

Filozofická fakulta
Univerzity Palackého v Olomouci
Katedra psychologie

ŠIKANA A SEBEÚCTA
MOBBING AND SELF-ESTEEM

Bakalářská práce

Ing.Bohdana Šobáňová

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Panajotis Cakirpaloglu, Dr.Sc.- PCH

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně. Uvedla jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala.

Děkuji doc. Cakirpaloglu za vedení mé bakalářské práce.

V Olomouci dne 31. 3. 2010

.....

podpis

I. Teoretická část

	Úvod	4
1.	ŠIKANA DĚTÍ A DOSPÍVAJÍCÍCH.....	5
1.1	Charakteristika šikany	5
1.2	Řešení šikan	6
1.3	Účastníci šikany	8
1.3.1	Agresoři	8
1.3.2	Oběti	8
1.3.3	Ostatní účastníci šikany	9
1.4	Následky šikany	10
2.	ŠIKANA DOSPĚLÝCH – MOBBING	11
2.1	Charakteristika mobbingu	11
2.2	Účastníci mobbingu	13
2.2.1	Mobber	13
2.2.2	Oběť	13
2.3	Příčiny mobbingu	15
2.4	Fáze mobbingového procesu	16
2.5	Důsledky mobbingu	18
2.6	Mobbing a sebeúcta	19
3.	SEBEÚCTA	19
3.1	Konstrukt sebeúcty	19
3.2	Sebeúcta jako součást Self-konceptu	21
3.3	Utváření sebeúcty	22
3.4	Zdroje sebeúcty	22
3.5	Struktura sebeúcty	26
3.6	Dynamika sebeúcty	27
3.6.1	Vysoká sebeúcta	27
3.6.2	Nízká sebeúcta	30
3.6.3	Sebeúcta a emoce	32
3.7	Měření sebeúcty	32
3.7.1	Rosenberg Self-esteem scale	32
3.7.2	Další nástroje měření	33
4.	SEBEÚCTA A AGRESE.....	33
4.1	Agrese jako důsledek nízké sebeúcty	33
4.2	Agrese jako důsledek vysoké sebeúcty	34
4.3	Šikana a sebeúcta	36

II. Empirická část

	Případová studie firmy	39
5.	METODOLOGICKÝ RÁMEC STUDIE	39
5.1	Cíle, výzkumné otázky	39
5.2	Aplikovaná metodika	40
6.	VÝSLEDKY STUDIE	42

6.1	Firemní prostředí	42
6.2	Aktéři šikany	43
6.3	Dynamika šikany.....	46
6.4	Nestrukturované interview	49
6.5	Dotazníkové šetření	50
6.5.1	Výsledky dotazníků	50
6.5.2	Korelace	51
6.6	Účastnické role	52
6.7	Mechanismus mobbingu	54
7.	DISKUSE	55
8.	ZÁVĚR	56
9.	SOUHRN	57
	Zdroje	60
	Přílohy bakalářské práce	
	Příloha č.1 Dotazník Šikana na pracovišti	
	Příloha č.2 Rosenbergova škála sebeúcty	
	Příloha č.3 Zadání bakalářské práce	
	Abstrakt	

Úvod

Šikana provází lidstvo odedávna. Michal Kolář se zmiňuje o scapegoatingu – hledání obětního beránka už v souvislosti s příběhem Ježíše Krista. R. Girard v knize Obětní beránek píše: „Pronásledovatelé nakonec vždycky dojdou k přesvědčení, že určitá skupina lidí nebo i jen jediný člověk mohou nesmírně škodit celé společnosti, přesto, že jsou vlastně poměrně slabí.”(Girard, 1997, str. 28) Sociální vyloučení jako řešení znali už ve starém Řecku - v roce 510 př.n.l. athénská ústava zavedla ostrakismus - jednou ročně mohli občané Athén označit toho, kdo je nepřítelem státu, napsáním jeho jména na hliněný střep – ostraku. Apoštol Pavel vyzývá k exkomunikaci smilníka: Ty, kdo jsou mimo, bude soudit Bůh. Odstraňte toho zlého ze svého středu." (Bible, 1.korinským 3-5, str. 161)).

Mechanismus perzekuční představy a perzekučního jednání uplatňujeme v mnoha formách - šikana je jednou z nich. „V mýtech neustále nacházíme spojení těžce provinilé oběti a závěru, v němž je zároveň násilí i osvobození, což lze vysvětlit jedině nesmírnou silou mechanismu obětního beránka. To, že nějakou obětí ostatní činí zodpovědnou za obecnou pohromu, to se děje v mýtech stejně jako v kolektivních perzekucích.“ (Girard, 1997, str.53)

Šikana na pracovišti – mobbing – je aktuálním tématem. Podle výzkumu společnosti GfK Praha z roku 2007 se obětí mobbingu stalo 16 % osob z celého vzorku (in Svobodová, 2008), v Německu se šikaně v práci přičítá asi 20% sebevražd. Podle prof. Leymanna mobbing představuje negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě (ze strany jedné nebo více jiných osob), velmi často přetrvávající po delší dobu, a kterými je charakterizován také vztah pachatele a jeho oběti (in Beňo, 2003, s. 9). Mobbingové aktivity vedou ke značnému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení oběti.

Tato studie se zaměří na souvislost mezi mobbingem a sebeúctou. Sebeúcta je chápána jako celkový hodnotící pohled na sebe, je základním aspektem individuality člověka. Je pojímána jako jeden z centrálních faktorů ovlivňujících pocit životní spokojenosti a společenský život. Zdravá sebeúcta se projevuje ve všeobecném přijímání sebe sama jako osoby a v pocitu hodnoty a sebedůvěry.

Vztah mezi sebeúctou a agresí, respektive mobbingem jako jedním z druhů agresivního chování, není vyřešen. Tradiční pohled je, že nízká sebeúcta vede k agresi

. Novější výzkumy (Baumeister, Smart a Boden, 1996) přinášejí opačný pohled: agresivní chování je důsledkem spíše vysoké než nízké sebeúcty.

1. ŠIKANA DĚTÍ A DOSPÍVAJÍCÍCH

1.1. Charakteristika šikany

Šikana je chování, kdy jeden nebo více žáků úmyslně, většinou opakovně týrá a zotročuje spolužáka či spolužáky a používá k tomu agresi a manipulaci. (Kolář, 2001, s. 27). Pod pojmem šikana si většina dětí i dospělých představí jen různé formy fyzického násilí. To je důvod, proč prvotní projevy psychického násilí bývají zpočátku podceňovány a bagatelizovány.

Znaky šikany:

- 1) Šikana zahrnuje fyzickou agresi a používání zbraní, slovní agresi a zastrašování zbraněmi, krádeže, ničení a manipulaci s věcmi, násilné a manipulativní příkazy nebo zraňování izolací, oklikou a "uměleckými", výtvary.
- 2) Nepoměr sil mezi agresorem a obětí, kdy oběť se z nejrůznějších příčin neumí nebo nechce bránit
- 3) Samoučelnost převahy agresora nad obětí: jiné běžné agrese ve školním prostředí jsou zaměřeny k dosažení nějakého cíle, u šikany je cílem agrese sama o sobě (Kolář, 2001).

Přímé znaky šikany se neobjevují v nové formě šikany - tzv. kyberšikaně, která využívá elektronických prostředků. Jsou to mobilní telefony, emaily, pagery, internet, blogy a podobně. Je velkým problémem v řadě zemí, např. v USA je kyberšikana od roku 2000 tzv. federálním zločinem (Vágnerová, 2009).

Fieldová vidí příčinu šikany v prostředí, kde se děti pohybují. „Většinu dětí ovlivňuje to, kde jsou, nikoli to, kým jsou“ (2009, str. 50). Děti se stejně jako dospělí instinktivně přizpůsobují společenským normám. Jsou-li nuceny přežívat v nepřátelském prostředí, spolčují se s vůdci, obětují své morální hodnoty a podrývají ostatní. Násilníci se vychvalují

i chrání a zároveň odsuzují. Šikana se tak stává neviditelnou a společnost ji paradoxně mlčky schvaluje. (Fieldová, 2009).

Vliv připoutání na šikanu

E.Flouri a A.Buchanan (2003) zkoumali, jaký typ připoutání může působit jako ochrana před šikanou. Z výsledků vyplývá, že nízké připoutání k otci a zároveň k matce významně a nezávisle připívá k šikanujícímu chování v adolescenci. Připoutání dítěte k otci závisí na těsnosti vztahu s matkou, připoutání k otci pak působilo protektivně proti šikaně tím víc, čím bylo připoutání k matce nižší. Studie nepotvrdila, že z pohledu účasti na šikaně v adolescenci by bylo připoutání k otci důležitější pro chlapce než to dívky. Protektivní působení připoutání k otci nebylo ovlivněno tím, zda otec a dítě spolu žijí.

1.2 Řešení šikan

Michal Kolář vytvořil původní teorii zaměřenou na řešení existujících šikan. Jejím prvním východiskem je empirický trojrozměrný model šikanování, pojímá šikanu jako nemocné chování, závislost a těžkou poruchu vztahů ve skupině.

a) Šikanování jako nemocné chování - vnější rysy: Jeden nebo více žáků úmyslně většinou opakovaně týrá a zotročuje spolužáka nebo spolužáky a používá k tomu agresi a manipulaci. Patří sem fyzická agrese a používání zbraní, slovní agrese a zastrašování zbraněmi, krádeže, ničení a manipulace s věcmi, násilné a manipulativní příkazy nebo zraňování izolací atp. Šikana vzniká při nepoměru sil, kdy se oběť neumí nebo nemůže bránit. Dalším významným rysem je samoučelnost převahy agresora nad obětí.

b) Šikanování jako závislost – charakterizuje vazbu mezi agresorem a obětí, kde strategií agresora je skrýt vlastní strach a zároveň využít strachu druhého. Ve většině skupin se žáci dělí na silné a slabé. Ovládání a týrání druhých přináší vůdcům pocit nadřazenosti a absolutní moci. Vychutnávají strach obětí a stávají se závislí na jejich utrpení, jsou nutkáni ke stupňování a zdokonalování násilí. Stupňování brutality agresora vede u obětí často k rozpoutání sebezničujících sil, kdy následkem může být až extrémní forma závislosti – identifikace s agresorem.

c) **Šikanování jako porucha vztahů ve skupině** – šikana není nikdy záležitostí jenom agresora a oběti, vždy jde o onemocnění celé skupiny. Kolář rozlišuje pět vývojových stadií onemocnění skupin:

1) zrod ostrakismu: šikana se může objevit téměř v každé skupině, kde se cíleně nepracuje se vztahy mezi žáky. Při tradičním způsobu výchovy všechny děti na tzv. sociometrickém chvostu zakoušejí ostrakismus.

2) fyzická agrese a přitvrzování manipulace: v náročných situacích, kdy ve skupině stoupá napětí, začnou ostrakizovaní žáci sloužit jako ventil. Může se jednat o tzv. scapegoating – upevnění soudržnosti skupiny na účet obětního beránka. Nebo se v jedné třídě sejde několik agresivních asociálních jedinců, kteří se vyžívají v ubližování druhým.

3) klíčový moment – vytvoření jádra: často se utvoří skupinka agresorů, kteří začnou spolupracovat a systematicky šikanovat nejvhodnější oběti. V tomto klíčovém momentu se rozhoduje, zda se počáteční stadium změní v pokročilé.

4) většina přijímá normy agresorů: pokud není ve skupině silná pozitivní podskupina, násilí agresorů pokračuje. Jejich normy jsou přijaty většinou a stávají se nepsaným zákonem. V tomto stadiu získá neformální tlak ke konformitě novou dynamiku a málokdo se mu dokáže postavit. I mírní žáci se účastní týrání obětí a prožívají přitom uspokojení.

5) totalita neboli dokonalá šikana: normy agresorů jsou respektovány všemi nebo téměř všemi, nastává tzv. stadium vykořisťování. Žáci se rozdělí na otrokáře a otroky. Otrokáři využívají na obětech všechno, co je využitelné – od materiálních hodnot, po jejich tělo, city, rozumové schopnosti, atd. Agresoři jsou nutkáni k opakovanému násilí, otroci jsou stále závislejší a ochotnější dělat cokoliv. Posledním stupněm absolutního vítězství šikanování je prorůstání struktury násilí do oficiální školní struktury. Stává se to tehdy, když je iniciátor šikanování sociometrickou hvězdou třídy. Učitelé ho podporují a důvěřují mu, signály skrytého volání o pomoc nesympatického, např. výukově slabého žáka jsou přehlíženy. Pokročilým druhem šikany může být i psychické týrání bez přítomnosti fyzického násilí.

Zakrývající a protiúdržavný systém je druhým východiskem Kolářovy teorie:

Závažnou skutečností je, že odhalení pokročilé šikany brání z různých důvodů všichni účastníci. Oběti často nedokáží podrobněji vypovídat, pokud v počátečních stadiích

označí pachatele, tvrdě pykají za „bonzování“, v pokročilých stádiích své mučitele neprozradí. Agresoři často vynalézavě lžou, používají falešné svědky a nutí oběti ke lhaní nebo odvolání výpovědi. Ostatní členové skupiny mají strach vypovídat, chápou to jako bonzování. Někteří rodiče obětí se obávají spolupracovat při vyšetřování, někteří rodiče agresorů chrání své děti za každou cenu. U některých dokonalých šikan, které prorůstají oficiální školní strukturou, se stává, že i pedagog nevědomky chrání agresora proti vyšetřování. (Kolář, 2001).

1.3 Účastníci šikany

1.3.1 Agresoři

Jsou charakterizováni silnou touhou po moci a krutostí. Jejich motivem může být touha po upoutání pozornosti, snaha zabít nudu, motiv „Mengeleho“ nebo žárlivosti. Agresoři mohou být hrubí a primitivní, ale i kultivovaní a slušní, často oblíbení a vlivní (Kolář, 2001). Dříve převládal názor, že agresoři mají nízkou sebeúctu. Novější studie prokazují, že nemají ani příliš vysokou ani příliš nízkou sebeúctu. Spolu se svými pomocníky se výrazně odlišují zvýšenými skóry obranného egoismu a lehce nadprůměrnými hodnotami sebehodnocení i v hodnocení vrstevníků. Sami se oběťmi šikany stávají jen do určité míry.

Co se týká rozdělení podle pohlaví, jako agresoři nebo pomáhající a podporující šikanu jsou významně více zapojeni chlapci, zatímco dívky více než chlapci brání oběti nebo zůstávají mimo situaci šikany. Dominance a šikanování jiných může být jedním ze způsobů, jak si udržet pocit důležitosti ve skupině. Velmi zajímavá je otázka, co se stane se sebeúctou agresora, když bude muset přestat se šikanováním druhých. (Salmivalli, Kaukiainen, Kaistaniemi, Lagerspetz, 1999).

Většina agresorů se násilnickému, agresivnímu chování učí od svých vzorů ve škole a doma. Útočník svoje hlavní vzory chování přebírá (Fieldová, 2003).

1.3.2 Oběti

Kolář je označuje za „nejslabší ze slabých“. Neumějí skrývat strach, jsou viditelně bojácní a zranitelní. V zátěžových situacích propadají hrůze, panice, výčitkám

svědomí. Oběti bývají často nějak oslabené – mívají tělesný nebo psychický handicap nebo se liší od skupinové normy. Může to být malá fyzická zdatnost, obezita, handicap ve vzhledu, ADHD, specifické poruchy učení a opožděný duševní vývoj. Situace „mentálně nejslabšího žáka“ je velmi riziková vzhledem k šikanování na všech typech škol. Důvodem k šikanování může být i nízký socioekonomický status rodičů oběti. Některé šikanované děti žijí životní scénář oběti (Kolář, 2001).

Obětmi se stávají významně častěji děti s nízkou sebeúctou. Zajímavým výsledkem studií prováděných na téma šikany je, že oběti si ve skutečnosti vůbec nemusejí uvědomovat, že jsou šikanované – tj. ačkoliv jsou vrstevníky označeny za rozhodně šikanované, samy si to nepřipouštějí (Salmivalli, 1999). Oběti jsou úzkostnější a více nejistí než ostatní. Jsou citlivější, tišší a mají celkově více nepříznivý pohled na sebe a na situaci, mnohé oběti pocházejí z příliš ochranných rodin (Olweus in Aquino, 2000, in Fieldová, 2003).

Reaktivní oběť

Takové dítě je v různých dobách střídavě obětí a agresorem. Mnohé z těchto dětí bývají sebestředné, jeví jen minimální zájem o ostatní, mají nízké sebevědomí a zažívají obtíže v sociálních situacích. Střídavě používají pasivní a agresivní styly chování (Fieldová, 2003).

1.3.3 Ostatní účastníci šikany

Ch.Salmivalli rozlišuje následující účastnické role:

- „Napomáhače“, kteří aktivně pomáhají agresorovi nebo ho podněcují
- Ty, kteří oběť aktivně brání
- Ty, kteří se stáhnou – zůstanou mimo

Adolescenti s vysokou sebeúctou bývají ti, kdo se častěji postaví na stranu slabšího a mají sklon bránit oběti šikany. Pravděpodobně je zde nutné, aby se žák odvážil bránit oběť, protože může skončit jako další šikanovaný. Děti často uvádějí, že by chtěli pomoci šikanovaným, jenom kdyby k tomu měli odvahu (Salmivalli, Kaukiainen, Kaistaniemi, Lagerspetz, 1999).

Riziková konstelace skupiny

Ve skupině je alespoň jeden žák s iniciativním postojem k týrání slabých. Většina

členů skupiny vše hodnotí s ohledem na svůj prospěch . Nemají soucit a nevnímají utrpení spolužáka. Pokud mají nějaké výhrady, jsou paralyzováni strachem. Jejich postoje k ponižování spolužáků nejsou aktivně nesouhlasné, nemají snahu šikaně zabránit – od pasivního zastrašeného nesouhlasu přes nezúčastněnost, sympatizování až po souhlasný postoj - aktivně se připojují. (Kolář, 2001).

1.4 Následky šikany

Fyzické důsledky

Oběti šikany mohou mít následující příznaky:

Řezné rány,škrábance, modřiny a další zranění, bolesti hlavy, zad, břicha, noční můry, nechutenství nebo přejídání, pomočování, snížená imunita atd.

Intelektuální důsledky

Potíže s učením a pamětí, zhoršené soustředění, zhoršený prospěch

Sociální důsledky

Šikana omezuje rozvoj sociálních schopností dětí a dětí, které mají špatné sociální schopnosti, jsou více než ostatní ohroženy šikanou.

Oběti jsou někdy tak traumatizované, že jim dělá problém navázat normální přátelství i poté, co šikana skončí.

Dopad na sebevědomí

Citové důsledky

Vysoká hladina strachu a úzkosti, citové vyhoření vede k popírání a disociaci, zvnitřnění vzteku vyvolává smutek, sklíčenost a depresi

Dlouhodobé psychologické následky:

Odmítání školy a školní fobie

Stydlivost a sociální fobie

Posttraumatická stresová porucha

Naučená bezmoc

Deprese, sebevražedné sklony, sebevražda a vražda (Fieldová, 2003)

2. ŠIKANA DOSPĚLÝCH - MOBBING

2.1 Charakteristika mobbingu

Pojem mobbing pro označení násilného chování poprvé použil rakouský etolog Konrád Lorenz pro popis tzv. teritoriality u zvířat – živočišné druhy, které žijí ve svých domovských teritoriích, útočí na vetřelce s cílem vypudit je ze svého teritoria.

Heinz Leymann, švédský psycholog práce, se věnoval pacientům s komunikačními a vztahovými problémy na pracovišti – údajně jich bylo více než 1300. Použil termín mobbing jako analogii pro případy, kdy se spolupracovníci chovali k některému z kolegů způsobem útočící smečky. Jeho zásluhou se termín mobbing rozšířil jako označení pro určité způsoby chování lidí v organizační praxi. V anglosaské terminologii odpovídá výraz „bullying“ – tyranizování, šikanování, zastrasování (Beňo, 2003).

Mobbing je systematické hostilní, manipulativní a neetické chování zaměřené na poškození jedince. Spočívá v systematickém psychickém pronásledování nebo šikanování zaměstnance, které zpravidla směřuje k tomu, aby postižený zaměstnanec – oběť mobbingu – ukončil pracovní vztah (Wagnerová, 2007, s.7).

O mobbing se jedná okamžiku, kdy je člověk terorizován pravidelně, alespoň jedenkrát týdně, pod dobu nejméně půl roku .Podle H.Leymanna:“ ... zahrnuje hostilní a neetickou komunikaci, která je prováděna systematicky, jednou nebo více osobami hlavně vůči jedné osobě, která je díky mobbingu tlačena do beznadějné a bezbranné pozice a je v ní udržována prostřednictvím pokračujících mobbingových aktivit. Tyto aktivity se objevují velmi často (statistiky hovoří o frekvenci výskytu nejméně jednou týdně) a dlouhodobě (statistiky mluví o trvání nejméně půl roku). Vzhledem k tomu, že se toto nepřátelské chování objevuje tak často a po tak dlouhou dobu, vede ke značnému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení oběti.“ (in Wagnerová, 2007, s. 7). Salin (2003, str. 1217) charakterizuje mobbing jako sebesilující a spirálový proces, založený na zvrhlých cyklech.

„Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost

řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota“ (Beňo, 2003, str. 8).

Mobbing je pro zaměstnance více mrzačícím a devastujícím problémem než všechen ostatní stres spojený s prací dohromady (Einarsen in Harvey, 2006, str. 1).

„Mobbing je vlastně cílený odstřel“ (Svobodová, 2008, str. 30)

Mobbing je druh konfliktu, který rychle eskaluje a vede také obvykle k velkým škodám. U postižené osoby či ve firmě nebo organizaci, kde se vyskytuje, může v konečném důsledku zapříčinit velké výdaje ve zdravotním a důchodovém systému (Beňo, 2003). Rozdíl mezi mobbingem a normálním konfliktem je hlavně v délce a frekvenci akcí (Salin, 2003). Na rozdíl od fyzického násilí ho lze označit za „čisté“ násilí, protože se na oběti dlouho neprojevuje. Charakteristickým znakem těchto tzv. nekrvavých pracovních úrazů je jeho skrytost, plíživost a zákeřnost. (Svobodová, 2008). R Kilburg vidí mobbing jako projev univerzálního psychodynamického vzorce sadomasochismu (Kilburg, 2009). Zapf a Warth se domnívají, že mobbing je „personální práce jinými prostředky (in Salin, 2003, str. 1224).

Další typologie agresivních útoků:

Bossing: mobbing směrem od nadřízeného k podřízenému, pojem zavedl norský autor S.Kile jako systematické šikanování ze strany vedoucího

Stalking: obtěžování, pronásledování za pomoci telefonního teroru, vyhrůžek násilím a veřejných scén

Chairing: forma neférových útoků na úrovni nejvyšších vedoucích, „boj o křeslo“

Staffing: útoky vůči jedinci ve vedoucí funkci ze strany podřízených

Dissen: proces, ve kterém je nějaký jedinec označen jako jiný a pak se jím důsledně opovrhne s cílem „vyřídít ho“. Souvisí s českými výrazy „obětní beránek, Černý Petr“ (Beňo, 2003)

2.2 Účastníci mobbingu

2.2.1 Mobber

Průměrný věk původců mobbingu je 40 let (Kratz, 2005). Typický pachatel mobbingu neexistuje, mohou jím být muži i ženy na různých pracovních úrovních. Huberová je podle míry a způsobu účasti dělí na strůjce – ty, kteří mobbingové strategie vymýšlí, náhodné pachatele – ti, u kterých mobbing vznikl z konfliktu, jež se rozrostl v dlouhotrvající spor a spoluúčastníky – ti, kteří strůjce aktivně podporují nebo ti, kteří předstírají, že problém nevidí a nic proti němu nečiní (Huberová, 1995).

Mobbeři bývají zdatnými manipulátory, navozují pocit viny u ostatních, komunikují nejasně, přenášejí zodpovědnost na druhé, mění názory a chování podle potřeby, zpochybňují kvality, názory a schopnosti druhých, stavějí se do role oběti, podněcují konflikty, chovají se vyhýbavě, snaží se vyvolat dojem převahy, jsou závistiví, odmítají kritiku své osoby, nerespektují práva a potřeby ostatních atd. (Wagnerová, nedat.).

V. Kastová charakterizuje typ útočníka jako toho, který říká ne. Často vzteklý a hrozivý typ, explozivně zlostný. Vztek je zde obranou před úzkostí, smutkem, studem, bezmocí, útočník mohl být stejně jako typ oběti v dětství příliš určován přísnými autoritami. Řeší konflikt mezi přizpůsobením se sobě a okolí tak, že dělají centrem všech věcí sebe (Kastová, 2003).

Harvey vidí původce bossingu jako archetypálního leadera. Jde o destruktivního jedince, jehož násilný styl jednání se šíří do celé organizace. Nedostatek podpory a péče o zaměstnatnce může snižovat pravděpodobnost výskytu „synergických výhod“ organizace (Harvey at all, 2006).

2.2.2 Oběť

Podle statistik čelí mobbingu spíše mladší ženy (35 let) a starší muži (50 let) (Kratz, 2005). Není dokázáno, že existuje typická oběť mobbingu. Obvykle se však obětí stávají osoby, které se nějakým způsobem liší od ostatních. Huberová mluví o zvýšeném riziku pro osoby osamocené např. ženy v čistě mužském kolektivu nebo zaměstnance nějakým způsobem odlišné – např. barvou pleti, pro osoby úspěšné či pro nově příchozí zaměstnance (in Wagnerová, nedat.)

Oběť je muž nebo žena, kteří se vyhýbají konfliktům, spíše se stáhnou, přisvědčují,

aniž by nezbytně souhlasili. Mohou mít pocity viny a rozvíjejí snadno v sobě sebelítost. Neprojevují svůj hněv, ale polykají jej a jsou pak plni výčitek a sebelítosti. Mohou mít velký strach. Jsou to lidé, kteří byli v dětství silně určováni svými autoritami, byly na ně delegovány pocity viny a velmi brzy se naučili, že druzí lidé jsou důležitější než oni. V procesu přizpůsobení se sobě a lidem okolo se pro ně stalo nejdůležitějším přizpůsobit se druhým (Kastová, 2003).

Skupinové agresi bývají ve firmách často vystaveni nováčci. Mohou to být lidé, kteří se nějak odlišují, největším nepřítelem však bývají ti, kteří „nesouhlasí“. Oběti mobbingu není jednoduché přivést k sebeanalýze a změně chování, které by její situaci a chování mohly zlepšit (Beňo, 2003).

Stát se obětí mobbingu může vyústit v hluboký pocit hanby a bezmoci – šikanování nemusejí pochopit co se jim děje a celou situaci mohou interpretovat jako své osobní selhání. (Duffy, Sperry, 2007).

Viktimizace

Aquino (2000, str. 172) definuje viktimizaci jako sebepercepci jedince jako momentálního nebo občasného cíle škodlivých akcí, pocházejících od jedné nebo více osob.

Tento autor vytvořil model oběti – Victim Precipitation Model, který předpokládá, že členové pracovních skupin, které ostatní vnímají jako velmi nebo málo dominantně se projevující, se častěji stávají terčem zraňujícího chování. Model rozlišuje 2 typy: Typická je submisivní oběť – prezentuje se jako slabá - proti malé skupině provokativních obětí – prezentují se jako agresivní nebo dominantní.

Aquino se zaměřil také na vztahy mezi osobnostními charakteristikami obětí, jejich hierarchickým statusem a percipované viktimizace. Předpokládá přímý vztah mezi stylem zvládání konfliktů a viktimizací - styl zvládání konfliktů může být částečným vysvětlením, proč jsou některé osoby zranitelnější vůči agresivním akcím než ostatní. Úslužný styl signifikantně pozitivně koreluje se skrytou agresí, vyhýbavý styl signifikantně pozitivně koreluje s přímou agresí. Zaměstnanci s nízkým statusem vnímají sami sebe jako oběti významně častěji než zaměstnanci s vysokým statusem. Integrovaný styl pozitivně koreluje s percipovanou viktimizací u zaměstnanců s nízkým statusem, ale nebyla zjištěna žádná korelace u zaměstnanců s vysokým statusem. Úslužný styl významně pozitivně koreluje

s viktimizací u zaměstnanců s nízkým statusem. Podle Aquina výsledky studie přispívají k vysvětlení submisivního typu obětí – jedinců, kteří sami sebe prezentují jako bezmocné a zranitelné. (Lamertz, Aquino, 2004)

2.3 Příčiny mobbingu

Beňo popsal nejčastější příčiny mobbingu – 10 hlavních spouštěčů:

1. Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí (autoritářský styl)
2. Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem
3. Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů
4. Firemní kultura s nízkou úrovní etiky
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách
6. Strach ze ztráty zaměstnání
7. Podstatné rozdíly v míře, příp. nedostatek tolerance
8. Závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení)
9. Destruktivní zacházení s chybami a omyly
10. Struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího (Beňo, 2003 str. 59).

Wagnerová dále uvádí ohrožení sociálního statusu, ohrožení práce a funkce, ohrožení svobody v jednání a rozhodování, potřeba bezpečí a uznání. Podle Huberové sem patří např. touha pomoci, strach ze ztráty kontroly, strach z převahy. (in Wagnerová, 2007)

Salin (2003) dělí faktory, které umožňují vznik mobbingu, následovně:

- 1) Motivační struktury a procesy: vnitřní kompetence, systém odměňování a benefitů, byrokracie a obtíže s propouštěním zaměstnanců
- 2) Podpůrné struktury a procesy: restrukturační a krize, organizační změny, změny v managementu
- 3) Usnadňující struktury procesy: vnímaná nerovnováha moci, nízká „cena“ mobbingu, nespokojenost a frustrace

Zajímavou analogii ze světa zvířat použil Beňo - tzv. „klovací řád“ – žebříček moci, který u zvířat označuje rozdělení pozic ve skupině podle jejich sociální hierarchie - souvisí s prapůvodními vzorci našeho chování, které nakonec vedou k mobbingu a bossingu, V animálních poměrech se užívají animální formy chování.

Hlavní příčinou mobbingu je to, že oběť nepřijme stávající řád skupiny a neakceptuje svoji pozici v něm. Tuto pozici obětem mobbingu přisuzují kolegové, kteří sami sebe považují za lepší, zasloužitější, užitečnější nebo dokonce vyvolenější. Zvláštní pozornosti by se v případech mobbingu mělo dostat chování vedoucích pracovníků. Oni jediní totiž mohou udělat mobbingu přítrž a zabránit škodám, které již byly mobbingem nastartovány. (Beňo, 2003).

Příčiny vzniku mobbingu plynoucí ze špatného stylu řízení

Jako nejčastější chyby vedoucích pracovníků, které mohou vést k mobbingu, Svobodová (2008, str. 38) uvádí: Chaotické rozhodování, nejasné kompetence, absence pravidel, protěžování jedněch zaměstnanců vůči druhým, opomíjení potřeb zaměstnanců, nízká schopnost vypořádat se s konfliktem, neochota řešit konflikty, vysoká míra kritiky.

Kapur (2009) uvádí jako „primitivní emoci“ v organizaci idealizaci autority. Její dysfunkční a patologické působení vede k pocitům nedostačivosti a emocionální nestability. Tradiční styl managementu často naznačuje, že všechna moc je v rukou leadera. Ten vyžaduje idealizaci od svých podřízených a málokdy přebírá zodpovědnost v problémových situacích. Dalším zdrojem destruktivity řízení může být patologický narcismus a závist leaderů.

2.4 Fáze mobbingového procesu

Čtyři vývojové fáze mobbingu dle Leymanna:

- 1) Nevyřešený konflikt
- 2) Nástup psychického teroru: dochází k viditelnému zhoršení fyzického stavu
- 3) Zásah vedení: konkrétní napadání, ubližování, nespravedlivá obvinění, cílené pracovní přetěžování, v této fázi se „případ stává oficiálním“
- 4) Vyloučení oběti z kolektivu, firmy či organizace oběť se dostává do zcela pasivní pozice, jedná se o fázi vyloučení. Oběť je nyní zlomena v celé podstatě své

osobnosti a vykazuje často právě ty znaky chování, které jí byly od samého začátku neoprávněně vytýkány (in Wagnerová, 2007).

Strukturu průběhu mobbingu může významně ovlivnit, když

- se šikanovaná osoba začne na začátku druhé fáze vehementně bránit a pustí se do trýznění toho, kdo se na ní původně dopouštěl mobbingu
- se zaměstnanec vystaveného psychickému teroru ve druhé fázi zastane nadřízený nebo mu pomohou kolegové
- nenastane třetí fáze, protože odpovědní nadřízení odmítnou vzít mobbing na vědomí
- odpovědní pracovníci zakročí ve třetí fázi proti mobbingu a proti mobberovi uplatní personální opatření

V každé z prvních tří fází je možné ukončit eskalaci konfliktu (Kratz, 2005).

P.Lutgen-Sandwik mluví o cyklu emocionálního zneužívání (EEA – Employee emotional abuse): je to opakující se, cílená a destruktivní forma komunikace v práci směřovaná od silnějších ke slabším. Výzkum naznačuje, že ačkoliv jsou zaměstnanci občas vystaveni zneužívajícímu chování ze strany spolupracovníků, 70-90% zneužívající komunikace pochází od nadřízených směrem k podřízeným.

1. Stadium 1: Počáteční incident – cyklus se generuje: cíl přitahuje negativní pozornost
Překvapivě mnoho lidí (19%) je šikanováno po nástupu do nového zaměstnání nebo po příchodu nového šéfa.
2. Stadium: Progresivní disciplína – organizace využívá legálních prostředků: např. neustálá kritika zaměstnance, která vypadá jako konstruktivní feedback.
3. Stadium: Bod obratu, přerámování: cíl hledá podporu a sebepotvrzení u ostatních
4. Stadium: Organizační ambivalence, vyšší management se dozvídá o zneužívání a zasahuje - podpora šikanovaného může být nebezpečná jako signál kritiky leadera a schvalování jeho kritiky. V této fázi může management cyklus zneužívání přerušit
5. Stadium: Izolace – ticho: podpora spolupracovníků i rodiny klesá, mobbovanému se nedostává žádné odezvy. V této fázi by naopak podpora ostatních mohla cyklus přerušit.
6. Stadium: Vyloučení, cyklus se obnovuje. Mobbovaný rezignuje, je propuštěn nebo přeřazen, vynořuje se nový cíl. (Lutgen-Sandwik, 2003).

Strategie mobbingu

Leymann rozlišuje 5 strategií mobbingu:

1. Útoky na možnost vyjádřit a svěřit se
2. Útoky na sociální vztahy
3. Útoky na pověst, úctu a vážnost
4. Útoky na kvalitu pracovního či osobního života
5. Útoky na zdraví (in Wagnerová, 2007).

Mezi zvlášť zavrženíhodné strategie patří outplacement. Chce-li firma ušetřit, vystavuje nadbytečného zaměstnance úřednímu mobbingu, aby se ho výhodně zbavila. (Kratz, 2005).

2.5 Důsledky mobbingu

pro oběť:

Mobbing má vliv na psychiku i zdravotní stav oběti. Byla zaznamenána jejich zvýšená nemocnost a popsán psychosomatický model působení mobbingu (Voss, Djurkovic in Wagnerová, 2007). K nejčastějším psychickým důsledkům se řadí: deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti osobě, stavy úzkosti, pomýšlení na sebevraždu či posttraumatická stresová porucha.

Beňo (2003, str. 9) uvádí, že každý pátý pokus sebevraždu u dospělých je nějakým způsobem propojen s problémy, které má dotyčná osoby na pracovišti. Podle Krätze (2005) může mobbing vyvolat nebo podpořit: celkovou nevolnost (bolesti hlavy, poruchy spánku atd.) poruchy duševní rovnováhy (ztráta sebehodnocení, poruchy koncentrace a paměti, depresivní rozlady), všeobecné stavy úzkosti, projevy závislosti (alkoholismus, gamblerství, zneužívání léků), potíže trvale se projevující v klinických obrazech: žaludeční a střevní onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění

pro organizaci:

Zvýšení nemocnosti

Narůstá podíl předčasných odchodů do důchodu

Zvýšená fluktuace a s tím spojené zvýšené náklady
Snížená produktivita, škody na zařízení a vybavení podniku
Náklady spojené se stížnostmi a soudními spory (Wagnerová, 2007).

2.6 Mobbing a sebeúcta

Vztah mobbingu jako specifického druhu agrese a sebeúcty není vyřešen. Osobnost ovlivňuje agresivní chování prostřednictvím sebeúcty. Averill si všiml, že obrana nebo snaha o znovuobnovení sebeúcty může být evidentní příčinou agrese. Nelze však snadno rozhodnout, kdo bude v zátěži jednat agresivně, zda jedinec s vysokou nebo nízkou sebeúctou (in Čermák, 2003). Tradiční pohled je, že nízká sebeúcta jako kořen násilí a antisociálního chování vede k agresi. (Toch in Salmivalli, 1999). Novější přístup vidí agresi jako odvrácenou stranu vysoké sebeúcty. (Baumeister, Boden, Smart, 1996)

3. SEBEÚCTA

3.1 Konstrukt sebeúcty

Sebeúcta je chápána jako celkový hodnotící pohled na sebe, je základním aspektem individuality člověka. Je pojímána jako jeden z centrálních faktorů ovlivňujících pocit životní spokojenosti a společenský život. Zdravá sebeúcta se projevuje ve všeobecném přijímání sebe sama jako osoby a v pocitu hodnoty a sebedůvěry. Sebeúcta je od 80. let v popředí zájmu psychologů. Podle N. Brandena (1994) se vedle vrcholné psychologické potřeby stala v éře globalizace i výsostnou potřebou ekonomickou.

Některé z definic sebeúcty:

„Sebeúcta – vysoká nebo nízká – se zdá být generátorem sebesplňujících proroctví ...
Sebeúcta je imunitním systémem vědomí.“

(Brandon, 1994, str. 3,15)

„Sebeúcta je široce používaný koncept, vztahující se k pocitu vlastní hodnoty nebo ceny, v míře, v jaké se jedinec schvaluje, oceňuje nebo se líbí sám sobě“. (Blascovich, Tomaca in Adler, Stewart, 2004).

„Sebeúcta je hodnocení sebe sama, které jedinec běžně dělá a udržuje, označuje postoj souhlasu nebo nesouhlasu a vyjadřuje míru přesvědčení o sobě jako o schopném, úspěšném a cenném člověku ... sebeúcta je osobní soud o hodnotě, který vyjadřuje postoj jedince k sobě“ (Coopersmith in Brandon, 1994, str. 306)

Konstrukce sebeúcty je vztahována ke globálnímu pocitu vlastní hodnoty, užší koncepty jako self-confidence – sebedůvěra nebo body-esteem - tělesné sebevědomí vyjadřují sebeúctu ve specifických oblastech. Přijímá se, že sebeúcta jedince působí jako rys, takže je stabilní v čase. Podle Blatného je sebeúcta představou sebe z hlediska vlastní kompetence, mentální reprezentací emočního vztahu k sobě (Blatný, Plháková, 2003).

N. Branden sebeúctu označuje jako „survival value“. Změny v ekonomice vyvolaly změny v požadavcích na ekonomické zdroje. Podle jeho názoru jsou nyní mnohem více než dříve potřeba lidé se „slušnou“ úrovní sebeúcty. (Brandon, 1994, str. 17)

Funkce sebeúcty

Podle Browna a Marshalla (2001, str. 582) je primární funkcí sebeúcty regulace pocitů sebehodnoty, zvláště v situacích nezdaru, vystavení kritice nebo odmítnutí.

Sebeúcta koreluje pozitivně s extroverzí a svědomitostí a negativně s neuroticismem (Jackson, Gepard in Campbell, Rudich, 2002, str. 360).

Česká terminologie není jednotná, výraz self-esteem se překládá jako sebeúcta – Čermák, nebo sebehodnocení - Blatný, Osecká. Protože cílem mé práce je postihnout vztah šikany a hodnocení sebe sama právě v jeho pozitivní konotaci, budu používat termín sebeúcta.

3.2 Sebeúcta jako součást Self-konceptu

Sebeúcta je obecně pojímána jako hodnotící komponenta self-konceptu, jako reprezentace self, která zahrnuje kognitivní a behaviorální aspekty stejně jako hodnotící a afektivní (Blascovich, Tomaca in Adler, Stewart, 2004).

Sebeúcta a self-image tvoří self-koncept jedince. Self-koncept se definuje jako pohled jedince na sebe, který je více či méně realistický

Self-image je sebe-portrét obsahující např. informace o těle jako výška, váha, osobní libosti a nelibosti, minulé zkušenosti atd. Sebeúcta na druhé straně je hodnotící komponenta selfkonceptu, obsahuje internalizované soudy a představy o tom, jak cenný je rys nebo kvalita osobnosti.

V současnosti je zdůrazňována multifacetová, hierarchicky uspořádaná struktura a dynamika fungování self-konceptu .

Multifacetový self-koncept

Self-koncept je tvořen řadou dílčích mentálních reprezentací Já, které různí autoři označují jako percepce, schémata nebo prototypy. Jednotlivé reprezentace Já se mohou lišit v řadě aspektů, např. v centralitě, pozitivitě nebo negativitě, časové lokalizace a možnosti uskutečnění

Hierarchický self-koncept

Hierarchické uspořádání souvisí s mulifacetovou strukturou. Self-koncept je generalizací poznatků o sobě odvozenou z dílčí zkušenosti v konkrétních situacích. Tyto poznatky jsou hierarchicky uspořádány podle míry abstrakce.

Dynamický self-koncept

V závislosti na situaci je aktivizována některá z reprezentací Já, která v daném okamžiku plní funkci řídicí struktury sebepojetí- aktivované sebepojetí – working self-concept.

Self-koncept jako Jáský systém

Rozlišuje mezi Já jako subjektem poznání, procesem a Já jako objektem poznání a hodnocení – produktem tohoto procesu. Jáský systém (self-systém) zahrnuje procesuální i strukturální stránku Jáství a dynamiku jejich vzájemného ovlivňování. (Blatný, 2003).

3.3 Utváření sebeúcty.

Hypotéza diferenciací S.Harterové

Sebeúcta vyjadřuje stupeň ocenění sebe sama. Ucelenou teorii utváření sebeúcty formulovala Susan Harterová v r.1990. Náš self-koncept se postupně diferencuje během vývoje, sebeúcta se rovněž diferencuje, tak jako se zdokonalují naše schopnosti – máme o sobě dobré mínění v jedné oblasti, ale ne v druhé.

1) Od narození do 4 let

převládá nediferencovaný self-koncept a vědomí vlastní hodnoty

2) 4 – 7 let

děti mohou dělat spolehlivé soudy o sobě ve 4 osobnostních doménách: kognitivní kompetence, fyzická kompetence, sociální kompetence a sociální chování. Čím mladší dítě je, tím pravděpodobněji bude jeho sebehodnocení projevovat haló efekt – vysoké sebehodnocení v jedné oblasti povede k vysokému sebehodnocení ve všech ostatních.

3) 8 – 12 let

čtyři domény dále diferencují na 5 oddělených oblastí sebeúcty, které Harterová označuje jako: školní kompetence, atletická kompetence, přijetí vrstevníky, řízení chování a fyzický vzhled. Během adolescence se vynořují další oblasti sebeúcty jako přátelství, pracovní kompetence a přitažlivost.

4) dospělost

je charakterizována 11 oblastmi kompetence jako aspekty sebehodnoty: inteligence, smysl pro humor, pracovní kompetence, morálka, atletické schopnosti, fyzický vzhled, sociabilita, intimita, výživa, kompetence živitele a vedení domácnosti

3.4 Zdroje sebeúcty

Základy sebehodnotících kritérií jsou položeny v dětství a jsou utvářeny rodiči, významnými osobami v rámci rodiny nebo jinými osobami zastávajícími výchovné funkce.

Prostředí může podporovat a rozvíjet zdravé prosazení vědomí, nebo ho může sabotovat a podceňovat ho. Podle Brandena utrpělo mnoho lidí takové poškození self v raném dětství - dříve než se plně formovalo, že je nemožné dosáhnout zdravé sebeúcty bez intenzivní psychoterapie.

Rodičovské styly

Těsný vztah mezi sebehodnocením a rodičovskou oporou dokumentuje řada studií Stanley Coopersmith se v knize *The Antecedents of Self-Esteem* zabýval otázkou, jak rodičovské styly ovlivňují sebeúctu. Jeho výzkumy naznačily, že nejlepší cestou, jak mít dobrou sebeúctu, je mít rodiče s dobrou sebeúctou. Jsou to lidé, kteří vychovávají děti s láskou a respektem, poskytují trvalé a tolerantní přijetí, jasná a odůvodněná pravidla a rozumná očekávání, nekomunikují na základě dvojné vazby, nezesměšňují, neponižují děti ani je nezneužívají a přehnaně nekontrolují – tj, věří v kompetenci a dobro svých dětí. Děti pak mají možnost internalizovat jejich postoje a tak vytvořit základ pro zdravou sebeúctu.

Coopersmithova studie ale prokázala, že toto není nezbytné. Mnoho lidí takové rodiče mělo a přesto jsou jako dospělí nejistí a pochybující o sobě. Na druhou stranu existují lidé, kteří měli velmi špatné rodiče a přesto si vytvořili silný smysl vlastní hodnoty a důstojnosti a jako dospělí splňují racionální kritéria dobré sebeúcty. Zdá se, že jako děti si uměli najít zdroj psychické výživy jinde – někteří psychologové je popisují jako „nezranitelné“.

Coopersmith popsal 5 aspektů spojených s vysokou sebeúctou u dětí:

1. Děti mají zkušenost úplného přijetí jejich myšlenek, pocitů a hodnot jejich významnými osobami
2. Děti se pohybují v jasně vymezených hranicích, které jsou spravedlivé, neutlačující a nejsou neměnné. Hranice jsou pro děti spíše náročné.
3. Je respektována důstojnost dětí - rodiče jsou schopni měnit nastavená pravidla, funguje autorita, a ne autoritářství
4. Rodiče sami naplňují vysoké standardy chování a očekávání
5. Rodiče sami mají vysokou sebeúctu

Z výsledků studie vyplývá, že neexistuje žádný vzorec chování společný všem rodičům dětí s vysokou sebeúctou. Rodičovské chování samotné nerozhoduje o směru vývoje dítěte.(in Brandon, 1994)

Rodičovská opora patří až do rané adolescence k nejsilnějším predikátorům sebeúcty. S postupujícím vývojem se v hodnocení vlastní osoby stále více uplatňuje vliv vrstevníků, který je na počátku adolescence v podstatě srovnatelný s rodičovskou oporou. Nejlepšími predikátory sebehodnocení u dospělých jsou posílení od spolupracovníků a osob z referenčních skupin, dále významných osob z rodiny nakonec posílení od důvěrných přátel a vlastních dětí (Blatný, Plháková, 2003)

Podmínky hodnoty – worth conditions C. Rogerse

Carl Rogers také viděl sebeúctu jako důležitý faktor psychologického zdraví. Byl přesvědčen, že sebeúcta se rozvíjí v dětství tím, že internalizujeme sociální standardy nebo podmínky hodnoty, které se učíme z každodenní sociální interakce. Pro udržení pozitivní sebeúcty je důležité, aby podmínky hodnoty byly realistické. Rogers se domníval, že základní psychologickou potřebou je nějaký druh pozitivního vztahu od druhých – jako láska, cit nebo respekt. Každý také potřebuje rozvíjet své schopnosti a potenciál – potřeba sebe-aktualizace. Někteří lidé na sebe mají bezdůvodně vysoké nároky – nerealistické podmínky hodnoty. Očekávají od sebe, že budou ve všem dokonalí a přehánějí reakci na nejmenší neúspěch. Jejich sebeúcta je potom velmi nízká. Cesta nápravě je zkušenost bezpodmínečného pozitivního vztahu od druhého, ať v dětství nebo v dospělosti.

Vnitřní a vnější zdroje N. Brandena

Vnitřní zdroje sebeúcty:

- 1) **Vědomé žití:** znamená respektovat fakta z vnitřního i vnějšího světa a brát v úvahu následky vlastních činů. Přání, obavy ani odmítání nejsou alternativní fakta, naše pocity nejsou neomylným znamením pravdy.
- 2) **Sebepřijetí:** bez něj je sebeúcta nemožná. Někdy se tyto dva pojmy používají jako synonyma, ale Branden rozlišuje sebeúctu jako něco, co *zakoušíme* a sebepřijetí jako něco, co *děláme*. Sebepřijetí je naše odmítnutí být v nepřátelském vztahu k sobě. Souvisí s poskytnutím soucitu sám sobě.
- 3) **Zodpovědnost k sobě:** je reflexí nebo manifestací sebeúcty. Souvisí s uvědoměním, že nikdo druhý nám nedluží splnění našich přání. Brandon uvádí „No one is coming“.

- 4) **Sebeprosazení:** znamená ocenění vlastních přání, potřeb a hodnot a hledání vhodných forem jejich vyjádření v realitě. Jsme účastníci, ne diváci okolního dění.
- 5) **Účelné žití:** znamená žít produktivně, dosahovat mistrovství v různých formách self-eficacy na cestě k dosahování našich cílů
- 6) **Osobní integrita:** integrita ideálů, postojů, přesvědčení, standardů a chování

Vnější zdroje sebeúcty:

- Základní pocit bezpečí a jistoty poskytovaný rodiči

Láska, přijetí, úcta k dítěti

Sycení dotykem – fyzický kontakt s dětmi

Rodičovská očekávání a reakce na chyby dítěte

- Vliv školy
- Vliv zaměstnání
- Vliv kultury

Konfrontace s pocity úzkosti

Bednar a Peterson (in Campbell, Fodis, 2003) se domnívají, že pocit sebeúcty závisí na tom, jak jedinec reaguje na pocity úzkosti. Pro zvýšení sebeúcty je třeba konfrontovat úzkost se sebepřijetím a realitou. Vyžaduje to odvalu zvládnout nežádoucí myšlenky a pocity, které ji vyvolávají jako bolest, zahanbení, rozpaky a strach. Realismus znamená uvědomit si, že jsem zodpovědný za své myšlenky, pocity a chování, akceptovat přesvědčení a pocity způsobující úzkost a být schopný změnit své pocity a myšlenky podle vhodnějšího kontextu. Tyto tři sebe-řídící procesy odpovídají principům, zodpovědnosti za sebe, sebepřijetí a sebeprosazení Brandonova modelu.

Osobní vodítka

Podle E.T.Higginse jsou původně vnější hodnocení jsou během dospívání internalizována, zvyšuje se jejich distance od externích zdrojů a stávají se trvalou součástí self-konceptu. Významná vývojová změna nastává mezi 9. - 11. rokem, kdy dochází k posunu identifikace se vzorem k jeho internalizaci. Během internalizace se tyto standardy stávají tzv. osobními vodítky (self-guides), přičemž děti se pokoušejí uvést do souladu osobní vlastnosti s těmito vodítky.

Higgins dále formuloval teorii diskrepancí v sebepojetí (self-discrepancy theory), která umožňuje podrobněji rozlišit poruchy sebehodnocení. Různé druhy diskrepancí mezi jednotlivými reprezentacemi Já vedou k různým druhům negativních emočních stavů. Důležitými vodítky jsou ideální Já – atributy, které by člověk rád měl a požadované Já – atributy, o kterých se člověk domnívá, že by je měl mít. Diskrepance mezi aktuálním Já a ideálním Já má za následek absenci pozitivních závěrů o sobě a k pocitům smutku, nespokojenosti a zklamání, diskrepance mezi aktuálním Já a požadovaným Já vede ke stavům ohrožení, napětí a úzkosti. (Blatný, Plháková, 2003).

Pozitivní a negativní afektivita

V Campbellově pojetí je afektivita chápána jako dispozice určitého druhu prožívání. Emoce primárně ovlivňují posuzování ostatních lidí i sebe a posuzování postojů ostatních lidí k sobě. Poruchy afektivity vedou k vytvoření negativního kognitivního schématu. (Blatný, Plháková, 2003)

3.5 Struktura sebeúcty

Brandenův koncept

Brandon odmítá tradiční pohled, že sebeúcta je determinována jinými lidmi. Sebeúctu tvoří dvě navzájem se ovlivňujících komponenty: **self-efficacy** a **self-respect**

Self – efficacy:

- důvěra ve vlastní schopnost čelit životním výzvám
- schopnost myslet, učit se, chápat, činit rozhodnutí a volby
- důvěra ve vlastní schopnost rozumět realitě ve sféře svých potřeb a zájmů
- zkušenost základní síly nebo kompetence

Zakoušení self-efficacy je zdrojem smyslu pro kontrolu vlastního života souvisejícího s životní spokojeností, kdy je jedinec ve vitálním centru vlastní existence – v protikladu s bytím jako pasivní přihlížeč nebo oběť událostí

Zdrojem self-efficacy je dostatečně zdravé domácí prostředí, racionální a předvídatelné. Jedním z kořenů je *vůle být schopný* – tj. odmítnutí bezmoci, snaha pochopit, co se děje kolem, i když je to obtížné

Self – respect:

- jistota o vlastní hodnotě, pocit vlastní ceny
- potvrzující postoj k sobě jako k bytosti, která má právo žít a být šťastná, naplňovat své myšlenky, přání a potřeby,
- je to zkušenost důstojnosti a osobní hodnoty

Zakoušení self-respect je zdrojem tolerantního, ne-neurotického smyslu pro společenství s druhými, nezávislé a vzájemně dávající vztahy. Zahrnuje očekávání přátelství, lásky a štěstí jako přirozených cílů, jako výsledek toho, kdo jsme a co děláme. Je to přesvědčení, že náš život a životní spokojenost jsou hodny podpory a ochrany a výživy, že jsem dobří a cenní a zasloužíme si respekt druhých a že naše štěstí a osobní naplnění stojí za námahu

Zdrojem self - respect je zkušenost dobrého zacházení od rodičů a jiných členů rodiny. Jedním z kořenů je *spokojenost s našimi morálními volbami*. Self – respect je spojeno s našimi hodnotami - snižuje se, pokud je rozdíl mezi našimi ideály a jednáním. (Brandon, 1994).

3.6 Dynamika sebeúcty

Různí autoři nahlízejí na sebeúctu podle různých hledisek: obecně se sebeúcta popisuje na škálách:

- vysoká - nízká
- stabilní - nestabilní
- jistá – nejistá

3.6.1 Vysoká sebeúcta

je prozkoumána nejpodrobněji. V současnosti se přijímá teze o její heterogenitě jako konstruktů s adaptivními i škodlivými aspekty.

Jedno z řešení této heterogenity je rozlišování 2 typů sebeúcty: jistá a nejistá. Na jedné straně je vysoká sebeúcta adaptivní v tom smyslu, že z ní vyplývají pozitivní, dobře

zakotvené a jisté pocity sebehodnoty a spokojenosti se sebou . Na druhou stranu vysokou sebeúctou charakterizuje reaktivní a agresivní sebestrosazující osobnostní styl spojený s velikášstvím a sebestrosazováním. (Nathanson, Kurt, Paulhus, 2005).

Baumeister charakterizuje vysokou sebeúctou jako přesvědčení, že jedinec je nadřazený. Dělí vysokou sebeúctou na stabilní, pozitivní verzi, která nevede k agresi a na nestabilní, snadno ohrožitelnou sebeúctou, která může mít za následek násilné chování. Preferuje termín egotismus jako výraz příznivého sebehodnocení bez zřetele, je-li adekvátní nebo přehnané. Ačkoliv je vysoká sebeúcta považována za žádoucí, adaptivní stav, může nastat situace, kdy efektivní sebeřízení vyžaduje selfkoncept odpovídající realitě, pak přehnaně vysoká sebeúcta může zvyšovat zranitelnost jedince. Pokud jsou lidé při rozhodování ovlivněni vysoce příznivým sebehodnocením, je větší pravděpodobnost že si stanoví přehnaně náročné cíle a následně v nich neuspějí (Bushman, Baumeister, 1998).

Hypotetická výhoda lidí s vysokou sebeúctou je větší a hlubší znalost sebe sama, zatímco jejich nevýhoda závisí na podílu ohroženého egotismu na rozhodovacích procesech. Ten snižuje reálnost jejich úsudků a deformuje jejich predikce. Potom lidé vysokou sebeúctou mohou být výkonnější a úspěšnější v sebeřízení za normálních, neohrožujících podmínek. Při ohrožení ega se sebeúcta stává vlivným faktorem v rozhodovacím procesu. Může vést k sebestrosování, přehnané sebedůvěře a následně k neúspěchu. Pokud situace aktivuje egotismus jako rozhodující determinantu volby, může vysoká sebeúcta vést ke špatným výsledkům (Baumeister, Heatherton, Tice, 1993).

Některé studie naznačují, že lidé s vysokou sebeúctou mají sklon reagovat na ohrožení ega extrémními, iracionálními způsoby, které asociují s vysoce příznivým smýšlením o sobě. Lidé s vysokou sebeúctou mají sklon dělat více optimistické odhady budoucnosti po počátečním neúspěchu spíše než po počátečním úspěchu (McFarlin, Blascovich in Baumeister, Heatherton, Tice, 1993).

Vysoká, stabilní sebeúcta může být indiferentní k ohrožení ega, protože sebeláska zůstává stejná bez ohledu na okolnosti, takže hostilita je minimální. Vysoká, ale nestabilní sebeúcta může mít za následek zvýšenou citlivost k ohrožení ega, protože jedinec má

mnoho co ztratit a je zranitelný vůči negativním pocitům ovlivňujícím sebeúctu, proto může být maximálně hostilní. (Bushman, Baumeister, 1998)

Nathanson (2005) se domnívá, že jeho pojem nejistá vysoká sebeúcta je paralelou k ohroženému egotismu R.Baumeistera.

Podle Ch.Salmivalli může být sebeúcta vysoká zdravým nebo nezdravým způsobem. Zdravá nebo skutečně vysoká SE může být chápána jako pocit vlastní hodnoty a sebepřijetí, aniž by člověk neustále hledal zpětnou vazbu, která by potvrzovala jeho pozitivní sebepojetí. Nezdravá nebo falešná (ačkoliv zdánlivě vysoká) sebeúcta se spojuje s velkášským, narcisistickým pohledem na sebe, který může být udržován společně s obranným odmítáním uvěřit něčemu negativnímu o sobě nebo neustálé vyhledávání pozornosti a sebeprosazující sklony v chování.(Salmivalli at all, 1999).

Podobný přístup uplatňuje N.Branden (1994) při dělení vysoké sebeúcty na zdravou a pseudosebeúctu, Campbelland a Fodis (2003) používají pojmy explicitní a implicitní sebeúcta pro odlišení projevované a nevědomě prožívané sebehodnoty.

Narcismus a vysoká sebeúcta

Baumeisterův pohled na vztah narcismu a ohroženého egotismu:

- 1) narcismus je jednoduše přehnaná forma sebeúcty, spíše emocionálního než kognitivního charakteru. Odpovídá to pojetí Kohuta a Kernberga jako narcismu jako libidinal investment in the self. Narcismus je tedy podkategorií vysoké sebeúcty.
- 2) další možností je, že narcismus zahrnuje nestabilní vysokou sebeúctu, která je spojena s hostilitou. Byly zjištěny významné korelace mezi narcismem a nestabilní vysokou sebeúctou. (Rhodewalt, Madrian a Chejry in Bushmann, Baumeister, 1998).

Narcismus spojený s ohrožením ega má za následek nejvyšší úroveň agrese. (Bushman, Baumeister 1998)

Lidé s rysy narcismu jsou chronicky citliví na ohrožení ega, ti, kteří mají vysokou sebeúctu, jsou tomto stavu nepřetržitě. Jejich chronická maladaptace je pochopitelná. (Rhodewalt, Morf in Nathanson , Kurt, Paulhus, 2005),

W.Campbell a E.Rudich se domnívají, že narcismus a vysoká sebeúcta jsou spojeny s pozitivním pohledem na sebe, ale každá je spojena s pozitivitou v jiných oblastech self. Tyto konstrukty se částečně překrývají. Narcisté se vnímají jako lepší než průměr intelektuální schopnosti a extraverzi, ale ne ve vstřícnosti a morálce. Lidé s vysokou sebeúctou se percipují jako lepší než průměr ve všech zkoumaných rysech. (Campbell, Rudich, 2002).

3.6.2 Nízká sebeúcta

„Úzkost a deprese, nízké výkony ve škole a v zaměstnání, strach z intimity, štěstí nebo úspěchu, alkoholismus, zneužívání drog, po zneužívání v partnerství, dětí, závislost a sexuální poruchy, pasivita a chronická bezmocnost, sebevraždy a násilné činy – všechny tyto jevy jsou alespoň částečně spjaty s problémem chybějící sebeúcty. Žádný ze soudů, které v průběhu života uděláme, není tak důležitý jako to, co soudíme o sobě.“ (Brandon, 1994, str.3)

Nízká sebeúcta je spojena s riziky sebevraždy, sebevražedných pokusů deprese, těhotenství v nízkém věku a viktimizace jako oběť šikany. (Campbelland, Fodis, 2003)

Lidé s nízkou sebeúctou mají urgentní potřebu „se zkoušet“: ostatní vnímají jako zdroj schválení nebo odmítnutí sebe sama. Znakem nízké sebeúcty je potřeba vnímat jinou skupinu jako inferiorní. Stupeň motivace strachem je měřítko nerozvinuté sebeúcty. (Brandon, 1994)

Lidé s nízkou sebeúctou se cítí méně akceptováni druhými a více vyloučení z významných skupin . Jsou citlivější na to, jak je ostatní hodnotí – více reagují na známky souhlasu druhých (Nezlek in Meier, Semmer, Hupfeld, 2009).

Lidé s nízkou sebeúctou reagují spíše na chování, které symbolizuje jejich vztahovou devalvací než na nespravedlivé zacházení (Meier, Semmer, Hupfeld, 2009).

Lidé s nízkou sebeúctou mají často slabě rozvinutá sebeschémat a málo znají sami sebe (Baumgardner in Baumeister, Heatherton, Tice, 1993).

Lidé s nízkou sebeúctou mají sklon spokojit se s menším úspěchem než se vystavit riziku neúspěchu (Baumeister, Heatherton, Tice, 1993)

Přetrvávání nízké sebeúcty

Josephs, Bosson a Jacobs zkoumali, proč je nízká sebeúcta odolná vůči změně. Příčinu spatřují v akceptaci či odmítnutí pozitivní zpětné vazby - nízká sebeúcta se tak udržuje sama, protože jedinec je imunní vůči zpětné vazbě posilující sebeúctu. Sklon k ignorování subjektivních pocitů úspěchu hraje důležitou úlohu v udržování nízké sebeúcty.

Lidé s nízkou sebeúctou méně pravděpodobně přijímají pozitivní zpětnou vazbu sami od sebe než z vnějších zdrojů a stejně pravděpodobně akceptují negativní zpětnou vazbu od sebe i z vnějších zdrojů. Pokud bylo self zdrojem pozitivní zpětné vazby, účastníci s nízkou sebeúctou nebyli schopni zabudovat tuto zpětnou vazbu do pohledu na sebe.

Naopak, když pozitivní zpětná vazba přišla z vnějšího zdroje, akceptovali ji probandi s nízkou i vysokou sebeúctou. Když vlastní zpětná vazba byla negativní, účastníci s nízkou sebeúctou ji akceptovali. Autoři nabízejí několik vysvětlení:

1) *Sebeochranný interpersonální styl* slouží k vyhnutí se ponížení nebo ztrátě tváře. Lidem s nízkou sebeúctou slouží vlastní stud jako obrana proti tomu, aby je ostatní lidé vnímali jako namyšlené. Proto jsou díky sebeochrannému interpersonálnímu stylu relativně imunní vůči vlastním pocitům úspěchu. Dokáží ale přijmout ocenění zvnějšku

2) Lidé s nízkou sebeúctou mohou být *relativně necitliví k vlastní zpětné vazbě*, protože se zabývají jen tím, jak je hodnotí ostatní. Pocit nízké sebeúcty roste, když se jedinec cítí být odmítán nebo vyloučen ostatními. Lidé, kteří se chronicky bojí vyloučení, mohou být extrémně citliví na hodnocení jiných. Jejich sebepojetí vůbec nemusí zahrnovat jejich vlastní pocity úspěchu nebo neúspěchu.

3) Další možností je, že lidé s nízkou sebeúctou vůbec nevnímají sami sebe jako důvěryhodný zdroj pozitivní zpětné vazby. (Joseph, Boston, Jacobs, 2003)

Jejich zjištění odpovídají Swannovu konceptu *self-verification theory*: lidé si udržují konzistentní sebehodnocení a snaží se vyhnout změně selfkonceptu, jsou resistantní proti možným změnám selfkonceptu. Nejsilnější vzorec motivace selfkonceptu je snaha vyhnout se ztátě úcty. Orientace směrem k sebeochraně je charakterističtější pro lidi s nízkou sebeúctou, kteří trvale čelí situacím, které by mohly vyústit v další ztrátu sebeúcty. Lidé s vysokou sebeúctou neprojevují silnou orientaci sebeochraně protože ztrátu nebo poškození sebeúcty neanticipují. (in Baumeister, Boden, Smart, 1996).

3.6.3 Sebeúcta a emoce

Sebeúcta je spojena s mnoha emocionálními stavy. Vztahuje se k úzkosti a depresi, k pýše a pocitu zahanbení, k pocitu štěstí a ke vzteku a nepřátelství. Jejich výzkumy naznačují centrální roli sebeúcty v citovém životě. Prokázali, že sebeúcta koreluje s pocitem pýchy a hanby spíše než s pocitem entusiasmů a nervozity, pocitem pýchy a zahanbení jsou nejlepšími predikátory sebeúcty

Úroveň sebeúcty zároveň predikuje emocionální reakce lidí na úspěch nebo neúspěch. Lidé s vysokou sebeúctou zakoušejí po neúspěchu pozitivnější pocity sebehodnoty než lidé s nízkou sebeúctou. (Brown, Marshall, 2001)

3.7 Měření sebeúcty

Mezi běžné techniky měření sebeúcty patří sebesposuzovací škály a strukturované dotazníky. Jejich nevýhodou je, že respondenti mohou popisovat svou sebeúctu jen na škálách stanovených výzkumníkem, které nemusí důležitá sebehodnotící kritéria respondentů vůbec obsahovat. Tento problém řeší použití metody volné výpovědi.

3.7.1 Rosenberg Self-esteem scale

Nejpoužívanější metodou měření sebeúcty je Rosenbergova škála sebeúcty – Rosenberg self-esteem scale (RSE) z r. 1965. Podle Blascoviche a Tomaky (in Blatný, Osecká, 1997) je užívána ze všech škál sebehodnocení nejčastěji. Je designována jako Gutmannova škála, tj. položky jsou prezentovány na kontinuu pocitů sebehodnoty, které jsou schopny postihnout stavy, které prožívají lidé s nízkou i vysokou sebeúctou. Škála má

10 položek se 4 možnostmi odpovědí na škále od rozhodně souhlasím po rozhodně nesouhlasím.

Obvykle se vydělují dva faktory: jeden faktor je tvořen položkami formulovanými pozitivně, druhý položkami formulovanými negativně. Blatný a Osecká se domnívají, že lze vydělit i tři faktory. Ve dvoufaktorovém řešení lze první faktor interpretovat jako aserci pozitivních výroků o sobě a druhý faktor jako popírání negativních výroků o sobě. Ve třífaktorové struktuře dochází k rozštěpení prvního faktoru, který představuje pozitivní tvrzení, na dva faktory, přistupuje sociální srovnávání. Toto řešení považují autoři za vhodnější, protože umožňuje jemnější analýzu složek sebehodnocení. (Blatný, Osecká, 1997).

3.7.2 Další nástroje měření

Coopersmith Self-Esteem Inventory

Obsahuje soubor 50 otázek z různých oblastí, respondenti popisují, jestli se cítí podobně. Škála byla původně určena pro děti - byla vyvinuta během výzkumu obecných postojů k sobě ve specifických kontextech: vrstevníci, rodiče, škola a osobní zájmy.

SLCS - The Self-Liking/Self-competence

Dvojdimenzionální škála, kterou vytvořili Tafarodi a Swann (2001). Dotazník má celkem 16 položek, osm z nich se vztahuje k dimenzi sebezpřijetí – self-liking a osm k dimenzi kompetence – self-competence.

4. SEBEÚCTA A AGRESE

4.1 Agrese jako důsledek nízké sebeúcty

Tangney a kol. (in Čermák, 2003) předpokládá, že lidé, kteří jsou relativně náchylnější k zakoušení pocitu zahanbení, mohou s velkou pravděpodobností vyjadřovat zlost a hostilitu a obviňovat druhé za to, co se jim stalo. Hanba je averzivní emoci, která je nositelem negativního sebehodnocení a dočasně narušuje sebeúctu. Náchylnost k pocitu hanby může způsobit, že se lidé s touto tendencí stanou hostilními a hněvivými vůči těm,

kteřé vnímají jako příčinu své ubohé sebeúcty. A tak pocit zahanbení může být intervenující proměnnou, která zprostředkovává efekt provokace na sebeúcty.

Baumeister, Boden a Smart (1996) se domnívají, že pokud nízká sebeúcta souvisí s agresí, pak především s domácím násilím, protože taková agrese je označována jako bití slabého, bezmocného, u něhož nelze předpokládat riziko odplaty.

Výzkumy potvrzující tradiční pohled:

E. Anderson – nízká sebeúcta jako příčina násilí mezi gangy mladistvých

C. Renzetti - žárlivost a majetnictví vedoucí k domácímu násilí jsou chápány jako zdroje domácího násilí

Long si všiml, že nízká sebeúcta a pocity neadekvátnosti jsou charakteristiky mnoha teroristů.

Toch referuje o kompenzačním vztahu mezi nízkou sebeúctou a násilím a domnívá se, že lidé s nízkou sebeúctou používají násilí jako způsob získání úcty. Zároveň uvádí, že titěž násilníci mají přehnanou sebeúctu.

Oates a Forrest se dotazovali zneužívajících matek, jestli by chtěly, aby jejich děti vyrůstaly jako ony, protože většina odpovědí byla zamítavých a sebeznehodnocujících, autoři odvodili, že tyto matky mají nízkou sebeúctu. (in Baumeister, Boden, Smart, 1996)

4. 2 Agrese jako důsledek vysoké sebeúcty

Novější přístup vidí agresi jako odvrácenou stranu vysoké sebeúcty. Termín sebeúcta má vysoce pozitivní konotace, ale zároveň se směšuje s některými jinými pojmy jako je pýcha, egotismus, arogance, narcismus a pocit nadřazenosti, se kterými má společný význam příznivého sebehodnocení. Hypertrofované, nestabilní nebo křehké přesvědčení o vlastní nadřazenosti může být snadno ohroženo. Baumeister považuje násilí za výsledek ohroženého egotismu – tj. vysoce příznivého pohledu na sebe, který je zpochybněn nějakou osobu nebo okolností.

Lidé si udržují konzistentní sebehodnocení a snaží se vyhnout změně selfkonceptu. Nejsilnější vzorec motivace selfkonceptu je snaha vyhnout se ztátě úcty. Agrese se vynořuje z diskrepance mezi dvěma pohledy self: příznivého sebehodnocení a vnějšího

hodnocení, které je méně příznivé. Následný proces může zahrnovat agresivní reakci směrem ven, zvláště proti zdroji ohrožení, jako způsob vyhnutí se revizi selfkonceptu.

Dopad hodnocení druhých může být moderován:

- stupněm sebejistoty
- stupněm stability sebeoceny v čase

Lidé, jejichž příznivý selfkoncept je přehnaný, nejistý nebo nestabilní, mohou být přecitlivělí vůči feedbacku a mohou reagovat hostilně. Hostilní odpověď může být neadekvátní externímu hodnocení nebo vnímané redukci sebeúcty. (Baumeister, Smart, Boden, 1996)

1) Agrese vyplývá z diskrepance mezi příznivým sebeoceněním a méně příznivým hodnocením druhých.

2) Úspěšný násilný útok zahrnuje i symbolickou dominanci nad jinou osobou, takže dochází k potvrzení sebeúcty v míře superiority nad obětí. Násilí tak může být formou sebepotvrzení, což je běžná odpověď na ohrožené ego. Spojení mezi agresivitou a nadřazeností může mít evoluční kořeny. (Bushman, Baumeister 1998)

Depresivní, sebeodmítající, nesmělí a nejistí lidé, tutíž lidé s nízkou sebeúctou, jsou v menší míře zastoupeni v populaci násilných osob. (Čermák, 2003).

High self-esteem theory:

Příčina násilných odpovědí je v ohroženém egotismu – tj. příznivé sebeocenění se setkává s vnějším, nepříznivým hodnocením. Nerealisticky pozitivní nebo hypertrofovaný pohled na sebe a příznivé sebeocenění, které je nejisté a nestabilní, nebo těžce závislé na externím hodnocení, bude zvláště zranitelné vůči ohrožení. Pokud jedinci odmítnou akceptovat a internalizovat méně lichotivé sebehodnocení, ohrožení mohou vyvolat vztek nebo další negativní afekty. Pokud lidé revidují svá sebeocenění směrem dolů, agrese je méně pravděpodobná (Baumeister, Smart, Boden 1996).

Agrese jako důsledek narcismu

Wink definuje grandiozitu a exhibicionismus jako zvláště korelující s agresivitou. Raskin, Novacek, Hogan našli pozitivní korelace mezi grandiozitou, dominancí,

narcismem a hostilitou (in Salmivalli at all, 1999). Narcismus spojený s ohrožením ega má za následek nejvyšší úroveň agrese. Nejagresivnější jsou tedy lidé s narcistickými rysy jako podkategorie lidí s vysokou sebeúctou (Bushman, Baumeister 1998).

Vztah mobbingu jako specifického druhu agrese a sebeúcty není vyřešen. Osobnost ovlivňuje agresivní chování prostřednictvím sebeúcty. Averill si všiml, že obrana nebo snaha o znovuobnovení sebeúcty může být evidentní příčinou agrese. Nelze však snadno rozhodnout, kdo bude v zátěži jednat agresivně, zda jedinec s vysokou nebo nízkou sebeúctou (in Čermák, 2003).

4. 3 Šikana a sebeúcta

Ch. Salmivalli z univerzity v Turku zkoumala tři dimenze sebeúcty - sebehodnocení, hodnocení vrstevníků a obranný egoismus ve vzájemném vztahu a ve vztahu k sociálnímu chování adolescentů – šikaně ve škole. Autorka vztahuje sebeúctu k sociálním interakčním stylům popsaným jako účastnické role při šikaně.

Shluková analýza umožnila identifikaci homogenních skupin adolescentů s podobným vzorcem struktury sebeúcty. Členství ve skupině bylo významným prediktorem chování adolescentů ve spojení se šikanou. Chlapci ze skupiny defenzivní sebeúcty měli sklon šikanovat ostatní nebo šikaně napomáhat nebo ji podporovat. Sami se obětmi šikany stávali jen do určité míry. Chlapci ze skupiny s nízkou sebeúctou se stávali obětmi významně častěji než chlapci z jiných skupin. Nejlepší predikce viktimizace mezi chlapci bylo velmi nízké hodnocení sebeúcty vrstevníky nebo vysoká hodnota obranného egoismu.

Největší sklon chránit oběti měli dívky i chlapci ze skupiny s vysokou sebeúctou, ve skupině se téměř nevyskytovala viktimizace. Postoj „zůstat mimo“ byl nejméně ovlivněn příslušností k některé ze skupin. Chlapci ze skupiny s defenzivní sebeúctou zůstávali mimo situaci šikany významně méně než chlapci z jiných skupin.

Vliv pohlaví na sociální chování

Studie prokázala signifikantní vliv pohlaví na sociální chování adolescentů ve všech závislých proměnných: šikanování, napomáhání a podporování šikany, obrana oběti, stažení se ze situace a viktimizace. Chlapci byli významně více zapojeni do šikany jako agresoři, pomáhající a podporující šikanu, zatímco dívky více než chlapci bránily oběti nebo zůstávaly mimo situaci šikany.

Dívky měly nižší skóry sebehodnocení sebeúcty než chlapci, ale vyšší hodnocení od vrstevníků, v hodnotách obranného egoismu žádné signifikantní rozdíly mezi dívkami a chlapci nejsou. Dívky mají sklon podceňovat samy sebe ve srovnání s hodnocením jejich vrstevníků, zatímco sebezpřeceňování se je typické pro chlapce.

Z výsledků studie vyplývá, že agresoři nevykazují ani příliš vysokou ani příliš nízkou sebeúctu. Spolu se svými pomocníky se výrazně odlišují hodnotami obranného egoismu a lehce nadprůměrnými hodnotami sebehodnocení i v hodnocení vrstevníků. Adolescenti se skutečnou vysokou sebeúctou byli ti, kteří se častěji postavili na stranu slabšího a měli sklon bránit oběti šikany. Pravděpodobně je zde nutné, aby se adolescent odvážil bránit oběť, protože může skončit jako další šikanovaný. Mnoho dětí ve studii uvedlo, že by chtěli pomoci šikanovaným, jenom kdyby k tomu měli odvahu (Salmivalli, Kaukiainen, Kaistaniemi, Lagerspetz, 1999).

II. Empirická část

PŘÍPADOVÁ STUDIE FIRMY

Jako mnohé z těch, kteří se mobbingem nějakým způsobem zabývají, i mě přivedla k tomuto tématu osobní zkušenost. Před několika lety jsem se stala obětí šikany v práci. Bylo to pro mě velmi traumatické, i proto, že v té době se u nás o mobbingu nemluvílo ani nepsalo, nic jsem o něm nevěděla a dlouho jsem se – ve shodě s mobbery – domnívala, že všechno je moje vina. Nakonec mě kritická situace, kdy hrozilo, že přijdu o zaměstnání, dotlačila ke změně postoje: přestala jsem žít scénář oběti. Je překvapivé, kolik lidí v běžné praxi se po poznámce o šikaně v práci zmíní, že jim se to stalo také. Mobbing je skutečně „nekrvavý pracovní úraz“, jak píše Svobodová. Nejde o okrajové téma, současná veřejná debata je spíše špičkou ledovce.

5. METODOLOGICKÝ RÁMEC STUDIE

Stále pracuji ve zmíněné firmě a mobbing tu pokračuje dál – jen se změnila formy a oběti. V teoretické části jsme ukázali, že mobbing jako druh agrese souvisí s úrovní sebeúcty. V případové studii se zaměřím na faktory šikany a jejich vzájemnou interakci, s přihlédnutím k tomu, jak sebeúcta aktérů moderuje výslednou podobu mobbingu. Dříve jsem se domnívala, že sebeúcta je přímou příčinou mobbingu – není tomu tak, problém je složitější. Na příkladu konkrétní pracovní skupiny ukážu, jak určité osobnostní charakteristiky aktérů v kombinaci s napomáhajícími podmínkami prostředí vyústí ve vytvoření typických vztahových struktur, které mobbing nejen vytvářejí, ale i neustále obnovují.

5.1 Cíle, výzkumné otázky

Záměrem této studie je:

- a) popsat mobbingové aktivity v pracovní skupině
- b) identifikovat konkrétní příčiny mobbingu
- c) navrhnout řešení situace

- d) zjistit relaci mezi hodnotami dosaženými v dotazníku Šikana na pracovišti a v Rosenbergově škále sebehodnocení

Výzkumné otázky:

Jaká je struktura mobbingových aktivit v pracovní skupině?

Které osobnostní charakteristiky aktérů napomáhají mobbingu?

Potvrdí i dotazníkové šetření, že Petr je obětí mobbingu?

Hypotéza H1: Hodnoty dosažené v dotazníku Šikana na pracovišti budou negativně korelovat s hodnotami v Rosenbergově škále sebehodnocení

5.2 Aplikovaná metodika

1) Zúčastněné skryté pozorování

Spolupracuji s touto pracovní skupinou 5 let, pravidelně se zúčastňuji porad i jiných divizních aktivit. Členové skupiny nejsou moji přímí podřízení, naše spolupráce je na bázi kooperace.

2) Dotazníky

Dotazníky byly seskupeny do souboru s názvem „Jaké to je, pracovat v této firmě“

a) Dotazník *Šikana na pracovišti* podle projektu Help24.cz. Dotazník obsahuje 27 položek, probandi vypovídají o sobě. Následuje informace, že všechny předešlé položky jsou známkami mobbingu. Dále probandi vyplňují položku „S mobbingem jsem se na současném pracovišti setkal – nesetkal, směrem ke komu a od koho.“

b) *Rosenbergova škála sebeúcty*

Položky jsou prezentovány na kontinuu pocitů sebehodnoty, které jsou schopny postihnout stavy, které prožívají lidé s nízkou i vysokou sebeúctou. Škála má 10 položek se 4 možnostmi odpovědí na škále od rozhodně souhlasím po rozhodně nesouhlasím.

c) *Dotazník hodnocení sebeúcty spolupracovníků* podle Ch.Salmivalli, upravený a doplněný o 3 položky: „spolupracuje se mi s ním dobře – špatně, někdy se s ním zachází špatně, někdy zachází špatně s ostatními“.

Salmivalli dotazník vytvořila pro adolescenty kombinací Rosenbergovy škály a vlastních položek, mapujících hodnoty obranného egoismu. Zařadila jsem posledně jmenované položky s přihlédnutím k jemnějšímu rozlišení struktury sebeúcty.

3) Nestrukturované interview

Statistika

Pearsonův korelační koeficient

Hladina významnosti alfa = 0,05

Zkoumaný soubor

- Soubor tvoří 15 pracovníků pracovní skupiny, totální výběr vzorku.
- 14 mužů a jedna žena, ve věku od 21 do 50 let
- 12 osob pochází z okolních 3 vesnic.
- Čtyři muži mají maturitu, ostatní jsou vyučení, žena má vysokoškolské vzdělání.
- 5 obchodníků, 6 pracovníků provozu, 3 pracovníci servisu, asistentka a šéf

Organizace a průběh šetření

Zúčastněné pozorování probíhalo po dobu 3 let, dotazníkové šetření a rozhovory jsem provedla v prosinci 2009. Probandi byli požádáni o vyplnění dotazníků s tím, že se jedná o mou bakalářskou práci, která nijak nesouvisí s pracovní činností. Všechny údaje, které z dotazníků a rozhovorů vyplynou, budou použity jenom pro účely této práce a k ničemu jinému. Dotazníky byly vyplňovány anonymně.

6. VÝSLEDKY STUDIE

6.1 Firemní prostředí

Společnost AQ patří mezi nejvýznamnější subjekty na oborovém trhu. Vybudovalo ji několik společníků, kteří dříve pracovali u stejného zaměstnavatele. Část jejich bývalých spolupracovníků přešla do nové společnosti jako jejich podřízení. Firma je ve srovnání s konkurenty velmi aktivní v prodejní politice, obchodní strategie jsou velkorysejší a cíle náročnější.

Společnost tvoří několik divizí s různým zaměřením, objektem studie je Divize vnitřního obchodu.

Struktura divize

V současnosti je možné identifikovat šest jednotek, které se odlišují svým zaměřením a postavením ve firemní hierarchii: Provoz, Obchodní oddělení, Sekretariát, Servis, Šéf a Pobočka v Praze. Z této struktury vyplývá i rozdělení firemních statusů jednotlivých pracovníků. Důležité je, že oficiální hierarchie byla vedením stanovena jenom částečně, některé pracovní pozice v ní nejsou zařazeny, takže příslušné statusy jsou pouze neformální a „pocitové“. U části pracovních pozic pak není zcela jasné, „kdo je kdo“, kdo komu může velet, kdo musí poslechnout a kdo ne. Toto poloformální rozdělení moci je zdrojem konfliktů, protože provokuje tendence k obraně statusů před i zdánlivým ohrožením.

Obchodníci

Společnost AQ je výrazně obchodně orientovaná, možná proto, že všichni společníci dříve pracovali jako obchodníci. Vedení obchodníky více oceňuje, jejich práci věnuje několikanásobně více pozornosti než výsledkům provozu. Obchodníci jsou v AQ elitou mezi zaměstnanci. Každý z nich má v porovnání s ostatními velké výhody jako je firemní auto a mobil k soukromému používání a prakticky nekontrolovanou pracovní dobu a činnost. Ve srovnání s praxí v jiných firmách mají obchodníci v AQ velkou volnost ve volbě svých pracovních aktivit. Výstupem práce obchodníků jsou jejich zprávy na pravidelných poradách.

Postavení společnosti na oborovém trhu výrazně determinuje i umístění pracovníků ve fiktivním žebříčku na trhu práce. Být obchodníkem v AQ je velmi dobrá vizitka profesních schopností.

Mobbing

Brzy po tom, co jsem začala spolupracovat s touto skupinou, jsem si všimla, že velký vliv na organizaci všech aktivit má stávající rozdělení moci, které ne tak úplně odpovídá formální hierarchii. Šéf tu měl hlavní a poslední slovo, ale zdálo se, že někteří zaměstnanci jsou kontrolováni více než jiní, že návrhy některých jsou častěji zamítány a naopak návrhy jiných téměř automaticky přijímány. Nejvíce kritizovaným, kontrolovaným a jindy zase opomíjeným členem skupiny byl Petr. Velmi brzy bylo zřejmé, že se stal obětí permanentní šikany ze strany spolupracovníků - Jirky a Miloše.

6.2 Aktéři šikany

Petr

Profesní kariéra: Po maturitě na průmyslové škole šel studovat technickou VŠ, odkud po půl roce odešel, protože nezvládl zkoušky. Do firmy nastoupil před několika lety, první 3 roky pracoval ve skladu jako expediční pracovník. Podle Vedoucího provozu byl v práci velmi rychlý, až zbrklý, často dělal chyby z nepozornosti. Ostatní pracovníky převyšoval svými znalostmi v práci s počítačem, čehož často využívala i další oddělení.

Petr snadno a ochotně komunikoval se zákazníky, byl velmi vstřícný. Šéf divize si této schopnosti všiml a protože v té době zrovna řešil problém s Vedoucím servisu kvůli jeho nevládnému chování ke klientům, rozhodl se pověřit tímto úkolem Petra. Oznámil mu to jako prvnímu - Petr ihned odešel za Vedoucím servisu a oznámil mu, že se zákazník už jednat nebude, protože všechno teď přebírá on – Petr. Nové uspořádání ale nefungovalo, protože Petrovi chyběla odbornost. Po čase se vrátil na dřívější místo.

Petr byl vstřícný a ochotný nejen k zákazníkům, ale i ke kolegům. Ujal se některých nepopulárních úkolů, jako donáška minerálek a nákupy pro celou firmu apod. Časem se stal v podstatě firemním poslíčkem.

Když firma nutně potřebovala nového obchodníka, rozhodli se společníci z nedostatku jiných možností využít Petrových komunikačních schopností. Předpokládali, že jeho osobnost časem dozraje. Petr se zařadil mezi elitu firmy.

Stejně jako ostatní dostal určitou dobu na zaučení. Jeho pracovní výkony se ale v čase nijak výrazně nezvyšovaly, proto mu Šéf nepřidělil žádné významné zákazníky. Petrovi to vadilo, žádal o větší klienty, ale Šéf mu nevyhověl. Petr se proto začal věnovat nejobtížnější a nejméně oblíbené činnosti – hledání nových zákazníků. Je velmi výkonný, v týdně dokáže navštívit až čtyřikrát více klientů než ostatní obchodníci. Problematický je efekt jeho návštěv – většinou je omezený na prezentaci katalogu.

Společníci nebyli s Petrovým výkonem spokojeni a bylo rozhodnuto o jeho propuštění. Než mu to oznámili, přišel jim Petr říct, že jeho přítelkyně čeká dítě a na místě obchodníka tak zůstal.

Petrova velká přednost je jeho aktivita. Je velmi pracovitý a ochotný splnit jakýkoliv úkol. Když asistentka potřebuje vyřídit něco, na co sama nemá zrovna čas – např. nákup žárovek, pověří Petra. Petr často namísto sekretářky dováží obědy pro společníky. Je také jediným z obchodníků, který chodí pravidelně a dobrovolně pomáhat do provozu, když se tam nestíhá.

Často dostává od Šéfa nezáživné, nejméně populární úkoly, jako vypracovávání statistických tabulek, výrobních štítků, přehrávání dat, apod. Jeho nevýhodou je zřejmě kolísání pozornosti, takže běžně musí svou práci kvůli chybám opravovat, někdy i několikrát.

Petr je stále dobře naladěný, ochotný a úslužný.

Šéf

Profesní kariéra: jeden ze společníků firmy, od začátku působí na pozici šéfa divize. Velmi ambiciózní a pracovitý, s hlubokými odbornými znalostmi. Tahoun firmy, celá divize v podstatě uskutečňuje jeho vize. Výrazně orientovaný na výkon, vztahům uvnitř firmy nepřikládá téměř žádnou důležitost nebo je nevnímá. Má své oblíbence i „neoblíbené“.

V jednání s lidmi dokáže být velmi razantní a tvrdý. Občas používá shazovačný humor směrem k některým podřízeným.

Jirka

Profesní kariéra: Vyučený zedník, pracoval několik let v Provozu, potom si jeden ze společníků všiml jeho komunikačních schopností a firma mu nabídla místo obchodníka. To bylo spojeno s velkým zvýšením Jirkova pracovního i společenského statusu. Jirka je jako obchodník velmi úspěšný. Není příliš odborně zdatný, jeho technické znalosti bývají terčem kritiky kolegů, ale umí výborně komunikovat s lidmi. Obchodníci jsou už z titulu své funkce „ti v nevýhodě“ oproti zákazníkům – tj, jsou to ti, kteří se musí snažit získat klientovu přízeň. Jirka si vyvinul strategii jednání s přihlédnutím k jeho profesní historii celkem hodnou obdivu: v kontaktu se zákazníky je velmi sebevědomý, nepodbízí se, přímo říká i nepříjemné věci. Klienti s ním zřejmě jednají rádi, Jirka dokáže získat velké obchody, v současnosti se stará např. o slovenský trh. Jeho výkony zvláště vynikají v porovnání s jeho pracovní aktivitou, která podle jeho služebních reportů (ani podle zmínek kolegů) není velká. Nevýhodou je zřejmě jeho nízké vzdělání – Jirka je velmi rigidní a odmítavý, pokud jde o jakoukoliv formu firemního vzdělávání.

Miloš

Profesní kariéra: Miloš je jako Šéfův bratr korunním princem firmy. Vyučený autokarosář, do firmy nastoupil po intervenci Šéfa přes odpor ostatních společníků jako obchodní zástupce, později jako kmenový obchodník. Je technicky i obchodně zdatný a pracovitý. Nějakou dobu se musel vyrovnávat s tím, že jako obchodník byl mnohem méně úspěšný než kolega Jirka. Jeho příbuzenský vztah se Šéfem mu sice zajišťoval některé výhody ve srovnání s ostatními, zároveň ho ale stigmatizoval jako protekčního. Šéf mu začal zadávat určité technicky náročnější a přitom lukrativní úkoly a zároveň nařídil ostatním obchodníkům, že všechny tyto zakázky musejí předávat Milošovi. Miloš se tak vypracoval jako odborník na určitý specifický typ produktů a v současné době je ve firmě jediný, kdo jim rozumí a dokáže je prodávat.

6.3 Dynamika šikany

Petrova práce i on sám jsou často terčem kritiky:

Když například prezentoval svůj záměr získat nového klienta – silnou síť značkových velkoobchodů – Miloš mu s despektem vysvětlil, že to sám zkusil před několika lety a k ničemu to nebylo, tak ať se na to vykašle a dělá něco užitečnějšího.

Petr na poradě mluvil o svém záměru co nejdříve navštívit své klienty a představit jim právě vytištěné katalogy, Šéf spolu s Jirkou a Milošem ho okřikli, že se musí nejdříve uzavřít distributorské smlouvy, ať dělá, to co má.

Vedení bylo nespokojeno s Petrovými výsledky, proto byl Jirka ustanoven jeho vedoucím, aby ho vedl a pořádně zaučil. Výsledkem bylo, že Jirka na poradě přede všemi kritizoval Petrovy výkony v úkolech, které mu zadal.

Když se hledá řešení nějakého problému, do kterého se zapojuje všech 12 přítomných, Miloš i Jirka komunikují mezi sebou i s ostatními, ale nikdy ne s Petrem, i když se záležitost týká přímo jeho. Jeho poznámky buď ignorují nebo je několika pohrdavými slovy smetou ze stolu. Dávají najevo, jak jsou Petrovy podněty hloupé, ačkoliv častokrát jsou k věci.

(Jirka s Milošem naopak velmi živě a se zájmem komunikují s Rudolfem, nejmladším obchodníkem, který na oddělení nedávno nastoupil).

Šéf mluví k Petrovi většinou pohrdavým tónem občas střídaným s normální konverzací. Petrovy pracovní dotazy někdy ironicky shazuje, s tím, že to má Petr vědět, i když se jedná o informace, ke kterým Petr nemá přístup.

(Příklad:

Petr: „Kdy přivezeme filtry?“ (od italského dodavatele, Petrův klient je nespokojený s pozdní dodávkou, pozn. autorky)

Šéf: „Jedině, že by sis pro ně zajel na kole“. Petr nemůže vědět, že momentálně není tato nakládka v plánu, po reakci Šéfa se všichni přítomní baví na jeho účet)

Zákazník si stěžoval, že k zakázce nedostal návod k používání zařízení a hrozilo, že neodborným postupem zničí velmi drahé zařízení, které firma bude muset uhradit. Ve firmě se jedná se o vážný, těžce sankcionovaný přešůpek. Šéf oznámil, že toho, kdo zakázku odbyl, propustí. Pod zakázkou byl podepsaný Jirka, ale ten sdělil, že to vyřizoval Petr. Když byl na vedení předvolaný Petr, bránil se, že to byl skutečně Jirka. Poté Jirka připustil, že s tím Petr neměl nic společného.

Vyjádření Šéfa provozu k tomu, že Petr se stal obchodníkem:

„Já jsem mu říkal zrovna: ty na to nemáš, ty na to prostě nemáš!“

Sdělení sekretářky:

„Největší zábava Jirky a Miloše je, jak co navíc setřít Petra“.

Petr je oblíbeným terčem firemních vtípů, jeho pracovní aktivitu Miloš okomentoval dnes už pověstnou firemní hláškou „Petr je rychlejší než myšlenka“.

Petrovy podněty nejsou na poradách brány v úvahu, jeho nápady většinou někdo zesměšní, poslední dobou se kromě reportu své práce do průběhu porady nezapojuje.

Na vánoční firemní outdoorové akci se Petr snaží se všemi komunikovat, ale ostatní mu neodpovídají nebo jen neochotně. Nedaří se mu navázat oční kontakt s žádným z mužů, jen u přítomných žen je úspěšnější.

Na následujícím rautu sedí na posledním místě u stolu. Ostatní si předsedávají, podle toho, jak se kdo s kým chce bavit, on jediný zůstává po celou dobu na stejném místě. Snaží se být zábavný, ale žádný z mužů nereaguje, komunikuje v podstatě jen se ženami a se Šéfem provozu, na kterém je ale vidět, že mu Petrovy pokusy o kontakt nejsou příjemné.

Před velkou firemní akcí pro zákazníky Šéf Petra pověřil, aby přimontoval na záchod držáky na toaletní papír (poměrně ponižující úkol, který by pravděpodobně každý jiný obchodník odmítl, od toho je údržbář, pozn. autorky). Petr úkol splnil, ale ne tak, jak si Šéf představoval. Ten se rozčílil a Petrovi vynadal, jak je neschopný. Další den dostal Petr angínu a akce se zákazníky se nemohl zúčastnit.

Struktura vztahů na Obchodní oddělení

Oddělení tvoří čtyři obchodníci: dva „starší“ – Jirka a Miloš a dva „mladší“ – Petr a Rudolf. Jirka a Miloš nejsou nadřízení dvou mladších. Jirka byl určitou dobu nadřízeným Petra, ale stěžoval si, že ho Petr neposlouchá a dělá si, co chce, proto vedení od tohoto uspořádání upustilo. Jirka i Miloš jsou kamarádi se Šéfem, Rudolf je u Šéfa rovněž oblíbený, protože je šikovný.

Dynamika vztahů na Obchodním oddělení

Oddělení nejdříve tvořili Jirka a další pracovnice Majda. Když nastoupil Miloš jako Šéfův bratr, okázale ho ignorovali a přehlíželi. Pak nastoupil další obchodník – Dalin – a ostrakizovaným se stal on. Podle jeho sdělení se atmosféra na pracovišti nedala vydržet, cítil se jako černá ovce, i když nechápal proč. Jirka, Majda i Miloš, kterého přibrali do party, se ho důsledně stranili a dávali mu najevo, že je tam nežádoucí. Přestože Jirka i Miloš dostali příkaz Dalina zaučít, nic takového se nestalo, Dalin musel na všechno přijít sám (v poměrně složité oblasti těchto obchodů to může být velmi náročné, pozn. autorky). Naopak spolupracovníci si na něj a na jeho pracovní postupy a výsledky často stěžovali u Šéfa. Když vedení Dalinovi nabídlo místo Šéfa pobočky v Praze, velmi to přivítal a podle svých slov by se na Obchodní nikdy nevrátil, to by radši odešel z firmy.

Majda odešla a na oddělení nastoupil Petr. Za nějakou dobu přibyl další obchodník – Rudolf.

V současnosti je Petr v podstatě v pozici „nedotknutelného“. Jirka, Miloš a Rudolf tvoří pevnou trojku. Chodí spolu na oběd, navzájem si nechávají vzkazy, ve které restauraci zrovna jsou, aby se všichni tři sešli. Petr podle svých slov nikdy pozvaný není. Rudolfovi se na poradách dostává od Jirky i Miloše zjevné podpory, všichni tři sedávají těsně vedle sebe, přímo proti Petrovi. Na zmíněnou outdoor akci přijeli všichni tři v jednom autě, spolu s jedním dalším pracovníkem. Petr přijel sám.

Jirka i Miloš si často stěžují u Šéfa na Petrovu neprofesionalitu. Šéf se potom na Petra zlobí.

6.4 Nestrukturované interview

Petr

Ve firmě je velmi spokojený, práce obchodníka se mu moc líbí. Nejvíc ho baví práce se zákazníky. Má radost, když jim může vyhovět. Je ke klientům vstřícný, to je jeho největší přednost. Klienti mu dávají najevo, že jeho snahu oceňují.

Dětství měl velmi šťastné. Byl vedený k pořádnosti a vstřícnosti. Mamka byla a je takový generál, všechno muselo být v pořádku, tak jak to chtěla, když ne, tak byl mazec. Někdy byli i bití, ale ne zas tak moc. Taťka byl spíš takový utěšitel, k tomu si chodili spíš pro utěšení. Z domova si odnesl dobrou zásadu, že je potřeba být vstřícný, vyhovět lidem. V dětství špatně snášel, když bylo doma dusno z toho, že něco nesplnili nebo neudělali dobře.

Vztahy na Obchodním moc dobré nejsou. Jirka s Milošem s ním moc nespolupracují, největší klienty si nechávají pro sebe. Na expedici to bylo lepší. Jinak jsou vztahy ve firmě velmi dobré. Trochu mu vadí, že Jirka s Milošem pořád kontrolují jeho práci, na všem hledají chyby a stěžují si na něj na poradách. Musí Jirkovi dopředu hlásit, kam pojede, i když to není jeho nadřízený. Mrzí ho, že ho s sebou nikdy nevezmou na oběd a že ho ignorují.

Ve firmě žádné blízké přátele nemá. Má dva kamarády ze školy a to mu stačí, ti ho berou takového, jaký je.

Nad tím, proč se k němu Jirka a Miloš tak chovají, nikdy nepřemýšlel. Ano, je možné, že se cítí trochu ohrožený. Asi tím, že vidí, že on, Petr, je mladý, perspektivní ...

Jirka

Vztahy ve firmě vidí jako dobré, ani lepší ani horší než v jiných firmách. Na Obchodním je to stejné. S nikým žádné problémy nemá. Petr má svoje chyby, ale není to nic zásadního. S Milošem vychází dobře, i když v soukromí se nestýkají a Jirka by o to ani neměl zájem. Jirka je ve firmě velmi spokojený.

Miloš

Vztahy ve firmě jsou velmi dobré. Na Obchodním taky. S Petrem žádné potíže nemá, ale všichni víme, jaký je Petr. Je strašně zbrklý a může firmě hodně uškodit, když napovídá u zákazníků něco, co nemá. Miloš proti němu ale nic nemá. Ve firmě je velmi spokojený.

6.5 Dotazníkové šetření

Bylo odevzdáno 14 dotazníků, z toho jeden vyplněný jen částečně, takže nebylo možné jej použít

6.5.1 Výsledky dotazníků

Výsledky dotazníku Šikana na pracovišti

Z možných 27 položek probandi volili překvapivě málo:

0 položek – 5 probandů

2 položky – 4 probandi

3 položky – 1 proband

4 položky – 2 probandi

9 položek – 1 proband

Dva pracovníci uvedli, že se šikanou v práci se setkali v minulosti a pokračuje to i teď, jedenáct probandů uvedlo, že se šikanou v práci se nikdy neseťkali

Rosenbergova škála sebehodnocení

Probandi dosahovali průměrného výsledku 31,6 bodu ze 40 možných. Poměrně vysoká hodnota je pochopitelná s přihlédnutím k prostředí převážně mužské, velmi soutěživé pracovní skupiny složené z obchodníků a techniků.

Hodnocení spolupracovníků - položky podle Ch.Salmivalli

Větší výpovědní hodnotu měly pouze položky „Má nízkou sebeúctu“ a „Neumí se bránit“, protože na ostatní položky probandi odpovídali většinou stejně. Několikrát byly označeny stejnou hodnotou položky, které jsou v přímém rozporu.

V položce „Má nízkou sebeúctu“ dali spolupracovníci největší počet voleb Petrovi – šest. Pět voleb dostal pracovník expedice Ben.

Petr dostal i nejvyšší počet voleb v položce „Neumí se bránit“ – alarmujících jedenáct.

V položce „Moc si o sobě myslí“ dostal Miloš sedm voleb, Jirka čtyři, Petr dvě volby.

V položce „Někdy se s ním zachází špatně“ obdržel Petr znovu nejvyšší počet voleb – devět, Ben z expedice osm.

V položce „Někdy zachází špatně s ostatními“ dostal Jirka šest voleb, Miloš pět, ostatní v této položce dostali maximálně jednu volbu.

6.5.2 Korelace

Korelace mezi hodnotami dosaženými v dotazníku Šikana na pracovišti (X) a v Rosenbergově škále sebehodnocení (Y)

	X	Y	x.y	x²	y²
A	4	27	108	16	729
B	9	37	333	81	1369
C	2	31	62	4	961
D	3	29	87	9	841
E	0	31	0	0	961
F	0	34	0	0	1156
G	2	36	72	4	1296
H	4	26	104	16	676
I	2	32	64	4	1024
J	0	29	0	0	841
K	2	35	70	4	1225
L	0	36	0	0	1296
M	0	28	0	0	784
Σ	28	411	900	138	13 156

Výsledek:

$r = 0,131$

Hodnoty dosažené v dotazníku Šikana na pracovišti a v RSE spolu nekorelují, hypotéza H1 se nepotvrdila.

6.6 Účastnické role

Z výsledků pozorování a dotazníkového šetření vyplývají následující účastnické role:

Oběť – Petr:

Petr je v současnosti ve firmě skutečným Černým Petrem. Jeho situace je jistě bolestná, trvá několik let a momentálně nic nenaznačuje, že by se něco mělo změnit.

Podívejme se, které rysy Petrovy osobnosti mohou přispívat k jeho bohužel stabilizované roli oběti šikany:

- je ambiciózní a zároveň nepříliš kompetentní

Petr se razantně a poměrně neomaleně chopil jednání se zákazníky namísto vedoucího servisu, ale neuspěl. Při povýšení na obchodníka přeskočil na hierarchickém žebříčku několik stupňů a z pracovníka expedice s nejnižším statutem se stal příslušníkem firemní elity, s většinou k tomu náležejících benefitů. To podnítilo zřejmě jak závist bývalých kolegů z provozu, tak velkou nevoli dosavadních výlučných obchodníků Jirky a Miloše. – firemní outsider dostal stejnou pozici, jako mají oni.

- je za všech okolností vstřícný

Momentálně je Petr v podstatě firemní služkou. To, co považuje za svou největší přednost – vstřícnost, je zároveň jeho zakletím. Při rozhovoru s ním zaznělo slovo vstřícný mnohokrát, být vstřícný je pro Petra ta největší hodnota. V dětství se zřejmě naučil vyhýbat se nesnesitelnému psychickému napětí tím, že ihned splnil, co se po něm chtělo. Tento vztahový vzorec používá i v dospělosti, uvízl pravděpodobně v roli dítěte, které za okamžitě splněný úkol očekává pochvalu dospělého. Na toto chování můžeme nahlížet v rámci běžně používané strategie „Hodné holky, hodní kluci“: Já budu hodný na tebe a ty za to budeš hodný na mě. Petr může nyní zakoušet, jak je tento mechanismus nefunkční – jeho dva protivníci o jeho vstřícnost nemají zájem.

- vždycky respektuje autoritu

Šéfovy příkazy vykonává Petr většinou s očividným nadšením, velmi se snaží zavděčit. Jeho sebeúcta je založena na potvrzení silnějšího. Je ochotný vykonat i úkoly, které jsou hluboce pod jeho úroveň, ale zřejmě to tak nevnímá, protože potvrzení od ostatních je pro něj důležitější než pocit vlastní hodnoty. S každým členem vedení mluví velmi úslužně až podbíživě. Výsledkem je, že si ho spolupracovníci ani šéfové neváží. V dotazníkovém šetření dostal nejvíce voleb - šest – v položce „Má nízkou sebeúctu“.

Jedenáct ze třinácti spolupracovníků mu dalo volbu „Neumí se bránit“, devěkrát byl označen za toho, s nímž se někdy zachází špatně. Otázkou je, proč se Petr podle mínění ostatních tak málo nebo neúčinně brání. Odpovědí může být princip identifikace s agresorem podle Kastové. Petr byl vždycky zvyklý tak respektovat autoritu a tak poslouchat, že si nevyvinul strategie obrany sebe samého v situacích, kdy nepřichází žádné potvrzení od někoho mocnějšího.

Agresoři – Jirka a Miloš:

Jirka i Miloš jsou zkušení matadoři šikany – Petr je jejich v pořadí nejméně třetí obětí. Hlavním původcem šikany je zřejmě Jirka. Motivací může být ochrana statusů před ohrožením. Jirka i Miloš si na pozici obchodníka mnohonásobně zvýšili nejen životní úroveň, ale hlavně své statusy - firemní i společenské. Úspěch velmi podpořil jejich sebevědomí, protože ve firmě jim nikdo nekonkuroval a brzy se etablovali jako firemní hvězdy, vyhřívající se v Šéfově přízni. Přesto mezi sebou víceméně soupeřili. Příchod Petra na obchodní oddělení byl pro Miloše darem z nebes, protože Jirka se s ním spojil v boji proti společnému nepříteli. Miloš tak není vystavený tlaku Jirkových lepších výkonů a pro Jirku je zase výhodné kamarádit se Šéfovým bratrem. Petr jako firemní outsider dostal stejnou pozici, jako mají oni - to je velké ohrožení statusu (v položce obranného egoismu – „Moc si o sobě myslí“ dostali oba dva absolutně největší počty voleb). Jirka i Miloš musí proto neustále Petra ponižovat a zesměšňovat, aby bylo zřejmé, že není jako oni.

Napomáhač – Šéf:

Šéf se postupně stále více zapojuje do shazování a ponižování Petra. Svým chování aktivity Miloše a Jirky legalizuje. Roli hraje to, že Miloš je jeho bratr (ve sporech

s ostatními je Šéf zásadně na jeho straně). Přesto – pokud by Petr změnil svoje chování, potažmo začal si vážit sám sebe a aktivně se ohrazoval před ponižujícími požadavky a poznámkami, je možné, že by Šéf svůj přístup k němu změnil.

Ti, kteří se stáhnou – všichni ostatní:

Zajímavé skutečnosti plynou z dotazníkového šetření: osm zaměstnanců zaškrtnulo položky v dotazníku Šikana na pracovišti, devět z nich pozorovalo, že s Petrem se někdy špatně zachází a jedenáct zaměstnanců si všimlo, že se Petr neumí bránit. Zároveň jich jedenáct uvedlo, že se šikanou v práci se nikdy nesetkali. Pracovní skupina má zřejmě velmi rozostřené vnímání toho, co to mobbing je (přestože byli důkladně instruováni). Autorka nepozorovala za celé 3 roky, že by se Petra někdy někdo zastal.

Pravděpodobná další oběť – Ben:

Z dotazníkového šetření překvapivě vyplynulo, že pracovník expedice Ben je zřejmě další obětí mobbingu. Dostal pět voleb v položce „Má nízkou sebeúctu“ a osm voleb v položce „Někdy se s ním zachází špatně“.

U Petra i u Bena dosahují právě tyto dvě položky nejvyšších hodnot.

6.7 Mechanismus mobbingu

Šikanováním Petra si Jirka a Miloš potvrzují svá postavení elitních obchodníků. Nahrává jim struktura Petrovy osobnosti, kdy jeho autenticita je podivně smazaná nefunkčním vztahovým vzorcem – vstřícností za každou cenu. To je důvodem jeho neschopnosti se aktivně bránit proti agresi – jeho role hodného hochy mu nedovolí si stěžovat u Šéfa ani vystoupit na svoji obranu proti agresorům nebo Šéfovi samotnému. Ostatní, kteří k situaci mlčky přihlížejí, umožňují stabilizaci a další zakořeňování mobbingových aktivit jako běžných a akceptovatelných vztahových struktur. Stěžejním problémem je to, že Petr nemá náhled, jak sám přispívá ke své roli oběti.

Návrh řešení:

Nelze očekávat, že by Petr svůj postoj v nejbližší době změnil. Jeho sebeúcta se bude zřejmě i nadále zakládat na souhlasu ostatních.

Další aktér, který by mohl situaci změnit, Šéf, k tomu v současnosti nemá důvod. Petrova pasivní role obětního beránka mu nijak nevadí.

Pravděpodobně se nedá ani čekat, že by se některý z těchto dospělých lidí zásadním způsobem změnil. Jedním z účinných řešení může být odchod některého z hlavních účastníků šikany.

Krátkodobým řešením by byl odchod Petra na jiné místo, kde by mohl více uplatnit své přednosti jako je rychlost, a které by zároveň nebylo tak náročné, takže by nebyl vystaven takovému tlaku na výkon a následnému despektu. Firma by si zároveň uchovala dva zkušené obchodníky.

Dlouhodobým řešením je odchod minimálně jednoho z mobberů, nejspíše Jirky. Protože šikanu vůči spolupracovníkům zopakoval už několikrát, jde u něj zřejmě o zafixovaný způsob řešení problémů. Přestože by pro firmu bylo zpočátku složité ho nahradit, toto řešení by autorka preferovala jako nejpřímější cestu k zastavení mobbingu a ozdravení vztahů ve firmě.

7. Diskuse

Z výsledků studie vyplývá, že mobbingové aktivity jsou velmi živou součástí běžné komunikační praxe ve firmě.

Ve vzájemné interakci zde působí několik faktorů:

- osobní charakteristiky agresorů Jirky a Miloše, nejdůležitější roli zřejmě hraje jejich pocit ohrožení v kombinaci s vysokým sebevědomím
- osobní charakteristiky oběti – Petra, hlavně jeho snaha zavděčit se každému
- postoj Šéfa, který proti mobbingu nezasahuje, naopak sám se někdy volí agresivní chování vůči Petrovi
- postoj ostatních pracovníků, kteří postoj aktérů k Petrovi nevnímají jako šikanu

Ve shodě s pozorováním byl Petr jako oběť mobbingu identifikován i dotazníkovým šetřením.

Současná situace není pro nikoho kromě něj problémem. Za jeden z hlavních činitelů pro nápravu považujeme změnu přístupu Šéfa. Ta by musela být zřejmě podnícena novým

náhledem Petra – že příčinou jeho pozice oběti možná není až tak to, že Miloš a Jirka se cítí ohrožení tím, že je mladý a perspektivní, jako spíše to, že se vůbec stal obchodníkem. Jeho vztahový vzorec – vstřícnost a ochota ke každému, hlavně k nadřízeným, za jakýchkoli podmínek – je hlavním faktorem, který celou dynamiku mobbingu fixuje a neustále obnovuje.

Hypotéza korelace mezi výsledky v dotaznících Šikana na pracovišti a RSE se nepotvrdila. Povrchní pohled na získaná data by vedl k přesvědčení, že firmy AQ se mobbing v žádném případě netýká a že všichni lidé, co zde pracují, mají vysokou sebeúctu. To zcela určitě neodpovídá skutečnosti, přesto výsledky dotazníků vypovídají mnoho o pracovní skupině. Odpovědi v RSE byly velmi uniformní, stejně jako velmi málo značených položek v dotazníku Šikana na pracovišti. Tento dotazník je velice podrobný a bylo překvapením, jak málo položek probandi volili. Bylo by zajímavé zjistit důvod – za nejpravděpodobnější považujeme obavu z následků, kdyby dotazník ve skutečnosti nebyl anonymní. Rozlišovací práh šikany a potažmo agrese v pracovní skupině je zřejmě velmi nízký. Skupina byla nejcitlivější k položkám „Má nízkou sebeúctu“ a „Někdy se s ním zachází špatně“. Co se týká sebeúcty, souhlasím s Ch.Salmivalli, že její struktura zasluhuje důkladnější rozbor. Pokud přijmeme její tezi o zdravě a nezdravě vysoké sebeúctě, bylo by zajímavé zkoumat, který typ sebeúcty v tomto pracovním kolektivu převládá.

8. Závěr

Výsledky pozorování, interview i dotazníkového šetření svědčí pro přítomnost mobbingu ve firmě.

- Na straně oběti působí jako hlavní faktor vstřícnost a ochota v extrémní formě, která je v konečném důsledku kontraproduktivní a pro oběť škodlivá.
- Absolutně nejvyšší počet voleb pro Petra v položkách „Má nízkou sebeúctu“ a „Neumí se bránit“ svědčí o dalších faktorech prohlubování jeho pozice oběti
- Na straně agresorů působí jejich útočná obrana firemních statusů v kombinaci s mocenskou převahou.
- Mobbingový mechanismus je posilován napomáháním Šéfa a nečinností ostatních pracovníků, kteří zvolili pozici stažení se.
- Ve firmě je pravděpodobná další oběť šikany - Ben

V současnosti nelze očekávat nápravu stávajícího stavu bez změny náhledu oběti.

9. Souhrn

Tato studie se zaměřuje na souvislost mezi mobbingem a sebeúctou. Mobbing je aktuálním tématem, každý pátý z pokusů o sebevraždu u dospělých se přičítá jejich problémům v práci. Jde o systematické hostilní, manipulativní a neetické chování zaměřené na poškození jedince. Jeho podstatou je systematické psychické pronásledování zaměstnance, jeho cílem je zpravidla ukončení pracovního poměru oběti. Podle H. Leymanna se o mobbing jedná v okamžiku, kdy je člověk terorizován pravidelně, alespoň jednou týdně, po dobu nejméně půl roku. Nepřátelské chování v této formě vede ke značnému duševnímu, psychosomatickému i sociálnímu utrpení oběti. Agresivní útoky v zaměstnání se mohou dále dělit např. na bossing – mobbing od nadřízeného směrem k podřízenému nebo staffing – útoky ze strany podřízených.

Nebylo prokázáno, že by existoval typický mobber nebo typická oběť mobbingu. Často se oběťmi stávají lidé, kteří se nějakým způsobem liší od ostatních – např. barvou pleti, úspěšností, ohrožení mohou být nováčci. K nejčastějším psychickým důsledkům se řadí: deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti osobě, stavy úzkosti, pomýšlení na sebevraždu či posttraumatická stresová porucha.

Mezi příčiny mobbingu dle Beňa patří např. autoritářský styl vedení, firemní kultura s nízkou úrovní etiky, strach ze ztráty zaměstnání, závist a konkurenční vztahy, struktura osobnosti mobbovaného a mobbujícího. Svobodová doplňuje nejasné kompetence nebo protěžování jedněch zaměstnanců vůči druhým.

Vztah mobbingu jako specifického druhu agrese a sebeúcty není vyřešen. Osobnost ovlivňuje agresivní chování prostřednictvím sebeúcty. Averill si všiml, že obrana nebo snaha o znovuoobnovení sebeúcty může být evidentní příčinou agrese. Nelze však snadno rozhodnout, kdo bude v zátěži jednat agresivně, zda jedinec s vysokou nebo nízkou sebeúctou. Tradiční pohled je, že nízká sebeúcta jako kořen násilí a antisociálního chování vede k agresi. Novější přístup vidí agresi jako odvrácenou stranu vysoké sebeúcty. Termín sebeúcta má vysoce pozitivní konotace, ale zároveň se směřuje s některými jinými pojmy jako je pýcha, egotismus, arogance, narcismus a pocit nadřazenosti, se kterými má společný význam příznivého sebehodnocení. Baumeister považuje násilí za výsledek ohroženého egotismu – tj. vysoce příznivého pohledu na sebe, který je zpochybněn nějakou osobou nebo okolností.

Sebeúcta je chápána jako celkový hodnotící pohled na sebe, je základním aspektem individuality člověka. Je pojímána jako jeden z centrálních faktorů ovlivňujících pocit

životní spokojenosti a společenský život. Zdravá sebeúcta se projevuje ve všeobecném přijímání sebe sama jako osoby a v pocitu hodnoty a sebedůvěry.

Základy sebehodnotících kritérií jsou položeny v dětství a jsou utvářeny rodiči, významnými osobami v rámci rodiny nebo jinými osobami zastávajícími výchovné funkce. Prostředí může podporovat a rozvíjet zdravé prosazení vědomí, nebo ho může sabotovat a podceňovat ho.

Sebeúcta se zkoumá např. na škálách: vysoká – nízká, jistá – nejistá, stabilní – nestabilní. Nejpodrobněji je prozkoumána vysoká sebeúcta. Přijímá se teze o její heterogenitě jako konstruktů s adaptivními i škodlivými aspekty. Ačkoliv je vysoká sebeúcta považována za žádoucí, adaptivní stav, může nastat situace, kdy přehnaně vysoká sebeúcta může zvyšovat zranitelnost jedince.

Nízká sebeúcta se spojuje s riziky sebevraždy, sebevražedných pokusů deprese, těhotenství v nízkém věku a viktimizace jako oběť šikany. Lidé s nízkou sebeúctou mají sklon vnímat ostatní jako zdroj schválení nebo odmítnutí sebe sama.

Souvislost sebeúcty a šikany zkoumala Ch.Salmivalli. Autorka vztahuje sebeúctu k sociálním interakčním stylům popsaným jako účastnické role při šikaně.

V návaznosti na tento výzkum jsem provedla studii souvislosti šikany v práci – mobbingu a sebeúcty. Cílem práce bylo prozkoumat mobbingové aktivity konkrétní firmě v souvislosti se sebeúctou aktérů. Jako metody jsem zvolila zúčastněné skryté pozorování, dotazníkové šetření a nestrukturované interview. Soubor tvořil totální vzorek – 15 zaměstnanců pracovního kolektivu. Zúčastněné pozorování probíhalo po dobu 3 let, dotazníkové šetření a rozhovory jsem provedla v prosinci 2009. Hypotéza o negativní korelaci mezi mobbingem a sebeúctou vycházela z tradičního přístupu k obětem jako k osobám s nízkou sebeúctou. K výpočtu korelace jsem použila Pearsonův korelační koeficient nahradivě významnosti 0,05.

Z výsledků studie vyplývá, že mobbingové aktivity jsou velmi živou součástí běžné komunikační praxe ve firmě. Ve vzájemné interakci zde působí osobní charakteristiky agresorů Jirky a Miloše, nejdůležitější roli zřejmě hraje jejich pocit ohrožení v kombinaci s vysokým sebevědomím snaha Petra jako oběti zavděčit se každému, postoj Šéfa, který proti mobbingu nezasahuje, naopak sám se někdy volí agresivní chování vůči Petrovi i postoj ostatních pracovníků, kteří postoj aktérů k Petrovi nevnímají jako šikanu

Přestože se hypotéza o korelaci mezi šikanou na pracovišti a sebeúctou nepotvrdila, v případě oběti – Petra – souvislost zřejmě platí. Ve shodě s pozorováním a interview byl

Petr jako oběť mobbingu identifikován i dotazníkovým šetřením a zároveň získal absolutně nejvyšší počet voleb v položce „Má nízkou sebeúctu“, „Neumí se bránit“ a „Někdy se s ním zachází špatně“ Druhé nejvyšší počty v položkách „Má nízkou sebeúctu“ a „Někdy se s ním zachází špatně“ získal Ben – zřejmě další oběť mobbingu.

Povrchní pohled na získaná data by vedl k přesvědčení, že firmy AQ se mobbing v žádném případě netýká a že všichni lidé, co zde pracují, mají vysokou sebeúctu. Bylo by zajímavé zaměřit se blíže na postoje účastníků k mobbingu a na detailnější zkoumání struktury jejich sebeúcty.

Zdroje

1. Aquino, K.(2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style [Electronic version]. *Journal of Management: 2*, 171-193
2. Baumeister,R., Boden, J., Smart, L. (1996).Relation of Threatened Egotism to Violence and Aggression: The Dark Side of High Self-Esteem. *Psychological Review: 1*, 5 - 33
3. Baumeister, R., Heatherton, T., Tice, M.(1993). When Ego threatens to Self.Regulation Failure: Negative ConsequencesofHigh Self-Esteem. *Journal of Personality and Social Psychology: 1*, 141 - 156
4. Beňo, P. (2003). *Můj šéf, můj nepřítel*. Šlapanice: Era
5. *Bible* (1987). Praha: Česká katolická charita
6. Blatný, M., Plháková, A. (2003). *Temperament, inteligence, sebepojetí: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. Brno Tišnov: Sdružení SCAN
7. Blatný, M., Osecká, L. (1997). Struktura globálního vztahu k sobě: analýza Rosenbergovy škály sebehodnocení – replikace. *Československá psychologie: 6*, 481 - 485
8. Bushmann, B., Baumeister, R. (1998). Threatened Egotism, Narcissism, Self-Esteem, and Direct and Displaced Agression: Does Self-Love or Self-Hate lead to violence? *Journal of Personality and Social Psychology: 1*, 219 - 229
9. Branden,. N. (1994). *Six pillars of self-esteem*. New York: Bantam Books
10. Brown, J.D., Marhsall, M.A. (2001). Self-Esteem and Emotions: Some thoughts about feelings [Electronic version]. *Personality and Social Psychology Bulletin: 5*, 575 - 584
11. Campbell, W., Rudich, E. (2002). Narcissism, Self-Esteem, and the Positivity of Self-Views: Two Portraits of Self-Love [Electronic version]. *Personality and Social Psychology Bulletin: 28*, 358 - 368
12. Čermák, I., Hřebíčková , M., Macek, P.(2003). *Agrese, identita, osobnost*. Brno Tišnov: Sdružení SCAN
13. Duffy, M., Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: Individual and Family Health Consequences [Electronic version]. *The Family Journal: 15*, 398 - 404
14. Fieldová, E. (2009). *Jak se bránit šikaně*. Praha: Euromedia Group

15. Flouri, E., Buchanan, A. (2003). The Role of Mother Involvement and Father Involvement in Adolescent Bullying Behavior [Electronic version]. *Journal of Interpersonal Violence*: 18, 634 - 642
16. Girard, R. (1997). *Obětní beránek*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny
19. Harvey et al. (2006). A Bully as an Archetypal Destructive Leader [Electronic version]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*: 2, 117 - 129
20. Harvey, M.G., Heames J.T., Richey, G.R., Leonard, N. (2006). Bullying: From the Playground to the Boardroom [Electronic version]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*: 4, 1 - 12
21. Huberová, B. (1995). *Psychický teror na pracovišti – mobbing*. Martin: Neografia
22. Josephs, R.A., Boston, J.K., Jacobs, C.H., G. (2003). Self-Esteem Maintenance Processes: Why Low Self-Esteem may be Resistant to Change [Electronic version]. *Personality and Social Psychology Bulletin*: 29, 920 - 933
23. Kapur, R. (2009). Managing primitive emotions in Organizations [Electronic version]. *Group Analysis*: 42, 31 - 43
24. Kastová, V. (2003). *Nebud'te obětí*. Šlapanice: Era
25. Kilburg, R. (2009). Sadomasochism, human aggression, and the problem of workplace mobbing [Electronic version]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*: 3, 268 - 275
- Kolář, M. (2001). *Bolest šikanování*. Praha: Portál
26. Kratz, H. J. (2005). *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press
27. Lamertz, K., Aquino, K. (2004). Social Power, Social Status and Perceptual Similarity of Workplace [Electronic version]. *Human Relations*: 57 (7), 795 - 822
28. Lutgen-Sandvik, P. (2003). The communicative cycle of employee emotional abuse: Generation [Electronic version]. *Management Communication Quarterly*: 16, 471 - 483
and regeneration of workplace mistreatment
29. Meier, L., Semmer, N., Hupfeld, J. (2009). The Impact of Unfair Treatment on Depressive Mood: The moderating Role of Self-Esteem Level and Self-Esteem Instability [Electronic version]. *Personality and Social Psychology Bulletin*: 5, 643 - 655

30. Nathanson, C., Kurt, A., Paulhus, D.L. (2005). Interpersonal Consequences of Insecure High Self-Esteem [Electronic version]. University of British Columbia: The 2005 Annual Meeting of the Society for Personality and Social Psychology
31. Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment [Electronic version]. *Human Relations*: 56, 1213 - 1232
32. Salmivalli, Ch., Kaukiainen, A., Kaistaniemi, L., Lagerspetz, K.M.J. (1999). Self-Evaluated Self-Esteem, Peer-Evaluated Self-Esteem, and Defensive Egotism as Predictors of Adolescents' Participation in Bullying Situations [Electronic version]. *Personality and Social Psychology Bulletin*: 25, 1268 - 1278
33. Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegu*. Praha: Grada Publishing
34. Wagnerová, I. (2007). *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapaování a videotréninku interakcí*. Praha: Fakulta sociálních věd UK
35. Wagnerová, I. (nedat.). *Mobbing – zdroj stresu na pracovišti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta
36. Vágnerová, K. (2009). *Minimalizace šikany*. Praha: Portál

Internetové zdroje:

Adler, N., Stewart, J. (2004). Self-Esteem. *John D. and Catherine T. MacArthur Research Network on Socioeconomic Status and Health*. Retrieved December 14, 2009, from <http://www.macses.ucsf.edu/research/psychosocial/selfesteem.php>

Campbelland, R., Foddis, W. (2003). Implicite and Explicit Self-Esteem: Toward an Interactivist Perspective. Interactivist Summer Institute. Retrieved November 15, 2009 from <http://www.lehigh.edu/~interact/isi2003/abstracts.isi2003/campbellfoddis.isi2003.html>

Dotazník šikana na pracovišti

Zaškrtněte prosím tvrzení, se kterými souhlasíte:

- ... Když vstoupím do místnosti, rozhovor náhle skončí.
- ... Šíří se o mně pomluvy.
- ... Moje přítomnost na pracovišti je kontrolována víc než normálně nebo u jiných kolegů.
- ... Moje práce je bez udání důvodu hodnocena jako špatná, jsem terčem neustálé kritiky.
- ... Je mi vyhrožováno.
- ... Smějí se mé nemoci, handicapu, účesu, oblečení apod.
- ... Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace.
- ... Okřikují mě nebo mi neustále nadávají.
- ... Chovají se ke mně, jakobych byl/a vzduch.
- ... Kolegové si ze mě utahují a shazují mě.
- ... Kolegové se hanlivě vyjadřují o mojí sexualitě.
- ... Věnují mi akorát pohrdavé pohledy či gesta.
- ... Mám hanlivou nebo nelichotivou přezdívku.
- ... Jsem terčem kanadských žertů.
- ... Spolupracovníci mi předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržím.
- ... Nejsem zván na neformální podnikové akce anebo jen tak naoko, kdy cítím, že nejsem vítán.
- ... Na pracovních poradách nedostávám slovo a pokud ano, bývám rychle umlčen/a.
- ... Bývám obětním beránkem - když se něco nepovede, často se na mě všechno svede.
- ... Někteří kolegové mi dávají najevo svou nedůvěru.
- ... Někteří kolegové mi dávají najevo, že moje práce není dostatečně kvalitní.
- ... Často mě bolí hlava, žaludek nebo se cítím špatně psychicky nebo fyzicky.
- ... Myslím na člověka, který mi ubližuje, i mimo pracovní dobu.
- ... Odtahují se ode mě i lidé, kteří se se mnou předtím bavili.
- ... Kritizují moje politické nebo náboženské přesvědčení.
- ... Někteří kolegové si na mě stěžují u nadřízených.
- ... Ztrácejí se mi věci, soubory, data nebo si je kolegové přivlastňují.
- ... Někteří kolegové si přivlastňují výsledky mé práce.
- ... Jakékoliv chybičky se přehnaně zveličují.
- ... Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňována.
- ... Do pomluv jsou zatahováni i moji rodinní příslušníci.
- ... Moje práce je kontrolována víc než u jiných kolegů.
- ... Často musím dělat podřadnou práci.
- ... Za stejnou práci mám méně peněz.
- ... Někteří spolupracovníci se mnou nemluví, a když, tak jen ironicky nebo mě kritizují.
- ... Ze strany některých kolegů nebo nadřízených se necítím respektovaný/á.

Všechna tvrzení uvedená na předchozím listu jsou znaky šikany v práci – mobbingu

Zaškrtněte prosím tvrzení, se kterým souhlasíte:

S mobbingem nebo šikanou v práci jsem se v současném zaměstnání

..... Nikdy nesečkala/a

..... Setkal/a několikrát v minulosti, nyní už se tyto případy nevyskytují

..... Setkával/a jsem se s tím v minulosti a pokračuje to i teď

Šikana byla nebo je namířena vůči

..... mě

..... některému z kolegů

..... ze strany nadřízených

..... ze strany kolegů

..... ze strany vedení

Doplňte prosím, o jaký druh šikany se jedná

Rosenbergova škála sebeúcty

1. Mám pocit, že si uchovávám svoji osobní důstojnost nejméně v takové míře jako většina ostatních lidí

... rozhodně souhlasím ... souhlasím ... nesouhlasím ... rozhodně nesouhlasím

2. Jsem vždy náchylný považovat se za neúspěšného člověka

... rozhodně souhlasím ... souhlasím ... nesouhlasím ... rozhodně nesouhlasím

3. Myslím si, že mám řadu dobrých vlastností

... rozhodně souhlasím ... souhlasím ... nesouhlasím ... rozhodně nesouhlasím

4. Jsem schopný dělat mnoho věcí stejně dobře jako ostatní

... rozhodně souhlasím ... souhlasím ... nesouhlasím ... rozhodně nesouhlasím

5. Zdá se mi, že u sebe nemohu být na nic zvláštního hrdý

... rozhodně souhlasím ... souhlasím ... nesouhlasím ... rozhodně nesouhlasím

6. Mám k sobě dobrý vztah

... rozhodně souhlasím ... souhlasím ... nesouhlasím ... rozhodně nesouhlasím

7. Chtěl bych si sám sebe víc vážit

... rozhodně souhlasím ... souhlasím ... nesouhlasím ... rozhodně nesouhlasím

8. Jsem se sebou vcelku spokojený

... rozhodně souhlasím ... souhlasím ... nesouhlasím ... rozhodně nesouhlasím

9. Občas jasně pocítuji svoji neužitečnost

... rozhodně souhlasím ... souhlasím ... nesouhlasím ... rozhodně nesouhlasím

10. Někdy si myslím, že jsem naprosto neschopný

... rozhodně souhlasím ... souhlasím ... nesouhlasím ... rozhodně nesouhlasím

Vysoká škola: **Palackého univerzita Olomouc**

Fakulta: **filozofická**

Katedra: **psychologie**

Školní rok: **2009/2010**

ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno Ing.Bohdana Šobáňová

Obor **Psychologie – jednooborová**

Rok imatrikulace 2007

Vedoucí práce Doc. PhDr. Panajotis Cakirpaloglu, Dr.Sc.

Počet stran 60

Oponent

Abstrakt bakalářské práce

Studie se zaměřuje na souvislost mezi šikanou v práci – mobbingem a sebeúctou. Mobbing představuje negativní formy komunikace, spočívá v systematickém psychickém pronásledování nebo šikanování zaměstnance. Sebeúcta je chápána jako celkový hodnotící pohled na sebe, je základním aspektem individuality člověka. Vztah mezi sebeúctou a agresí, respektive mobbingem jako jedním z druhů agresivního chování, není vyřešen. Studie se zabývá konkrétním případem mobbingu. Popisuje příčiny vzniku mobbingových aktivit a způsob udržování a prohlubování mechanismu mobbingu. Charakterizuje účastnické role šikany. Nízká sebeúcta oběti byla identifikována jako jeden z hlavních faktorů mobbingu.

Klíčová slova

Mobbing

Sebeúcta

Agresoři

Oběti

Dynamika mobbingu

Vysoká škola: **Palackého univerzita Olomouc**

Fakulta: **filozofická**

Katedra: **psychologie**

Školní rok: **2009/2010**

ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno Ing.Bohdana Šobáňová

Obor **Psychologie – jednooborová**

Rok imatrikulace 2007

Vedoucí práce Doc. PhDr. Panajotis Cakirpaloglu, Dr.Sc.

Počet stran 60

Oponent

Abstract

This study focuses on the connection between mobbing and self-esteem. Mobbing represents the negative forms of communication. It is systematic stalking or bullying of an employee. Self-esteem is widely accepted as global evaluating view of himself or herself, it is a principal aspect of human individuality. The relationship between self-esteem and aggression or mobbing as one of types of aggressive behavior is not solved. The case of mobbing in a specific company was examined. The causes of rise of mobbing activity and the way of its conservation and deepening were described. The participant roles were characterized. The low self-esteem of the victim was identified as one of principal factors of mobbing.

Klíčová slova

Mobbing

Self-esteem

Mobbers

Victims

Dynamic of mobbing

