někdy vyskytl, by pro tento případ měly vytvořit jasné postupy, vnitřní směrnice či řád.

Zaměstnanci by měli o mobbingu informováni a poučeni i o tom, jak při setkání s ním postupovat. Zároveň by měli být informováni o svých právech. Osoba, která zná své právní nároky je schopna vystupovat sebevědoměji nejen proti mobberovi, ale

i na veřejnosti vůbec. Cílem organizace by mělo být mobbingu ve všech jeho podobách předcházet.⁵⁹

V této souvislosti doporučuje Wagnerová zaměstnavatelům použití dvou metod, tzv. sociomapování a videotrénink interakcí.

Sociomapování lze použít pro diagnostiku potenciálu rozvoje mobbingu. Obecně se jedná o systémovou analýzu sloužící pro monitoring vztahů mezi prvky komplexního systému, kterým organizační struktura podniku určitě je. Analýzu sociomapování vyvinul v Praze v roce 1997 R. Bahbouch a podle Wagnerové se dá rovněž použít při rozvoji týmů (poznání konfliktů, pochopení mocenských soubojů atd.).

Metodu videotréninku zařazuje jako účinný nástroj pro eliminaci mobbingu. Proč? Wagnerová se domnívá, že s pomocí natočení případových situací (např. pracovní porady, pracovní interakce) s aktéry na videokameru je možné toto patologické chování zachytit a označit jako nežádoucí. Vychází přitom z tvrzení, že mobbing je „často úmyslným a vědomým chováním, nicméně částečně je i nevědomým a pudovým jevem, jež si mobbeři nepřipouští.“⁶⁰ Po zhlédnutí videa a jeho společném rozboru může být videotrénink perspektivní metodou pro účinné zvládnání mobbingu.

Mobbing je těžká životní zkouška, které může podlehnout každý. Ve svých důsledcích vede k vyčerpání, a tedy i k syndromu vyhoření, (tzv. Burn-out syndrom). Proto bychom mu měli věnovat patřičnou pozornost a v rámci represe se zaměřit i na konkrétní kasuistiky. Jen tak se můžeme modelově poučit a vzájemně obeznámit o tom, jak zvládat mobbing, setkáme-li se s ním na vlastním pracovišti. Neinformovaní lidé častokrát netuší, že situace, ve které se ocitli, není „zdravá“ a jelikož neví, jak se mají v takovém případě zachovat a bránit, stupňuje se jejich strach, ztrácejí síly na obranu. Aby k tomuto začarovanému kruhu nedocházelo, je třeba veřejnost vzdělávat.⁶¹

Možných prostředků jak zvýšit u zaměstnanců povědomí o mobbingu, jeho detekci a reakci je celá řada. Bláhová je členění na aktivní a pasivní formy informování. Mezi aktivní formy zařazuje pořádání různých kurzů, seminářů, školení a workshopy, kde je možné si konkrétní modelové situace přímo vyzkoušet. Za pasivní formy považuje poskytování informací „zvenčí“ tj. prostřednictvím sdělovacích prostředků,

⁵⁹ WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha. 2011.

⁶⁰ WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha. 2011. s. 142.

⁶¹ HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuálek o násilí*. 2004.

tj. diskusní fóra v rozhlasu, talk show s odborníky v televizních pořadech, vydání odborných časopisů, knižních publikací apod. Mezi vlivnější média patří bezesporu také internet, jelikož uživatel z nich získává informace snadno z pohodlí domova. Bohužel v tomto případě je na místě být obezřetný a myslet na případná rizika. Ne všechny informace na internetu jsou ověřené, aktuální, úplné či zakládající se na pravdě.⁶²

8.1 Právní obrana

Současná česká judikatura pojem mobbing bohužel nezná. Soudci, státní zástupci, policisté, aj. sice často pracují s pojmem šikana a diskriminace, obtěžování, ale postižitelnost jedince může být pouze tehdy, pokud naplní skutkovou podstatu některého z konkrétních trestných činů. Nejčastěji jde o omezování osobní svobody, vydírání, loupež, ublížení na zdraví, vzbuzení důvodné obavy, znásilnění nebo pohlavní zneužití, poškozování cizí věci apod.

Z právního hlediska lze za jistých okolností mobbing považovat za systematické obtěžování na pracovišti. A za mobbing na pracovišti je zodpovědný právě zaměstnavatel. Ten má dle Zákoníku práce povinnost vytvářet pro zaměstnance příznivé pracovní podmínky a dodržovat rovné zacházení v souvislosti s dobrými mravy a zákaz diskriminace.⁶³

JUDr. Kocábek a Ministerstvo práce a sociálních věcí nabízejí na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí sice jistě dobře míněný, avšak poněkud naivní návod, jak se bránit šikaně, citují: „*Především odolat nátlaku a nedovolit jednotlivcům ovládat celý pracovní kolektiv. Nebýt lhostejný k tomu, co se děje na pracovišti. Je nutné najít v kolektivu kvalitní a čestné lidi. Na šikanu je třeba upozornit personální odbor a vyššího nadřízeného, protože jde o velice nebezpečnou záležitost, která může mít pro oběť i fatální následky. Oznamit šikanu na pracovišti má povinnost každý pracovník. Potom se skutečně projeví ta pravá kultura organizace.*“ nebo: „*Člověk není nikdy sám, čestní a slušní lidé se vždy najdou. S nimi získáváte víru, že má*

⁶² BLÁHOVÁ, J. *Diplomová práce. Šikana na pracovišti*. 2011. [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupná na WWW: <http://is.muni.cz/th/206569/pravf_m/DP_-_J._Blahova.txt>.

⁶³ §13b, §14 (odst.1-3) a §16-17 Zákona č.262/2006 Sb. *Zákoníku práce*. [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupný na WWW: <<http://mpsv.cz/cs/45>> .

*smysl bojovat. A nakonec je i legrace, protože šikanující smečka servilních kolegů je ve své ubohosti neskutečně komická.*⁶⁴

Z tohoto návodu lze spíše pocítit bagatelizaci problému nežli účinnou pomoc. Mobbing není vskutku žádná legrace! Přestože se agresori nebo přihlížející opravdu mohou jevit komicky, jejich oběť zpravidla a pochopitelně smích přejde velmi brzy a veškerý smysl pro humor vůbec. Navíc podobné návody jsou nepoužitelné, když šikanujícím je právě vedoucí pracovník (bossing).

Listina základních práv a svobod

Listina základních práv a svobod je od 16. prosince 1992 součástí ústavního pořádku České republiky. Podle článku 3 Listiny se základní práva a svobody zaručují všem bez rozdílu pohlaví, věku, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného pohlaví.

Každý má právo se svobodně rozhodovat o své národnosti. Zakazuje se jakékoliv ovlivňování tohoto rozhodování a všechny způsoby nátlaku směřující k odnárodnování. Nikomu nesmí být způsobena újma na právech pro uplatňování jeho základních práv svobod (odstavec 3). V článku 10 se říká, že *„(1) Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno. (2) Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a rodinného života. (3) Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.*“⁶⁵

Díky zákonnému zakotvení lze tedy svá práva vymáhat i soudní cestou. Problémem je, že i když dosáhnete svého, většinou se zpět do pracovního kolektivu už nevrátíte.

Občanský zákoník

Práva osob ve smyslu ochrany osobnosti jsou upraveny také v platném Občanském zákoníku. §13 říká *„(1) Fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění.*

⁶⁴ MPSV. *Jak „přežít“ šikanu na pracovišti.* [online]. 25. 2. 2008. [cit. 2012-02-02]. Dostupné na WWW: <<http://mpsv.cz/cs/5162>> .

⁶⁵ *Zákony online.* [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupná na WWW: <<http://zakony-online.cz/?s5&q5=all>> .

(2) Pokud by se nejevilo postačujícím zadostiučinění podle odstavce 1 zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, má fyzická osoba též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích. (3) Výši náhrady podle odstavce 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.“⁶⁶

Antidiskriminační zákon

Tento zákon zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství⁶⁷ a v návaznosti na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, které jsou součástí právního řádu, blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti. Vymezuje právo pracovních i služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování, členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují.

Dále vymezuje právo na členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují, sociálního zabezpečení, přiznání a poskytování sociálních výhod, přístupu ke zdravotní péči a jejího poskytování, přístupu ke vzdělání a jeho poskytování, přístupu ke zboží a službám, včetně bydlení, pokud jsou nabízeny veřejnosti nebo při jejich poskytování. Fyzická osoba má právo v právních vztazích, na které se vztahuje tento zákon, na rovné zacházení a na to, aby nebyla diskriminována.⁶⁸

Veřejný ochránce práv

Úkolem ochránce (ombudsmana) je přispívat k prosazování práva na rovné zacházení osob nejen na pracovišti. Proto je možné oslovit se žádostí o pomoc i jeho. Za tím účelem poskytuje metodickou pomoc obětem diskriminace či nerovného zacházení. Provede právní vyhodnocení situace a nabídne nejvhodnější možnosti dalšího postupu, podle potřeby poradí nebo nabídne spolupráci při zajištění důkazů.

⁶⁶ §13 Zákona č. 40/1964 Sb. *Občanského zákoníku*. [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupný na WWW: <http://zakonycr.cz/?typ=zakony&akce=free&akcekrok=free_vybrane> .

⁶⁷ *Směrnice Rady 76/207/EHS ze dne 9. února 1976 o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky*. [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupná na WWW: <<http://google.com>>.

⁶⁸ *Zákon č. 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2008, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. (Antidiskriminační zákon)*. [online]. [cit. 2012-02-02] Dostupný na WWW: <<http://ochrance.cz/diskriminace/antidiskriminacni-zakon/>> .

Mj. provádí výzkum v oblasti diskriminace, zveřejňuje zprávy a vydává doporučení k otázkám souvisejícím s diskriminací, zajišťuje výměnu informací s evropskými institucemi pro rovné zacházení, zjišťuje, zda úřady v souladu se zákonem samy odhalují a postihují diskriminační jednání.

Ombudsman dále radí, že v případě, že se setkáte s diskriminací nejen na pracovišti, můžete postupovat následujícími třemi způsoby. Můžete se obrátit na příslušný kontrolní či nadřízený orgán. (*Příklady: Pokud se diskriminace dopustí zaměstnavatel při výběru z uchazečů o zaměstnání, může se uchazeč obrátit se stížností na Úřad práce. Pokud se diskriminace dopustí zaměstnavatel vůči zaměstnanci, může se zaměstnanec obrátit se stížností na Inspektorát práce. Jestliže se diskriminace dopouští zaměstnanec vůči zaměstnanci, měl by se postižený obrátit na nadřízeného.*)⁶⁹

Touto cestou lze dosáhnout zastavení diskriminačního jednání, ale není možné žádat přiměřené zadostiučinění (např. omluva) nebo náhradu způsobené újmy. Poškozený se může dále obrátit s žalobou na soud. V takovém případě se oběť diskriminace může domáhat ukončení diskriminačního jednání, odstranění jeho následků a poskytnutí přiměřeného zadostiučinění (např. omluva). Je možné žádat též náhradu způsobené újmy v penězích.

Třetí možností je pokus o smírné řešení formou tzv. mediace. Mediátor je vyškolená osoba, která pak pomáhá oběma stranám dospět k dohodě. S mediací však musí obě strany souhlasit – ani jednu z nich nelze k jednání nutit.

Dokazování diskriminace před soudem

Ombudsman v této souvislosti poukazuje na fakt, že dokazování u diskriminačních sporů je jiné, než u soukromoprávních. Nejedná se o presumpci viny, jak se často chybně tvrdí. Ve sporech o diskriminaci se jedná o tzv. dělené důkazní břemeno, kdy důkazy podávají obě strany. Oběť musí prokázat, že byla vystavena odlišnému či méně příznivému zacházení. Pokud toto prokáže, je na žalovaném, aby naopak dokázal, že k diskriminaci nedošlo. Žalovaný musí prokázat, že jeho jednání mělo legitimní cíl, který odůvodňuje nerovný přístup, a že prostředky, které k dosažení tohoto legitimního cíle použil, byly přiměřené a nezbytné.

⁶⁹ OMBUDSMAN. *Jak se bránit proti diskriminaci?* [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupné na WWW: <<http://ochrance.cz/diskriminace/pomoc-obetem-diskriminace/jak-se-branit>>.

„(Příklad: Žalobkyně musí prokázat, např. pomocí listinných důkazů a výpovědí svědků či jiným způsobem, že za stejnou práci dostávala menší mzdu než její kolega z důvodu, že je žena (nikoliv z důvodu nižší kvalifikace, nekvalitněji odváděné práce apod.). Namítá tedy diskriminaci z důvodu pohlaví. Žalovaný, tedy zaměstnavatel, pak musí prokázat, že měl k uvedenému jednání rozumný (legitimní) důvod, a pokud ano, musí ještě prokázat, že rozdíl mezi mzdou žalobkyně a jejího mužského kolegy byl přiměřený a nezbytný.)“⁷⁰

8.2 Evropská unie & ČR

Směrnice Rady z roku 1989 (89/391) obsahuje základní ustanovení pro ochranu zdraví a bezpečnost při práci a stanovuje zaměstnavatele odpovědnými za to, aby zaměstnanci nebyli poškozeni prací, včetně násilí v práci. Některé členské státy EU implementovaly tuto Směrnici do své legislativy a některé státy navíc připravily metodická doporučení pro prevenci násilí v práci. Viz níže.⁷¹

I podle článku Maria Isabel S. Guerrero na „Students publication homepage“ střední právní školy v Bostonu vyzval Evropský parlament Evropskou komisi, aby proti šikaně na pracovišti předložila plán opatření pro celou EU. K tomu ovšem nedošlo. Nicméně, Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci na konferenci v říjnu 2002 tehdy zahájila diskusi a poukázala na mobbing jako na širší problém související se zaměstnáním a pracovním stresem. Ačkoliv v současné době Evropská komise zastává názor, že morální obtěžování je již upraveno od roku 1989 v rámci oblasti Bezpečnost a ochrana zdraví ve směrnici 89/391/EHS, viz výše, současné diskuse o mobbingu jako morálním obtěžování, naznačují, že jsou na cestě další právní předpisy EU. S největší pravděpodobností ve formě vydání nových směrnic nebo pouze změn stávající směrnice v oblasti bezpečnosti a zdraví.

Autorka uvádí, že Švédsko, bylo první zemí EU, která přijala již v roce 1993 právní předpis proti morálnímu obtěžování (mobbingu, přičemž užívají pojmu „moral harassment“) a vyhlášku o viktimizaci v zaměstnání.

I ve Francii bylo v rámci sociální modernizace zákona v lednu 2002 doplněno do pracovního a trestního zákoníku ustanovení týkající se morálního obtěžování. V něm

⁷⁰ OMBUDSMAN. *Jak se bránit proti diskriminaci?* [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupné na WWW: <<http://ochrance.cz/diskriminace/pomoc-obetem-diskriminace/jak-se-branit>> .

⁷¹ ČMKOS. *Psychologické aspekty násilí na pracovišti a krizová situace.* [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupný na WWW: <http://cmkos.cz/data/articles/down_2727.doc>.

se mj. stanoví, že zaměstnanec trpí opakovaným morálním obtěžováním, které mají účel způsobit zhoršení pracovních podmínek nebo za následek narušení práva a důstojnosti zaměstnance, jež ovlivňují jeho fyzické nebo duševní zdraví nebo ohrožení jeho profesionální kariéry. Podle francouzského trestního zákoníku, který obsahuje téměř identickou definici morálního obtěžování, kterou lze nalézt v zákoníku práce, se morální obtěžování trestá až jedním rokem ve vězení a pokutou ve výši 15 000 Eur, zatímco trest v zákoníku práce je jeden rok ve vězení a/nebo 3 750 Eur.

Zákoník práce dále stanoví, že zaměstnanec nesmí být sankcionován, nebo diskriminován (přímo či nepřímo) za to, že vydržel nebo odmítl snášet morální šikanování. Například jde-li o odměňování, vzdělávání, nebo smlouvu o prodloužení pracovní činnosti atd. Ukončení pracovní smlouvy vyplývající z těchto podmínek je ve Francii neplatné podle článku L. 122-49 francouzského Zákoníku práce. Ten také opravňuje zaměstnavatele využít disciplinárních sankcí vůči zaměstnancům, kteří se dopouštějí činů morálního obtěžování a umožňuje jeho obětem požádat o smírní řízení (tzv. *mediace*) za účelem zastavení *mobbingu*. Navíc ředitel či jednatel společnosti má odpovědnost za přijetí všech nezbytných opatření k zamezení morálního obtěžování zaměstnanců na pracovišti.

Hnutí proti morálnímu obtěžování ve Švédsku a Francii byly obzvláště silné, neboť vycházely jednak ze zveřejněných studií Heinze Leymanna, z roku 1984, a francouzského psychologa Marie-France Hirigoyena, začátkem roku 1998. Publikace Leymanna a Hirigoyena přinesly zvýšení povědomí veřejnosti o morálním obtěžování nejen ve Švédsku a Francii, ale v celé EU. Není divu, podle jejich výzkumů je morální obtěžování (čili *mobbing*) jedním z nejrychleji se rozvíjejících stížností násilí na pracovišti, která postihuje kolem dvanácti milionů pracovníků v EU ročně.⁷²

Například Lucembursko podepsalo svou první společenskou smlouvu na morální obtěžování v roce 2001. Španělský soud rozhodl, že v roce 2001 pracovníci budou mít nárok na finanční náhradu újmy v důsledku morálního obtěžování. Belgie rovněž přijala právní předpisy proti morálnímu obtěžování v roce 2002. Jiné země, jako Spojené království navrhly právní předpisy, které však dosud nebyly implementovány. Existuje tam alespoň bezplatné *antimobbingové* poradenství, tzv. *hot line*. Nejinak je tomu i v Německu.

⁷² GUERRERO, M. I. S. *The Development of Moral Harassment (or Mobbing) Law in Sweden and France as a step towards EU Legislation*. [online]. [cit. 2012-02-01]. Volně přeloženo. Dostupné na WWW: <http://bc.edu/dam/files/schools/law/lawreviews/journals/bcicl/27_2/10_FMS.htm>.

Bláhová ve své diplomové práci na téma uvádí, že v sousedícím Polsku je mobbing taktéž legislativně upraven. Je definován v tamním zákoníku práce. Za mobbing se zde označuje, cituji: *“Jednání nebo chování zaměstnance nebo směřující proti zaměstnanci, které se skládá z trvalého a dlouhodobého obtěžování nebo zastrahování zaměstnance, které vede k podhodnocení jeho odborné způsobilosti, což zaměstnance ponižuje nebo má ponižit nebo zesměšnit, izolovat jej a odstranit ho z týmu spolupracovníků.”*⁷³

Dle polského zákona je zaměstnavatel povinen mobbingu předcházet. Poškozený zaměstnanec tam na zaměstnavateli může nárokovat peněžitou náhradu za mobbingem způsobené újmy na zdraví. Taková náhrada, přitom nesmí být menší než jejich minimální mzda. Bláhová přitom uvádí konkrétní úryvek z paragrafů polského zákona.

A jak je to u nás? V České republice neexistuje pro oběti mobbingu žádná přímá poradna. Oběti se v ČR mohou obrátit pouze na Inspektorát práce, občanské sdružení Práce a vztahy či Český helsinský výbor. V krajním případě na Veřejného ochránce práv nebo na soud.

⁷³BLÁHOVÁ, J. Diplomová práce. *Šikana na pracovišti*. 2011. [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupná na WWW: <http://is.muni.cz/th/206569/pravf_m/DP_-_J._Blahova.txt> .

9 PRŮZKUM VÝSKYTU MOBBINGU V ČR

9.1 Vymezení cíle

Cílem praktické části je vymežit podobu násilí a agrese na pracovištích ve vybraných průmyslových organizacích prostřednictvím průzkumu. Analyzovat nejčastější důsledky a potvrdit či vyvrátit svou domněnku, že oběťmi mobbingu ve všech jeho formách jsou častěji ženy nežli muži.

Pro stanovení teoreticko-metodologických výstupů empirického šetření je nutné získat informace pomocí kvantitativních metod výzkumu, např. z funkčně vypracovaného dotazníku, standardizovaných či nestandardizovaných rozhovorů, pozorování apod. Po utřídění a analýze získaných informací se následně soustředit na popis výsledků a komparaci hypotéz.

9.2 Hypotézy průzkumu, dílčí cíle

Cílem práce bude si potvrdit či vyvrátit následující hypotetická tvrzení:

- H1: Více než 51% dotázaných se s mobbingem osobně setkala.
- H2: Mobberem jsou ve většině případů nadřízení (více než 50%).
- H3: Nejčastější četnost trvání mobbingu, která bude respondenty zvolena, bude „déle jak 1 rok, min. 1x týden“.
- H4: Více než 51% obětí ztrácí sebedůvěru a sníží se jejich pracovní výkon.
- H5: U více než 51% případů obětí odchází na vlastní žádost ze zaměstnání.
- H6: Žádná z obětí nepožádá o pomoc odborníka (psychologa, psychiatra).
- H7: Mobbingem jsou více postiženy ženy než muži (více než 50%).

Na základě hypotéz jsem si stanovila následující dílčí cíle:

- 1) Zmapovat výskyt mobbingu v rámci zvoleného vzorku respondentů.
- 2) Určit jakou část tvoří bossing a v jakých formách se nejčastěji vyskytuje.
- 3) Popsat nejčastější dobu trvání psychoteroru na pracovišti.
- 4) Zmapovat nejčastější důsledky na oběť, stanovit jakou část tvoří ztráta sebedůvěry a snížení pracovního výkonu.
- 5) Zjistit kolik z daných výskytů mobbingu vyústilo odchodem oběti ze zaměstnání na vlastní žádost (podáním výpovědi).

6) Zjistit podobu obrany, respektive reakce obětí, zmapovat kolik obětí se obrátilo s žádostí o pomoc na lékaře (odborníka z řad psychiatrie, či psychologie).

7) Zmapovat zda jsou obětí častěji ženy.

9.3 Metody sběru dat

Pro získání informací a zmapování situace na vybraných pracovištích jsem zvolila metodu anonymního strukturovaného dotazníku, který jsem umístila online na bezplatnou veřejnou internetovou stránku k tomu určenou (vypln.to.cz). Žádosti o jeho vyplnění jsem jej rozeslala prostřednictvím elektronické pošty svým kolegům, známým, jejich kolegům a známým atd., dále prostřednictvím sociální sítě (Facebook), umístěním informace na weby, které se danou problematikou zabývají. Elektronická podoba dotazování se jevila jako nejpraktičtější, nejrychlejší a pro respondenty nejjednodušší. Další výhodou je možnost oslovení poměrně velkého množství respondentů v poměrně krátkém časovém úseku. Z tohoto způsobu získávání dat vyplývají i určitá rizika. Jednak se k dotazníku na internetu mohou dostat náhodní uživatelé, a přestože jsem požadovaný segment respondentů jasně vymezila, mohou svým vyplněním výsledky průzkumu zkreslit. Jako další nevýhoda se obecně uvádí nepravdivé odpovědi respondentů. Toto riziko ovšem vidím u kterékoliv jiné metody sběru dat.

Další použitou metodou byl nestrukturalizovaný rozhovor. Z výše uvedených důvodů mohou být celkové výsledky průzkumu působit jako neobjektivní. Pro nestandardizovaný rozhovor jsem zvolila respondenty, o kterých vím, že jsou oběťmi mobbingu, a některý z jejich příběhů hodlám prezentovat jako případovou studii (kasuistiku).

Pro ověření srozumitelnosti otázek v dotazníku jsem provedla předprůzkum u 10 náhodných respondentů z řad spolupracovníků, pomocí kterého jsem zjišťovala správného pochopení otázek a zvolené formulace možných odpovědí. Před finálním rozesláním dotazníku do terénu jsem, na základě předprůzkumu, provedla potřebné „optimalizace“ otázek i potenciálních odpovědí. Respondenti byli při žádosti o vyplnění stručně obeznámeni s daným tématem a zároveň informováni o zaručení anonymity a smyslu a účelu dotazování.

Dotazník

Při sestavování dotazníku jsme vycházela ze stanoveného cíle práce. Obsahuje celkem 21 uzavřených otázek, nabízejících několik různých variant odpovědí. Forma odpovědi byla vymezena v každé otázce. Buď „zvolte jednu z odpovědí“, popřípadě lze vybrat více odpovědí“. Uzavřené otázky jsem zvolila proto, že jsou pro respondenty jednodušší a jsou ochotnější takovýto dotazník vyplnit. Otevřené otázky, kde musí respondent svou odpověď zformulovat, jsou dle mého názoru pro respondenta složité a hrozí vyšší riziko nepravdivé odpovědi, žádné odpovědi, případně až předčasného ukončení dotazníku. O to vyšší pozornost se proto musí klást u uzavřených otázek na možné varianty odpovědí, tak aby byly v rámci vymezeného cíle a zároveň pokryly široké spektrum možných odpovědí dotazovaných. Z tohoto důvodu jsem ke každé otázce zařadila i odpovědi, typu „nevím“ nebo „nerelevantní“ apod.

Dotazník jsem neformálně rozdělila do dvou částí. První část tvoří otázky 1 - 16, které se týkají výskytu mobbingu v podniku, popřípadě na dílčím oddělení, mapování forem mobbingu, zjišťování zda se byl respondent obětí mobbingu, pokud byl v roli mobbera, z jakého důvodu nátlak prováděl. V případě této otázky byly odpovědi cíleny na zmapování výskytu důvodu příkazu nadřízeného konkrétně „tlak shora“.

Otázka č. 7 obsahuje výčet nejrůznějších forem mobbingu a bossingu od ponižování, zesměšňování a přehlížení přes nejrůznější narážky, diskriminaci až po fyzické ataky atd. Při formulaci odpovědí jsem vycházela z kapitoly 2 „Formy šikany“. Následují otázky mapující podobu agresora, zda jde o kolegu, skupinu kolegů, nadřízeného, zda se jedná o muže či ženu, mladší či starší než oběť.

Otázka č. 11 se týká zjištění doby trvání působení mobbingu na oběť. Respondenti měli možnost zvolit jednu z několika variant pečlivě zvolených odpovědí zjišťujících. Aby byla splněna jedna z podmínek stanovených Leymannem, tedy aby se dalo hovořit o mobbingu, musí působení mobbera trvat alespoň 1x týden minimálně po dobu 6 měsíců. Následuje otázky určující, jakým způsobem oběť řešila páčání mobbingu na její osobě. Zda ji vyřešila sama, oznámila věc nadřízenému, personálnímu útvaru nebo se svěřila do rukou odborníka atd.

Otázka č. 13 zjišťuje podobu individuálních následků mobbingu na oběti ze všech škál od psychických, fyzických, sociálních po psychosomatické. Při jejich výčtu jsem vycházela z formulace autorů jednotlivých zdrojových publikací a to Leymanna, Huberové a Svobodové. Respondent má možnost zvolit více projevů

mobbingu, které na sobě pozoroval z celkem 14 nabízených. (např. vyčerpaný, naštvaný, ztráta sebedůvěry, únava, deprese, zvracení, nevolnost, snížení pracovního výkonu aj.).

Otázky 14 a 15 mapují výskyt mobbingu ve vyšším stádiu, kdy je/byla již oběť tak psychicky vyčerpaná či pod takovým tlakem, který označila za příčinu svých ranních nevolností, nebo dokonce zapříčinil její absenci na pracovišti. Poslední otázka v rámci první části dotazníku mapuje, jakým způsobem vyústilo šikanování oběti v zaměstnání.

Druhou část tvoří otázky 17 - 20 obsahující socio-demografické údaje o respondentovi (pohlaví, věkové rozmezí, dosažené vzdělání, pracovní zařazení). Dotazník, viz Příloha.

Rozhovor

Metodu nestandardizovaného rozhovoru jsem použila u osob z řad blízkých spolupracovníků, které osobně znám, a které se nebránily výpovědi. Rozhovory byly vedeny na mém pracovišti, ovšem v samostatné místnosti mimo okruh dění, mimo pracovní dobu. Všichni takto oslovení respondenti byli předem informováni o účelu a cíli rozhovoru.

Rozhovory trvaly zhruba 30 min a rozdělila jsem je na dvě části. V první části jsem kladla otázky vyplývající z dotazníku, druhá část již probíhala formou diskuse, přičemž jsem si dělala poznámky. Osoby, které měly s mobbingem přímé zkušenosti, popisovaly své prožitky. V rámci získání dat jsem se zaměřila na konkrétní pravděpodobné příčiny jednání, charakteristiku mobbera, individuální důsledky na jejich osobu, které jsme společně subjektivně pojmenovaly, ale i na okolnosti vzniku mobbingu, tzn. pracovní prostředí, ve kterém psychický teror vznikl, pracovní zařazení oběti, firemní kulturu společnosti, ve které pracují/pracovaly a jakým způsobem se chtějí postavit agresorovi, pokud vůbec, či v čem vidí případná východiska.

Jeden z rozhovorů použiji pro příkladnou případovou studii - kasuistiku, přičemž jsem cílovou osobu požádala o souhlas se zveřejněním a uvedením pravdivých informací. Na její žádost budu přitom uvádět pouze jméno.

Pozorování

Metodu pozorování jsem využila pro doplnění průzkumu. Pozorovatelem byla já osobně, přičemž jsem vystupovala zcela nezáúčastněně. Metodu jsem použila v rámci

společnosti, ve které pracuji. Společnost má nad 1500 zaměstnanců a ne všichni z oslovených osob, o kterých vím, že se se šikanou přímo setkali, byli ochotni pro provádění průzkumu spolupracovat, či být při vyplnění dotazníku aktivní. Jako důvod uvedli strach, zaneprázdněnost, vyčerpanost apod. Jako nezávislý pozorovatel vím, že v rámci společnosti, ve které pracuji, se tyto patologické jevy vyskytují (což byl mj. i důvod proč jsem se pro toto téma rozhodla při výběru diplomové práce). Z tohoto důvodu jsem se rozhodla doplnit průzkum o cenné poznatky z praxe prostřednictvím pozorování, přičemž tuto metodu aplikuji poslední čtyři roky 2008 - 2012.

Případová studie - Kasuistika

Pro lepší ilustraci procesu mobbingu a bossingu jsem jeden velmi příkladný rozhovor dále zpracovala do formy kasuistiky. Přitom jsem použila formu intrinsitní typ případové studie podle Hendla⁷⁴. Tato studie se obecně využívá při zkoumání málo známých fenoménů. Cílem je porozumění dané problematice do hloubky a pochopení konkrétních souvislostí jednotlivých částí vůči obecné odborné literatuře.

9.4 Harmonogram a charakteristika průzkumného vzorku

Přípravnou fázi jsem zahájila koncem srpna 2011, kdy jsem pracovala na sestavení vhodného dotazníku. Následoval předprůzkum mezi rodinnými příslušníky a následně mezi spolupracovníky pro ověření srozumitelnosti, kompletnosti a správné formulace otázek i odpovědí. Před finálním odesláním dotazníku jsem provedla ještě dvě „optimalizace“. Fáze realizace, tj. sběr dat potřebných pro průzkum byl proveden v průběhu měsíců září – říjen 2011. Následně jsem výsledky (metadata) zkompletovala a zpracovala do uceleného celku, tak aby byly použitelné pro potřeby dosažení cílů diplomové práce (fáze vyhodnocení).

Výzkumný vzorek tvořily pracující dospělé osoby, přičemž z vlastního sběru dat jsem vyloučila osoby pracující v pedagogických, sociálních, zdravotnických zařízeních a zařízeních státní správy. Cílem šetření bylo zjištění stavu výskytu šikany na pracovištích např. v průmyslových podnicích, automotive, ve stavebnictví, telekomunikačních podnicích, jednodušeji řečeno ve všech firmách či společnostech, které jsou závislé na ekonomické situaci státu/trhu, a na své mzdy si musí vydělat. Jejich charakteristickým rysem je tržní chování, které je výrazně ovlivněno hospodářskými cykly.

⁷⁴ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha, 2005.

Dotazování byli zaměstnanci širokého spektra pracovních pozic od řad dělníků pracujících ve směnném provozu, přes THP pracovníky, specialisty, až po vedoucí pracovníky. Celkem se průzkumu zúčastnilo 103 respondentů, přičemž všechny zúčastněné osoby byly s využitím těchto údajů seznámeny.

9.5 Analýza dat

Při vyhodnocení výsledků průzkumu budu vycházet z předem stanovených hypotéz a dílčích cílů.

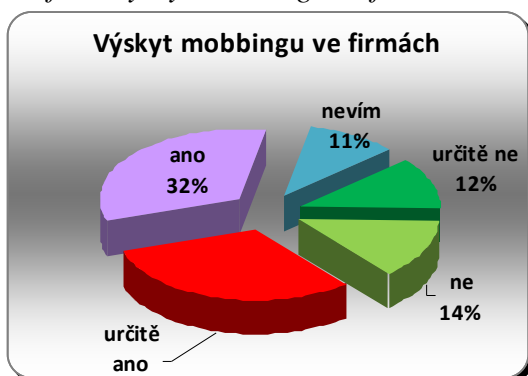
H1: Více než 51% dotázaných se s mobbingem osobně setkala.

Šetřením vyšlo najevo, že 64% z dotázaných respondentů tvrdí, že se ve firmě, kde pracují/pracovali v daném období, mobbing vyskytuje. 25% dotázaných odpovědělo, že se s mobbingem u svého zaměstnavatele nesetkalo, 11% si není jisto, či neví, viz graf 1.

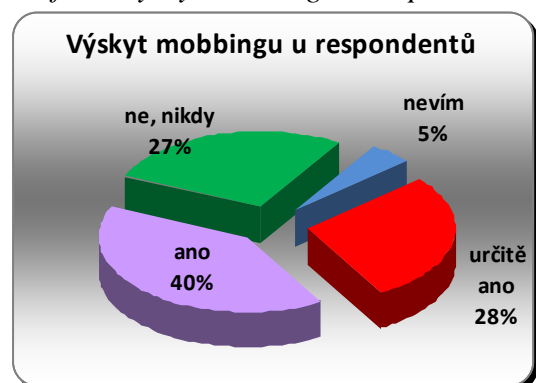
Na otázku „Byl/a jste někdy obětí mobbingu či buzerace ze strany kolegů či nadřízených ve vaší firmě?“ odpovědělo kladně 68% respondentů, což potvrzuje mou hypotézu, že více než 51% dotázaných se s mobbingem přímo či nepřímo setkala.

Z grafu 2 je dále zřejmé, že 27% respondentů se s mobbingem na pracovišti osobně nikdy nesetkalo.

Graf 1 - Výskyt mobbingu ve firmách



Graf 2 – Výskyt mobbingu u respondentů



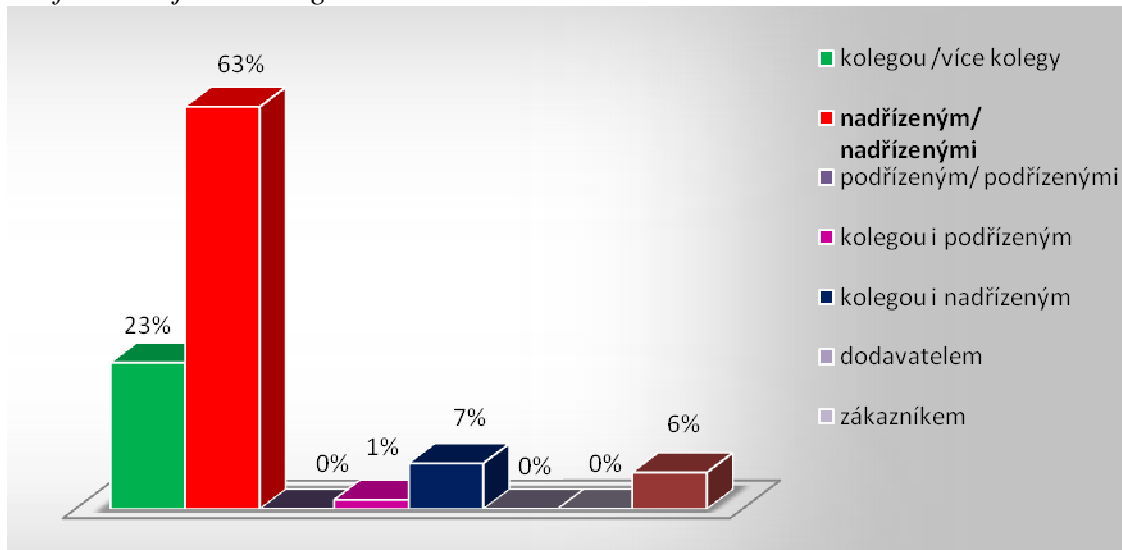
H2: Mobberem jsou ve většině případů nadřízení (více než 50%).

Druhým dílčím cílem bylo určit, jakým podílem přispívají k výskytu mobbingu nadřízení, tj. jakou část tvoří bossing a v jakých formách se nejčastěji vyskytuje. Z provedeného průzkumu mezi zaměstnanci pracujícími ve vymezených oblastech zaměstnání vyplynulo, že 63% respondentů, kteří se stali obětí mobbingu uvedlo, že se jednalo o nátlak ze strany nadřízeného, tj. šlo o bossing. 23% respondentů bylo šikanováno kolegou či více kolegy, necelých 7% dotázaných obětí zaznamenalo nátlak jak ze strany kolegů, tak i ze strany svých nadřízených, viz graf 3. Oproti tomu 1% dotázaných uvedlo, že byli terorizováni jak ze strany svých kolegů, tak i podřízených osob.

Nutno zmínit, že ze 103 dotazovaných bylo celkem 20 pracovníků působících ve vedoucí pozici, přičemž 13 z nich potvrdilo mobbing páchaný na své osobě. Nikdo z dotazovaných se nesetkal se šikanou ze strany svých dodavatelů či zákazníků.

Na základě těchto zjištění lze konstatovat, že taktéž má druhá hypotéza, že mobberem jsou z větší poloviny nadřízení a jedná se tudíž o bossing, je potvrzena.

Graf 3 – Strůjci mobbingu



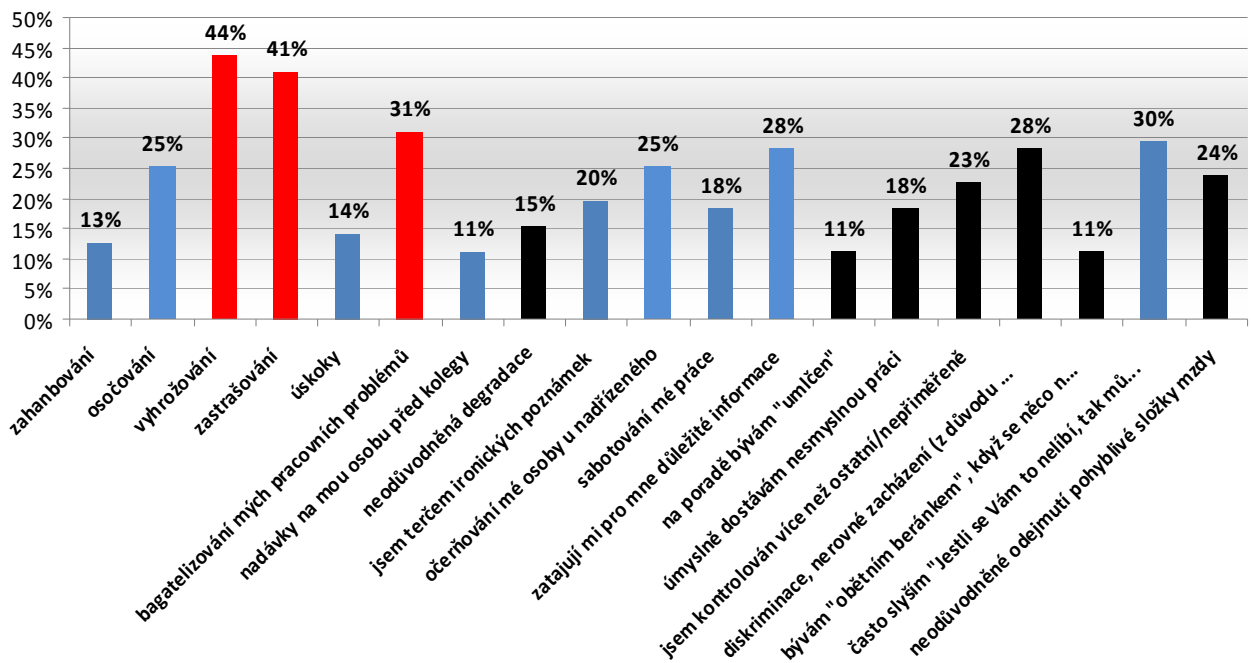
Jako nejčastější techniky, které mobbeři používali při svém šikanování kolegů či podřízených, uvedli respondenti „vyhrožování“ (44%), „zastrašování“ (41%), „bagatelizování mých pracovních problémů“ (31%). Tyto techniky mohou být použity jak ze strany působení kolegů, tak i ze strany nadřízeného. Dále pak „často slyším „Jestli se vám to nelíbí, můžete jít“ (30%), což je čistou technikou bossingu. 28%

respondentů-obětí se cítilo být „diskriminováno“, popřípadě zažili „nerovné zacházení“ (z důvodu svého pohlaví, sexuální orientace, nedostatku sympatií ke své osobě apod.). Pokud jde o bossing, mohu ještě zmínit další techniky, které se v průzkumu objevily jako další nejčastější. Jedná se o „neodůvodněné odejmutí pohyblivé složky mzdy“ (24%), nebo „jsem kontrolován víc, než ostatní“ (23%), 18% mobbovaných „dostávalo nesmyslnou práci“ a 15% obětí bylo „degradováno“ bez logického odůvodnění. Respondenti mohli i u této otázky zvolit více možností současně.

Z průzkumu výskytu mobbingu také vyšlo najevo, že mobbeři-kolegové často „zatajovali oběti pro ni důležité informace“ (28%), byli „očerňováni u nadřízeného“ a „osočováni“ (25%), nebo „byli terčem ironických poznámek“ (20%). 18% obětí se setkala se „sabotáží jejich práce“.

Ucelený přehled o jednotlivých nejčastějších projevech lze spatřit na Obrázku 1. Červené sloupce znázorňují nejčastější techniky, černou barvou jsou zvýrazněny pouze techniky bossingu a modrou barvou techniky příznačné oběma formám páčání psychického násilí na pracovištích (mobbing i bossing).

Obrázek 1 – Přehled forem mobbingu



Výskyt sexuálního obtěžování

Reprezentativní průzkum násilí páchaného na pracovištích ukázal na relativně malý výskyt sexuálního obtěžování žen. Respondenti měli možnost zvolit ze čtyř možností týkající se této problematiky a sice „Nepříjemné sexuální narážky“, „Nepříjemné sexuální návrhy“, „Osahávání“ a „Znásilnění“. Ze všech respondentů, kteří se v mém průzkumu zařadili mezi oběti uvedlo 10% osobní zkušenost s nepříjemnými sexuálními narážkami na pracovišti, z toho se jednalo o 86% žen. 6% respondentů-obětí se setkalo s nepříjemnými sexuálními návrhy (vše ženy), 4% obětí bylo osaháváno (z toho 29% žen). Znásilnění nepřiznala žádná z obětí.

Ve všeobecnosti představují oba druhy obtěžování komplex, kterým se projevuje znevýhodnění žen na trhu práce. Přímé, ale i nepřímé zkušenosti žen se sexuálním a morálním obtěžováním je možné vnímat i jako součást skleněného stropu, tj. souboru bariér, kterým ženy musí čelit při budování své kariéry, ale i při získávání či udržení si pracovního místa a pracovní pozice.

Vycházela jsem proto z hypotézy, že i když svými projevy se sexuální a šikanující chování odlišují, vzájemně mohou interferovat. Ženy, které byly sexuálně obtěžované, mohou být simultánně, anebo i následně vystavené šikanování (mobbingu). Negativní efekty takovýchto zkušeností mohou být kumulativní a lze konstatovat, že tyto ženy jsou vystavené vícenásobné diskriminaci.⁷⁵

H3: Nejčastější četnost trvání mobbingu, která bude respondenty zvolena, bude „déle jak 1 rok, min. 1x týden“.

V teoretické části diplomové práce jsem ve druhé kapitole zmiňovala průkopníka Leymanna, který na základě svých výzkumů stanovil podmínku, že se jedná o mobbing, pouze pokud nátlak, šikana či systematické znevýhodňování působí na jednotlivce alespoň jednou za týden po dobu šesti měsíců.

Ve svém průzkumu jsem nabídla respondentům 12 různých odpovědí, které lze obecně rozdělit na „splněna podmínka prof. Leymanna“ a „nesplněna podmínka prof. Leymanna“. (Např. každý den po dobu 6 měsíců, nebo 1x týdně po dobu 6 měsíců, 1x14 dnů po dobu 6 měsíců, 1x měsíc po dobu 6 měsíců, každý den po dobu delší než 6 měsíců, 1x týdně po dobu delší než 6 měsíců, 1x14 dnů po dobu delší než 6 měsíců,

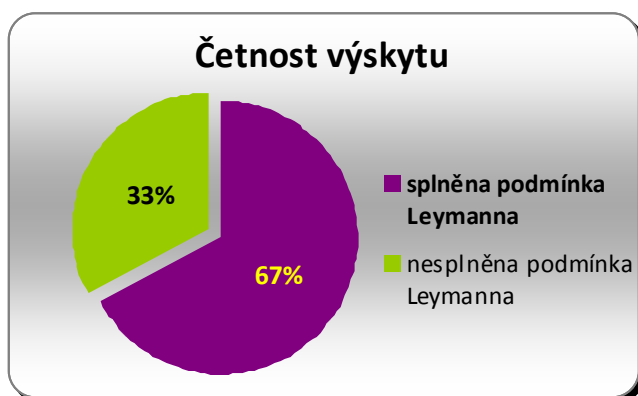
⁷⁵ HOLUBOVÁ, B. *Sexuálne a šikanózne obt'azovanie žien na pracovisku. Závěrečná správa*. Bratislava. 2007.

1x měsíc po dobu delší než 6 měsíců, 2x týden po dobu delší než 6 měsíců, - jiné - nižší četnost než uvedené možnosti, - jiné - vyšší četnost než uvedené možnosti popř. nerelevantní).

Z grafu 4 lze rozpoznat, do jaké míry byla u obětí naplněna podmínka četnosti páchaní mobbingu. Z těch respondentů, kteří se označili za oběti mobbingu, uvedlo 67% četnost, která splňuje podmínku prof. Leymanna a 33% respondentů uvedlo četnost nižší tj. 1x14 dnů po dobu 6 měsíců, 1x měsíc po dobu 6 měsíců, 1x14 dnů po dobu delší než 6 měsíců, 1x měsíc po dobu delší než 6 měsíců a jiné - nižší četnost než uvedené možnosti.

V této souvislosti se nabízí otázka, zda četnost „1x14 dnů po dobu delší než 6 měsíců“ není srovnatelná s Leymannovou „1x týdně po dobu 6 měsíců“. Pokud tedy budeme trvat na podmínce prof. Leymanna, lze konstatovat, že z těch respondentů, kteří se v mém průzkumu za období září - říjen r. 2011 označili za oběti psychoteroru na pracovišti, lze hovořit o „platných“ obětech mobbingu pouze u 46% z nich.

Graf 4 – Četnost výskytu mobbingu

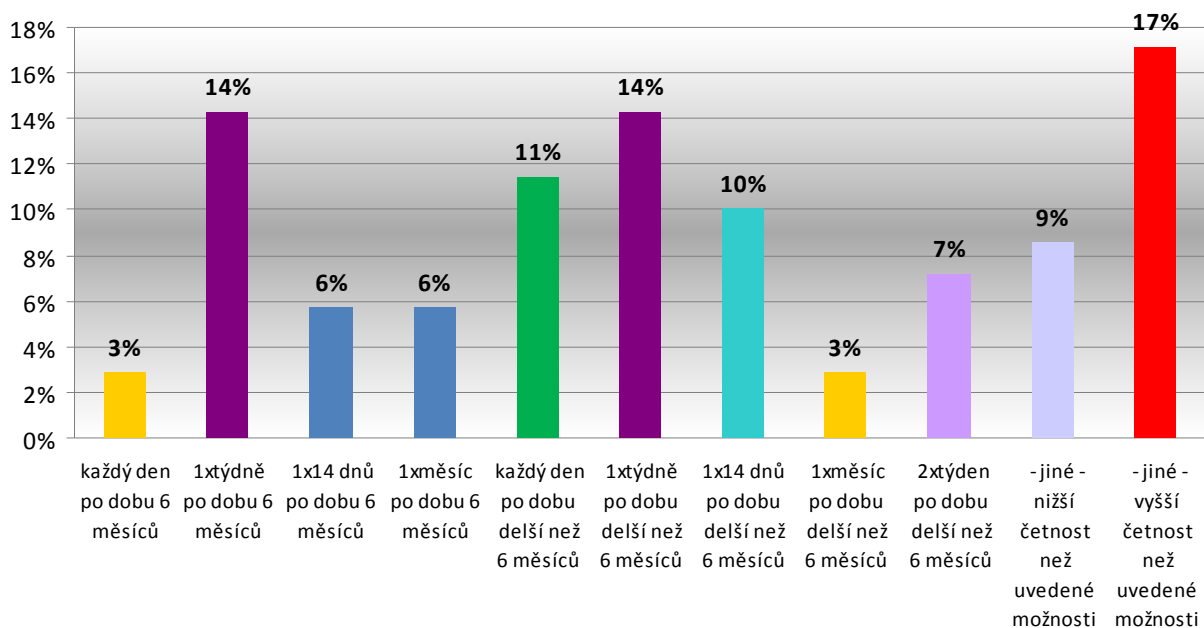


Pokud se jedná o jednotlivé dílčí četnosti, vyhodnocením dotazníkového šetření jsem dospěla ke zjištění, že nejčastěji uváděná možnost byla „jiné - vyšší četnost než uvedené možnosti“ a to v 17% odpovědí.

Na obrázku č. 2 přehledně vidíme jednotlivé dílčí četnosti výskytu mobbingu zaznamenaných u respondentů. Další nejčastěji uváděné odpovědi byly shodně ve 14% odpovědí jednak Leymannových „1x týdně po dobu 6 měsíců“ a také „1x týdně po dobu delší než 6 měsíců“.

Toto zjištění vyvrací mou třetí hypotézu, tj. že nejčastější četnost trvání mobbingu, která bude respondenty zvolena, bude „déle jak 1 rok, min. 1x týden“.

Obrázek 2 – Dílčí četnosti mobbingu



H4: Více než 51% obětí ztrácí sebedůvěru a sníží se jejich pracovní výkon.

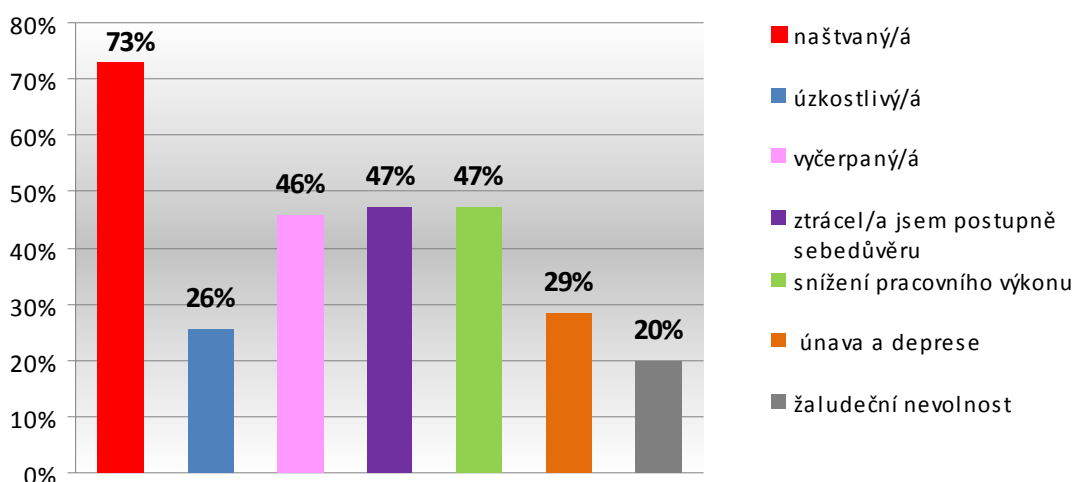
Dalším dílčím cílem bylo zmapovat nejčastější důsledky na oběť, stanovit jakou část tvoří ztráta sebedůvěry a snížení pracovního výkon. Záměrem tohoto dílčího cíle bylo potvrzení mého názoru, že tím, jak oběti postupně ztrácí sebedůvěru, nevěří si ve svých rozhodnutích a činnostech, nesoustředí se, dělají chyby, snižuje se následně i jejich pracovní výkon, což je pro podnik ekonomicky nevýhodné.

Chci potvrdit jak je tedy mobbing provázaný s efektivitou pracovní činnosti, produktivitou práce a tudíž že negativně ovlivňuje celkový výkon zaměstnance, který firmě nepřináší 100%, nýbrž např. pouze 80% nebo i méně svého obvyklého pracovního výkonu.

Respondenti mohli zvolit více možností z 15 možných projevů mobbingu. Nejčastěji uvedli, že byli „naštvaní“, což se objevilo u 73% respondentů z těch, kteří se označili za oběti mobbingu. 47% respondentů-obětí uvedlo shodně, že „postupně ztráceli sebedůvěru“ a že se „snížil jejich pracovní výkon“. 46% obětí uvedlo mj. „vyčerpanost“, 29% obětí přiznalo „únavu a depresi“ a 20% uvedlo mj. i „žaludeční nevolnosti.“ Na obrázku 3 – Top důsledky mobbingu lze spatřit přehledný graf nejčastějších projevů následků na obětech. Dotazovaní zde mohli volit více možností

variant následků současně, přesto lze z výše uvedených hodnot potvrdit, že vskutku většina obětí ztrácí sebedůvěru a snižuje se jejich pracovní výkon.

Obrázek 3 – Nejčastější důsledky mobbingu



Pozoruhodné je zjištění, že na otázku „*Trpěl jsi někdy ranní nevolností před cestou do zaměstnání ze strachu, co si na tebe kolegové či nadřízený zase vymyslí?*“ odpovědělo 60% dotazovaných kladně. Pokud jsem se zaměřila pouze na respondenty-oběti, tak z nich přiznalo 51% osob ranní nevolnosti.

S tím souvisí i další, poněkud odvážnější otázka, ve znění „*Nešel jsi někdy do zaměstnání ze strachu, co si na tebe kolegové či nadřízený zase vymyslí?*“ odpovědělo 23% respondentů-obětí „*ano, občas*“ a 7% „*ano, pouze 1x*“.

Pro většinu obětí však nebyl systematický mobbing důvodem k tomu, aby nešli do zaměstnání. (70%). Obě otázky mapují vyšší stadium mobbingu, kdy je již oběť poměrně slušně vystresovaná. Lze tedy konstatovat, že 30% respondentů tohoto průzkumu, kteří se považují za oběti mobbingu, na tom byla či ještě je psychicky tak špatně, že dokonce nešla do zaměstnání!

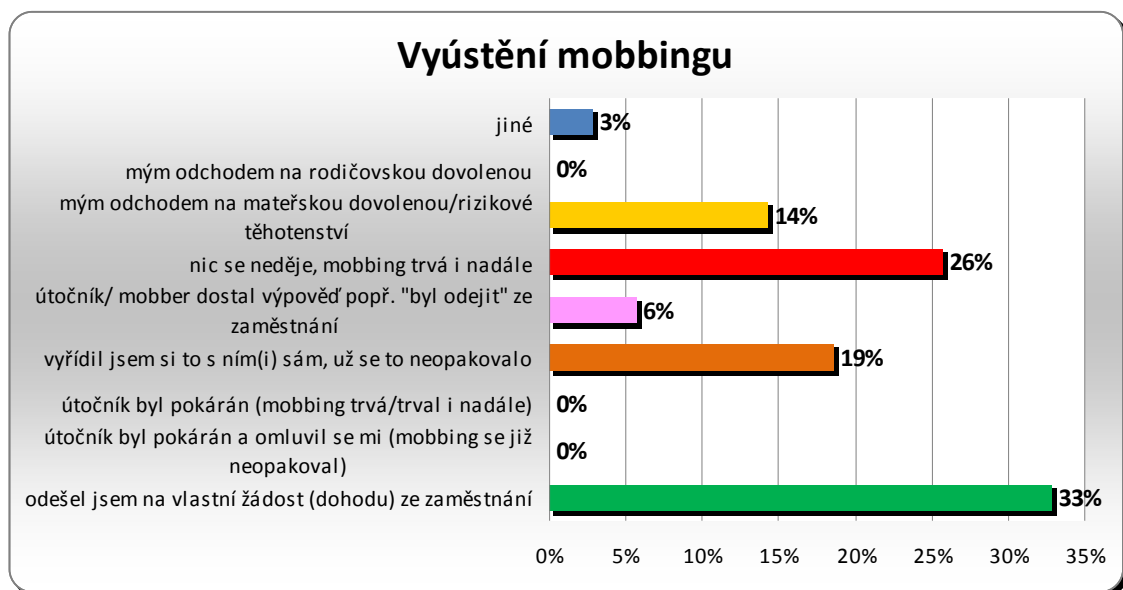
H5: Ve více než 51% případech obětí odchází na vlastní žádost ze zaměstnání.

Dalším dílčím cílem bylo zjistit kolik z daných výskytů mobbingu vyústilo odchodem oběti ze zaměstnání na vlastní žádost (podáním výpovědi), což by potvrdilo mou hypotézu, že se to děje ve většině případů.

Z výsledků dotazníkového šetření jsem zjistila, že 33% respondentů-obětí dříve nebo později ukončilo pracovní poměr dohodou na vlastní žádost. Respondenti mohli zvolit jednu z 10 variant možností. 26% uvedlo, že se nic nezměnilo a psychický nátlak a pracovní šikana trvá i nadále. 19% respondentů-obětí uvedlo, že si to s pachatelem „vyříkali“ sami, s tím, že se nátlak již nadále neopakoval. 14% respondentek, které se přímo setkaly s mobbingem, vyřešilo situaci svým odchodem na mateřskou dovolenou.

Vzhledem k tomu, že mezi dotazovanými, kteří se označili za oběti mobbingu bylo 56% žen, lze konstatovat, že 26% z nich odešlo na rizikové těhotenství či mateřskou dovolenou. Pouze v 6% vyústilo šikanování odstraněním mobbera, tedy buď byl s mobberem ukončen pracovní poměr, anebo byl přeložen na jiné pracoviště. Možnosti reakce, že by byl mobber pokárán, ne zvolil žádný respondent, a to ani za předpokladu, že se už nátlak neopakoval, ani že šikanování pokračovalo nadále, viz graf 5. Navíc 3% respondentů uvedlo, že tato vyhrocená situace na pracovišti vyústila jiným způsobem. Hypotéza byla tedy vyvrácena.

Graf 5 – Vyústění mobbingu



H6: Žádná z obětí nepožádá o pomoc odborníka (psychologa, psychiatra).

Dalším dílčím cílem průzkumu bylo zmapovat podobu obrany obětí, respektive jejich reakce na mobbing a jejich odolnost jí čelit. Zjistila jsem, že 9% obětí se obrátilo s žádostí o pomoc na lékaře - odborníka se zaměřením na psychiatrii, či psychologii. Většina jedinců se svěřila doma rodině či partnerovi (77%), nebo svým známým a kamarádům (63%), popřípadě kolegovi/kolegům v práci (57%). Nutno zmínit, že respondenti měli možnost zvolit více možností odpovědí z celkem osmi nabízených. 7% respondentů-obětí se obrátilo na svého nadřízeného, 6% obětí řešilo situaci se zástupci personálního oddělení či představitelem odborové organizace.

Má hypotéza byla tímto šetřením vyvrácena.

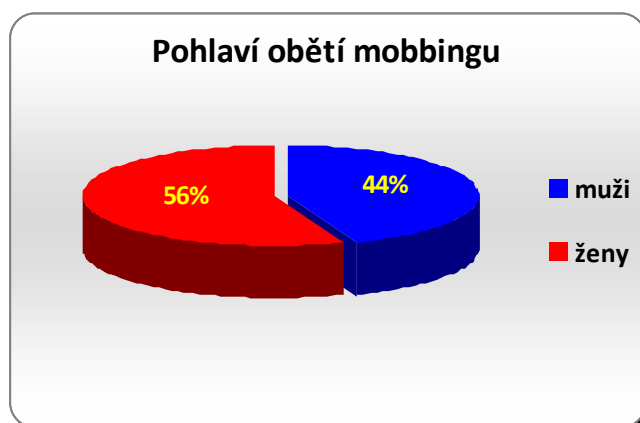
H7: Mobbingem jsou více postiženy ženy než muži (51% a více).

Posledním dílčím cílem dotazníkového průzkumu bylo zmapování, zda jsou obětí mobbingu častěji ženy nebo muži. Z celkového počtu 103 dotazovaných se zúčastnilo 51 mužů a 52 žen, což je v celkových procentech vyjádřeno 50% mužů a 50% žen.

Šetřením jsem dospěla ke zjištění, že z tohoto počtu se označilo za oběti mobbingu 31 mužů a 39 žen, což je v celkových procentech vyjádřeno jako 44% mužů a 56% žen, viz Graf 6.

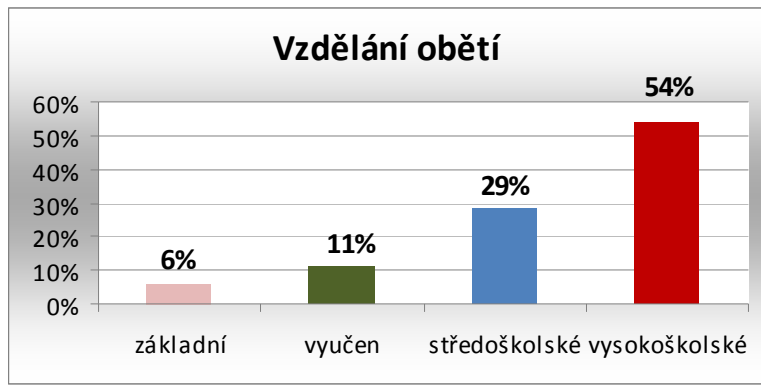
Na základě těchto výsledků mohu konstatovat a zároveň potvrdit svou hypotézu, že mobbingem ve vymezených oblastech zaměstnání (viz podkapitola „Charakteristika průzkumného vzorku“) jsou skutečně více postiženy ženy.

Graf 6 – Poměr obětí ženy & muži



Z provedeného průzkumu jsem dále zjistila, že mobbing nepostihuje pouze osoby s nízkým vzděláním, kde se předpokládá nízká úroveň obrany a argumentace. Právě naopak, jak lze spatřit v následujícím grafu 7, většina respondentů-obětí tohoto průzkumu mají vysokoškolské vzdělání (54%).

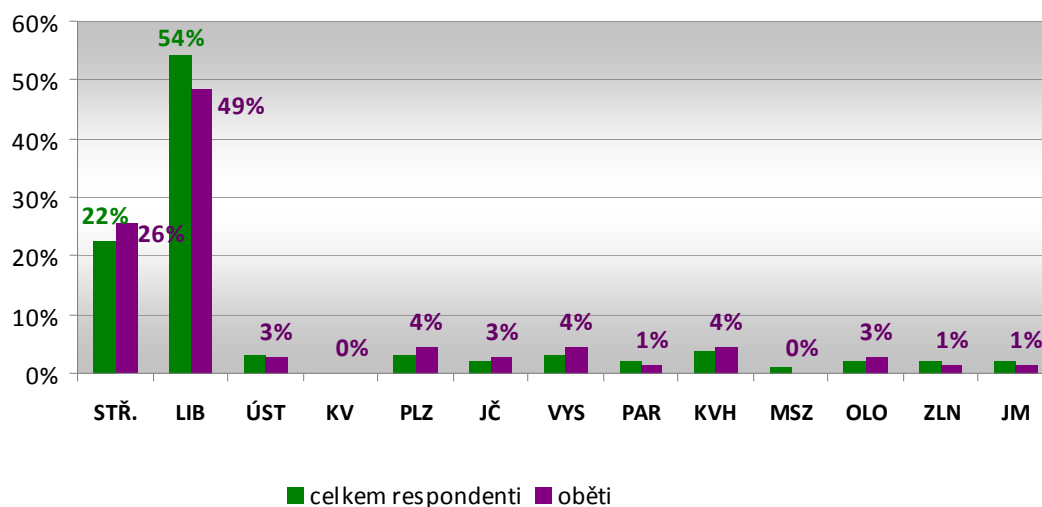
Graf 7 - Vzdělání obětí



Mimo to z výsledků průzkumu také vyplynulo, že majoritní část respondentů-obětí byly ve skupině mezi 25 – 34 lety (54%), ostatní tvoří osoby mezi 35 – 44 lety (27%), 9% osob patří do skupiny do 24 let a celkem 11% osob, které se označily v průzkumu jako oběti mobbingu, jsou ve věkové skupině nad 45 let.

Z hlediska geografického bylo nejvíce dotázaných z libereckého kraje (54%), následně pak z kraje střeďočeského (22%). Ostatní kraje byly zastoupeny nepatrně od 1 – do 4% respondentů. V následujícím grafu 8 je přehledné proporcionalní znázornění kolik procent z dotázaných v jednotlivých krajích bylo obětí mobbingu. Je patrné, že majoritní zastoupení obětí má liberecký kraj (49%), hned na to pak oběti v kraji střeďočeském (26%).

Graf 8 – Zastoupení krajů



9.6 Případová studie

Kazuistický případ Petra

„Svou práci mám velmi ráda, ale toto nemám zapotřebí“

Paní Petra je 33 letá vysokoškolačka, která si dokončuje VŠ při zaměstnání, je vdaná, zatím bezdětná, pracuje v jedné mezinárodní společnosti dodávající plastové komponenty do automobilů v libereckém kraji jako vedoucí montáží (na 1 směnu) s cca 80 operátory výroby. Na tuto pozici se propracovala po 9letých zkušenostech jako úspěšná vedoucí multifunkčního týmu v třísměnném provozu.

Její nadřízený byl z důvodu reorganizace „odejit“ a nastoupil nový ředitel závodu, který řídil velmi direktivně, agresivně a dle své nálady. Petra si ve své funkci vedla zpočátku velmi dobře, byla oddaná a loajální, v práci trávila bezmála 12-16h denně, vyřešila veškeré neshody, reklamace či nestandardní situace tak jak si odběratel přál, neboť díky svým zkušenostem udržovala velmi dobré vztahy se zákazníkem. Nutno říci, že fungovala jako jediná žena ve vedoucí pozici na závodě.

Ředitel však postupně přicházel s dalšími požadavky a přidával jí stále více a více zodpovědností, které nebylo možné zvládnout. Např. vytváření nesmyslných dílčích tabulek kvality, přičemž je chtěl mít na stole v 6.30 h ráno. Petra byla nucena chodit do práce velmi brzy, aby potřebná data získala a stihla zpracovat na poradu

ředitele. Ani se neodvažovala namítnout, že toto je práce asistentky, nikoliv její. Velmi často se přitom stávalo, že se na podklady vůbec nepodíval.

Na poradě byla při argumentaci osočována, umlčována a urážena nadávkami. Několikrát jí přitom vyhrožoval vyhazovem a odejmutím prémiové složky mzdy. Byla pověřena řízením detašovaného pracoviště, které je vzdáleno více jak 150km. Petra věděla, že není možné zvládnout řízení obou provozů. Při rozhovoru s ředitelem jí bylo oznámeno, že když to nestíhá, tak to znamená, že si neumí zorganizovat svou práci a proto bude chodit i o víkendu. Na příplatky za přesčas ovšem má zapomenout. Nutno podotknout že za měsíc měla mnohdy více jak 50 hodin přesčasů. Pan ředitel zákoník moc nerespektoval, sliboval, že si to může vybrat, což se ovšem nikdy z důvodu pracovního vytížení nestalo, po třech měsících údajně hodiny „propadly“.

Protože však dělala docházku svým podřízeným a měla přístup k jistým informacím týkajícím se platového ohodnocení, dozvěděla se, že kolegové na podobné pozici mají o 15 tis hrubého vyšší plat a to nemají zdaleka takovou zodpovědnost jako ona. Po diskuzi s ředitelem na téma zvýšení platu však s touto argumentací neuspěla, a bylo jí řečeno, že jestli se jí to nelíbí, může jít.

Pan ředitel pořádal také takzvané „dobrovolné“ společné večery s vedoucími na kole, na lyžích atd., všem bylo důrazně doporučeno se zúčastnit. „Při takové pracovní vytíženosti to již poměrně značně nabourávalo můj soukromý život a ocitla jsem se na hranici rozvodu,“ uvedla paní Petra.

Každý měsíc nařídil stěhování kanceláří, podezírali jej společně s kolegy na stihomam. Při příchodu do práce ředitel procházel všechny provozy, které měla v zodpovědnosti, a hledal každou malou chybičku, na základě které by si ji „podal“. Pokud vstoupil na poradu, byla situace neúnosná, každý se třásl, na koho přijde řada dnes, její kolegové jeden za druhým postupně odcházeli a ona už neměla sílu se mu podívat ani do očí. Takměř po každém setkání paní Petry s ředitelem utíkala na toaletu se vybrečet, ujasnit si vše v hlavě a načerpat poslední zbytky sil.

Nesmazatelně se jí zaryl do paměti den, kdy si ji ředitel zavolal do kanceláře a před všemi kolegy na ni zaútočil, že vyplatila svým podřízeným prémie, když však argumentovala tím, že nárok měli, protože splnili všechny podmínky, bylo jí řečeno, že to má zfalšovat. To ji totálně dostalo, rezignovala, a dokonce pomýšlela na to, že si „něco udělá“. V hlavě se jí přemítaly myšlenky typu: Jak to vysvětlí svým podřízeným? Jak zfalšovat data? Jak jí s největší pravděpodobností budou nadávat?

Zanedlouho přijal ředitel nového zaměstnance, který měl údajně nastoupit na pozici jeho odborného asistenta. Nařídil však paní Petře, aby jej zaučila na svou práci. Tento člověk však neměl zkušenosti s vedením lidí ani z oboru. Po dvou týdnech zaučování se od svých kolegů, se kterými má dobré vztahy, dozvěděla, že jí ředitel lhal, neboť tento nový člověk ji má ve své funkci nahradit, „protože v poslední době dělala spoustu chyb“. Což samozřejmě paní Petru namíchlo a odmítla jakékoliv další předávání svých dlouholetých zkušeností směrem k němu.

Tlak ze strany ředitele se neustále zvyšoval, byla stále častěji „na koberečku“, musela obhajovat své činnosti a rozhodnutí, musela vykonávat nesmyslné nařízení ředitele. Přes všechny odborné oponenty, že změna nebude fungovat, byla donucena opatření uskutečnit. Zanedlouho po zavedení změny se prokázalo, že opatření ředitele (které byla nucena uskutečnit pod svým jménem) nefunguje, za což byla veřejně kárána, ponižována a byla jí neoprávněně odejmuta pohyblivá složka mzdy. Tyto skutečnosti se stále opakovaly v různých variantách, paní Petra uvedla, že „to“ vydržela cca rok a půl.

Během této doby se z ní postupně stávala „troska“, zhubla 6 kg, trpěla depresemi, strachem, úzkostlivými stavy a pocity méněcennosti. Přestala věřit v samu sebe. Trpěla častou žaludeční nevolností. Situace na pracovišti jí narušovala i soukromý život, s manželem se často hádali, byla peskována, že není vůbec doma, velmi často jí zvoní pracovní telefon i během noci atpod. Případy, kdy musela jít v noci do práce, byly čím dál tím častější, víkendy byly pomalu pravidlem. Až se situace vyhrotila tak, že téměř každé ráno zvracela předtím, než měla jít do zaměstnání, rozhodla se trápení ukončit odchodem na nemocenskou a posléze na rizikové těhotenství. (což si přála, avšak nešlo to díky jejímu psychickému stavu přirozenou cestou).

Do firmy se již nevrátila. Následovalo telefonování od asistentky, a kolegy na popud ředitele, vyhrožování vyhazováním, a pokud se nedovolali jí, obtěžovali i jejího manžela, jak uvedla. Paní Petra navštívila lékaře, který jí doporučil okamžitý klid v domácím prostředí, žádné kontakty se zaměstnáním a léky na depresi a uklidnění. Vrátila tedy služební telefon a oznámila v zaměstnání dlouhodobou nemoc. Na její pozici nastoupil člověk, kterého zaučovala, k němu posléze přijal ředitel asistenta, neboť to nezvládal. Zajímavé je, že pokud o asistenta požádala paní Petra, odvětil jí ředitel, že to není potřeba, protože na něj nejsou peníze a ona to všechno zvládá (příčemž již zapomněl, že byla v práci mnohdy i 16h denně).

Popis případu

Obětí je v tomto případě 33letá žena, mobberem cca 40letý nevyrovnaný vedoucí, ženatý muž, se sklony k agresivitě, neovládající své emoce, antimoralista, trpící náladovostí, mající na jeho post neodpovídající vzdělání (základní). Jde navíc o bravurního manipulátora a lháře, překrucujícího fakta, bagatelizujícího odborné posudky i zákony. Mobber zneužívá svého postavení a z moci nadřízeného prosazuje také své názory v podobě opatření, která jsou předem určena k zániku. (čímž zvyšuje náklady podniku). Bohužel má zřejmou podporu vrcholového managementu.

Jedná se o vertikální psychický teror s primárním cílem nahradit ji ve funkci za svého člověka, prostřednictvím nástrojů jako postupné snižování sebevědomí a vybuzení pochybnosti o sobě samé, o svých dovednostech a nabytých zkušenostech, vyhrožování, vytvoření stresujícího prostředí, ve kterém by začala dělat chyby, za které by ji následně přede všemi mohl kárat, ponižovat a urážet. V těchto činnostech si liboval. Paní Petra byla neúměrně kontrolována, sankcionována, osočována, dostávala pravidelně úkoly, které nemohla zvládnout a byla nespravedlivě ohodnocena. Musela se povinně účastnit dobrovolných akcí, přičemž jí bylo vyhrožováno dalšími sankcemi. Musela se účastnit porad top managementu, a prezentovat zde výsledky, přestože to nepříslušelo její pozici nýbrž pozici ředitele.

Veškeré své neúspěchy přisuzoval pak Paní Petře, tj. figurovala i jako obětní beránek. Cítila se diskriminována i z dalšího důvodu, neboť muž na obdobné pracovní pozici s méně zkušenostmi, horšími výsledky a menším rozsahem zodpovědností byl platově o 15 tisíc korun výše nežli ona. Typický bossing, kdy nadřízený z pozice svého vyššího postavení a moci nepřiměřeným a ponižujícím způsobem řídil a komunikoval se svou podřízenou. Navíc se zjevnými známkami diskriminace z důvodu pohlaví.

Popis pracoviště

Paní Petra pracovala v poměrně velké mezinárodní společnosti s více jak 1200 zaměstnanci a maticovou organizační strukturou, neboť se zabývá i vývojem výrobků je potřeba jak vertikální tak i horizontální řízení. Oblast, ve které společnost působí, spadá do odvětví automobilového průmyslu s propracovanou logistikou vnitřní i směrem ke svým zákazníkům. V rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce působí jako dodavatel první úrovně, z čeho vyplývají určité povinnosti, které musí organizace dodržovat. Dodržení těchto povinností, převážně z hlediska kvality výrobku a termínů, se jedná o poměrně stresující pracovní prostředí. Firma se nachází v libereckém kraji, má svého

jednatele, který je jediný přímý nadřízený ředitele – mobbera. Ve firmě provozuje svou činnost i odborová organizace.

Rekapitulace

Jde o skutečný případ bossingu 33leté ženy pracující ve vedoucí pozici v oblasti středního managementu v jedné mezinárodní společnosti na severu Čech. Šikaně ze stran nadřízeného byla vystavená každodenně zhruba po dobu půl druhého roku. Během této doby se u ní projevil zdravotní potíže zejména závažné fyzické, psychické i psychosomatické obtíže – úzkost, vyčerpanost, pocity méněcennosti, ztráta sebevědomí, deprese, poruchy spánku, žaludeční potíže, bolesti břicha, zvracení.

Paní Petra vyřešila situaci odchodem na nemocenskou, z důvodu naprosté vyčerpanosti, což si vyžádalo odbornou péči a způsobilo její nepřítomnost na pracovišti po dobu minimálně 6 měsíců. Nemocenská se plynule překloupila v rizikové těhotenství (dalších 9 měsíců). A jak jednoznačně uvedla, do zaměstnání se již nehodlá vrátit, pokud tam bude „ředitel“ ještě působit.

Přehled následků

Oběť – ohrožení duševního i fyzického zdraví, ztráta sebevědomí, finanční náklady spojené s léčením, finanční náklady spojené s umělým oplodněním, neproplacené přesčasy, poškození svých osobních práv, šíření pomluvy, diskriminace, rozvrácená rodina.

Organizace – odchod kvalitního lidského kapitálu, zbytečné náklady na nábor nových zaměstnanců, šíření špatného jména firmy – poškození image, zvýšené náklady na nekvalitu, rozšíření šikany na ostatní zaměstnance - neproduktivita práce, neefektivita podnikových činností.

Řešení případu

Tento případ šikany ze strany nadřízeného byl ukončen odchodem na rizikové těhotenství potažmo na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Respondentka své zkušenosti s nadřízeným oznámila svým blízkým kolegům, kteří jí dodávali sílu to zvládnout a rady, posléze také na personálním útvaru při odchodu na mateřskou dovolenou. Z důvodu jejího zhoršeného zdravotního stavu navštívila i podnikovou lékařku, kde své strasti taktéž popsala. Případ neoznámila jinde ze strachu o svou osobu a rodinu, neboť „*pan ředitel má kontakty všude*“. Uvedla, že byla již tak vyčerpaná a jediné, co chtěla, bylo mít klid a pokoj. Nutno zmínit, že pachatel ve firmě pracuje

nadále na pozici ředitele a i nadále řídí a komunikuje stejným způsobem, našel si však jiné „oběti“. Ani personální útvar ani podniková lékařka, nepodnikli žádné kroky proti ukončení jeho šikany. Jeho setrvání je řízeno zjevně „vyšší mocí“.

Doporučení

Paní Petra především měla situaci řešit již dříve. V těchto případech nadmíru platí, že čím dříve začneme s protistrategií, tím lépe. Nemuselo by dojít k takovému poškození jejího duševního zdraví. A měla by dostatek sil. Samozřejmě podobné rady jsou pro člověka, který si osobně tyto pocity nezažil daleko jednodušší. Situace je o to těžší, jelikož zde jde o nerovný boj s autoritativním nadřízeným.

Paní Petra si našla v kolektivu důvěrné spojence, kteří ji podporovali, což učinila velmi dobře. Tento krok dává oběti sílu a sebevědomí, o které jí mobber systematicky připravuje. Cítí, že v tom není sama. Dalším dobrým krokem bylo, že si v případě očerňování a obviňování své osoby pořizovala důkazy o opaku, což ovšem bylo účinné pouze v případě písemné komunikace. Poté co se strůjce uchýlil k verbálnímu projevu mezi čtyřma očima, pozbývala tato obrana smyslu. Zde bych doporučila mít nablízko kolegy, kteří by nemorální jednání dosvědčili. Snahou je pořizovat si takové důkazy, které by bylo možné použít jednak při své obhajobě a jednak při přímé konfrontaci.

Při řešení situace bych nejprve doporučila požádat mobbera - nadřízeného o rozhovor a pokusila se záležitost vyřešit mezi čtyřma očima. Přitom zjistit, co jej vede k takovému jednání a primárně dát nadřízenému najevo, že „stojím pevně nohama na zemi. Samozřejmě osobní rozhovor se může setkat s odmítavým stanoviskem, nebo jako oběť nemusíme být připuštěni ke slovu.

V žádném případě se nedoporučuje agresivní chování vůči nadřízenému, ovšem příliš pokorné jednání také není na místě. Soucit od mobbera nečekejme. Vhodné je přesně a krátce popsat, jak a kdy jsme se cítili být neprávem napadáni či osočováni. Nutné je dát jasně najevo, že máme zájem o klidné řešení. Z rozhovoru musí být naprosto patrné, že pokud se to bude opakovat, obrátíte se na vyšší místa.

Pro tento účel je vhodné navštívit psychologa nebo psychiatra, který pomůže s obnovou vašeho sebevědomí a je schopen provést jakousi behaviorální diagnostiku mobbera dle vámi popsaného chování. Na základě této diagnostiky pomůže stanovit formy vyjadřování a argumentace při přímém rozhovoru či konfrontaci.

Pokud je rozhovor neúčinný doporučuji nashromáždit důkazní materiál a oznámit vše buď zástupci personálního oddělení. Pokud nedojde k žádné změně,

navrhuji seznámit se svým problémem zástupce odborové organizace, a pokud by ani zde nedošlo ke zlepšení situace, nabízí se v rámci interního řešení požádat o řešení mobberova nadřízeného – v tomto případě jednatele společnosti. Očekává se, že po oznámení „vyšší instancí“ dojde k přímé konfrontaci. Pro tento účel potřebuje oběť mnoho sil. Doporučuji je načerpat u svých přátel, rodiny, zálib. Je nutné, aby oběť měla v paměti, že nikoliv ona je ta „špatná“ a udržela si patřičný odstup a nadhled.

Jestliže interní kroky nejsou účinné, čeští odborníci doporučují obrátit se na inspektorát práce. Paní Petra potvrdila, že tento úřad navštívila, ovšem setkala se s nečinností a pasivitou, což přirozeně může být pouze záležitostí lokální. Místní zaměstnanec jí sdělil, že v daném podniku již kontroly podnikli a vše bylo v naprostém pořádku.

Pokud je situace takto bezvýchodná poslední možností již je odejít v rámci zachování zdraví ze zaměstnání či požádat o přeložení na jiné pracoviště.

9.7 Shrnutí praktické části

Cílem praktické části práce bylo vymezit podobu násilí a agrese na pracovištích ve vybraných průmyslových organizacích. Analyzovat nejčastější následky agrese a potvrdit či vyvrátit svou domněnku, že oběťmi mobbingu ve všech jeho formách se častěji stávají ženy nežli muži. Pro snadnější cestu k tomuto cíli jsem si stanovila sedm hypotéz, vyjadřující můj subjektivní názor. Pro objektivní posouzení problematiky jsem na základě stanovených hypotéz sestavila několik dílčích cílů, pomocí kterých jsem utvořila jakousi strukturu fáze vyhodnocení získaných informací.

Průzkum jsem provedla v období měsíců září – říjen roku 2011 ve vybraných organizacích, ze kterých byly vyloučeny osoby pracující v pedagogických, sociálních, zdravotnických organizacích a organizacích státní správy. Z jeho výsledků jednoznačně vyplývá, že pokud se jednalo o oběti mobbingu, byly to v nadpoloviční většině případů právě ženy (56%). Má hypotéza byla tedy tímto výsledkem potvrzena.

Dále mohu konstatovat, že ze sedmi dílčích hypotéz jsem se v pěti z nich nemýlila. Ze dvou z nich nelze na základě získaných dat vyvozovat patřičné objektivní závěry. Např. jsem se díky svým zkušenostem ze svého pracovního okolí domnívala, že psychický nátlak na zaměstnance trvá nejčastěji déle jak 1 rok, min. 1x týden. Ovšem ze svého průzkumu jsem zjistila, že tuto hypotézu nelze jednoznačně potvrdit. Jediné, čeho

jsem docílila, je fakt, že většina z mých respondentů, kteří se přímo setkali tvář v tvář mobbingu zapadají do historicky vymezeného profilu Leymannovy oběti (46%). Nepřekvapilo mne také, že převážná většina mobberů jsou nadřízení, většina účastníků průzkumu, uvedla za pachatele svého nadřízeného (63%), rozšířenější je tedy bossing, což jsem předpokládala.

Na základě výše uvedeného lze usuzovat, že problematika mobbingu již není pouze dalším „výdobytkem“ moderní doby, ale stává se skutečnou součástí našeho pracovního života. Firmy a organizace ještě nejsou pravděpodobně natolik vyspělé, aby dokázaly účelně těmto patologickým jevům čelit.

Dle mého názoru lze příčiny nalézt apriori ve dvou základních rovinách – ve vnějším okolí firmy a vnitřním prostředí firmy.

Ve vnitřním prostředí je dle mého názoru hledejme jednak v kvalitě top managementu a středního managementu. S tím souvisí osobnostní charakteristiky a chování manažerů a jejich projevy jako např. ješitnost, egoismus, intolerance, nezdravá rivalita, bagatelizace problému, nespravedlivost, snaha tyto „nezdravá“ fakta raději „ututlat“ a zamést pod stůl, nežli si „nasypat popel na hlavu“, problém pojmenovat, nastavit pravidla, vymežit hranice a stanovit sankce.

Za vlivy vnějšího okolí podniku považuji enormní tlaky ekonomického či hospodářského charakteru. Ve své práci jsem se o tomto problému úzce zmínila v kapitole 5. Domnívám se, že zvýšený výskyt mobbingu má příčinnou souvislost s fází hospodářského cyklu zvanou „recese“. Tuto skutečnost jsem vyzorovala převážně v době trvání hospodářské ekonomické krize v ČR v období 2008-2010. Někteří nadřízení používali těchto praktik v rámci snižování stavů, které by podnik nic nestálo.

Při zjišťování oficiálních údajů z rozsáhlejších průzkumů marketingových agentur (Gfk; STEM, STEM/MARK), viz kapitola 1.3, které monitoring na toto téma provádí pravidelně, mne tedy nepřekvapily jejich výsledky, a sice že v roce 2007 byl výskyt mobbingu 16 %, v roce 2009 se zvýšil na 28% a v roce 2011 se opět snížil o 9 procentních bodů na 19%.

Z těchto závěrů lze vydedukovat, že v době ekonomické krize je výskyt mobbingu podstatně zvýšený. Dle mého názoru lze v roce 2012 očekávat další nárůst výskytu mobbingu ve firmách, přestože z úzkého výzkumu společnosti STEM/MARK nelze vyvozovat převratné závěry.

Osobně bych tento druh mobbingu vymezila a pojmenovala jej jako krátkodobý – účelový mobbing. Ve většině případů je cílem managementu dosáhnout odchodu zaměstnance na vlastní žádost s cílem ušetřit. V praxi to v případě předzvěsti ekonomické krize vypadá tak, že se provádí rozsáhlé analýzy současného stavu podniku a na jeho základě sestaví akční plán udržitelnosti na trhu. Pro každý útvar organizační struktury podniku to potom znamená počátek šetření, zastavení investic, a hlavně hledání úspor a rezerv. Dříve či později čelí lidři jednotlivých útvarů úkolu redukce pracovních sil. A to se musí stát většinou do tří měsíců. Nastává období klíčových a nelehkých rozhodnutí, na jakou oběť se začne působit a jak.

Nutno zmínit, že ne všichni vedoucí mají na praktiky šikany či psychoteroru žaludek. Mnohdy však platí, že, tak jak se chová top management ke střednímu managementu, stejně tak se střední management chová k nižší vrstvě. Ženy tuto situaci řeší odchodem na mateřskou dovolenou či rizikové těhotenství (14%), většina ostatních skutečně odchází z podniku na vlastní žádost buď ihned (33%), nebo vyčkává, až si najdou nové zaměstnání (26%), jak se i potvrdilo v mém průzkumu.

Čeští manažeři tak využívají „děr“ v české legislativě, která doposud tento pojem nezná a neupravuje, což jim a jejich firmě přináší slušnou úsporu finančních prostředků, které by jinak museli pracovníkovi poskytnout. Neuvědomují si však, že ztrácejí nikoliv člověka, ale cenný lidský kapitál se zkušenostmi a know-how, který by v opačném případě mohli znovu oslovit a znovu zaměstnat, jakmile by se hospodářský trend vrátil do původních kolejí.

Příčinami mobbingu-bossingu se zabývám v kapitole 5, a osobně považuji jako hlavní příčinu mobbingu ve všech jeho formách strach z ohrožení své pozice, snaha zakrýt své nedostatky a osobní nevyrovnanost agresora.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá problematikou mobbingu mezi dospělými na pracovišti. První kapitola vystihuje původ vzniku a použití termínu „mobbing“ a osobnosti, kteří je jako první použili v konkrétních oblastech výzkumů a v jakých souvislostech. Majoritní část tvoří podkapitola mapující bibliografii vydanou na toto téma a nejznámější autory včetně specifikací zaměření jednotlivých konkrétních publikací. Na většinu uvedených publikací je přímo odkazováno, popřípadě jsou citována zjištění jednotlivých autorů. V sedmi dalších kapitolách jsou rozebrány formy šikany, techniky mobberů a charakterizovány jejich pravděpodobné příčiny a dosud známé důsledky nejen na psychiku a výkonnost samotné oběti, ale i na úspěšnost a ekonomiku celé organizace.

Práce dává návod jak šikaně předejít, jak se jí účinně bránit a jaké kroky by měl management organizace podniknout v případě zjištění šikany uvnitř svého podniku. Poslední kapitola je věnována prevenci mobbingu. Popisuje, jakým způsobem se popasovaly konkrétní evropské země s doporučením EU otázku mobbingu legislativně ošetřit. Jsou zde uvedena konkrétní opatření a sankce např. s francouzské či polské legislativy, aby si mohl každý vytvořit svůj názor, zda lze mobbing přes jeho skrytost a zákeřnost právně postihovat či nikoliv.

Teoretické poznatky jsou následně použity v analytické části práce v oblasti vyhodnocení průzkumu výskytu forem mobbingu v mimostátních organizacích v období září-říjen roku 2011. Z výsledků tohoto průzkumu mj. jednoznačně vyplývá, že pokud se jednalo o oběti mobbingu, byly to v nadpoloviční většině případů právě ženy (56%). Má hypotéza byla tedy tímto výsledkem potvrzena a cíl práce naplněn.

Poměrně nepřekvapivým zjištěním bylo, že převážná část mobberů z uvedeného průzkumu byli nadřízení (63%) a také to, že mobbing již není záležitost nižší vrstvy, ba naopak se přesouvá do kategorie vysokoškolsky vzdělaných. Tím se rozvíjí i rafinovanost, zákeřnost a pestrost úskoků.

Úzce se také pozastavuji nad souvislostí hospodářské krize s výskytem mobbingu. Porovnáním dostupných údajů z pravidelných průzkumů jsem si potvrdila hypotézu přímé úměry ve vztahu těchto faktorů. Ovšem pro totální potvrzení této teze je potřeba provést rozsáhlá a zejména dlouhodobá zkoumání.

Problematika výskytu mobbingu na českých pracovištích je, zasahuje negativně do životů zaměstnanců i organizace. Proto je potřeba mobbingu čelit, ubírat se převážně cestou prevence. Česká legislativa je v tomto ohledu v raných začátcích. Můžeme se však inspirovat ve Švédsku, Francii, Belgii či dalších zemích. Švédští, francouzští a další evropští zákonodárci již zakotvili toto morální či psychické obtěžování do svých právních systémů. Příkladně podle francouzského trestního zákoníku, se totiž morální obtěžování trestá až jedním rokem ve vězení a pokutou ve výši 15 000 Eur.

Je mým přáním, aby lidé v roli zaměstnance otevřeli oči, začali si více všímat chování svého okolí vůči jim samotným i vůči ostatním a bojovali za svá práva a důstojnost. Každý z nás je oprávněn domáhat se svých nároků, pokud cítí, že se mu děje určitá nespravedlivost či příkoří nejen v zaměstnání. Tato diplomová práce by měla každému v tomto ohledu pomoci rozlišit, jaké chování je považováno za tolerované a jaké již nikoliv.

Ve vztahu k praxi je možné doporučit kontinuálně zvyšovat ve firmách u zaměstnanců povědomí o jejich osobních a pracovních právech a povinnostech formou interních školení. Věnovat se pojmenování problému v interních vnitřních řádech a stanovit patřičné sankce apod. Řešením by bylo zajisté také vytvořit jistý poradní orgán pro zaměstnance, kde by bylo možné anonymně záležitost oznámit a pomoci jej vyřešit. Hot linku či vnitropodnikového ombudsmana. Převážná většina osob totiž šikanu na pracovišti osobně neoznámí z důvodu strachu o ztrátu zaměstnání.

Přeji všem zaměstnancům, aby se s mobbingem nikdy nesetkali a ti, co již podobnou zkušenost mají, aby se nejlépe spojili s více kolegy, pořizovali si důkazní materiál o tomto chování a nebáli se vše oznámit na jim důvěryhodných místech či požádat o pomoc odborníka.

SEZNAM ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

Česká literatura:

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press, 1998. ISBN 978-80-7261-169-0.

ČERNÝ, J a Kol. *Sociální diskriminace pod lupou*. Otevřená společnost, o.p.s. 2006. ISBN 80-903331-7-6.

HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuálek o násilí*. Brno. Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. 2004. ISBN 80-7013-397-X.

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

HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Translated by Alena Lukáčová. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4.

KMONÍČKOVÁ, J.; WAGNEROVÁ, I. *Mobbing a další druhy násilí na pracovišti*. Psychologie v ekonomické praxi, 2005.

KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování*. Portál s.r.o. Praha. 2001. ISBN 80-7367-014-3.

LOVASOVÁ, Lenka. *Šikana*. Sdružení linky bezpečí, 2005.

MULTIKULTURNÍ CENTRUM Praha. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR. Příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Vydalo, o. s. 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

PONĚŠICKÝ, Jan. *Agrese, násilí a psychologie moci v životě i v procesu psychoterapie*. 2. doplněné vydání. TRITON, Praha, 2010. ISBN 978-80-7387-378-3.

ŘIČAN, P.; JANOŠOVÁ, P. *Jak na šikanu*. Grada Publishing, Praha, 2010. 160s. ISBN 978-80-247-2991-6.

SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996. ISBN 80-85858-30-4.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

WAGNEROVÁ, I a kol. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Grada Praha 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje:

BLÁHOVÁ J. *Diplomová práce. Šikana na pracovišti*. [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupná na WWW: <http://is.muni.cz/th/206569/pravf_m/DP_-_J._Blahova.txt>.

ČMKOS. *Psychologické aspekty násilí na pracovišti a krizová situace*. [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupný na WWW: <http://cmkos.cz/data/articles/down_2727.doc>.

GFK Praha. [online]. [cit. 2011-11-12]. Dostupné na: WWW: <<http://gfk.cz/cz/default.aspx>>

STEM/MARK. *Tisková zpráva* [online]. 30. 6. 2011. [cit. 2012-02-02]. Dostupná na WWW: <http://stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2011.pdf>.

Lidovky. *Podniky očekávají stagnaci a růst nezaměstnanosti*. [online]. 26. 12. 2011. [cit. 2012-02-01]. Dostupný na WWW: <http://byznys.lidovky.cz/podniky-ocekavaji-stagnaci-a-rust-nezamestnanosti-f82-/firmy-trhy.asp?c=A111226_162931_firmy-trhy_rka>.

Marketingové noviny. *Je nárůst šikany na pracovišti důsledkem finanční krize?* [online]. 26. 12. 2011. [cit. 2011-12-20]. Dostupné na WWW: <http://marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=7490>.

MATOCHOVÁ, M. *Diplomová práce: Mobbing a bossing – psychoteror mezi soc. pracovníky*. 2010. [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupná na WWW: <<http://dspace.knihovna.utb.cz/handle/10563/14116>>

Mobbing žíví nestabilita vyvolaná krizí. [online] 5.8.2011. [cit. 2012-02-02]. Dostupný na WWW: <<http://novinky.cz/kariera/240966-mobbing-zivi-nestabilita-vyvolana-krizi.html>>

Práce a vztahy. [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://praceavztahy.cz>>

STEM. *Informace z výzkumu STEM trendy 4/2011*. [online]. 26. 4. 2011. [cit. 2012-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://stem.cz/clanek/2179>>

STEM/MARK. *Tisková zpráva* [online]. 30. 6. 2011. [cit. 2012-02-02]. Dostupná na WWW: <http://stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2011.pdf>

Ostatní zdroje:

MPSV. *Jak „přežít“ šikanu na pracovišti*. [online]. 25. 2. 2008. [cit. 2012-02-02]. Dostupné na WWW: <<http://mpsv.cz/cs/5162>>

OMBUDSMAN. *Jak se bránit proti diskriminaci?* [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupné na WWW: <<http://ochrance.cz/diskriminace/pomoc-obetem-diskriminace/jak-se-branit>>

Směrnice Rady 76/207/EHS ze dne 9. února 1976 o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky. [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupná na WWW: <<http://google.com>>

ZÁKONY ONLINE. [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupná na WWW: <[http:// http://zakony-online.cz/?s5&q5=all](http://http://zakony-online.cz/?s5&q5=all)>

§13b, §14 (odstavce 1-3) a §16-17 Zákona č.262/2006 Sb. Zákoníku práce. [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupný na WWW: <<http://mpsv.cz/cs/45>>

§13 Zákona č. 40/1964 Sb. Občanského zákoníku. [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupný na WWW: <http://zakonycr.cz/?typ=zakony&akce=free&akcekrok=free_vybrane>

Zákon č. 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2008, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.(Antidiskriminační zákon). [online]. [cit. 2012-02-02] Dostupný na WWW: <<http://ochrance.cz/diskriminace/antidiskriminacni-zakon/>>

SEZNAM ZAHRANIČNÍ LITERATURY

A PRAMENŮ

Zahraniční literatura:

DAVENPORT, N. Z. Schwartz, R.D. Elliot, G.P. *Mobbing – Emotional Abuse in the American workplace*. Civil society Publishing, Ames 1999, ISBN 0-595-26825-0.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Translated by Abigail Kozlíková. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-200-0994-9.

HOLUBOVÁ, B. 2007: *Sexuálne a šikanózne obťažovanie žien na pracovisku. Záverečná správa*. Institut pre výskum práce a rodiny. Bratislava. VÚ č. 2219.

MESÁROŠOVÁ, B. *Bojom proti mobbingu za bezpečnosť práce na pracoviskách*. Bezpečná práca, 2000, č. 3.

Zahraniční internetové zdroje:

GUERRERO, M. I. S. *The Development of Moral Harassment (or Mobbing) Law in Sweden and France as a step towards EU Legislation*. [online]. [cit. 2012-02-01]. Volně přeloženo. Dostupné z WWW: <http://bc.edu/dam/files/schools/law/lawreviews/journals/bciclr/27_2/10_FMS.htm>.

LEYMANN, H. [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://leymann.se/English/frame.html>>.

LEYMANN, H. *The Mobbing Encyclopaedia*. 1996 [online]. [cit. 2011-11-12]. Dostupná na WWW: <<http://leymann.se/English/frame.html>>.

Mobbing-USA. [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://mobbing-usa.com>>.

The bully free workplace. [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://thebullyfreeworkplace.com/>>.

Work doctor consulting. [online]. [cit. 2011-11-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.workdoctor.com/>>.

Workplace bullying. [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://workplacebullying.org>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1 Výskyt mobbingu ve firmách

Graf 2 Výskyt mobbingu u respondentů

Graf 3 Strůjci mobbingu

Graf 4 Četnost výskytu mobbingu

Graf 5 Vyústění mobbingu

Graf 6 Poměr obětí ženy & muži

Graf 7 Vzdělání obětí

Graf 8 Zastoupení krajů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Přehled forem mobbingu

Obrázek 2 Dílčí četnosti mobbingu

Obrázek 3 Nejčastější důsledky mobbingu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

DOTAZNÍK

Vypište vždy 1 z možnosti, pokud není uvedeno jinak

- Vyskytuje se šikanování resp. mobing ve vaší firmě?**
 ano ne nevím
- Vyskytuje se šikanování resp. mobing ve vašem útvaru/oddělení?**
 ano ne nevím
- Byl/a jsi někdy v pozici agresora/útočníka:**
 ano ne nevím
- Pokud ANO, proč jsi to dělal/a? Pokud NE, zvolte "nerrelevantní"**
 z legrace ze strachu o zdraví/protí mně nerlevantní
 ze závidy kvůli šora kvůli
 ze strachu o vlastní pozici jiné
- Byl/a jsi někdy obětí šikany (mobingu, bossingu, sexuální, harašení) u stávajícího zaměstnavatele?**
 ano ne, nikdy nevím
- Víte o někom jiném, kdo je (také) terčem šikanování jeho osoby ve vaší firmě?**
 ano ne, nikdo nezaráží
 pravděpodobně ano pravděpodobně ne
- Pokud jste byl někdy obětí šikany, označte (X) ty z násled. možností projevů, které na vás byly páčány: Pokud jste byl šikanován vy a zároveň znáte někoho jiného, odpovídejte pouze za sebe. Pokud jste šikanován nikdy nebyl, pokračujte až otázkou č. 17.**
 poručování oslovování nadávky před kolegy neobdobné degradace fyzické napadení, urážení na zdraví podceňování vyhrožování nezastřování znečištění neobdobně odstupující pohybové masky obdivování ukásky oskulání občerstvení mě osoby u nadřazeného zesměšňování ukásky nepřijetí souhlasu návrhy satirování mě práce přehlázení bagatelizování mých prac. problémů znehlášení zahanbování nezřetelné souhlasné výrazy; neverbální projevy fyzické napadení, urážení na zdraví zatýkání mi pro mne důležitá informace nepřijetí souhlasu návrhy oskulání fyzické dostávání nejhorší práci na poradě bytím umístěn pravidelně dostávám nejhorší práci úmyslně dostávám nejnepříjemnější práci jsem kontrolován víc než ostatní/nepřiměřeně jsem považován za méně schopného, která je hluboko pod úroveň mé kvalifikace diskriminace, nerovné zacházení (z důvodu nebo pohlaví, sex, orientace, nedostatek sympatií ke mně, apod.) ostatní se mi smějí a vyprávějí si o mně (čárne smyčkové historky bytím "obdivím beránekem", když se něco nepovede, tak se to svede na mne často slyším "jste si vám to nelíbí, tak můžete jít..." sezele mi ústky a kompetence, ve kterých jsem byla úspěšný/a a přidělili je jemu; nové úkoly jsou pod mou odbornou úroveň ztraceli se mi různé věci prostě proto, že si je ozdraní půjžijí bez dovolení a nespěchájí s vrácením nejsem sván na informální podnikové akci zpozdily měj psychický stav o spřoblost zpozdily měj psychický stav o spřoblost
- Byl jsi šikanován:**
 kolegou/víc kolegy kolegou i nadřazeným nadřazeným/nadřazenými podřízeným/podřízenými zaskazkem jině dočivatelém

9. Jednalo se o
 muže ženu obaj směrně skupina

10. Stáří útočníka:
 mladší než jsem já starší než jsem já plati obě možnosti nevím

11. Jak dlouho cca šikanování trvalo?
 každý den po dobu do 6 měsíců každý den déle než 6 měsíců 2x týden déle než 6 měsíců 1x týdně po dobu do 6 měsíců 1x týdně déle než 6 měsíců 1x 14 dní po dobu do 6 měsíců 1x 14 dní déle než 6 měsíců 1x měsíc po dobu do 6 měsíců 1x měsíc déle než 6 měsíců jině - vyšší četnost než uvedené možnosti

12. Komu jsi o šikanování řekl/a?
 nikdo nadřazenému odborům zaslenný/ kamarádovi personálnímu oddělení jině kolegovi/kolegyn v práci odborník

13. Jak jsi se po šikanování cítil/a? Jakými projevy jste (byl) poznamenán? (Ize vybrat více možností)
 neudalo mi to, jsem odbojný/a ztratil/a jsem sebedůvěru špatněji nevolnost/ vířety naděvaný/a bolesti hlavy, migrána zranění ztraceni úzkostlivý/a nespácnost snížení potěle vystrašený/a úrava a deprese snížení pracovního výkonu vyčerpání ponuchy koncentrace

14. Trpěl jsi někdy ranní nevolností, před cestou do zaměstnání, ze strachu, co si na tebe zase kolegové/nadřazení vymyslí?
 určitě ano určitě ne ano ne

15. Nešel jsi někdy do zaměstnání ze strachu, co si na tebe zase kolegové/nadřazení vymyslí?
 ano, často ne, nikdy ano, pouze 1x

16. Jakým způsobem vyústilo šikanování tvé osoby v zaměstnání?
 odešel jsem na vlastní žádost ze zaměstnání nevim začal/byl pokládán nadřazeným a omýval se mi (šikanování se již nespakovalo) jině jsem teďem rovněž pokládán nadřazeným (šikanování trvá i nadále) vyšel jsem si to s ním(i) sám, už se to nespakovalo dočichl/a osobní vopověď nic se neděje, šikanování trva nadále mým odchodem na mateřskou dovolenou/rátkové téžozdraví

17. Má pohlaví:
 žena muž

18. Můj věk:
 do 24 let 25 - 34 let 35 - 44 let 45 a více let

19. Má vzdělání:
 základní vyškolen středoškolské vysokoškolské

20. Jsem vedoucí pracovník, mám podřízené:
 ano ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Orkáčová

Obor: Management cestovního ruchu

Forma studia: kombinované

Název práce: Mobbing – psychický teror na pracovišti

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 68

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů české literatury a pramenů: 14

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 4

Počet internetových zdrojů: 25

Vedoucí práce: Ing. Katarína Macúchová - Gabrišová