

Psychické násilí na pracovišti a jeho dopad na rodinu

Bc. Alena Polášková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena Polášková**
Osobní číslo: **H130015**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Psychické násilí na pracovišti a jeho dopad na rodinu**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti patologického chování na pracovišti, rodiny a teorie sociální pedagogiky.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.
Realizace kvalitativního výzkumu formou strukturovaného rozhovoru.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HIRIGOYEN, Marie-France. Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9.

HUBEROVÁ, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: Mobbing. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4.

PEYTON, Rennie Pauline. Dignity at work: eliminate bullying and create a positive working environment. New York: Brunner-Routledge, 2003. ISBN 0-203-63792-5.

SPURNÝ, Joža. Psychologie násilí. Praha: EUROUNION, 1996. ISBN 80-85858-30-4.

SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Mgr. Jaroslav Balvín, CSc.

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

7. ledna 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

17. dubna 2015

Ve Zlíně dne 7. ledna 2015



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 7.3.2015

..... Polášková Alena

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělěčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídáne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou psychického násilí na pracovišti a jeho dopadem na rodinu. Teoretická část nám poskytuje základní informace ke zkoumané problematice, včetně vysvětlení základních pojmů a stručné charakteristiky vybrané odborné literatury. Praktická část je zaměřena na kvalitativní výzkum, který se zabývá analýzou rozhovorů s mobbovanými jedinci. Cílem práce je upozornit na problematiku nezdravých vztahů na pracovišti a navrhnout opatření pro prevenci a ochranu před tímto negativním jevem.

Klíčová slova: bossing, konflikt, mobber, mobbing, násilí

ABSTRACT

This thesis deals with the psychological workplace violence and its impact on the family. The theoretical part provides us basic information of the examined issues, including explanations of basic concepts and brief description of selected professional literature. The practical part is focused on qualitative research that focuses on the analysis of interviews with mobbed individuals. The aim is to draw attention to the issue of unhealthy relationships in the workplace and suggest measures to prevent and protect against this negative phenomenon.

Keywords: bossing, conflict, mobber, mobbing, violence

Děkuji panu doc. PhDr. Mgr. Jaroslavu Balvínovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce, za jeho vstřícnost, trpělivost, rady a připomínky při jejím zpracování.

Mé poděkování patří i všem respondentům, kteří mi v rozhovorech poskytli důvěrné a velmi cenné informace, čímž mi umožnili realizaci výzkumu.

Velké díky patří i mé rodině – manželovi Vlastikovi, našim dětem Martinovi, Aleně a Evě, babičkám a dědečkům za jejich láskyplný a povzbuzující přístup a obrovskou podporu a pomoc po celou dobu studia. Nesmírně si toho vážím.

„Existence dobrých vzájemných vztahů mezi lidmi, vzájemné důvěry, přátelství a lásky, to jsou hodnoty, které stojí za to, aby pro ně člověk něco udělal.“

Jaro Křivohlavý (2002, s. 186)

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A POJMŮM.....	12
1.1 ZKOUMÁNÍ TÉMATU V DOMÁCÍ, ZAHRANIČNÍ A CIZOJAZYČNÉ LITERATUŘE.....	13
1.2 VZTAH TÉMATU K SOCIÁLNÍ PEDAGOGICE	16
1.3 K ZÁKLADNÍM POJMŮM	17
2 NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI	19
2.1 MOBBING	20
2.2 BOSSING.....	26
2.3 SEXUÁLNÍ OBTĚŽOVÁNÍ.....	29
3 DŮSLEDKY MOBBINGU A BOSSINGU.....	31
3.1 DOPADY NA OBĚŤ.....	31
3.2 DOPADY NA RODINU A NA DĚTI	33
3.3 MOŽNOSTI OBRANY PROTI MOBBINGU A BOSSINGU	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	41
4.1 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	41
4.2 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A VÝZKUMNÝ SOUBOR	41
4.3 VOLBA TYPU VÝZKUMU A METODY SBĚRU DAT	42
5 REALIZACE VÝZKUMU	44
5.1 ROZHOVORY	44
5.2 TRANSKRIPCE.....	46
5.3 ZAKOTVENÁ TEORIE	46
6 ANALÝZA A VLASTNÍ INTERPRETACE VÝZKUMU.....	49
6.1 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT	49
6.2 INTERPRETACE DAT	61
6.3 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	63
DISKUSE.....	65
ZÁVĚR	67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
SEZNAM OBRÁZKŮ	71
SEZNAM TABULEK.....	72
SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Práce je základní lidskou potřebou a hodnotou, stejně jako základem sebevědomí jedince. Absence konfliktů v zaměstnání tedy podstatně přispívá jak k pracovní pohodě, tak k dobrému pracovnímu výkonu zaměstnance. Z toho důvodu považujeme faktory, jakými jsou spokojenost v práci a bezproblémové vztahy na pracovišti za velmi důležité.

Lidé ve svém zaměstnání tráví spoustu času, ale ne každý má to štěstí, že dělá to, co ho opravdu baví a životně naplňuje a ještě k tomu pracuje v dobrém kolektivu. A tak je zcela přirozené, že mezi lidmi vznikají dříve či později neshody, jež mohou vyústit v konfliktní situace různých podob. Některým konfliktům se dá mnohdy úspěšně zabránit, jiné alespoň trochu usměrnit. Ovšem nutno říci, že ne vždy jsou konflikty škodlivé, občas otevírají možnost změny a dalšího rozvoje. Každý z nás bude někdy stát před úkolem vypořádat se s konfliktem, ať už jako jeho přímý účastník nebo kolega, spolupracovník či nadřízený.

V teoretické části diplomové práce, která je rozdělena do tří kapitol, je naším záměrem poskytnutí uceleného náhledu na problematiku psychického násilí na pracovišti. Zabýváme se vztahem této problematiky k sociální pedagogice, představujeme některá zajímavá díla, ze kterých jsme čerpali cenné informace k danému tématu a rovněž definujeme vybrané základní pojmy.

V další části popisujeme dva z nejčastěji vyskytovaných typů psychického násilí v zaměstnání – mobbing a bossing, příčiny jejich vzniku, znaky, fáze, techniky a rovněž charakterizujeme jejich účastníky. Okrajově se zmiňujeme i o sexuálním obtěžování, které je jednou z podob mobbingu či bossingu. Dále se zabýváme prevencí, neboť je dle našeho názoru velmi důležitá a v podstatě začíná již správnou a co největší informovaností o této problematice. Jen tak totiž mohou lidé tento nežádoucí společenský jev dokázat rozpoznat a případně úspěšně eliminovat jeho výskyt. V neposlední řadě informujeme také o možnostech pomoci každému, kdo je či byl vystaven mobbingu či bossingu.

Poslední část teorie je zaměřena na dopady mobbingu a bossingu nejen na oběť samotnou, ale i na její rodinu. Věnujeme se důsledkům jak psychickým a psychosomatickým, tak sociálním. Psychické násilí na pracovišti je natolik závažnou a bolestnou záležitostí, že před ním v žádném případě nelze přivírat oči. Mimoto bychom neměli zapomínat, že se do jisté míry týká každého z nás.

V oblasti výzkumu bylo naším hlavním cílem zjistit dopady psychického násilí v zaměstnání na oběti a na jejich rodiny. Jelikož se jedná o velmi citlivou a složitou problematiku, rozhodli jsme se pro její prozkoumání využít kvalitativní výzkum. Jako metodu získávání potřebných informací jsme zvolili strukturované rozhovory s oběťmi pracovního psychoteroru.

Téma psychické násilí na pracovišti a jeho dopad na rodinu bylo vybráno pro jeho neustálou aktuálnost a v neposlední řadě také pro osobní zkušenosti jak v roli oběti, tak v četných případech v roli náhodného svědka. Z toho důvodu má pro nás důkladné prozkoumání této problematiky velkou osobní významnost.

Přínos diplomové práce spatřujeme nejen v přispění k co největší informovanosti veřejnosti o tomto patologickém chování, což je vlastně primární prevencí, ale hlavně ve snaze o nalezení a poskytnutí způsobů obrany před tímto nežádoucím jevem. Současně může naše práce sloužit jako studijní materiál pro další případné zájemce o tuto závažnou problematiku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A POJMŮM

Jak uvádí Spurný (1996, s. 7), násilí, agrese a konflikty jsou neodmyslitelnou součástí našich životů, vyvolávají v nás strach, nejistotu, úzkost, bezmocnost ale i vztek a touhu po odplatě. Způsobují však také trpké zkušenosti a nezřídka doživotní jizvy na duši, což jsou ty smutnější důsledky našich setkání s násilím. V životě se bohužel můžeme setkat s různými projevy násilí, lišící se od sebe způsobem provedení, aktéry i oběťmi, příčinami vzniku, délkou trvání či následky.

Dle Pindeše a kol. (2012, s. 118) si jen málo lidí uvědomuje, že spousta násilných projevů se vyskytuje v zaměstnání. Je to alarmující, neboť se jedná o místo, kde trávíme nezanedbatelnou část života. Psychické násilí se dnes v nemalé míře vyskytuje nejen ve firmách, ale i na úřadech, v nemocnicích, ve školách, v restauracích, v obchodech, prostě na všech možných pracovištích. Žel spousta případů psychického násilí se na veřejnost vůbec nedostane. Nikdo tak netuší, kolik zaměstnaných mužů a žen je vystaveno každodennímu duševnímu utrpení, které má za následek obrovskou zoufalost, beznaděj, různé nemoci, úrazy či dokonce suicidální myšlenky.

Zajímavé je tvrzení Paulíka (2010, s. 29), že pro adaptaci na různé životní zátěžové situace jsou více než obecné intelektové předpoklady důležitější ty schopnosti nebo dovednosti, které jedinec dokáže v životě efektivně využít za daných ať už příznivých či nepříznivých okolností. Paulík totiž tvrdí, že ani vysoká míra inteligence zjištěná inteligenčními testy nemůže člověku zaručit schopnost k efektivnímu chování v zátěžové situaci a jejímu úspěšnému zvládnutí.

K zamyšlení nás také přivádí i Hauge (2009, s. 349) který podotýká, že se často předpokládá, že zejména stresující pracovní prostředí vytváří vhodné podmínky, které pak následně mohou vést ke vzniku šikany, avšak pouze málo studií už se zabývá otázkou, jaké konkrétní faktory v pracovním prostředí vlastně můžou u pachatele vyvolat šikanování druhých.¹

O problematice násilí na pracovišti se v naší zemi na veřejnosti moc nemluví, což je velká škoda, neboť se jedná o jev společensky nadmíru nežádoucí nejen pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Psychické násilí v zaměstnání snižuje produktivitu firmy a rovněž zvyšuje morbiditu pracovníků. Šikana v zaměstnání je mnohdy zaměňována za pouhá nedorozumění a neshody mezi zaměstnanci, neboť mobbing a bossing je v České republice téma poměrně mladé a ne všichni jsou s tímto patologickým jevem obeznámeni tak, jak by bylo žádoucí. Mnozí pracovníci si nedovolí na probíhající šikanování upozornit z obavy, že přijdou o práci. Takoví lidé mohou mít z minulosti negativní zkušenosti se způsobem řešení problémů v jejich zaměstnání a proto přestože se v práci necítí dobře, nadále v ní trpně setrvávají.

1.1 Zkoumání tématu v domácí, zahraniční a cizojazyčné literatuře

Při studiu problematiky psychického násilí na pracovišti v dostupné literatuře jsme zjistili, že je tento negativní jev již celkem dobře zmapovaný v řadě odborných publikací jak domácích, tak především v zahraničních. Této skutečnosti si opravdu velmi ceníme, neboť šikana v zaměstnání a její důsledky jsou natolik závažným problémem, že co největší informovanost veřejnosti je skutečně důležitá. Zde uvádíme několik důležitých zdrojů, z nichž jsme čerpali.

Domácí zdroje

Velmi dobrým zdrojem informací o psychickém násilí na pracovišti je kniha *Můj šéf, můj nepřítel?* (Beňo, 2003), která je vhodná nejen pro mobbované jedince, ale může být zároveň i radou každému dobrému vedoucímu a schopnému personalistovi, jakým způsobem lze mobbingu či bossingu na pracovišti zabránit. Vyostřené vztahy v zaměstnání totiž zasahují nejen šikanovanou osobu, ale i její spolupracovníky a v konečném důsledku postihují celou firmu, neboť v takovém prostředí se velice špatně pracuje, čímž u zaměstnanců dochází ke snižování pracovního výkonu.

¹ Stressful working environments are often assumed to create conditions that may lead to bullying. However, few studies have investigated how factors experienced in the work environment may trigger perpetrators to engage in bullying of others.

Rovněž zajímavá je i kniha *Psychologie násilí* (Spurný, 1996), která je o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu. Publikace tohoto policejního psychologa a pedagoga vznikla právě z nedostatku pocitu bezpečí, který je, jak známo, jednou ze základních (nejen) lidských potřeb. V knize hledáme způsoby, co můžeme pro zvýšení pocitu vlastního bezpečí udělat.

Další důležitou knihou, ze které jsme čerpali, je *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba* (Svobodová, 2008), která se rovněž zabývá fenoménem nazývaným mobbing - šikana na pracovišti. V této poutavě napsané knize najdeme spoustu doporučení, jakým způsobem se lze šikaně na pracovišti bránit, jak jí předejít, jak by ji měl řešit vedoucí pracovník, co se může stát, pokud budeme před tímto jevem zavírat oči, ale také co šikanu způsobuje či kde se můžeme obrátit pro pomoc. Publikace nám rovněž podrobně vyloží charakter osobnosti útočníka i oběti a také nás krátce seznámí s historií mobbingu, jak u nás, tak ve světě.

Zahraniční zdroje

Za významné dílo považujeme vysokoškolskou učebnici *Sociálna pedagogika ako životná pomoc* (Bakošová, 2011). Její slovenská autorka se ve své pedagogické a vědeckovýzkumné činnosti orientuje na sociální pedagogiku a pedagogickou komunikaci a rovněž vede studentům jejich odborné praxe. Nemůžeme také opomenout důležitý fakt, že autorka stála od roku 1990 u zrodu sociální pedagogiky jako učebního předmětu i studijní specializace na Katedře pedagogiky FiF UK v Bratislavě, kde působí dodnes. V učebnici nalezneme témata jako teoretická východiska sociální pedagogiky, sociální pedagogiku jako životní pomoc, sociální pedagogiku a rodina, škola, výchova, možnosti sociální pedagogiky při řešení některých sociálních a sociálně patologických problémů až po profesní možnosti a uplatnění sociálního pedagoga.

Dále nás ze zahraničních zdrojů velmi zaujala publikace *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání* (Hyrgoien, 2002). Její autorku - francouzskou psychiatricku, psychoanalytičku a rodinnou psychoterapeutku přivedlo doplňkové vzdělání v mladém vědním oboru viktimologie k podrobnému výzkumu problematiky psychického týrání v USA i ve Francii, načež vzápětí začala pravidelně pořádat odborné přednášky pro závodní lékaře a řídicí pracovníky státních podniků i soukromých firem. Autorka ve své publikaci rozebírá jednotlivá stadia psychického týrání a opravdu poutavým

způsobem je dokládá klinickými případy. Podrobně se zabývá jednotlivým aktéry psychického týrání, agresorem i jeho obětí a jejich vzájemným vztahem.

Neméně zajímavé je i dílo *Psychický teror na pracovišti* (Huberová, 1995). Tato německá nezávislá novinářka už po dlouhá léta zpracovává především témata z oblasti psychologie. Ve své knize popisuje příčiny, pachatele a následky mobbingu. Odhaluje čtenáři nejčastější metody mobbingu a v neposlední řadě i vysvětluje, co lze konkrétně udělat, aby byl proces mobbingu zastaven.

Cizojazyčné zdroje

Z cizojazyčných zdrojů nás upoutala studie *Work & Stress* (Hauge, 2009), jejíž autor Johan Lars Hauge, působící na fakultě psychologie na univerzitě v Bergeru v Norsku, se zabývá především šikanou na pracovišti, ale i stresem v zaměstnání a rovněž lidskou agresí. Zkoumá, jaké konkrétní faktory mohou u pachatele vyvolat zapojení se do šikanování druhých osob. Nicméně i on uznává, že důvodů, proč na pracovištích vzniká šikana, může být mnoho a že se tyto příčiny vzájemně prolínají a souvisí s charakteristickými rysy oběti a pachatele.

Spoustu cenných poznatků nabízí publikace *Dignity at work: eliminate bullying and create a positive working environment* (Peyton, 2003). Její autorka Pauline Rennie Peyton je integrační psychoterapeutka a privátní psycholožka s mnohaletými pracovními zkušenostmi v různých organizacích. Specializuje se na oblasti lidských vztahů zahrnujících obtěžování a šikanu na pracovišti a za svoji dvacetiletou praxi nabyla v této závažné problematice opravdu mnoho zkušeností. Jako psycholog radí a zároveň vytváří vzdělávací programy pro vedoucí pracovníky v organizacích, kteří chtějí vědět nejen to, jak zabránit, ale také jak se vypořádat s tímto nepřijatelným chováním. Jako mediátor pracuje s oběťmi, ale i s osobami z šikany obviněnými. Díky její značné zkušenosti s pracovním traumatem jsou její služby žádány i v posttraumatickém stresovém poradenství v důsledku katastrof, jako byla např. železniční havárie v Paddingtonu či události 11. září. Peyton se domnívá se, že traumata z šikanování v zaměstnání nejsou pro některé lidi o nic méně vysilující než traumata z jiných velkých traumatických událostí. Tato příručka je napsána nejen pro manažery, vedoucí pracovníky či poradce, psychology a psychoterapeuty, ale pro každého, kdo má na pracovišti odpovědnost za jiné osoby. Jejím hlavním cílem je poskytnout praktické a užitečné řešení šikany na pracovišti.

1.2 Vztah tématu k sociální pedagogice

Ačkoli prvotní dojem může být takový, že násilí na pracovišti se sociální pedagogikou nijak zvlášť nesouvisí, opak je pravdou. Základem sociální pedagogiky je poznat životní vztahy, deficity a životní zkušenosti lidí okolo a její úlohou je pak poskytovat pomoc v adaptaci na náročné životní podmínky těm jedincům a skupinám, které se vyznačují rizikovým chováním.

Téměř všichni máme svou rodinu a jedním z hlavních posláních rodiny je pochopitelně i výchova dětí, které by měly v rodině nacházet důležitou osobní rovnováhu, stejně jako vlastní, skupinovou a národní identitu. Úlohu rodiny nelze zpochybnit a zaslouží si nejen úctu, ale také podporu celé společnosti. Jak tvrdí Kraus (2008, s. 82), „rodina je první sociální skupinou, která učí dítě přizpůsobovat se životu, osvojovat si základní návyky a způsoby chování běžné ve společnosti. Hovoříme zde o socializačně -výchovné funkci rodiny. Ústřední úlohou socializačního procesu v rodině zůstává příprava dětí a mladistvých na vstup do praktického života.“ Rodina je zkrátka nenahraditelnou hodnotou lidského života. Má to ale jednu podmínku – musí to být rodina funkční.

Ačkoli Kraus s Poláčkovou (2001, s. 84) tvrdí, že „doba strávená s dětmi a ostatními členy rodiny se v dnešní době zkracuje v důsledku zvyšujících se nároků na čas rodičů strávený v pracovním procesu, což je závažné zejména v rodinách s malými a předškolními dětmi,“ nic to nemění na skutečnosti, že pokud se některý z rodičů stane ve svém zaměstnání obětí mobbingu, stejně se to dříve či později nějakým způsobem projeví i na jeho dětech. Jak uvádí Helus (2007, s. 97), stává se naprosto běžně, že se na děti a dospívající přenáší traumatická krize blízké osoby, se kterou se identifikují, což se nepříznivě zapíše na jejich další socializaci.

Jak velký dopad má psychické násilí v zaměstnání na děti oběti je diskutabilní. Prostředí, do kterého se rodíme, ve kterém vyrůstáme a žijeme, v nás zanechává zřetelné stopy a v nějaké míře nás poznamenává. Dle Krause (2008, s. 73-74) je otázkou, jaké prostředí je pro žádoucí rozvoj jedince optimální. Někdy totiž prostředí zdánlivě špatné ještě nemusí ve skutečnosti působit nepříznivě – a naopak. Jde o záležitost hodně individuální. Vliv prostředí se projevuje různě i z hlediska pohlaví. Výsledky výzkumů nejsou v tomto směru sice jednotné, ale zdá se, že vlivům prostředí více podléhají chlapci (a jeví se i jako citlivější na jeho podmínky). Faktem zůstává, že zpočátku života člověka se více prosazují

znaky, s nimiž se člověk narodil, v průběhu života se pak působení prostředí stává stále výraznější na úkor genetických dispozic.

V problematice psychoteroru na pracovišti se dostává ke slovu i sociální pedagogika, neboť jak uvádí Bakošová (2000, s. 54), sociální pedagogika orientovaná jako životní pomoc je pozitivní pedagogika, jejímž cílem je poskytnutí pomoci nejen dětem a mládeži, ale i dospělým v různých typech prostředí hledáním optimálních forem pomoci a kompenzací nedostatků. Cílem je přeměna lidí a společnosti prostřednictvím výchovy.

1.3 K základním pojmům

Ve snaze docílit správného pochopení široké oblasti problematiky psychického násilí na pracovišti zde uvádíme vysvětlení některých důležitých termínů, jež se budou v textu poměrně často vyskytovat.

Agrese – jak uvádí Beňo (2003, s. 29) pojmem agrese jsou označovány útočné a vesměs nepřátelské postoje a chování lidského organismu. Termín pochází z latinského slova „*aggredi*“ = „*ad gredi*“ a původně vůbec neznamenal pouze něco negativního. Obecně jej totiž lze přeložit jako „*kráčet*“, „*přibližovat se (k někomu)*“, „*vejít s někým ve styk*“, což pochopitelně ještě zdaleka nemusí znamenat nepřátelství, ohrožení nebo útok.

Násilí je dle Výrosta (2001, s. 171) použití velké síly či moci, přičemž objektem vůči němuž je tato síla či moc použita, může být jak určitá osoba či věc, tak blíže nespecifikovaný objekt. Ve svém prvotním významu je násilí chápáno jako porušení tělesné integrity či poškození lidského organismu. Současně se však za násilí považuje také použití síly při odstraňování překážek, které nám brání v dosažení určitého cíle. V mezilidských vztazích se pak násilí projevuje v kombinaci obou výše uvedených významů, kdy násilník za účelem vydání věci či poskytnutí služby použije sílu či moc k překonání odporu oběti. K nejtypičtějším příkladům násilí patří znásilnění.

Konflikt – vymezení tohoto pojmu není až tak jednoduché. Tento termín se používá převážně v nejrůznějších situacích, pro popis běžné výměny názorů, přes rozdílnost postojů a zájmů až po střet a ostrou srážku názorů. Slovo konflikt má výrazně negativní přízvuk ať už v češtině nebo v i v jiných světových jazycích, což je zřejmě dáno tím, že vychází z latinského *conflictus*, což znamená srážku, neshodu, rozpor, nesoulad či rozkol.

Křivohlavý (2002, s. 17-19) popisuje konflikt jako důsledek rozdílnosti názorů a postojů, které se vyskytují v našem životě.

Mobbing – na přenesení termínu i jevu mobbing do psychologie se nejvíce zasloužil, jak tvrdí Svobodová (2008, s. 20-26), švédský lékař a psycholog, německého původu, Heinz Leymann (1932 - 1999). Ten jako první přirovnal některé situace na pracovišti k chování útočící zvířecí smečky. Prostřednictvím spousty Leymannem publikovaných článků se pojem mobbing roznesl do celého světa. Pokud však chceme hovořit o mobbingu, musí splňovat určitá kritéria. Svobodová uvádí, že podle profesora Leymanna jde o mobbing v takových případech, kdy někdo někomu jinému znepríjemňuje život minimálně jednou týdně a to po dobu alespoň půl roku. V případě mobbingu se jedná o jev silně negativní, zcela nežádoucí a nepopíratelně patologický a lze se mu za jistých okolností vyhnout. K tomuto pojmu se vyjadřuje i Haškovcová (2004, s. 69), která definuje mobbing jako sociální stres.

Mobber je dle Svobodové (2008, s. 46–52) pachatel mobbingu, agresor neboli člověk, který ostatním lidem ubližuje, činí na nich násilí. Taková osoba na vás vždycky něco najde, i kdybyste byli naprosto vzorní, bezchybní, ideální, neboť se neštítí žádných nemorálních prostředků. Typický profil mobbera však neexistuje. Za jistých okolností jím může být kdokoliv z nás, protože v každém z nás je určitá agrese. Jenže většinu lidí, když někomu ublíží, trápí výčitky svědomí, je jim to líto a cítí se provinile a tohle u mobbera nenajdeme. Ten bývá k oběti zlý, sprostý, jízlivý, zlomyslný a mstivý, zatímco za přítomnosti svědků je bezelstný, milý, nevinný, někdy až okouzlující

Bossing, jak uvádí Venglářová (2011, s. 113), je šikana na pracovišti, jejímž aktérem je nadřízený tzn., že pokud mobbing praktikuje vedoucí, pak už se jedná o bossing. Haškovcová (2004, s. 68) ve své publikaci píše, že pojem bossing je odvozen z anglického slova boss (šéf) a že bossing je taková forma násilí, jehož autorem je vedoucí pracovník a jeho obětí je jedna či více podřízených osob. Na rozdíl od mobbingu je zde výrazná vztahová asymetrie.

2 NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTI

Spokojenost lidí v jejich zaměstnání je pochopitelně velkou mírou ovlivněna mezilidskými vztahy, které tam panují. Poměry mezi spolupracovníky, osobnostní rysy jednotlivých zaměstnanců, míra jejich empatie, způsob, jakým komunikují apod., určují sociální klima na každém pracovišti. Slovy Svobodové (2008, s. 18), jsou však pracovní vztahy v dnešní době značně poškozovány v důsledku vzrůstajícího stresu z neustále zvyšujících se pracovních požadavků a úsilí firmy o dosahování co největší produktivity za každou cenu z důvodu obrovské konkurence na trhu práce. V práci pak pochopitelně dochází k četným neshodám a konfliktům. Přestože se různé druhy konfliktů, násilí a agrese objevovaly na pracovištích vždy, zdá se, že v dnešní době se vyskytují mnohem častěji, jsou stále krutější a se stále vážnějšími dopady. Jedním z negativních dopadů patologického chování v zaměstnání je šikana. Ať už ji provádí nadřízený, v tom případě jde o bossing anebo spolupracovníci mezi sebou, takovou šikanu pak nazýváme mobbingem, výskyt kteréhokoliv z uvedených jevů nepřináší nikdy nic dobrého.

Převážná většina konfliktů na pracovišti se navíc odehrává v oblasti někde mezi chováním dovoleným a zakázaným a proto se tyto konflikty velmi často špatně odhalují. Zaměstnanci se totiž ze zbabělosti, strachu nebo sobectví raději drží stranou a žádný z nich nechce situaci řešit. Okolí někdy vezme problém na vědomí vlastně až teprve tehdy, když oběť zareaguje hodně viditelným způsobem (nervový záchvat, pláč) nebo když je příliš často v pracovní neschopnosti.

Pracovní prostředí je druhým nejčastějším zdrojem sociálního stresu, který je pak živnou půdou pro mobbing. Nedůtklivé vztahy mezi spolupracovníky, donášení, pomlouvání, nadměrná kritika, nebo naopak velmi studené neosobní vztahy, málo důvěry, perfekcionismus nadřízených mohou posléze vést k silně prožívanému stresu v pracovních vztazích. Pracovní vztahy totiž, stejně jako ty rodinné, vyžadují i naše investice do vztahů, jako např. všímavost k druhým, ochota jim naslouchat, porozumět, ocenit je, vzpomenout si na jejich narozeniny, ale i vyslechnout jejich kritiku, otevřeně s nimi mluvit o tom, co je problémem mezi námi, naučit se říkat, co sami potřebujeme a cítíme a naslouchat tomu, co potřebují druzí. Také je třeba naučit se dělat kompromisy v případě konfliktu zájmů. (Praško a Prašková, 2007, s. 35-36)

2.1 Mobbing

Mobbing není konflikt ani krátkodobá či jednorázová strategie, ale je to dlouhodobý nátlak, jenž zanechává stopy až po určitém čase. Mobbing je ve svém počátku sotva postřehnutelný, proto ho lze, oproti násilí fyzickému, označit jako násilí tzv. čisté. Na mobbovaném jedinci se totiž dlouho navenek nijak zvlášť viditelně neprojevuje. Mobbing využívá ponižující taktiky, neustálou a často přehnanou kritiku, zesměšňování a také malé či větší intriky. Mobbing se liší od šikany především svým výskytem ve specifickém prostředí, to je na pracovišti. Zároveň se jeví oproti šikaně jako skrytější a rafinovanější a o to více pak zákeřnější. (Svobodová, 2008, s. 20-27)

Příčiny mobbingu

A co přivádí spolupracovníky k psychickému násilí mezi sebou? Pindeš (2012, s. 101) zastává názor, že „jednou z významných příčin násilí na pracovišti je nepřipravenost personálu násilí předvídat, zabezpečit účinná preventivní opatření (zejména organizační) a v případě potřeby se také umět efektivně bránit“.

Na vzniku mobbingu se s velkou pravděpodobností podílí více činitelů. Dle Haškovcové (2004, s. 70) zde hraje svou roli především osobnost mobbera a oběti, ale i pracovní klima ve firmě, struktura firmy, způsob vedení, stres z neustále se zvyšujících pracovních požadavků, dále také existenční nejistota a v neposlední řadě rovněž nuda, či jednotvárnost práce. To vše vytváří ideální předpoklady ke vzniku nedobrého a nepřátelského pracovního prostředí, které je pak živnou půdou pro mobbing. Faktorů, jež přispívají ke vzniku mobbingu na pracovišti je však daleko více. Kupříkladu Hauge (2009, s. 350) ve své publikaci uvádí, že stresující události v zaměstnání mohou u určitých osob vyvolat takové negativní emoce, které u nich někdy můžou spustit útočné projevy vůči druhým lidem. Tento proces vedoucí k agresivnímu chování však úzce souvisí s jejich osobními vlastnostmi a charakterem.²

Svobodová (2008, s. 35) je toho mínění, že mobbingu nahrává špatná atmosféra na pracovišti, ta může mobbing nastartovat. Vedoucí pracovník pak může vznikající

mobbing svým stylem řízením ještě podpořit, i když třeba nechtěně. Na celkovou spokojenost v zaměstnání má výrazný vliv především firemní kultura. Ta působí na chování pracovníků, a proto by měla pečovat o jejich pracovní podmínky. Jestliže je nastavena dobře, tak má pozitivní vliv nejen na výkon zaměstnanců, ale i na jejich vzájemné vztahy. Převládá-li naopak negativní atmosféra, logicky tak podporuje vznik vztahů patologických, mezi které mobbing bezesporu patří.

Také Hyrigoyen (2002, s. 94) se ztotožňuje s tvrzením, že příčina zrodu mobbingu může být v mnoha případech právě na straně firmy, jelikož ty jsou někdy ke zneužívání některých svých zaměstnanců příliš shovívavé. Obzvlášť pokud z toho tyto firmy mají užitek a navenek to nevyvolává žádné větší pobouření. Žel poměrně častým jevem ve firmách je také místo pomoci, spíše ztěžování podmínek a podkopávání úsilí pracovníků, kteří jsou schopní a mají zájem se dále pracovně rozvíjet.

Dle Beňa (2003, s. 59) existuje deset největších faktorů spouštěčů mobbingu:

- nedostačující kvalifikace pro vedení lidí,
- nízká schopnost vypořádat se s konfliktem,
- neustálý tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů,
- podniková kultura s nízkým stupněm etiky,
- nedostatky ve vnitropodnikových strukturách,
- obava před ztrátou zaměstnání,
- závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení),
- podstatné rozdíly v míře, nedostatečný respekt,
- destruktivní zacházení s chybami či omyly,
- struktura osobnosti oběti, ale také mobbera.

² Stressors experienced in the work environment may induce negative emotions in some individuals, which, in turn, may lead them to engage in aggressive behaviour towards others. Processes leading up to aggressive behaviour are further related both to individual characteristics.

Znaky a fáze mobbingu

Tak jako jiné problematiky, i mobbingové jednání má své znaky a fáze. Svobodová nám (2008, s. 27) předkládá hned několik typických znaků mobbingu:

- dlouhodobě vedené a nepřetržité útoky proti konkrétní osobě,
- pravidelnost a opakovanost,
- útoky jsou systematické a cílené,
- nevraživý a neetický způsob komunikace,
- hrozby jsou nepřímé a skryté, tudíž je obtížné poznat, že se něco děje,
- rafinovanost a zákeřnost,
- aktivní a trvalý tlak,
- nelítostnost, bezcitnost, nelidskost,
- trvalá přítomnost známek nepřátelství a agrese.

Na jednotlivých fázích mobbingu, které vysvětlíme níže, se shoduje celá řada autorů, jako např. Beňo (2003, s. 45–47), Huberová (1995, s. 35-36), Kratz (2005, s. 23), Svobodová (2008, s. 40) a Venglářová (2011, s. 117-119):

- 1. fáze – konflikt,
- 2. fáze - systematický psychický teror,
- 3. fáze - zveřejnění případu a intervence nadřízeného,
- 4. fáze - vyloučení oběti z kolektivu nebo organizace.

Dle Beňo (2003, s. 45) začíná první fáze, tzn. fáze konfliktu, zcela plíživě a nepozorovaně. Na první pohled vše vypadá jako docela neškodné legrácky a špičkování, drobné neomalenosti a sprost'árničky, které však člověka, jemuž jsou adresovány, dokáží znejistit. Tento jedinec se tak záhy stane terčem jednoho, ale většinou spíše hned několika spolupracovníků a to je počátek konfliktu. Pokud nebude tento konflikt řešen, třeba už jen tím, že ho oběť zveřejní, nebo napíše stížnost svému vedoucímu a pokud tento nadřízený nezasáhne a bude takové chování na pracovišti ignorovat, získají útočníci nad svou obětí převahu. V tomto okamžiku již končí legrace, mobbing může naplno propuknout a přejít do své následující fáze.

Huberová (1995, s. 35) nám tuto další fázi vysvětluje jako fázi, v níž je člověk terčem již pravidelně se opakujících útoků různé intenzity, ať už jednoho či více útočníků. V této fázi se viditelně zhoršuje psychický i fyzický stav postiženého jedince, rapidně klesá jeho sebedůvěra a ke slovu se hlásí první varovné příznaky nemoci. Oběť se stále více dostává do defenzivy.

Ve třetí fázi se psychoteror na pracovišti stává oficiálním. Dle Svobodové (2008, s. 42) v ní dochází ke stále častějším, krutějším a záluďnějším útokům na oběť. V této fázi se někdy mohou k mobberovi připojovat i další, doposud nestranní spolupracovníci, někteří z nudy, jiní třeba ze snahy zalíbit se agresorovi. Pokud nikdo zvrhne, psychický teror se stává jakousi zvrhlou kolektivní zábavou. Oběť dělá v důsledku obrovského stresu pracovní chyby, na které ostatní v podstatě jen čekají, aby měli další důvod ji kárat. Nikdo nepátrá po skutečné příčině chování mobbovaného jedince, nikoho nezajímá, že tento člověk byl do celé situace vtažen násilně.

V poslední, čtvrté fázi mobbingu, dochází k vyloučení mobbovaného jedince z pracovního kolektivu. Kratz (2005, s. 33-34) tvrdí, že v tomto stadiu je oběť po všech stránkách již natolik vyčerpaná, že sama odchází z podniku. Buď onemocní, nebo dá zkrátka výpověď. Ojedinelé nejsou ani případy, že tento naprosto zdeptaný jedinec spáchá sebevraždu, protože v té chvíli prostě nevidí jiné řešení. Po odchodu z takového zaměstnání častokrát přichází na řadu dlouhodobé léčebné rehabilitování, aby došlo k nápravě především psychického zdraví oběti. Psychosomatické potíže jsou však u takového jedince obvykle natolik viditelné, že ztěžují oběti nalézt nové zaměstnání.

Účastníci mobbingu

I když v převážné většině případů jsou účastníky mobbingu pouze oběť a agresor, protože šikana na pracovišti probíhá především skrytě a nepozorovaně, nemusí tomu tak být vždy. Účastníky tohoto zvrhlého chování se mohou lehce stát i jedinci, kteří pouze nečinně takovému chorobnému jevu přihlížejí. Jejich lhostejnost, nevšímavost či pouze strach se ozvat mobbingovému jednání nahrávají.

Profil oběti

Mnozí by si mohli myslet, že oběťmi se stávají jenom jedinci slabí, přehnaně citliví či třeba nějakým způsobem handicapovaní. Ale není tomu tak. Svobodová (2007, s. 56) tvrdí, že typický profil oběti nelze stanovit. Dle Svobodové se obětí může stát opravdu kdokoli

z nás. Ženy i muži různého věku, postavení, vzhledu či povolání. Jak Svobodová dále uvádí, ani profesor Leymann nezjistil, existenci povahových rysů, které by byly společné pro všechny oběti. Došel ovšem k mínění, že určitou náchylnost stát se obětí spatřit lze. To, co mají oběti společné, je skutečnost, že nějak vybočují, jsou něčím nápadné nebo neobvyklé. A nehraje žádnou roli, jestli jde o rozdílnost fyzickou nebo psychickou, negativní či pozitivní. Mobber totiž umí využít všeho. Negativní odlišnost dokáže šikovně zvýraznit a tím v podstatě poukázat na vlastní vyšší kvality; pozitivní odlišnost oběti je schopný naopak zase důkladně znevážit.

Stejného názoru je i Haškovcová (2004, s. 28), která píše, že obětí se může stát doslova a do písmene každý člověk. Tato autorka uvádí, že někdy se sice hovoří o tom, že oběť si o svůj osud řekla ať už svou bázlivostí či naopak vyzývavostí, čímž se stala terčem agresora, nicméně faktem zůstává, že se obětí může snadno stát člověk, který se jen shodou okolností ocitl v nevhodném čase na nevhodném místě.

Někteří jedinci, jak uvádí Čermák (1999, s. 159), vzbuzují u druhých lidí negativní emoce, protože nedovedou se svým okolím bezproblémově komunikovat. Jsou vůči emocionálním stavům druhých lidí naprosto necitliví, chybí schopnost empatie. Proto se nemůžeme divit, že právě ony mnohdy bývají terčem lidské agrese. Jak však opakovaně upozorňuje Haškovcová (2004, s. 69), mobbing je velmi těžká životní zkouška, jíž může podlehnout opravdu kdokoli z nás.

Profil mobbera

Dle Svobodové (2008, s. 46) to obvykle bývá nevyzrálá osobnost se sklonem k agresivnímu chování, ale může to být třeba i nevyrovnaný jedinec, který trpí obavami ze svého vlastního selhání. Jak totiž tvrdí Praško s Praškovou (2007, s. 57), nejistý člověk se jen těžko prosazuje, poněvadž se bojí autorit. Takový člověk je schopen se prosadit jen vůči slabším. K těm se dokáže chovat až přehnaně rázně, někdy bezcitně, protože využívá možnost uspokojit svoji touhu po převaze.

Dle Pindeše (2012, s. 137-138) však můžeme ve svém okolí narazit i na jedince, které lze jednoduše označit jako osoby problémové. Komunikace s takovými lidmi je obtížná a často stejně nevede k žádnému cíli. Ve své publikaci uvádí následující typy těchto jedinců:

- **Agresor** - je charakteristický svými vnějšími projevy chování jako např. vyhrožování, křičení či nadávání. Jeho chování může vycházet z aktuálního

rozrušení, dále frustrace nebo to může být osvojený způsob chování, zejména maskování vlastního strachu. Při jednání s nimi se doporučuje:

- rozhodně nereagovat také agresivně,
 - dát mu prostor k jeho vyjádření,
 - vyjádřit porozumění pro jeho rozčilení,
 - celkově se snažit držet věcné stránky.
- **Manipulátor** - další typ, s nímž nemusí být vždy lehký kontakt. Taková osoba ve většině případů jedná zdvořile, lichotí, působí na emocionální stránku, ale na druhou stranu někdy také vydírá (vyhrůžky, uvádění známostí apod.). Příčiny chování manipulátora mohou pramenit z jeho nejistoty, bezmoci, resp. používá naučené vzorce v podobě kalkulací s důrazem na svůj vlastní prospěch, proto je prospěšné, aby se dané komunikace účastnila ještě další, třetí osoba. K doporučením pro přístup k tomuto typu jedince musíme zmínit zejména:
 - nenechat se tlačit jiným směrem,
 - prezentovat vlastní pocity,
 - otevřeně a jasně vyjádřit, že takové chování u nás neobstojí,
 - důraz na věcnou stránku.
 - **Kverulant** – takto označujeme opakovaného stěžovatele, osobu, která má stále nové požadavky, resp. neustále své požadavky mění, dále osobu, která se snaží do problému zatahovat i další jedince. Důvod takového jednání je kverulantovo zkreslené vidění reality, neschopnost reálně vnímat, dále to je zvýšená podezíravost, dlouhodobá frustrace. Při jednání s ním se doporučuje:
 - jasně vymezit pravidla kontaktu,
 - projevit porozumění,
 - důkladně promýšlet to, co řekneme,
 - zaměřit se na problém.

Venglářová (2011, s. 113-114) uvádí, že se lidé často domnívají, že aktérem mobbingu nemůže být člověk, který je psychicky v pořádku, a proto pak bývají velmi překvapeni,

když se psychologickým nebo psychiatrickým vyšetřením u mobbera neprokáže žádná duševní porucha. Při běžné práci mohou mobbeři naopak působit, jako pracovníci, kterým záleží na firmě, na kvalitě práce a na řádném plnění úkolů. Profesor Jaffe (2008, s. 4–5) zastává názor, že „pro lidi, kteří někoho šikanují, bývá typické, že mají nevyřešené problémy ze svého předchozího pracovního místa. Tyto osoby přitom bývají ostatními mnohdy považovány za šarmantní a dobře vypadající, nezřídka to bývají například manažeři. Šikanováním druhých zpravidla maskují svou vlastní nejistotu, svoje slabá místa a duševní problémy, jež je léta trápí.“³

Osobou, která se šikanování dopouští, však může být i řádný pracovník, který pod maskou čestnosti zneužívá svých pravomocí či jen pověsti dobrého pracovníka. Nadřazeným schválně podává nepřesné či překroucené informace, hlavně aby on sám byl v oblíbě. Všechny se snaží přesvědčit o své nenahraditelnosti a zcela úmyslně znevažuje pracovní výkony spolupracovníků. Cílem těchto agresorů většinou není zlikvidovat oběť, ale pouze si díky ní upevnit pozici ve firmě, nebo ji vyčlenit z kolektivu, popř. si jen psychicky ulevit od vlastních pocitů méněcennosti.

2.2 Bossing

Jak už bylo uvedeno v první kapitole, bossing je jednou z podob šikany na pracovišti. Tímto termínem označujeme šikanu pracovníka jeho vedoucím. Dle Haškovcové (2004, s. 74) se v České republice o bossingu zatím příliš nemluví, což ale neznamená, že se zde nevyskytuje. Lidé se v dnešní době bojí o své zaměstnání, a proto si v práci nechají mnohé líbit. Na větu typu „*Když se vám to nelíbí, můžete jít.*“ jsou někteří lidé už zvyklí, tím spíš, když ji slýchávají téměř každý den.

Žel, jak uvádí Peyton (2003, s. 22), realita je mnohdy taková, že náborový pracovník do firmy záměrně přijímá osoby s určitými požadovanými vlastnostmi, díky nimž by pak tato firma získala stabilnější pozici v dnešní tak obrovské konkurenci. Přitom si je tento náborář moc dobře vědom, že někdy přijímá lidi arogantní či šikanující, jsou to ale lidé,

³ Characteristics of those who bully include persons who have unresolved work issues from earlier in their career. They are often viewed as charmers, well liked by their supervisors. They often bully to cover up their own insecurities and weaknesses. They are often managers. Those who bully have psychological issues that have accumulated over time and are carried throughout their life.

kteří chtějí. Upřednostňují zkrátka určité osobnosti, nechtějí žádné měkkoty.⁴ A v podobném duchu se v podstatě vyjádřil i Pindeš (2012, s. 95), když píše, že snahou všech organizací je mít tzv. správné lidi na správných místech. Myšleno od řadových zaměstnanců až po vrcholové manažery. Znamená to dosažení co největšího souladu mezi tím, co může pracovník firmě nabídnout a tím, co se od pracovníka na daném pracovním místě očekává. Samotný výběr by však neměl být záležitostí pouze jednoho odpovědného pracovníka, ale mělo by se na něm podílet především personální oddělení dané firmy, aby se co nejvíce eliminovalo riziko přijetí zaměstnance s patologickým chováním.

Příčiny bossingu

Dle Huberové (1995, s. 98-100) se nejčastěji vyskytují tyto příčiny:

- **Hněv na organizaci** – vedoucí nerad řeší problémy a proto raději přenáší zodpovědnost na své podřízené, které pak může za případné chyby trestat.
- **Tlak shora** – v podstatě jde o přenášení tlaku shora, kterému musí vedoucí pracovníci sami čelit, na podřízené. Ne vždy je však postižen celý kolektiv, někdy to odnese jen jeden pracovník.
- **Touha po moci** – jakmile je pracovník povýšen a cítí, že by dokonce mohl postoupit ještě výš, změní se jeho chování k druhým, stává se bezohledným a nadřazeným.
- **Osobní důvody** – zde spadají vzájemné nesympatie, ale také obyčejná závist čehokoli (titulu, znalostí, schopností, přátel, spokojeného manželství), žárlivost atd.
- **Strach** - příčina nejčastější a bohužel také nejzávažnější. Strach z opovržení, strach z převahy, strach ze ztráty kontroly nad podřízenými, strach z vlastního selhání atd.

Strategie bossingu

Dle Pindeše (2012, s. 128) se při bossingu využívá týchž strategií jako u mobbingu, ale díky své moci může být bossing mnohem silnější. Bosser většinou přiděluje své oběti horší

⁴ People are recruited to work in an organisation because they possess certain wanted characteristics, which are seen to perpetuate the existing culture. One Human Resources recruiter said: 'I know they are arrogant and bullying, but these are the people they want.' This type of person can be recruited ostensibly because they are driven and will get things done. 'We only want Type A personalities here—no wimps.'

práci, často ji bezdůvodně a veřejně kárá, odpírá jí odměny, dělá problémy při plánování řádné dovolené, nezřídká dokonce vyhrožuje i výpovědí. Na denním pořádku jsou tzv. šibeniční termíny, dobře odvedenou práci nechává vedoucí bez povšimnutí, ale na druhou stranu jakoukoli drobnou chybičku nepřiměřeně nafoukne. Další velmi oblíbenou strategií je trvalá a neúnavná kontrola, zda je podřízený pracovník v práci na minutu přesně, odměřování polední pauzy, počítání, kolikrát si za den uvaří kávu či jen na chvilku oddechne. Taktéž se může stát, že po návratu z dovolené je pracovníkovo místo bez předchozího upozornění v úplně jiné kanceláři. Příčinou bossingu může být strach o vlastní pracovní pozici, obavy, že by ho mohl nahradit jeho podřízený. Jak trefně poznamenal Beňo (2003, s. 74) - bossing může být mnohdy signálem, že váš vedoucí má nějaký svůj osobní problém.

Typologie šéfů

Huberová (1995, s. 106) správně poznamenává, že nadřízeného si bohužel nemůžeme vybírat, tak jak by si mnozí jistě přáli. Můžeme se však alespoň orientovat v jejich typech, protože pokud budeme vědět, s kým máme tu čest, můžeme se eventuálně vyhnout některým nepříjemným střetům. Beňo (2003, s. 75-76) rozděluje šéfy do následujících šesti skupin:

- **Klasický boss** - tento typ rád využívá své moci. Dovede šikanovat velmi rafinovaně, ve firmě mívá obvykle dobré zázemí a patřičné konexe. Ve vypjatých situacích dokáže jednat chladnokrevně.
- **Závistivec** – často útočí na toho, kdo má něco, co on sám postrádá. Jednoduše řečeno – závidí oběti např. titul, odborné znalosti, majetek, spokojený rodinný život atd. Svou oběť úmyslně znevažuje a poškozují její pověst.
- **Zbabělec** – mobbuje ze strachu, z nízkého sebevědomí, bojí se jakékoli změny, proto již z principu intrikuje. Vyhýbá se přímým rozhovorům, bojí se konfrontace. Nemá totiž zájem na vyjasnění situace. Mnohdy bývá sám obětí bossera a cítí se osamocený a nepochopený.
- **Škodolibec** – psychické týrání druhých mu činí radost, stejně jako pomlouvání a intriky. Trpí pocitem, že jestliže neoznačí jako první viníka on, může být ostatními nazván viníkem on sám.

- **Tradicionalista** – typický zastánce tradičních hodnot, zvyklostí a řádu. Útočí na všechny, kteří by si dovolili je porušit. To je hlavní důvod, proč nemá rád nováčky na svém pracovišti.
- „**Ušlechtilý pomocník**“ – rád druhé lidi ovládá a poučuje, ačkoli sám mnohdy nemá potřebné znalosti dané problematiky. Kdo se mu vzepře, na toho si ihned stěžuje u nadřízeného.

2.3 Sexuální obtěžování

Okrajově zmíníme ještě jedno z dalších společensky nežádoucích chování, s nímž je možno setkat se na pracovišti a tím je sexuální obtěžování neboli sexual harassment, které je jednou z podob mobbingu či bossingu. Jak uvádí Pindeš (2012, s. 129), v našich podmínkách je stále ještě hodně zlehčováno, a to i přesto, že je v českém Zákoníku práce jasně definováno a zakázáno. Pravděpodobně se na tom podílí i nesprávný překlad termínu sexual harassment na sexuální harašení. Jedná se o odvozeninu z anglického to harass, což je možné přeložit slovy jako ustavičné znepokojování, obtěžování, trápení. Obrana proti sexuálnímu harašení je podobná jako při projevech chování mobbingového či bossingového, ale vzhledem k choulostivosti problematiky je u sexuálního obtěžování úspěšná obrana zřejmě nejtěžší.

Sexuálním obtěžováním rozumíme takové chování, při kterém si nejen vedoucí pracovník vymáhá nějaké rozhodnutí kontaktem nebo protislužbou v sexuální oblasti. Sexuální obtěžování se projevuje poměrně velkou škálou projevů od různých posunků, slov až po snahy o dosažení kontaktu nebo fyzických doteků.

Je ale třeba upozornit i na to, že mnoho fyzických kontaktů je snášeno, aniž by bylo považováno za nějaký druh sexuálního obtěžování. Na pracovišti můžeme často pozorovat různá flirtování, neboť mírně jiskřící prostředí zpravidla přináší energii a stoupá příjemný pocit ze setkávání s kolegy. To ale nemá se sexuálním obtěžováním nic společného. Stejně jako ostatní uvedené formy mobbingu i definice sexuálního obtěžování musí mít své zákonitosti. (Venglářová, 2011, s. 123)

Sexuální obtěžování může být někdy mylně považováno za projev sexuální přitažlivosti, ovšem primárně se jedná o uplatnění moci, ve většině případů mužů nad ženami. Aktérům sexuálního násilí totiž často nejde ani tak o sexuální kontakt, jako spíše o předvedení

své moci. Mnozí jedinci si tímto způsobem kompenzují třeba i svoje nízké sebevědomí. Naším cílem však není se tímto jevem podrobněji zabývat. Definici sexuálního obtěžování nalezneme v příloze č. 2 ve slovníčku pojmů.

3 DŮSLEDKY MOBBINGU A BOSSINGU

Psychické násilí na pracovišti s sebou přináší celou řadu nežádoucích a nepříjemných důsledků. V případě, že sociální konflikty nejsou zavčas odhaleny a efektivně vyřešeny, stávají se tyto neshody bezvýchodnými anebo řešitelnými jen značně složitě.

Praško a Prašková (2007, s. 150) ve své publikaci uvádějí, že, při potlačování osobních pocitů dochází k zatajování dechu, tělo má menší přísun kyslíku, na což vzápětí reaguje zrychleným dýcháním. Dochází k napětí svalstva, pohyby jsou strnulé a nepřírozené. Zvýšené psychické napětí člověku brání v soustředění i volnému průchodu pocitů a při delším zrychleném dýchání může dojít k záchvatu paniky. U řady lidí, kteří se tváří bezproblémově, byly nepříjemné emoce a myšlenky pouze natolik silně potlačeny, že si jich ani oni sami nejsou vědomi. V této falešné rovnováze však může docházet k hromadění silných emocí, které se pak mohou projevit tělesnými potížemi. Navíc potlačením pozitivních emocí se člověk stává tzv. citově plošším. Takový způsob adaptace na životní problémy zabraňuje člověku prožívat naplno radost a lásku a důsledkem pak může být vnitřní vyhaslost a prázdnota.

3.1 Dopady na oběť

Následky psychického násilí na pracovišti se nepochybně nejvíce projevují u oběti. Hovořit můžeme o celé řadě potíží psychického i fyzického rázu, ale rovněž o problémech, jež zasahují i do okolí oběti. Pindeš (2012, s. 104) uvádí, že u mobbovaných osob byly skutečně prokázány negativní zdravotní symptomy, jako jsou pocity tísně, neustálý stres, těžké deprese, ale také časté sebeobviňování, snížené sebevědomí, různé typy fobií a v neposlední řadě i poruchy spánku a zažívací problémy. Obvyklá je i posttraumatická stresová porucha. Navíc tyto symptomy mohou přetrvávat i roky po konfliktech. Dalšími důsledky pracovní šikany bývají sociální izolace, problémy v rodině a v případě ztráty zaměstnání také potíže finančního rázu. Autor Paulík (2010, s. 55) doplňuje, že negativní a nelibé emocionální jevy, jako je strach a úzkost jdou vždy ruku v ruce také s nepříjemnými tělesnými pocity (svalová tenze, slabost) a projevy (změna výrazu obličeje, zrychlení dechu, tepu).

Křivohlavý (2010, s. 44) dále tvrdí, že vyšší míra obav a strachu snižuje u lidí úroveň výkonnosti, čímž negativně působí na kvalitu i kvantitu jejich práce. Strach a obavy totiž

působí jak na jedincovu přímou činnost, tak ovlivňují jeho sebepojetí, problematizují ho a snižují. Takto negativně snížené sebevědomí má pak pochopitelně značný vliv na lidskou činnost.

Následky psychické

Dle Svobodové (2008, s. 83) jsou důsledky psychického rázu příznačné zejména pro začátek mobbingu. V tomto stadiu se často objevuje nervozita, napětí, stísněnost, k nimž se přidávají i problémy s koncentrací, brzy také dochází k poruchám sebehodnocení a narušenému sebevědomí. Oběť se zmítá v neustálém stresu a nejistotě, je vysílená a ztrácí veškerou motivaci. Vyčerpanost, přecitlivělost a narušená komunikační schopnost u ní následně vyvolá útočné a podrážděné chování, což ji v konečném důsledku prezentuje jako problémovou osobnost.

Při dlouhodobě neřešené situaci může mobbovaný jedinec snadno upadnout do deprese. Jak uvádí Křivohlavý (2010, s. 50), deprese deformuje hierarchii životních hodnot. Má silně negativní vliv na sociální styk i na pracovní činnost a záporně působí i na sebevědomí a sebeocení. Tito lidé vidí sebe i svět v černých barvách. Depresi provází ztráta energie, únava, poruchy spánku a nechutenství. Říčan a Janošová (2010, s. 127) doplňují, že v případě že se mobbovanému jedinci nepodaří dovolat se svých práv, může u něho nastat psychická i mravní devastace s trvalými celoživotními následky.

Následky psychosomatické

Wagnerová (2011, s. 103) uvádí, že se sociálním stresem je spojena řada tělesných nemocí. Podle Stuchlíkové (2002, s. 196) se sice u lidí při zvládnání zátěžových situací nezřídka objevuje represe, což je obranný mechanismus umožňující člověku vytěsnit ohrožující prožitky a tím ho chrání před nepříjemnými podněty. Oproti supresi – potlačení zčásti vědomému, se represe děje nevědomě. Avšak ne vždy je tato obrana dostatečná. Dlouhotrvající psychické problémy většinou dříve či později způsobí, že se dostaví i potíže psychosomatické.

Jak popisuje Svobodová (2008, s. 84), trvalý pocit napětí způsobuje u psychicky deprimovaného jedince svíravý pocit při dýchání, úporné bolení hlavy, ale také problémy se zády a šíjí. Oběť nezřídka sužují i vleklé zažívací potíže. Často také dochází k narušenému a nekvalitnímu spánku. Křivohlavý (2002, s. 32) tvrdí, že střety interpersonálních zájmů tvoří nejzávažnější skupinu mezilidských konfliktů, neboť vytvářejí ohniska největších

těžkostí v mezilidských vztazích. Konflikty zájmů mají podle něho nejtěžší důsledky pro zdraví jedinců i skupin. V řeči lékařů jsou nejzávažnějším morbidním (nemoc přivozujícím) faktorem.

3.2 Dopady na rodinu a na děti

Násilí na pracovišti má vždy dopad i na rodinu oběti, neboť mobbovaný jedinec si traumatické zážitky nosí pochopitelně i domů. Jeho neustálé podrážděnosti, špatné nálady či zoufalství a sklíčenosti si nelze nevsímnout. Proto se jeho chování dříve či později promítne i v rodinných vztazích. Zpočátku se ho jeho nejbližší snaží uklidnit, ale dokud se psychoteror na pracovišti nevyřeší, napjatá situace v rodině pokračuje a postupně sžírání i ostatní rodinné příslušníky. Zákonitě dochází k hádkám, při nichž jsou mnohdy vyřčena unáhlená slova, která by za jiných okolností zůstala pouze v myšlenkách. Tato špatná atmosféra silně negativně působí i na děti, které, ačkoli to tak mnohdy nevypadá, jsou velmi vnímavé na vztahy mezi rodiči.

Jen sebedůvěra a sebejistota dovolují dítěti bez zábran a rozporů uplatňovat své dovednosti, schopnosti, vědomosti a další předpoklady. Stuchlíková (2002, s. 124) je toho názoru, že děti ve škole většinu času tráví především učením se dovednostem v manipulaci a logicky přesnými, racionálními, formálními strukturami. Času, který je věnován pro život daleko důležitějším dovednostem, jako jsou například způsoby vlastní seberegulace či otužování se proti stresu, je však zoufale málo.

Helus (2007, s. 58-59) uvádí, že tam, kde nedochází k uspokojování těch vůbec nejsilnějších potřeb, jako je potřeba sebeúcty, sebejistoty, sebedůvěry, tam dochází k její frustraci, načež se dítě začne bránit rozličnými psychickými mechanismy. Jedná se o tzv. psychické mechanismy obrany já. Dle Heluse zde patří zejména:

- **Útěk** – může to být útěk do lhostejnosti, fantazijního snění a apatie. V takovém případě žák, zraněný ve své sebehodnotě, zůstává sice fyzicky přítomen, ale ve skutečnosti jako by zde nebyl. Sní o něčem jiném (třeba o svých fantazijních vítězstvích a úspěších, které jsou mu v realitě nedostupné), nebo se oddává netečnosti, kterou je jakoby obrněn. Může ale docházet i k reálnému útěku (záškoláctví, útky z domova).

- **Zlehčování, bagatelizace neúspěchů snižujících hodnotu vlastního já, svalování viny na jiné** apod. Častým jevem je též svalování viny a zodpovědnosti za neúspěch na učitele, na spolužáky.
- **Hledání příležitostí ke kompenzačním, náhradním aktivitám**, které dítěti přinášejí vytoužené pocity sebeuspokojení. Ne vždy jsou však tyto aktivity sociálně hodnotné, mnohdy je kompenzace hledána např. v pochybné pouliční partě.
- **Agrese**, kdy dítě začne útočit na ty, kteří jej v jeho potřebě sebeúcty a seberozvoje omezují, častěji však na náhradní/zástupné objekty (tzn. osoby, na nichž si může své strádání odreagovat, na osoby, které plní roli tzv. „obětních beránků“).

Praško s Praškovou (2007, s. 57) tvrdí, že u většiny lidí frustrace, které v průběhu života zažili, nalomily pocit sebejistoty, a čím víc je prožitých frustrací, tím je člověk nejistější. Takový člověk to má pak v životě mnohem těžší, protože ostatní lidé jej dokáží velice snadno zranit. Tento jedinec bývá silně závislý na názoru a hodnocení druhých a často nemá dost sil na uplatnění svých vlastních schopností. Zdravé sebevědomí se tvoří postupně od raného dětství. Důležitá je výchova. Jen málo lidí má však to štěstí, že se mohou rozvíjet ve svobodném a laskavém prostředí, které sebevědomí podporuje. Přitom děti jsou to nejcennější, co máme, jsou naše budoucnost, naše pokračování.

Důsledky pro firmu a společnost

Negativní důsledky psychického násilí na pracovišti nese mimo šikanovaného pracovníka a jeho rodiny i firma. Nízký pracovní výkon oběti a s tím spojená demotivující atmosféra na pracovišti značně snižují efektivitu a kvalitu vykonané práce, dochází k poklesu morálky celé firmy, což se později může projevit na jejích ziscích. Dalším negativem je zvýšená nemocnost, se kterou rostou i nezanedbatelné náklady na prodlužující se pracovní neschopnost. V konečném důsledku tedy mobbing znamená pro firmu velké finanční výdaje. Jak dále píše Svobodová (2007, s. 21), pokud oběť přejde ke konkurenci, kde vyjeví své špatné zkušenosti z předchozího zaměstnání, může tím přispět bývalé firmě k vytvoření špatné pověsti u veřejnosti. Navíc je možné, že s obětí odejdou i někteří další již zapracovaní zaměstnanci, kterým vadí dusné pracovní klima. Na pracovišti tak zůstanou jen průměrní pracovníci.

Dle Svobodové (2007, s. 21) nejsou malé ani dopady pro společnost, neboť mobbing stojí i daňové poplatníky dost peněz. Oběti mobbingu jsou natolik psychicky a fyzicky vysílené,

že nejsou schopny chodit do práce a jejich častá a dlouhodobá pracovní neschopnost tak má za následek zvýšení nároků na nemocenské pojištění.

3.3 Možnosti obrany proti mobbingu a bossingu

Obrana proti psychickému násilí na pracovišti není vůbec snadná. Je třeba velké dávky osobní odvahy a vytrvalosti. Čím déle psychoteror trvá, tím obtížnější je začít s obranou. Proto plně souhlasíme s Haškovcovou (2004, s. 72), která tvrdí, že mobbing by měl být likvidován hned ve svém zárodku, neboť jde o nebezpečný a společensky nežádoucí patologický jev. Nejlepší obranou je pochopitelně prevence. Ta spočívá zejména v efektivním, správném a důsledném řízení práce ve všech jejích fázích. Autorka Wagnerová (2011, s. 139) dále radí, že je nanejvýš užitečné, aby měla oběť v pracovním kolektivu co nejvíce spojenců, kteří ji v případě nesnázi podrží. Namísto je opatrnost v nakládání s pracovními dokumenty, ty by měly být zálohovány a po pracovní době nejlépe uzamčeny v pracovním stole. Tím lze dosáhnout písemné doložitelnosti pro případnou pozdější konfrontaci. Rovněž je dobré vést si deník o podrobném průběhu šikany, neboť tyto zápisky mohou být později velmi nápomocny při řešení šikany na personálním oddělení, v odborech, případně u soudu.

Možnosti obrany proti bossingu jsou sice o něco složitější, přesto možné. Pindeš (2012, s. 128) uvádí, že doporučeným postupem je shromažďování důkazů, eventuálně zajišťování svědectví a s těmito důkazy pak následně operovat u vyššího nadřízeného, případně u odborů. V případě neúspěchu se lze obrátit na některou z organizací, které šikanovaným jedincům pomáhají, např. sdružení Práce a Vztahy. Většinou však takový psychoteror nakonec stejně skončí výpovědí ze strany oběti. Dle Pindeše však lze výpověď v určitém smyslu chápat i jako jistou možnost obrany proti bossingu, neboť se tak zabrání absolutní destrukci jedince.

Dle Huberové (1995, s. 114), je třeba odpovědět si na otázku, jestli je vůbec ještě naděje řešit celou záležitost po dobrém. Ačkoli si na tuto otázku musí odpovědět každý sám, autorka je toho názoru, že i přes pochybnosti má smysl se o to přinejmenším alespoň pokusit. Je přitom však důležité stanovení určitých časových lhůt, a pokud se situace v daném termínu nevyřeší, je nutné neodkladně vyvodit závěry, aby se psychický teror nestal hrůznou věcí, jež nás zničí.

Při řešení mobbingu z pohledu oběti zmiňuje Huberová (1995, s. 114–119) těchto pět aspektů:

- **Promyšleným způsobem řešit konflikty** – správné pojmenování konfliktu (kdo, s kým a co je příčinou), zpracování konfliktu (diskuze k problému a návrhy na řešení), urovnání konfliktu (rozhodnutí, kde zpravidla půjde o kompromis, se kterým se všichni obeznámí).
- **Smíření** – samotný rozpor je beze zbytku eliminován až tehdy, jestliže se podaří obě strany vzájemně usmířit.
- **Rodina a přátelé** – hovořit o svých problémech v rodině, svěřit se vhodné mu partnerovi, nezapomínat na problémy ostatních a zdůrazňovat pozitiva.
- **Uvolnění** – ten, kdo je v neustálé tenzi, se dopouští nejrůznějších chyb.
- **Zdánlivá pomoc** – alkohol, drogy či léky problém nevyřeší.

Jak uvádí Čech (2011, s. 207), mnoho lidí si v podstatě ani neuvědomuje, že psychické násilí na pracovišti je závažné a protiprávní jednání, neboť jejich informovanost o této problematice je velmi nízká.

Čech (2011, s. 207-209) předkládá možné normy v českém právním řádu, o které by se oběť mohla opřít:

- **Antidiskriminační zákon** (zákon č. 198/2009 Sb.) - uvádí se v něm, že nikdo nesmí druhé osoby diskriminovat při přístupu k zaměstnání a v pracovním procesu.
- **Ústavní ochrana a trestní právo** - v Listině základních práv a svobod je napsáno, že každý má právo svobodné volby povolání, a také se zde uvádí, že každý má právo na uspokojivé pracovní podmínky.
- **Pracovní právo** - zákoník práce (zákon č. 272/2006 Sb.) upravuje problematiku tzv. rovného zacházení, které se samozřejmě týká například i bezdůvodných rozdílů v jednání vůči podřízenému.

Nesmírně důležité místo má v této problematice pochopitelně prevence. Koubek (2001, str. 317) zastává názor, že nejúčinnější nástroj prevence konfliktů je fungující informační systém. Nezáleží na tom, zda jsou to podnikové noviny, podnikový rozhlas nebo ústní předávání informací mezi liniemi. Podstatné je, aby „pracovníci byli přiměřeně a včas

informování o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat“.

Stejného názoru je i Čech (2011, s. 214), který uvádí, že je skutečně nutné dostat do povědomí široké veřejnosti informace o psychickém týrání na pracovišti. Autor tvrdí, že je potřeba co nejvíce mluvit o této závažné problematice, pořádat např. školení o mobbingu a řešení vzniklých rozepří. Ideální situací by dle Čecha bylo zařadit do vnitřních předpisů antimobbingová opatření či ustanovit člověka, který by se násilím na pracovišti zabýval a v rámci prevence budoval u zaměstnanců právní povědomí.

Pomoc na pracovišti

V prvé řadě je opravdu nezbytné, aby se mobbovaný jedinec se svým problémem někomu svěřil. Třeba spolupracovníkovi, i když pro ně je leckdy pohodlnější jít s davem a nevybočovat z řady. V případě, že oběť nemá na pracovišti žádnou spřízněnou a spolehlivou duši, je nutné zajít za svým nadřízeným a o všem ho informovat. Pokud tento vedoucí pracovník nepomůže, přichází na řadu vyšší nadřízený, personální pracovník, odbory, eventuálně soud.

Jestliže dojde v zaměstnání k mobbingu, „měl by tento podnik v každém případě brát tuto skutečnost vážně a zajistit řádné prověření vzniklé situace. Podnik by rozhodně neměl jen nečinně přihlížet mobbingovému jednání, ať už z morálních nebo z ekonomických hledisek. Musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřeje ani ho nestrpí!“ (Kratz, 2005, s. 41)

V problematice násilí na pracovišti jsou také mimořádně důležité co nejlepší komunikační dovednosti. Ne každý jimi však disponuje v dostatečné míře. Jsou lidé, kteří ve složitějších mezilidských situacích podléhají panice a stresu. Jak uvádějí Praško a Prašková (2007, s. 15), dobré komunikační dovednosti jsou dobrou prevencí před sociální úzkostí. Účinný způsob komunikace může totiž zabránit stresujícím situacím a mnohým konfliktům již v jejich zárodku. Navíc, pokud jsme schopni své pocity a potřeby vyjádřit, dostáváme je tzv. před sebe a můžeme je tak lépe kontrolovat. Zabraňuje to pocitům bezmoci. Jestliže se můžeme podělit o stresující situace s někým jiným, kdo nás chápe, zažijeme pocit úlevy a bezpečí.

Pomoc rodiny

V případě mobbingu či bossingu je dobré rodinné zázemí, nepochybně velkou výhodou. Ne pokaždé se však může oběť násilí spolehnout na svou rodinu. V současném světě čím dál víc přibývá rodin, které jsou neúplné či problémové. Funkční rodina by ale bezesporu mohla šikanované osobě výrazně pomoci. Jak uvádí Wagnerová (2011, s. 102), člověk má tři zásadní oblasti své existence: práci, rodinu (lásku, sociální vztahy) a zdraví. Dokud jsou všechny tyto oblasti funkční, pak je člověk většinou stabilní a snáze se vyrovnává s možnými problémy. Proto například při ztrátě zaměstnání kvůli šikaně je chápající a láskyplné rodinné zázemí obrovským přínosem.

V podobném duchu se vyjadřuje i Paulík (2010, s. 23-24) se svým tvrzením, že za relativně účinný faktor mezilidských vztahů omezující působení stresu na člověka považována sociální opora. Sociální opora je součástí naplnění lidských sociálních potřeb. Zahrnuje různá působení lidí v okolí jedince, kteří jsou mu blízcí, pozitivně jej hodnotí a mají jej rádi. Patří sem i uznání předností jedince osobami, na nichž mu záleží. Pozitivní sociální vazby v rodině či dalších sociálních skupinách i ve vztazích k jednotlivým osobám usnadňují adaptaci na nepříznivé podmínky, ovlivňují pozitivně zdravotní stav. Sociální akceptování, pocit důvěry, jistoty, sounáležitosti apod. navozují také pocit spokojenosti se sebou samým i se životem vůbec.

Pro oběti psychického násilí je typické, že si své problémy nechávají pro sebe a v skrytu duše se nesmírně trápí. Ovšem dříve či později je stejně prozradí jejich sklon k sociální izolaci, jejich neustále podrážděné chování, únava a vyčerpání i stále stupňující se zdravotní potíže. Je logické, že takové chování nezůstane v rodinném kruhu dlouho bez povšimnutí.

Podle Svobodové ((2008, s. 98), může rodina svému mobbovanému členu pomoci už jen tím, že mu bude naslouchat. Je velice důležité, aby se oběť šikany se svým trápením někomu vypovídala, případně vykřičela či vyplakala. Nemělo by však dojít k tomu, že oběť bude vnímat zájem rodiny pouze jako povrchní. Také je vhodné nalézt více času na společné rodinné aktivity, ať už sportovní nebo kulturní, které by pomohly oběti vypudit negativní pocity z její psychiky. Je potřeba naslouchat oběti s pochopením a především srdcem.

Pomoc odborníka

Odbornou pomoc či podporu vyhledávají, dle Venglářové (2011, s. 120-121), častěji ženy než muži. Z části je to dáno i tím, že pro ženu je pomoc už jen možnost vyventilování negativních emocí. Muži však, jako i v jiných traumatických situacích, cítí silnější pocity viny a vlastního selhání. Myslí si, že jako silní chlapi by měli zvládnout vyřešit své problémy sami. To ovšem není v některých případech možné.

K odstranění následků psychického násilí je potřeba znovu získat ztracenou psychickou rovnováhu, což ale není vůbec jednoduché. Je k tomu zapotřebí co nejvíce snížit vliv negativních vzpomínek z prožitých traumatických situací a zmírnit stále přetrvávající duševní neklid. Je nezbytné, aby oběť změnila postoj k celé traumatizující události a rovněž k sobě samému. Tento proces je však dlouhodobý a většinou se neobejde bez zásahu odborníka, jako je psycholog, psychoterapeut či psychiatr, kteří oběti pomůžou dívat se na celou věc jiným pohledem a z jiného úhlu. (Spurný, 1996, s. 89)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Psychické násilí na pracovišti je velice závažný a nebezpečný společenský jev a proto ho v žádném případě nemůžeme tolerovat, ale ani podceňovat. Při interdisciplinárním studiu zvolené problematiky jsme nenalezli žádnou kvalitativně orientovanou studii, která by zkoumala, jaké dopady má psychoteror na pracovišti na rodinu šikanované osoby. Chtěli bychom upozornit na to, že mobbingové či bossingové jednání může mít stejně neblahé účinky jako má na oběť, i na rodinné příslušníky, včetně dětí.

4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Jak uvádí Švaříček a Šed'ová (2007, s. 62), na počátku výzkumu je podstatným krokem ujasnit si cíle výzkumného šetření, zda budou dostatečně relevantní a zda budou někoho zajímat. Výzkumným cílem našeho empirického šetření je prozkoumat problematiku psychického násilí na pracovišti, odkrýt pocity, projevy a obranné reakce u obětí psychoteroru v zaměstnání, abychom zjistili, jaké dopady má tento patologický jev nejen na samotné oběti, ale i na jejich rodiny. Z důvodů vlastních bohatých zkušeností jak v pozici náhodného svědka, tak v roli oběti, má pro nás podrobné zkoumání této závažné problematiky velkou osobní významnost.

Hlavní výzkumná otázka:

- Má psychické násilí na pracovišti dopad i na rodinu oběti?

Díličí výzkumné otázky:

- Jak respondenti reagovali na mobbing a bossing?
- Jaké byly reakce na mobbing a bossing v rodinách obětí?

4.2 Výzkumný problém a výzkumný soubor

Formulování výzkumného problému vychází z našich výzkumných cílů, zejména z cíle intelektuálního. Definování výzkumného problému je v podstatě jasné a srozumitelné pojmenování toho, čemu se bude výzkum věnovat. Velmi obecný výzkumný problém lze prostřednictvím kvalitativní metodologie jen obtížně postihnout, proto je potřeba ho zúžit na určitou skupinu osob, typ či místo. Navíc se tím zkoumání daného problému stane také zvládnutelnějším. (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 64-65)

Naším výzkumným problémem je zachycení psychických pocitů, projevů a obranných reakcí u obětí psychického násilí na pracovišti a dopadů tohoto patologického jevu na jejich rodiny.

Výzkumný soubor tvoří osoby, které jsou či byly ve svém zaměstnání vystaveny psychickému násilí – mobbingu či bossingu. Tyto osoby se nám podařilo získat záměrným výběrem, na základě výzvy, umístěné na jedné ze sociálních sítí. Z vlastní zkušenosti můžeme říci, že obětí psychického násilí na pracovišti je mezi námi víc než dost, bohužel ne každý je ochoten o svých vlastních prožitcích s někým hovořit, tím spíše ne do diktafonu. Pro mnohé osoby je to pochopitelně velmi bolestná záležitost, na kterou nelze nikdy zapomenout.

V případě aplikace kvalitativní metodologie výzkumu bývá záměrný výběr nejčastěji používanou metodou výběru. Při práci s užším pojetím termínu za záměrný (rovněž bývá označován jako účelový) výběr výzkumného vzorku označujeme takový postup, při kterém na základě konkrétních vlastností hledáme účastníky cíleným způsobem. Daným kritériem, dle kterého vybíráme jedince, může být určitý stav nebo vlastnost, např. se může jednat o příslušnost jedince k určité sociální skupině. (Miovský, 2006, s. 135)

4.3 Volba typu výzkumu a metody sběru dat

Vzhledem k nesmírně citlivé povaze celé problematiky jsme zvolili kvalitativní výzkum, který se používá v případech, kdy je pro nás důležité porozumění lidem v různých sociálních situacích. Dle Maňáka a Švece (2004, s. 21) vyžaduje kvalitativně orientovaná metodologie v první řadě výzkumníkův velmi dobrý přehled o dané problémové oblasti, a rovněž jeho vynalézavost a flexibilitu. Také je dobré mít na paměti, že úspěšnost kvalitativního výzkumu nelze dopředu předvídat. Pro další zpracování získaných údajů bude aplikována metoda zakotvené teorie.

Jako metodu sběru dat jsme se rozhodli použít strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami (viz příloha P III). Tyto otázky jsou předem pečlivě formulované. Tento typ rozhovoru se používá v případě, když je potřebné minimalizovat variaci otázek kladených dotazovanému. Snižuje se tak možnost, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou výrazně strukturně lišit, působení tazatele na kvalitu rozhovoru je minimální. Výhodou je, že se získaná data později snadněji analyzují, neboť jednotlivá témata jsou

v přepisu rozhovoru poměrně lehce lokalizována. Na druhou stranu relativní nevýhoda strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami spočívá v restrikci na předem daná témata. Omezení je dáno i tím, že různým respondentům klademe stále tytéž stejně formulované otázky, čímž přehlízíme situovanost rozhovoru. (Hendl, 2005, s. 173)

5 REALIZACE VÝZKUMU

Výzkumné šetření bylo realizováno v měsících únor až březen 2015. V tabulce č. 1 předkládáme stručné představení našich šesti probandů.

Tabulka č. 1: Základní údaje o probandech (Vlastní výzkum, 2015).

	věk	vzdělání	rodinný stav	počet dětí
EVA	51	vysokoškolské	vdaná	2
ALENA	49	vysokoškolské	rozvedená	2
JANA	35	vysokoškolské	vdaná	2
JAROSLAVA	44	vysokoškolské	rozvedená	2
ADÉLA	33	vysokoškolské	vdaná	2
VLASTA	47	vysokoškolské	vdaná	3

5.1 Rozhovory

Probandi byli předem informováni o pořízení zvukového záznamu rozhovoru, s čímž souhlasili a tento souhlas je zaznamenán v úvodu každé rozpravy. Délka jednotlivých rozhovorů byla závislá na komunikativnosti jednotlivých dotazovaných, svou roli zde sehrála i nervozita, cítili jsme, že ne pro všechny dotazované bylo nahrávání odpovědí příjemné. Na přání respondentů byla jejich jména nahrazena jmény fiktivními. V tabulce č. 1 uvádíme základní údaje o probandech a v rámci rozšíření informovanosti jsou pod tabulkou popsány i průběhy jednotlivých rozhovorů, aby vynikly jemné rozdíly a zvláštnosti, které je provázely a jejichž význam je pro nás v kontextu celého výzkumu nepochybně velký.

Rozhovor č. 1: Eva

Ačkoli se probandka Eva zdála být silnou osobností, jakmile promluvila, bylo patrné, že její psychika je silně oslabena. Eva na nás během rozhovoru působila značně nervózně, dalo by se říci až vystresovaně. Na první pohled bylo zřejmé, že psychické násilí v zaměstnání prožívá v současné době, tzn. v nynějším zaměstnání. Zaznamenali jsme rovněž, že probandka má tendence vzdalovat se od tématu hovoru, což pro nás nebylo

přínosné, na druhou stranu jsme to ale chápali, neboť potřebovala zmírnit své vnitřní napětí.

Rozhovor č. 2: Alena

Probandka Alena působila od začátku rozhovoru poměrně vyrovnaně, což se projevilo na plynulosti vyjadřování. Tento rozhovor na nás působil nejklidněji za všech, které jsme nahrávali. Alena se vyjadřovala celkem věcně, bylo cítit, že celá událost je pro ni již minulostí a jak sama dokonce uvedla, tato negativní zkušenost ji v konečném důsledku posílila.

Rozhovor č. 3: Jana

V pořadí třetí rozhovor byl dynamického rázu. Probandka Jana působila mírně nervózně, což však nemělo vliv na kvalitu výpovědi. I v tomto případě bylo psychické násilí v zaměstnání již minulostí, přesto jsme cítili Janinu stále přetrvávající nevyrovnanost s prožitými negativními událostmi a určitou potřebu se vypovídat někomu, kdo má podobné zkušenosti nebo alespoň patřičné pochopení.

Rozhovor č. 4: Jaroslava

Probandka Jaroslava na nás během celého rozhovoru působila celkem klidně a vyrovnaně, avšak registrovali jsme i jakýsi náznak jejího určitého životního zklamání a smutku. Velice si ceníme toho, že nám Jaroslava popisovala své problémy v zaměstnání dosti podrobně, což je pro náš výzkum velmi přínosné. Dozvěděli jsme se mnoho zajímavých a užitečných údajů.

Rozhovor č. 5: Adéla

Rozhovor s probandkou Adélou byl poměrně problematický. Přestože se Adéla sama nabídla poskytnout nám informace o svých negativních zkušenostech s psychickým násilím na pracovišti, trvalo docela dlouho, než k rozhovoru vůbec došlo. Probandka neustále rušila či alespoň oddalovala domluvené termíny. Při samotném rozhovoru pak působila mírně nervózně, nedokázala se uvolnit. Informace, které nám poskytla, se jeví jako poměrně strohé.

Rozhovor č. 6: Vlasta

Poslední rozhovor s probandkou Vlastou proběhl bez jakýchkoli potíží. Vlasta se nebála hovořit o psychickém násilí na jejím pracovišti a snažila se nám podat co nejvěrnější popis

svých postřehů a pocitů, které při tom zažívala. Nicméně ačkoli na nás Vlasta působila docela vyrovnaně a klidně, z jejího projevu bylo možné zaznamenat jistou nedůvěru v existenci spravedlnosti a trpkou a bolestnou životní zkušenost, které se trvale usídlily v jejím srdci.

5.2 Transkripce

Po nahrání rozhovorů byla naším dalším krokem transkripce dat. Z důvodu zachování co největší autentičnosti výpovědí jsme rozhovory přepsali doslovně, tzn. se všemi hovorovými výrazy, gramatickými chybami či přeřeknutími, což bylo časově dosti náročné. Jelikož si probandi přáli zachovat anonymitu, jsou jejich jména nahrazena jmény fiktivními. Přepis jednoho rozhovoru je přiložen k nahlédnutí v příloze P IV.

Všechna data získaná transkripcí je následně nezbytně zredukovat, z toho důvodu v nich hledáme určité jevy nebo typy odpovědí, které potom roztřídíme, abychom mohli získané údaje přehledně popsat.

5.3 Zakotvená teorie

Pro další zpracování získaných dat byla zvolena metoda zakotvené teorie, která umožňuje integrovat v rámci kvalitativní analýzy data získaná odlišným způsobem. Dále umožňuje využít různých metod při získávání dat a využívat různých přístupů při analýze těchto získaných dat. Jedná se tedy o metodu vyznačující se vysokou plastičností. Důležitá je schopnost výzkumníka nahlédnout do souvislostí výskytu, vývoje a charakteru zkoumaného jevu, dát údajům význam, oddělit související od nesouvisejícího, podstatné od nepodstatného a porozumět tomu. V rámci zakotvené teorie pracujeme se třemi typy kódování – otevřené, axiální a selektivní.

Pod pojmem kódování v kontextu zakotvené teorie rozumíme operace, pomocí nichž jsou zjištěné údaje analyzovány, konceptualizovány a opět skládány novými způsoby, což je ústředním procesem tvorby nové teorie. (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 211)

Kódování v zakotvené teorii představuje proces, kdy data procházejí třemi stádii. Jedná se o otevřené kódování, axiální kódování a kódování selektivní. Jednotlivé typy kódování na sebe navazují a jde o proces analýzy údajů, jehož výsledkem jsou záznamy kódování.

Otevřené kódování

„Otevřené kódování je část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů. Bez tohoto prvního a základního analytického kroku by nemohl proběhnout zbytek analýzy ani následná komunikace. Během otevřeného kódování jsou údaje rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány, porovnáním jsou zjištěny podobnosti a rozdíly.“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 43)

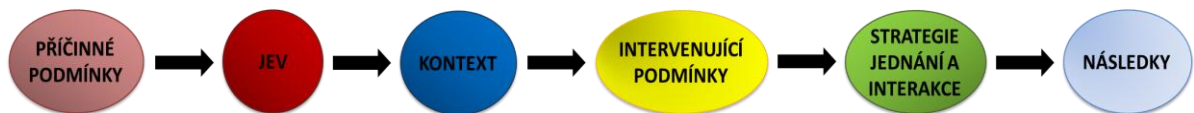
Jedná se o prvotní analýzu získaných dat a objevování důležitých myšlenek a pojmů. Analyzovaný text nejprve rozdělíme na jednotky, jimiž mohou být slovo, více slov či věta nebo odstavec a každé takové jednotce přiřadíme určitý kód. Kódem rozumíme slovo či frázi, která jistým způsobem vystihuje a od ostatních odlišuje určitý jev. Jakmile máme tyto kódy vytvořeny, zařadíme je podle jejich podobnosti nebo vnitřní souvislosti do různých kategorií. (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 211-221)

Jak je uvedeno výše, otevřené kódování je rozvrženo do dvou etap: konceptualizace a kategorizace. Ve fázi konceptualizace jsme rozebrali text, věty, odstavce a přidělili jim jména, která reprezentují daný jev. Ve fázi kategorizace jsme seskupili takové pojmy, které přísluší stejnému jevu. Všechna transkribovaná a okódovaná data přineseme k obhajobě naší diplomové práce v rámci státních závěrečných zkoušek.

Axiální kódování

V případě axiálního kódování jde o „soubor postupů, pomocí nichž jsou údaje získané v otevřeném kódování znovu uspořádány novým způsobem, prostřednictvím vytváření spojení mezi kategoriemi. To se činí v duchu kódovacího paradigmatu, které zahrnuje podmiňovací vlivy, kontext, strategie jednání a interakce a následky.“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70)

Jak uvádějí Švaříček a Šedřová (2007, s. 232), axiální kódování navazuje na kódování otevřené a jeho cílem je vytvoření spojení mezi jednotlivými kategoriemi. Získaná data jsou znovu uspořádána pomocí vytvoření nových vazeb mezi kategoriemi. Ve své podstatě má axiální kódování vlastně funkci takové jakoby pomůcky při třídění dat. K seřazení údajů se používá tzv. paradigmatický model, který může ve zjednodušené podobě vypadat následovně:



Obrázek č. 1: Zjednodušené znázornění paradigmatického modelu (Vlastní výzkum, 2015).

Příčinné podmínky jsou události, jež vedou k výskytu či vzniku nějakého jevu. Jev je ústřední myšlenka, dění nebo případ. Kontext pojímáme jako určitý konkrétní soubor vlastností, které jevu přísluší a za nichž jsou uplatňovány strategie jednání nebo interakce. Intervenující podmínky ovlivňují strategie jednání a interakce, ať už jejich usnadněním nebo znesnadněním. Strategie jednání a interakce vymezuje chování a jednání vůči danému jevu. Následky chápeme jako výsledky strategie a interakce. (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70)

Selektivní kódování

Při selektivním kódování jsme kategorie i jednotlivé pojmy dali do vztahu k jednomu centrálnímu jevu. Tento centrální jev zastřešuje celou problematiku a všechny jevy i kategorie spadají pod něj. Proces selektivního kódování se příliš neliší od kódování axiálního, hlavním rozdílem je především míra abstrakce při tvorbě paradigmatického modelu.

Cílem je dosažení srozumitelnosti a hlavně zakotvenosti námi vyloženého příběhu reality. Tohoto cíle dosahujeme prostřednictvím několika základních kroků. Prvním krokem je podrobně vyložit kostru příběhu. Dalším krokem je uvedení pomocných kategorií do vztahu k centrální kategorii podle paradigmatu. Ve třetím kroku jsou kategorie vzájemně vztahovány na dimenzionální úrovni, načež v následujícím kroku jsou tyto vztahy ověřovány podle údajů. Posledním krokem je doplnění kategorií, které je případně třeba ještě více upřesnit anebo rozvinout. V praxi přeskakujeme od jednoho k druhému. (Strauss, Corbinová, 1999, s. 87)

Požadavkem na centrální kategorii je zvláště to, aby se jednalo o uspokojivě abstraktní pojem, který bude svojí šíří významově vyjadřovat základní téma získaných empirických dat, přičemž ostatní kategorie, se k němu budou logicky vztahovat a rozvíjet jej. (Strauss, Corbinová, 1999, s. 87)

6 ANALÝZA A VLASTNÍ INTERPRETACE VÝZKUMU

6.1 Analýza získaných dat

V otevřeném kódování jsme všechny námi vytvořené kódy zařadili do šesti kategorií a u každé kategorie jsme vymezili její vlastnosti a dimenze. Pro lepší přehlednost prezentujeme jednotlivé kategorie i s jejich vlastnostmi, dimenzemi a kódy v tabulkách. Pod každou tabulkou uvádíme na ukázkou i několik úryvků z rozhovorů, které reprezentují jev v dané kategorii.

PSYCHOTEROR

Kategorie *Psychoteror* zahrnuje, jak dlouho psychické útoky na pracovišti trvaly, jakými různými způsoby se projevovaly a jaké pocity a prožitky byly tyto týrané oběti nuceny snášet.

Tabulka č. 2: Kategorie: Psychoteror (Vlastní výzkum, 2015).

KATEGORIE	VLASTNOSTI	DIMENZE	KÓDY
PSYCHOTEROR	Útoky Psychika	Časté Podlomená	Trvání Nepravdy Pocity Nervy Únava Urážky Pláč Nejistota

„...za toho dva a půl roku v podstatě je to každodenně, po celou dobu, nebo pokaždé, když přijdu do kontaktu tady s tímto vedoucím člověkem, neustále dává najevo svým chováním nadřazenost, ... v podstatě on, on neustále upozorňuje na něco ...jako něco po vás chce, řekne vám, že máte přijít do kanceláře, vy tam přijdete a on vlastně na vás nemá čas, takže musíte čekat až on má čas. Čekáte pět minut, deset minut, potom odejdete a on vás za chvíli zdrbe, že jste tam nebyl, jo. Nebo, nebo že jste to nevyřešil.“ (Eva)

„Ze začátku tak jednou za měsíc, později jednou za týden, ke konci skoro každý den, ... široký záběr, od slovního napadání, vulgárního napadání, přes shazování jako jsi, jsi neschopná, hloupá, blbá, naprosto co tady vlastně vůbec děláš, podobně až po, no vlastně fyzicky ne, fyzicky to nebylo napadání, ale vím o kolegy, nebo kolegyních, které byly i fyzicky napadené. Takže, takže vlastně ano, takové to ponižování to bylo víceméně. A ehh takové ty nesmyslné úkoly. Prostě práce pro práci, a když to člověk udělal, tak stejně to bylo špatně, takže to musel dělat, předělávat několikrát.“ (Alena)

„Každodenně, prakticky každodenně, co chvíli, ... neustále připomínala člověku, dávala mu najevo, jak je hloupý, jo zavolala si nás třeba a nešikanovala jenom mě teda, ale i ostatní spolupracovnice, ona si nás třeba zavolala pět minut před ukončením pracovní doby jo, a začala na nás. Myslíte si, že prostě na toto zaměstnání máte? Málo pracujete, máte malé výkony, nic neumíte, myslíte si, že vůbec tu můžete pracovat, jo, neustále nás srážela, ...no prostě chodili jsme ve stresu každý den do práce.“ (Jana)

„Dá se říct, že každý den. Každý den jsem zůstávala často po práci, to znamená, že jsem měla končit ve čtyři, ale končívала jsem třeba v sedm hodin, když jsem chtěla odejít, tak mi ehhh například říkal, že mě ta práce nebaví, že na úradě práce stojí dlouhá řada na moje místo a podobně. Ehh někdy chtěl, abych do práce jela třeba v neděli odpoledne ve tři hodiny, že je nutné něco dodělat, na co zapomněl, co musí být v pondělí nachystané. Byl schopný přijet pro mě i domů a vzít mě do zaměstnání i s mými tehdy malými dětmi, že když je neměl kdo hlídat, tak tam jely s náma, musely čekat a ehh prostě říkal, jakože si platí můj čas.“ (Jaroslava)

„No já mám pocit, že to bylo asi snad každý den. Že vždycky se tam něco našlo. Vždycky tam byly nějaké takové, ten podtext, co jsem cítila, že to prostě není tak jak by to mělo na tom pracovišti být, ...byl to hlavně ehhm nějaký takový psychický nátlak na moji osobu, kdy si za mými zády vlastně šeptali, já nevím, ukazovali si jakoby na mě prstem. Třeba i pokud šlo o moji práci, tak se mi zdálo, že mi ji nějak jakoby kazili.“ (Adéla)

„Každý den několikrát...Ze začátku to bylo prikazování nebo spíš nucení, tlačení do věcí, které nebyly náplní práce a které se mi, no které se mi prostě přičily. Pak se to ale celé rozjelo, ...jsem zjistila, že mě kolegyně pomlouvá na každém kroku, ...hrozně si vymýšlela na moji adresu a mluvila o mně strašně ale opravdu strašně vulgárně. Nejhorší na tom

bylo, že těm jejím pomluvám spousta lidí věřilo a neřešili, jestli je to pravda nebo ne. To mě moc bolelo.“ (Vlasta)

„...jsem z toho byla ehh, vyčerpaná, byla jsem nervózní, bývalo mi špatně, netěšila jsem se do práce, ehh prostě ehh, prostě dokonce jedna kolegyně, ta, ta úplně, ta se z toho sesypala, že musela odejít, že dala výpověď, já jsem se to ještě snažila držet kvůli tomu, že jsem si říkala, mám práci, potřebuju peníze, když mě vyhodí, kam jako půjdu ehm, ale opravdu jsem z toho byla třeba špatná, že žes, že jsem se třeba třepala kolikrát jo, zvracet se mi chtělo.“ (Jana)

„Já jsem teda měla na pracovišti velké problémy, já jsem mívala teda migrény, ale mívala jsem i takové ehhm, prostě když mě seřval, před ostatníma, tak jsem dokázala zvracet. A zvracela jsem třeba i pětkrát za tu pracovní dobu. A nebyla jsem ani pak schopná odjet sama domů z práce.“ (Jaroslava)

„Byl to hlavně strašný stres pro mě, byla jsem nervózní, bolest hlavy, prostě ráno špatně od žaludku, netěšila jsem se do práce, stavy úzkosti, někdy až panické takové vlastně stavy.“ (Adéla)

AKTÉR

V kategorii *Aktér* nalezneme charakteristiku agresora, tak jak ho popisují respondenti. Z uvedených citací z rozhovorů se dovídáme o typech a osobnostních rysech aktérů.

Tabulka č. 3: *Aktér* (Vlastní výzkum, 2015).

KATEGORIE	VLASTNOSTI	DIMENZE	KÓDY
AKTÉR	Přesila Manipulace	Drtivá Nekončící	Boss Arogantní Nekompetentní Zakomplexovaný Bezcharakterní Ambiciózní Slaboch Vyšinutý

„...je to člověk, který musel odejít ze svého bývalého zaměstnání, je to člověk celkem neschopný, nevím, jakým způsobem se dostal na tady toto vedoucí místo, kde nemá žádné vzdělání, na každém na každé vedoucí místo musí být alespoň bakalář, nějaké vysokoškolské vzdělání nebo středoškolské, musí tam být především pedagogické vzdělání, kterého on samozřejmě nedosahuje no a proč to dělá, protože doma nejspíš musí poslouchat, musí dělat to, co je mu řečeno a on si vlastně musí své nedostatky, své mindráky, své nějaké slabosti kompenzovat na někom druhým a na kom by si je kompenzoval, když vlastně kolem sebe má spoustu kamarádů, ...si myslím, že zkouší si to, co si nemůže dovolit doma a co si, co mu neberou ve svém blízkém okolí, tak to zkouší na jiných.“ (Eva)

„My jsme jí tenkrát říkali d'ábel v lidské podobě, jo?... To asi, to by asi nebylo vhodné označení na..., člověk bez jakýchkoliv morálních zásad, přestože pracoval v sociální sféře a byl ředitelem jedné, jedné ehh sociální organizace. Hmm jediné, co jí zajímalo, tak peníze a ... a prostě absolutně bezcharakterní člověk.“ (Alena)

„...silně ambiciózní, jo, prostě měla velké ambice, chtěla dosáhnout vysokého postu za každou cenu, šla v podstatě přes mrtvoly jakoby ehh byla nervózní, byla silně nervózní, jo a tu nervozitu přenášela na nás a podle mě je to člověk, který prostě nemá, aby tuto práci a funkci dělal a ona si toho byla vědoma a prostě bála se, že selže, tak proto, proto vlastně tady toto tak dělala. Ona sice v té chvíli na mě se neustále povyšuje, ale tam už to není o těch vědomostech a znalostech, ale že se spíš zná, řekněme se správnými lidma.“ (Jana)

„...vzdělaný člověk, workoholik, ...proste ve věku pětáctýřiceti let, stále svobodný, bezdětný, žijící pouze jenom tím zaměstnáním, ...velice tvrdý i sám na sebe a taky na ostatní, ... nechával zaměstnance všemožně vzdělávat, proškolovat, i v zahraničí, ale byl jako velice přísný na kvalitu provedené práce a ehhm prostě měl takový direktivní přístup k ostatním, takže ho museli poslouchat.“ (Jaroslava)

„Byla to vedoucí a byly to dvě mé kolegyně mladší, ... působila tedy přísným dojmem, ...taková arogantní, dalo by se říct.“ (Adéla)

„...no především si o ní myslím, že nebyla normální. Skoro bych řekla, že byla blázen. Ano, to si o ní myslím. Před druhými ze sebe dělala chudinku, ale ve své podstatě to byla zlá ženská.“ (Vlasta)

„...shazoval mě, třeba, že myslím jenom částí mozku i před ostatníma, házel věcma po zemi, dupal na místě, choval se takovýmto způsobem, pak se třeba na půl hodiny zavřel na záchodě...“ (Jaroslava)

„...můj nadřízený vedoucí, jak už jsem řekla, je to člověk, který je, má daleko nižší vzdělání než já, ... snaží se kompenzovat své nějaké mindráky, své nedostatky, ... se snaží svoji sílu vlastně využívat nebo své postavení, ... je to osoba, která doma, v domácím prostředí působí velmi, velmi schlíple, jak se říká takový ten podpantoflový typ, kdy má doma manželku, která absolutně rozhoduje o všem, ... je to osoba, která, která nemá svůj vlastní názor, nesnese jestliže názor někoho druhého je lepší a neuznává, že by názor a zkušenost jiného pedagoga mohla být lepší, v každém případě vyžaduje vždycky ehm, prostě ať se rozhoduje o čemkoliv, chce mít za každou cenu pravdu.“ (Eva)

OVZDUŠÍ

Kategorie, kterou jsme pojmenovali *Ovzduší*, v podstatě zahrnuje nezdravé firemní klima. Z rozhovorů je patrné, že v prostředí, v němž vládne obrovská nespravedlnost, faleš a příkoří, se respondenti cítili nespokojeně.

Tabulka č. 4: *Ovzduší* (Vlastní výzkum, 2015).

KATEGORIE	VLASTNOSTI	DIMENZE	KÓDY
OVZDUŠÍ	Klima Tlak	Nesnesitelné Intenzivní	Nespokojenost Nepomoc Bezpráví Protekce Faleš Soutěživost

„...ze začátku se zdálo, že někteří kolegové, jako říkali nic si z toho nedělej, on je takový jo, to musíš na něho jinak. No ale nakonec jsem zjistila, že jsem spouště, spouště kolegům věřila, myslela jsem si, že se chovají férově, že jednají férově, ale nakonec jsem zjistila, že měli snahu spíš ještě ze mě dostat nějaké informace, aby je mohli předat tomu vedoucímu.“ (Eva)

„...my jsme věděli, že prostě to tak tam funguje. Že jeden, jeden týden ona poníží jednoho, druhý týden druhého, tam my jsme se s tím prostě naučili žít, jo. Tak jsme čekali, na koho to padne zrovna.“ (Alena)

„Možná kdyby mně pomohli, kdybych věděla, že se mám o koho opřít, tak bych s tím něco udělala, ale.... Jejich postoj byl takový, že nechcou ztratit zaměstnání.“ (Adéla)

„...vedoucí se jinak chová k někomu, který je jeho kamarád, se kterým podniká, se kterým dřív pracoval, se kterým chodí kouřit, se kterým, který mu, za kterého se schovává, se kterým se chodí odreagovat, za kterým chodí na kávu, jo takže. A takovému člověku a takového člověka zakrývá a vlastně nemůže mu vytkat nějaké nedostatky. Jo nemůže mu vytkat nedostatek, že něco neudělal tak a hledá si nedostatky u někoho druhého a poukazuje na nedostatky někoho, nebo snaží se poukázat na, hledat nějaké nedostatky u někoho druhého a třeba u mě.“ (Eva)

„...jsem se ale čím dál víc trápila, šířalo mě to vevnitř. Postupem času jsem ale byla hrozně vyčerpaná, nervózní, jen když jsem pomyslela na práci, tak už mi bylo zle. Každé ráno jsem šla do práce s nevolností, bylo mi špatně už v neděli odpoledne, když se blížilo pondělí, další pracovní týden.“ (Vlasta)

„Hned první, když už jsem nastoupila do tady tohoto nového zaměstnání, okamžitě jsem, nebo pocítila jsem, že to není to pravé.“ (Eva)

JAK Z TOHO VEN?

V kategorii *Jak z toho ven?* můžeme nalézt řadu způsobů řešení mobbingu či bossingu ze strany probandů. Uvedené citace z rozhovorů vypovídají o jejich úsilí šikanu nějakým způsobem vyřešit, ale narazíme zde i na odevzdanost či podání výpovědi.

Tabulka č. 5: Kategorie: *Jak z toho ven?* (Vlastní výzkum, 2015).

KATEGORIE	VLASTNOSTI	DIMENZE	KÓDY
JAK Z TOHO VEN?	Úzkost Přání	Stresující Nesplnitelná	Rady Pomoc Taktiky Nepoddajnost Pasivita Rezignace Sbalení kufrů

„A ještě, řešila jsem to taky tím, že jsem si například domluvila kamarádku, ...že tam budu jenom hodinu po práci a která za tu hodinu pro mě přišla s tím, že už je tady, a že ji mám třeba odvézt domů, nebo že jsme domluvené na něco, takže to už jsem řešila i takhle, že jsem se snažila jakoby ukončit ten můj přesčas opravdu za tu hodinu, jak jsme se domluvili, ale on se snažil, ...no prostě nelíbilo se mu to, tomu šéfovi.“ (Jaroslava)

„Na venek jsem se snažila všechno řešit s úsměvem a s nadhledem, což se mi z počátku možná i dařilo, ...když jsem s ní už nechtěla pracovat, tak o tom nikdo nechtěl ani slyšet, prý to mám vydržet, prý je to chudák ženská, která to má v životě velice těžké. Jenže já už cítila, že už nemůžu, bylo mi z ní na zvracení. Opravdu na zvracení, ...hned jsem tušila zase nějaké pikle, ...pak se ke mně doneslo, co zase řekla. A chod'te po jednotlivých lidech a vysvětľujte jim, že to není pravda. No vlastně ze začátku jsem to tak nějak nenápadně dělala, ale pak jsem rezignovala. Abych řekla pravdu, uvažovala jsem i o výpovědi. Ale dá se říct, že jsem si spoustu věcí nechala líbit.“ (Vlasta)

„...nereagovala jsem nijak. Protože jako samoživitelka jsem se bála o to, přijít o práci, nedovedla jsem si představit, že tu práci mít nebudu, takže jsem bohužel, hmm to vždycky nějakým způsobem zkousla. A, no musela jsem to prostě. Nic jiného mi nezbývalo.“ (Alena)

„...já jsem si nemohla dovolit, třebaš z toho místa odejít, tudíž jsem si říkala, nějak to překlepu, a když bude prostě nejhůř tak, až, až už nebudu moct teda, tak pak třeba to budu řešit, ale dokavad' ještě nějakou tu sílu, sílu mám, tak, tak ještě vydržím prostě.“
(Jana)

„Když jsem odmítla třeba bývat tak dlouho po té práci nebo o víkendu, tak se to ehh odráželo na výplatě. Protože výplata byla udělána tou formou, že byla základní mzda a odměny, ale odměny byly zhruba stejně vysoké, jako ta základní mzda. Takže on, když mi ty odměny vzal, tak, tak já jsem vlastně měla polovičku příjmů a hrozně mi to jako narušilo, že ty finance rodinné. Takže ehm, takže vlastně jsem si dávala velký pozor zvláště před výplatou, ho něčím prostě naštvat, abych ho prostě nenaštvala před výplatou, protože se mi to nevyplatilo.“ (Jaroslava)

„Jo, že s některýma jsem se opravdu mohla o tom pobavit, že, že mi rozumněly, jo že chápaly jaké to je, protože prostě něco zkoušel takového i na ně. (Jaroslava)

„...vedoucí mého vedoucího měl s kolegyní párkrát řeč a údajně jí říkal, že jestli toho nenechá, tak jí sáhne na peníze. No nakonec mě přeložil. Když se na to tak dívám, tak jí se nic nestalo, na peníze jí nikdo nesáhl a přeložená jsem byla já.“ (Vlasta)

„...tak jsem přišla za ním a snažila jsem se ho zeptat, jak je to možné, ale snažil se mě vždycky to tak vysvětlit, že to, že prostě on to dělá správně, nic jiného, že jako nemůže, že ostatní taky měli takovou službu a tak. Prostě nechtěl slyšet, jo nechtěl slyšet, a když už jsem si teda někdy dupla, tak vlastně byl hrozný problém, abysme si třeba přeházeli služby a třeba trvalo to týden, týden jsem byla v hrozném stresu, než se třeba než se celá situace vyřešila, ...většinou reaguji tak, že jsem poslechla, absolutně jsem nešla do žádné opozice.“ (Eva)

„Odešla jsem z toho zaměstnání. Já jsem teda si domluvila jiné místo a až jsem měla jistotu, že mám, že v pohodě prostě přejdu na jiné zaměstnání, na stejnou pozici jinam, kde prostě bude se líp žít, tak tak jsem to udělala a přešla jsem. Ale chystala jsem se na to asi půl roku. Když se mi naskytla takováto dobrá možnost, tak jsem to okamžitě jako řešila.“
(Jaroslava)

RODINA, DĚTI, ZDRAVÍ

Kategorii *Rodina, děti, zdraví* vymezuje těžkosti v rodině, s nimiž se respondenti každodenně potýkají či potýkali. Jedná se o celou řadu problémů, od nedostatku času na děti a manžela, přes neustálou podrážděnost a fyzickou i psychickou vyčerpanost až po rozvod.

Tabulka č. 6: Kategorie: Rodina, děti, zdraví (Vlastní výzkum, 2015).

KATEGORIE	VLASTNOSTI	DIMENZE	KÓDY
RODINA, DĚTI, ZDRAVÍ	Iritace Výchova Morbidity	Stálá Nedostačující Častá	Není čas Podrážděnost Vyčerpanost Hádky Frustrace Nemoci Nefunkčnost Rozvod

„...člověk jestliže není v pohodě v zaměstnání samozřejmě doprovází to i rodinu, samozřejmě souvisí to s rodinou, protože když já jsem doma, oni jsou ve škole a v práci, v sobotu v neděli mají volno, já jsem v práci, když jsou prázdniny, já jsem v práci, oni jsou doma, souvisí to i s negativním, vůbec jako negativně to působí na rodinu, protože vlastně všechno je vzhůru nohama, všechno je úplně otočené, ...u mých dětí, ...musí být, jsou vedeni k daleko větší samostatnosti, ...z mé strany všechno já musím nachystat dopředu, oni mají pokyny to co mají dělat, jak to mají udělat, ...většinou se jenom mjíme, vidíme se hodinu, dvě hodiny, potom v neděli možná chvilku, jo, takže tam je problém se vůbec sejit.“
(Eva)

„No právě, když jsem byla v tomto zaměstnání, tak jsme se s manželem rozvedli a projevovalo se to tak, protože já jsem měla malé děti a vlastně jsem nemohla se s něma učit, psat si úkoly, protože jsem prostě byla ještě v zaměstnání, třeba v osm večer, že mě nechtěl pustit a pochopitelně můj manžel ehh to těžko nesl, že, nevěděl, co si má myslet, navíc měl starost o ty děcka, takže já, když jsem přijela domů, tak většinou odcházela

do hospody a protože no hádali jsme se a nadával mi za to a skončilo to rozvodem Mých dětí? Tak já jsem se snažila, aby se neprojevalo, ale projevilo se, že opravdu někdy trávily čas v té práci a čekaly na mě, ...šéf po mně chtěl jo, abych prostě do té míry jakoby ovlivňovala chod své vlastní rodiny, no.“ (Jaroslava)

„V partnerském životě určitě se to projevovalo tím, že jsem vlastně byla vznětlivá, vzteklá, partnera jsem napadala nebo vlastně i rodiče, s kterými jsme tehdy žili, hmm já nevím, nechtěla jsem vlastně pořádně nic dělat doma, i po stránce sexuální to nebylo určitě v pořádku, jak by to mělo být.“ (Adéla)

„...zdravotní problémy, myslím si, že psychika, že co jsem dvě, dva a půl roku tady na tomto pracovišti má na mě velmi neblahý vliv, protože jsem nervózní, doma jsem nespokojená, ehh doma jsem ehm nervózní, nedokážu nic dělat tak, jak jsem dělala dřív, prostě jakmile mám jít do práce, jakmile zjistím, že mám jít do práce, začíná mě být špatně, bolí mě hlava, nervózní, křičím po dětech, jo, prostě tady to všechno jsou reakce, já to vím, že to jsou reakce na, na místo a na, a vlastně na nové zaměstnání, které se mě nelíbí.“ (Eva)

„...stres, pocity na zvracení, třeba migrény, jako bolesti hlavy, takové jako prostě ehh, nechtělo se mi do práce, ...v té době jsem ty děti neměla, ale kdybych je měla, tak si myslím, že ehh, že by se to projevilo, protože člověk je nervózní, jo, takže určitě by se to nějak projevilo“ (Jana)

„...přenášelo se to prostě na moje zdraví a navíc jsem nebyla schopná v noci spávat. Ehh hrozně špatně jsem spávala.“ (Jaroslava)

„Obrovský stres, ... psychicky jsem na tom byla čím dál hůř a začaly se přidávat všelijaké bolesti. Bolely mě záda, krční páteř, hlava. Byla jsem čím dál častěji nemocná a častokrát jsem skončila v nemocnici na kapačkách, ...podlomené psychiky se už nikdy nezbavím, ...byla jsem nešťastná, ...ale to se dlouho nedalo to skrývat, ...často jsem plakala, ...manžel byl z toho napřed smutný, ...myslím si, že i manžel z té situace dostal žaludeční neurózu, že si to v skrytu hodně zabíral a že se trápil taky, protože mě měl rád, ...děti vycítí, když je něco jinak a taky no taky jsem na ně jaksi neměla čas, ne tolik, jako dřív. Už jsem nebyla ta pohodová usměvavá maminka. Nevím, nakolik je to poznamenalo a ani na to nechci myslet, protože ten čas už nikdo nevrátí. Neměla jsem nějak sílu se jim věnovat. Dnes mě to hrozně mrzí....“ (Vlasta)

PROČ TO VŠECHNO?

V kategorii *Proč to všechno?* nalezneme možné spouštěče mobbingu a bossingu. Můžeme se zde setkat s ignorací či přehnanou ctižádostivostí ze strany spolupracovníků nebo vedení, závistí, ale i s dobrosrdečností či neprůbojností na straně probanda.

Tabulka č. 7: Kategorie: *Proč to všechno?* (Vlastní výzkum, 2015).

KATEGORIE	VLASTNOSTI	DIMENZE	KÓDY
PROČ TO VŠECHNO?	Styl řízení Pomoc	Neprofesionální Žádná	Nadvláda Kolektiv Strach Závist Nevšímovost Ctižádostivost Dobrotivost Neprůbojnost

„...obraceli se ke mně zády, ...hodně z nich. A dnes už asi i chápu proč. Báli se, aby se taky nedostali do takové situace, protože proti pomluvám se vlastně nejde bránit, ...lidi jsou jako ovce, ...většina se dělala, že nic nevidí, raději šli s davem.“ (Vlasta)

„...já si myslím, že to byla povaha toho člověka, že ten člověk, jak říkám byl příšerně ctižádostivý, myslel si, že si může dovolit cokoli, ...ví o sobě, že není příliš chytrá, jo bojí se nějaké konkurence, ale ví, že na tom místo setrvává jenom proto, že je tam od začátku založení firmy a zná se v podstatě od začátku se kamarádí s těmi, co v té firmě začali pracovat s ňou, co jsou už na vyšších pozicích, takže ona je si toho podle mě vědoma, že zas tak chytrá není a prostě bojí se třeba i nějaké konkurence a aj ten cit tam asi není.“ (Jana)

„...oni musí, tu to svoje nicnedělání nějakým způsobem ehh od sebe odpoutat pozornost a poukázat na někoho druhého. Takže ehh oni neříkají nic a oni vlastně si říkají, když se nejedná o ně, tak je to úplně jedno. (Eva)

„Jsem přesvědčená, že to způsobilo to, že mám povahu, jakou mám, že jsem taková ehhm, jakoby hodná bych to řekla, já jsem sice dokázala říct taky ne, ale, ale většinou jsem se

„snažila vyhovět, když to bylo možné, ...myslím si, že je to i tím pracovním kolektivem, protože máme smíšený pracovní kolektiv, jsou tam muži i ženy, kdežto na tom minulém zaměstnání bylo víc žen a prostě víc tam rostly takové ty pomluvy.“ (Jaroslava)

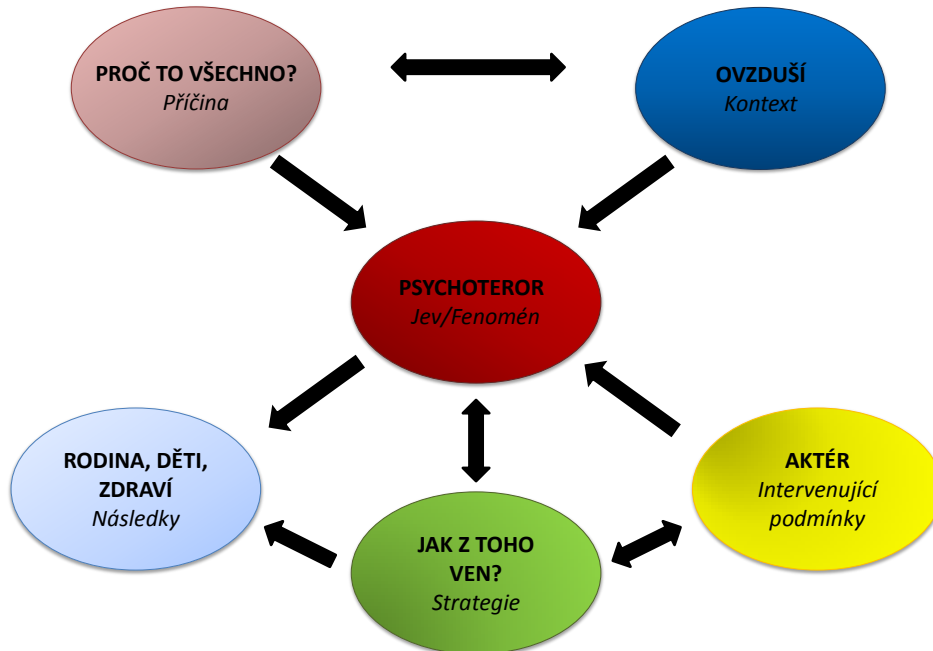
„...já si myslím, co to způsobilo, možná proto, že jsem byla mladá, bylo to moje první zaměstnání, nevím. I možná moje povaha, nejsem zas tolik průbojná, takže tím to určitě také mohlo vzniknout.“ (Adéla)

„...no já si myslím, že za to může tak trochu i moje povaha, rodiče mě vychovali moc slušně, snažím se být ke všem milá a taky tolerantní a lidi toho někdy ... no možná i často zneužívají. Myslím si, že na tom všem mělo velký podíl to, že jsem byla hodná, šťastná, spokojená, že jsem měla skvělou rodinu, manžela, ...kolegyně toto neměla, ...manžel pil, ona vlastně taky, děti měli problémové a to je ještě pěkné slovo, ...drogy, alkohol, krádeže, dluhy, ...policie jejich adresu znala velice dobře. A co to způsobilo? Mohla za to její bestiálnost ruku v ruce s lidskou lhostejností a bojácností.“ (Vlasta)

„...ostatní zaměstnanci si toho všimli a nevěděli, proč zůstávám dýl, proč tam bývám o víkendu, a měli pocit, že spolu něco máme. Proto se potom k tomu později různým způsobem přidávali posměškama a tak, což bylo ještě horší pro mě, protože jsem jim jako těžko vysvětlovala, že to tak není.“ (Jaroslava)

6.2 Interpretace dat

Na základě axiálního kódování jsme vytvořili tento paradigmatický model:



Obrázek č. 2: Paradigmatický model sestavený v rámci axiálního kódování (Vlastní výzkum, 2015).

Z uvedeného paradigmatického modelu plyne, že jako fenomén byla určena kategorie *Psychoteror*, neboť právě kolem ní se soustředí všechny ostatní kategorie. Respondenti v této kategorii popisovali, jak dlouho u nich psychoteror probíhal, jakým způsobem se projevoval a jak ho prožívali.

Příčinné podmínky jsou události, které vedou ke vzniku jevu (fenoménu), proto příčinnou podmínkou byla vybrána kategorie *Proč to všechno?* Tato kategorie zmíněné kritérium nesporně splňuje. Přehnaná ctižádostivost jednoho a na druhou stranu neprůbojnost druhého a v neposlední řadě i neprofesionální styl vedení a strach jsou bezesporu spouštěcími faktory patologického chování na pracovišti. Kategorie *Proč to všechno?* je současně ve vzájemné interakci s kontextem.

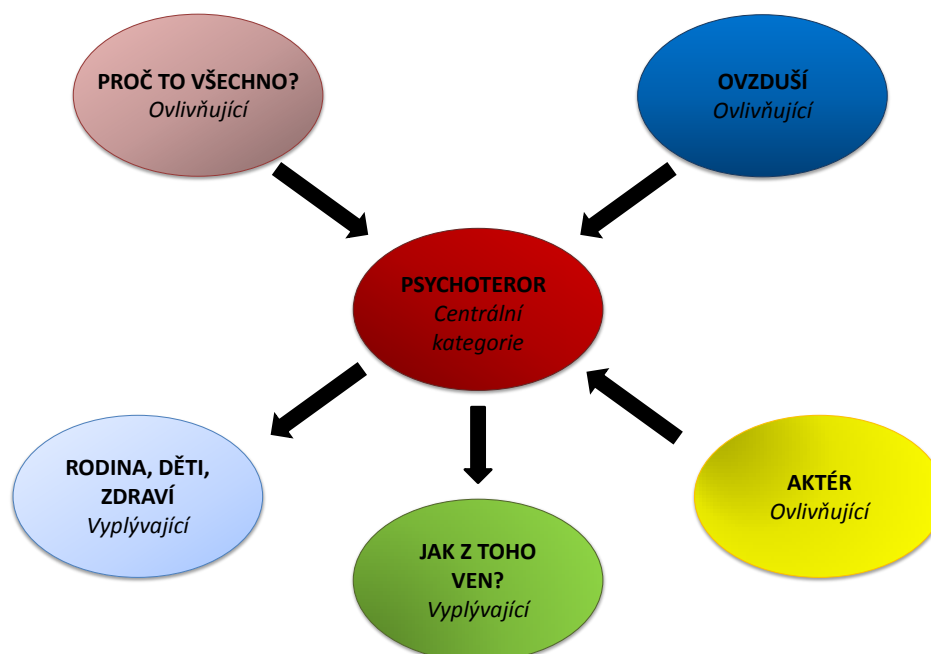
Jako následky jsme stanovili kategorii *Rodina, děti, zdraví*. Zmíněná kategorie obsahuje jevy, které vznikly v důsledku fenoménu a tyto následky jsou rovněž velkou mírou ovlivňovány strategií, kterou oběť psychoteroru používá.

Strategií jednání byla zvolena kategorie *Jak z toho ven?* Tato kategorie je ve vzájemné interakci nejen s fenoménem, ale současně i s intervenujícími podmínkami a zároveň má velký vliv na následky.

Jako kontext byla vymezena kategorie *Ovzduší*. Kontextem označujeme specifický soubor vlastností či podmínek, které jevu náleží. V našem případě se jedná např. o nespokojenost, nespravedlnost, faleš či nadměrnou soutěživost.

Intervenujícími podmínkami byla definována kategorie *Aktér*. Tato kategorie je ve vzájemné interakci s použitými strategiemi jednání, ať už úmyslnými či neuskutečněnými, zároveň má značný vliv na fenomén.

Paradigmatický model selektivního kódování



Obrázek č. 3: Paradigmatický model selektivního kódování (Vlastní výzkum, 2015).

Centrální kategorií byl na základě selektivního výběru vybrán *Psychoteror*, protože nejvíce vyjadřuje problematiku psychického násilí na pracovišti. Z modelu je patrné, že *Psychoteror* je ovlivňován příčinami (*Proč to všechno?*), kontextem (*Ovzduší*) a intervenujícími podmínkami (*Aktér*) a že z *Psychoteroru* vyplývají použité strategie (*Jak z toho ven?*) a následky (*Rodina, děti, zdraví*).

6.3 Výsledky výzkumného šetření a doporučení pro praxi

Analytická verze příběhu

Psychické násilí na pracovišti je dlouhodobý nátlak a jeho dopady se neprojevují okamžitě. Přichází více méně nenápadně. Příčina vzniku psychoteroru často tkví v obyčejných lidských atributech, kterými jsou závist, strach, přehnaná ctižádostivost či naopak neprůbojnost. Velkou roli zde hraje především neprofesionální styl řízení, neposkytnutá pomoc a nevšímavost okolí.

Nesnesitelné a dusné klima na pracovišti a intenzivní tlak na šikanovaného jedince celou záležitost ještě umocňuje. Je pochopitelné, že v zaměstnání, kde vládne protekce, faleš a bezpráví jsou pracovníci silně nespokojení. Aktér psychoteroru je postupem času nad svou obětí v drtivé přesile a neustále s obětí negativním způsobem manipuluje, znevažuje její práci, uráží ji a očerňuje ji před ostatními. Není proto divu, že se šikanovaný záhy cítí znejistěný, zvyšuje se jeho nervové napětí, přidává se plačtivost, postupně klesá jeho sebevědomí.

Zpočátku se šikanovaná osoba pokouší nějakým způsobem bránit, přemýšlí, jak z toho ven, snaží se taktizovat. Jenže v prostředí, kde vládne strach a nadvláda a útoky jsou čím dál častější a pomoc žádná, to jde těžko. Úzkost, která je stresující a přání klidného zaměstnání, jenž se jeví již jako nesplnitelné, vyvolává u tohoto jedince zvažování podání výpovědi. To si však mnohdy z finančních důvodů nemůže dovolit. Tím se uzavírá tzv. bludný kruh, ze kterého oběť nemůže ven.

Dříve či později však dochází k závažným následkům. Oběť se zmítá v neustálém stresu, je psychicky i fyzicky zcela vyčerpaná, sužují ji psychosomatická onemocnění, jako zažívací potíže, časté migrény či bolesti šíje a zad. Takový jedinec má brzy narušené sebevědomí i sebehodnocení, poruchy koncentrace, nekvalitní spánek. Neustálý stres, nejistota, beznaděj, frustrace a podrážděnost silně zasahují i do rodinného prostředí oběti. Oběť

psychoteroru je natolik pohlcena svým trápením, že nemá čas ani sílu na vlastní děti, partnera, rodinu, čímž dochází k postupnému odcizení svým blízkým a vlastně i celému okolí.

Z našeho výzkumu vyplynulo, že u čtyř respondentek došlo k ukončení jejich psychoteroru na pracovišti prostřednictvím výpovědi a zbývající dvě probandky šikanu na pracovišti doposud stále snášejí.

Doporučení pro praxi

Naše práce vychází z řady odborných názorů na psychické násilí na pracovišti a řešení jeho negativního dopadu. V této souvislosti bychom rádi uvedli některá doporučení pro praxi. V první řadě je skutečně velmi důležitá osvěta. V podstatě se jedná o primární prevenci. Pouze dobrá informovanost totiž lidem umožní včasné rozpoznání mobbingového či bossingového jednání. Je nutné, aby lidé věděli, jakým způsobem mají reagovat, pokud se s mobbingem setkají a jaké jsou možnosti obrany proti tomuto patologickému jevu. Z toho důvodu jsme vytvořili informační letáček o mobbingu (k nahlédnutí viz příloha P VI), který hodláme rozdat na našem pracovišti, na kterém se bohužel mobbingu už léta daří. Jsme si vědomi toho, že sebelepší informační leták nemůže vyřešit problém tkvící ve špatném vedení podniku, ale může pracovníkům poskytnout cenné rady jak mobbing rozeznat, jak proti němu bojovat a kde se obrátit pro pomoc. Zaměstnancům chceme nabídnout i test (viz příloha P VII), pomocí kterého mohou zjistit, zda jsou oni anebo někdo z jejich rodiny vystaveni šikaně na pracovišti. V případě testu jsme se inspirovali Svobodovou (2008, s. 24-25).

DISKUSE

Z odpovědí respondentů vyplývá, že osobnost mobbera má širokou škálu podob, od arogantního, nadmíru ambiciózního až po zakomplexovaného, slabocha či vyšínutého jedince. To plně odpovídá tvrzení Svobodové (2008, s. 46), která uvádí, že mobberem většinou bývá nevyzrálá osobnost se sklonem k agresivnímu chování, ale může to být třeba i nevyrovnaný jedinec, který trpí obavami ze svého vlastního selhání. Odpovědi probandů se rovněž shodují s autory Praško a Prašková (2007, s. 57), jež jsou toho názoru, že nejistý člověk se z důvodu strachu z autorit velmi těžko prosazuje a že takový jedinec je schopen se prosadit jen vůči slabším. K těm se dokáže chovat až přehnaně rázně, někdy bezcitně, protože využívá možnost uspokojit svoji touhu po převaze.

Našich šest probandů se od sebe svým založením, chováním i reakcemi na šikanu na pracovišti lišili, což prokazuje pravdivost slov Haškovcové (2004, s. 28), která píše, že obětí se může stát doslova a do písmene každý člověk. Tato autorka zmiňuje, že někdy se sice hovoří o tom, že oběť si o svůj osud řekla sama, ať už svou bázlivostí či naopak vyzývavostí, čímž se stala terčem agresora, nicméně faktem zůstává, že se obětí může snadno stát člověk, který se jen shodou okolností ocitl v nevhodném čase na nevhodném místě.

Dále, ačkoli se celá řada autorů, jako např. Beňo (2003, s. 45–47), Huberová (1995, s. 35–36), Kratz (2005, s. 23), Svobodová (2008, s. 40) a Venglářová (2011, s. 117–119) shoduje na čtyřech fázích mobbingu, kterými jsou konflikt, systematický psychický teror, zveřejnění případu a vyloučení oběti z kolektivu, firmy či organizace, z odpovědí respondentů vyplývá, že výskyt první fáze, kterou je konflikt, nemusí být vždy bezpodmínečně nutný. V některých případech nastává přímo systematický psychický teror. Děje se to zejména na pracovištích, kde vládne špatná firemní kultura a kde je takové patologické chování dá se říci standardní.

Pindeš (2012, s. 128) tvrdí, že bosser často přiřazuje své oběti horší práci, mnohokrát ji bezdůvodně a veřejně kárá, odpírá jí odměny, dělá problémy při plánování řádné dovolené, nezřídká dokonce vyhrožuje i výpovědí. Dobře odvedenou práci nechává vedoucí bez povšimnutí, ale na druhou stranu jakoukoli drobnou chybičku nepřiměřeně nafoukne. Tato autorova slova jsou rovněž potvrzena výpověďmi respondentů, neboť ti se na svém pracovišti setkali s naprosto stejnými projevy šikany.

Z odpovědí našich probandů plyne i další shoda a to s popisem psychických důsledků u oběti, které Svobodová (2008, s. 83-84) přiřazuje zejména k začátkům mobbingu či bossingu a vymezuje je nejčastěji jako nervozitu, napětí a stísněnost, k nimž se přidávají i problémy s koncentrací. Postupně dochází k poruchám sebehodnocení a narušenému sebevědomí. Oběť je uvězněna v neustálém stresu a nejistotě, je vysílená a ztrácí veškerou motivaci. Můžou se přidat také problémy se zády a šíjí. Tyto jedince nezřídka sužují i vleklé zažívací potíže a často dochází k narušenému a nekvalitnímu spánku. Ve výpovědích respondentů jsme zaznamenali všechny zmíněné indicie, z jejich informací je patrné, že i oni se propadli do vyčerpanosti, přecitlivělosti, což u nich postupem času vyvolalo tendence k útočnému a podrážděnému chování a to nejen v zaměstnání, ale i v jejich vlastní rodině.

ZÁVĚR

Cílem naší diplomové práce bylo prozkoumat problematiku psychického násilí na pracovišti, odkrýt pocity, projevy a obranné reakce u obětí psychoteroru v zaměstnání, abychom zjistili, jaké dopady má tento patologický jev nejen na samotné oběti, ale i na jejich rodiny. Následky pracovní šikany totiž nemusí být ve svých počátcích v rodině na první pohled patrné. I tady platí, že přicházejí nenápadně a postupně.

Na základě odpovědí respondentů můžeme potvrdit, že psychické násilí na pracovišti má skutečně dopad nejen na samotnou oběť psychoteroru, ale i na její rodinu. Z našich šesti respondentek to dosvědčily čtyři. V případě mobbingu či bossingu se totiž jedná o dlouhodobý psychický nátlak a ten se zákonitě dříve či později projeví i v rodině psychicky týraného jedince.

Reakce respondentů na mobbing a bossing byly rozmanité, od houževnatého vzdorování, přes různé taktizování až po naprostou odevzdanost nebo podání výpovědi. Výjimkou nebyl ani tzv. útěk do nemoci, i když se domníváme, že respondentkou v podstatě neuvědomovaný. Po návratu šikanovaného jedince ze zaměstnání bývá obvyklé, že v domácím prostředí panuje neustálá podrážděnost, která zhoršuje klima v rodině a ztěžuje komunikaci mezi jejími členy.

Ačkoli se rodinní příslušníci zpočátku snaží mobbovanému členu rodiny pomoci, ne vždy se najde uspokojivé řešení. Svou roli hraje i míra psychické odolnosti, již rodina disponuje a která může být přenášena i na děti. Nadmíru důležitá je správná výchova pokud možno v klidném a láskyplném prostředí, která u dětí podporuje zdravé sebevědomí, neboť to se vytváří již od útlého dětství.

Je skutečně nutné vnímat šikanu na pracovišti jako společensky nežádoucí a nebezpečný jev a snažit se co nejvíc eliminovat její výskyt, protože nebezpečnost pracovní šikany spočívá v tom, že zasahuje u postižených zaměstnanců hluboké lidské potřeby, což je být úspěšný v realizaci vlastních schopností a být úspěšný v lidských vztazích. Zklamání, bezmoc, pochyby o sobě a spravedlivém světě můžou poznamenat osobnost člověka tak hluboce, že už nikdy nemusí dojít k úplné nápravě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAKOŠOVÁ, Zlatica, 2011. *Sociálna pedagogika ako životná pomoc*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-969-9440-3.
- [2] BEŇO, Pavel, 2003. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA. ISBN 80-86517-34-9.
- [3] ČECH, Tomáš, 2011. *Mobbing jako negativní fenoménv prostředí základních škol*. Brno: Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD. ISBN 978-80-210-5448-6.
- [4] ČERMÁK, Ivo, 1999. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta. ISBN 80-902614-1-8.
- [5] HAŠKOVCOVÁ, Helena, 2004. *Manuálek o násilí*. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 80-7013-397-X.
- [6] HAUGE, Johan Lars et al., 2009. *Work & Stress* [online]. Bergen (Norsko): Taylor & Francis, october-december 2009, vol. 23, no. 4, s. 349-358 [cit. 2015-02-07]. ISSN 1464-5335. Dostupné z: <http://www.choixdecARRIERE.com/pdf/6573/2010/HaugeSkogstadEinarsen2009.pdf>
- [7] HELUS, Zdeněk, 2007. *Sociální psychologie pro pedagogy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1168-3.
- [8] HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- [9] HIRIGOYEN, Marie-France, 2002. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0994-9.
- [10] HUBEROVÁ, Brigitte, 1995. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia. ISBN 80-85186-62-4.
- [11] JAFFE, Peter, 2008. Workplace violence. *THE SAFE ANGLE* [online]. Iss. 2. Toronto (Ontario, Kanada): OSACH, june 2008, vol. 10 [cit. 2013-03-17]. ISSN 1499-9331. Dostupné z: <http://www.osach.ca/products/newsletters/200806.pdf>
- [12] KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

- [13] KRATZ, Hans-Jürgen, 2005. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-127-5.
- [14] KRAUS, Blahoslav a Věra POLÁČKOVÁ et. al., 2001. *ČLOVĚK – PROSTŘEDÍ – VÝCHOVA. K otázkám sociální pedagogiky*. Brno: Paido. ISBN 80-7315-004-2.
- [15] KRAUS, Blahoslav, 2008. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-383-3.
- [16] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1994. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada - Avicenum. ISBN 80-716-9121-6.
- [17] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2002. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-642-X.
- [18] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2010. *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-726-8.
- [19] MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC, 2004. *Cesty pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. ISBN 80-7315-078-6.
- [20] MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.
- [21] PAULÍK, Karel, 2010. *Psychologie lidské osobnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2959-6
- [22] PEYTON, Rennie Pauline, 2003. *Dignity at work: eliminate bullying and create a positive working environment*. New York (USA): Brunner-Routledge. ISBN 0-203-63792-5.
- [23] PINDEŠ, Miroslav a kol., 2012. *Prevence násilí a zvládání krizové situace na pracovišti: praktická studijní příručka*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů. ISBN 978-80-87306-08-6.
- [24] PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ, 2007. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1697-8.
- [25] ŘÍČAN, Pavel a Pavlína JANOŠOVÁ, 2010. *Jak na šikanu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2991-6.

- [26] SPURNÝ, Joža, 1996. *Psychologie násilí*. Praha: EUROUNION. ISBN 80-85858-30-4.
- [27] STUHLÍKOVÁ, Iva, 2002. *Základy psychologie emocí*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-553-9.
- [28] SVOBODOVÁ, Lenka, 2007. *Bezpečný podnik: mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-86973-66-1.
- [29] SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2474-4.
- [30] ŠPATENKOVÁ, Naděžda a kol., 2004. *Krizová intervence pro praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0586-9.
- [31] ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [32] VENGLÁŘOVÁ, Martina a kol., 2011. *Sestry v nouzi: Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3174-2.
- [33] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2001. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0042-5.
- [34] WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: <i>Zjednodušené znázornění paradigmatického modelu (Vlastní výzkum, 2015)</i>	48
Obrázek č. 2: <i>Paradigmatický model sestavený v rámci axiálního kódování (Vlastní výzkum, 2015)</i>	61
Obrázek č. 3: <i>Paradigmatický model sestavený v rámci selektivního kódování (Vlastní výzkum, 2015)</i>	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní údaje o probandech	44
Tabulka č. 2: Kategorie: Psychoteror.....	49
Tabulka č. 3: Kategorie: Aktér.....	51
Tabulka č. 4: Kategorie: Ovzduší	53
Tabulka č. 5: Kategorie: Jak z toho ven?.....	55
Tabulka č. 6: Kategorie: Rodina, děti, zdraví	57
Tabulka č. 7: Kategorie: Proč to všechno?	59

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: Rešerše odborné literatury
- Příloha P II: Slovníček pojmů
- Příloha P III: Otázky k rozhovorům
- Příloha P IV: Přepis rozhovoru
- Příloha P V: Kategorie, její vlastnosti, dimenze a kódy
- Příloha P VI: Informační letáček o mobbingu
- Příloha P VII: Test „Jste vystaveni mobbingu?“

PŘÍLOHA P I: REŠERŠE ODBORNÉ LITERATURY

BAKOŠOVÁ, Zlatica, 2011. *Sociálna pedagogika ako životná pomoc*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-969-9440-3.

Docentka Zlatica Bakošová – autorka této vysokoškolské učebnice se ve své pedagogické a vědeckovýzkumné činnosti orientuje na sociální pedagogiku a pedagogickou komunikaci. Rovněž vede studentům jejich odborné praxe. Od roku 1990 stála u zrodu sociální pedagogiky jako učebního předmětu i studijní specializace na Katedře pedagogiky FiF UK v Bratislavě, kde dodnes působí. V učebnice nalezneme témata jako teoretická východiska sociální pedagogiky, sociální pedagogiku jako životní pomoc, sociální pedagogiku a rodina, škola, výchova, možnosti sociální pedagogiky při řešení některých sociálních a sociálně patologických problémů až po profesní možnosti a uplatnění sociálního pedagoga.

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

Autor knihy - psycholog Pavel Beňo se bojí proti mobbingu a šikaně na českých pracovištích soustavně věnuje již řadu let, proto má s touto problematikou opravdu bohaté zkušenosti, navíc v sobě tento autor nezapře talentovaného vypravěče a rétora. Přestože nám kniha nabízí odborně erudované objasnění příčin onemocnění vztahů na pracovišti, je čtivá a ve svižném tempu unáší čtenáře jednotlivými kapitolami. Na konkrétních kazuistikách, které publikace rovněž obsahuje, je dokumentována zákeřnost, zloba a síla mobbingu a bossingu. Tato publikace je vhodná nejen pro mobbované jedince, ale měla by zároveň být i radou každému dobrému vedoucímu a schopnému personalistovi, jakým způsobem lze zamezit tomuto negativnímu jevu na pracovištích. Vyostřené vztahy v zaměstnání totiž zasahují nejen šikanovanou osobu, ale i její spolupracovníky a v konečném důsledku postihují celou firmu, neboť v takovém prostředí se velice špatně pracuje, čímž dochází ke snižování pracovního výkonu zaměstnanců.

ČECH, Tomáš, 2011. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*. Brno: Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD. ISBN 978-80-210-5448-6.

Tato kniha je první ucelenější studií o problematice mobbingu v prostředí českých škol. Teoretická část podchycuje a vymezuje problematiku mobbingu, a to jak z hlediska dosavadních zkušeností v České republice, tak s využitím poznatků a výzkumů zahraničních. V empirické části nalezneme výzkum kvantitativní i kvalitativní, s jejichž využitím dochází k zmapování výskytu mobbingu v prostředí základních škol a s tím souvisejících vazeb. Autor se pokouší přinést zcela nové, dosud nepopsané poznatky o výskytu a specifikách tohoto fenoménu ve školním prostředí a současně také proniknout do případných zkušeností učitelů, kteří se stali obětí mobbingu a zmapovat nejrůznější mechanismy jednání a obrany. Na základě získaných nových poznatků se autor snaží vymezit a navrhnout konkrétní doporučení pro školy z hlediska řešení a prevence mobbingu ve školách. Autor doufá, že svými novými cennými informacemi přispěje ke zvýšení povědomí o mobbingu, jako negativnímu společenskému fenoménu.

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

Autorkou této publikace je česká bioložka a filosofka, profesorka lékařské a zdravotnické etiky Helena Haškovcová, mezi její odborná témata patří také paliativní péče, psychologie onkologických pacientů a umírajících vůbec. Tato její kniha o osmdesáti třech stranách je přehledně členěná do dvaceti dvou kapitol, v nichž se snaží podat čtenářům ucelený obraz o problematice násilí, neboť se domnívá, že v odborném tisku, je sice relativní dostatek časopiseckých článků, problémem je však jistá roztržitost informací, která čtenáři brání v osvojení si základních znalostí o násilí. Autorka se v knize věnuje nejen násilí na pracovišti, ale i násilí v rodině, institucionálnímu násilí, mediálnímu násilí či týrání dětí a mladistvých, sebepoškozování atd.

HAUGE, Johan Lars et al., 2009. *Work & Stress* [online]. Bergen (Norsko): Taylor & Francis, october-december 2009, vol. 23, no. 4, s. 349-358 [cit. 2015-02-07]. ISSN 1464-5335.

Studie norského autora Johana Hauge působícího na fakultě psychologie na univerzitě v Bergeru v Norsku se zabývá především šikanou na pracovišti, ale i stresem v zaměstnání a agresí. Zkoumá, jaké konkrétní faktory mohou u pachatele vyvolat zapojení se do šikanování druhých osob. Nicméně i on uznává, že důvodů, proč na pracovištích vzniká šikana, může být mnoho a že se tyto příčiny vzájemně prolínají a souvisí s charakteristickými rysy oběti a pachatele.

HELUS, Zdeněk, 2007. *Sociální psychologie pro pedagogy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1168-3.

Profesor Zdeněk Helus, jenž je autor této knihy, vystudoval obor psychologie, specializoval se na psychologii speciální a pedagogickou. Do povědomí odborné veřejnosti vstoupil monografií *Psychologické problémy socializace osobnosti*. Dodnes se podílí na celé řadě programů, které jsou zaměřeny na změny ve školách, a to jak z hlediska rozvíjejících se schopností dítěte, tak i z hlediska nároků společnosti vědění. Kniha je rozdělena do čtyř částí. První je orientována spíše obecně, poskytuje výchozí orientaci. Další dvě části se zabývají širším tématem, především socializací osobnosti a rodinou. Poslední část knihy se zabývá školou, výukou, komunikací mezi učiteli a žáky a podmínkami vzdělávací úspěšnosti. Publikace rovněž obsahuje četné příklady, které čtenáři pomohou spojit si obecněji založené úvahy se zcela konkrétními skutečnostmi.

HIRIGOYEN, Marie-France, 2002. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0994-9.

Francouzská autorka Marie-France Hirigoyen ve své zajímavé publikaci rozebírá jednotlivá stadia psychického týrání a poutavým způsobem je dokládá klinickými případy. Zabývá se jednotlivým aktéry psychického týrání, agresorem i jeho obětí a jejich vzájemným vztahem. Autorka je psychiatřka, psychoanalytička a rodinná psychoterapeutka, kterou přivedlo doplňkové vzdělání v mladém vědním oboru viktimologie k podrobnému výzkumu problematiky psychického týrání v USA i ve Francii a vzápětí začala pravidelně pořádat

odborné přednášky pro závodní lékaře a řídicí pracovníky státních podniků i soukromých firem.

HUBEROVÁ, Brigitte, 1995. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia. ISBN 80-85186-62-4.

Autorkou této velice užitečné publikace je německá nezávislá novinářka, která již po dlouhá léta zpracovává témata především z oblasti psychologie. Ve své knize celkem podrobně popisuje příčiny, pachatele a rovněž následky mobbingu. Odhaluje tak čtenáři nejčastější metody mobbingu a poskytuje cenné rady, co lze konkrétně udělat, aby byl proces mobbingu zastaven. Kniha je přehledně rozdělena do šesti kapitol a díky poutavému způsobu psaní o stále víc a víc aktuálnějšímu společenskému problému si jistě získá spoustu čtenářů z řad široké veřejnosti.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

Tato vysokoškolská učebnice a zároveň uznávaná příručka týkající se podnikové praxe svou širokou oblastí zahrnuje veškeré personální úkoly v podniku. Kniha je také zaměřena na novodobá témata, jako např. lidský kapitál, oblast vedení lidí či koncepce zaměstnaneckých rolí. Text jednotlivých kapitol poskytuje čtenáři spoustu odborných informací důležitých pro studium škol zaměřených ekonomickým směrem. Autor při jejím zpracování využil četných zkušeností, ale zvláště také poznatků, které se mu podařilo nasbírat na svých zahraničních stážích.

KRAUS, Blahoslav a Věra, POLÁČKOVÁ et. al., 2001. *ČLOVĚK – PROSTŘEDÍ – VÝCHOVA. K otázkám sociální pedagogiky*. Brno: Paido. ISBN 80-7315-004-2.

Mezi studenty velmi žádaná kniha se snaží čtenáři vysvětlit a objasnit souvislosti mezi pojmy člověk, prostředí a výchova. Skládá se z pěti obsáhlých částí, kde se autoři snaží o jistý posun v poznání sociálně pedagogické problematiky v České republice. Dílo je prvotně určeno jako studijní materiál pro studenty sociální pedagogiky, ale s největší

pravděpodobností osloví i širokou pedagogickou veřejnost. Tento titul by neměl být opomenut nikým, kdo se chce věnovat sociální pedagogice.

KRAUS, Blahoslav, 2008. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-383-3.

Kniha se nám snaží poskytnout ucelený přehled v oblasti sociální pedagogiky. První stránky nám dovolí nahlédnout do historie tohoto oboru a to jak u nás, tak v zahraničí. Následující část vysvětluje vztah této vědy k jiným vědním oborům, dále nalezneme vysvětlení základních pojmů z oblasti sociální pedagogiky a objasnění rozdílů mezi některými z nich. Publikace se podrobně věnuje např. druhům prostředí, sociální komunikaci, životní pomoci, sociálně výchovné činnosti, ale také charakterizuje sociálního pedagoga v rámci jeho profese. Toto dílo je sice určeno v první řadě všem studentům sociální pedagogiky, ať už na střední či vysoké škole, ale své čtenáře si určitě najde i u ostatních příznivců tohoto vědního oboru.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2010. *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-726-8.

Profesor Jaro Křivohlavý, který je autorem tohoto díla, je naším předním psychologem. Zabývá se především sociální a klinickou psychologií, komunikací, stresem a psychologií zdraví. Kniha se zaměřuje především na procesy odpouštění a smířování, které mají zásadní význam pro porozumění v mezilidských vztazích a jejich zlepšování. Pozornost je ale věnována i dalším tématům, jako je např. optimismus, radost a naděje v souvislosti s duševním a tělesným zdravím, práci s negativními emocemi apod.

PEYTON, Rennie Pauline, 2003. *Dignity at work: eliminate bullying and create a positive working environment*. New York (USA): Brunner-Routledge. ISBN 0-203-63792-5.

Autorka Pauline Rennie Peyton je integrační psychoterapeutka a privátní psycholožka s mnohaletými pracovními zkušenostmi v různých organizacích. Specializuje se na oblasti lidských vztahů zahrnujících obtěžování a šikanu na pracovišti a za svoji dvacetiletou praxi

nabyla v této závažné problematice opravdu mnoho zkušeností. Jako psycholog radí a zároveň vytváří vzdělávací programy pro vedoucí pracovníky v organizacích, kteří chtějí vědět nejen to, jak zabránit, ale také jak se vypořádat s tímto nepřijatelným chováním. Jako mediátor pracuje s oběťmi, ale i s osobami z šikany obviněnými. Díky její značné zkušenosti s pracovním traumatem jsou její služby žádány i v posttraumatickém stresovém poradenství v důsledku katastrof, jako byla např. železniční havárie v Paddington či události 11. září. Peyton se domnívá se, že traumata z šikanování v zaměstnání nejsou pro některé lidi o nic méně vysilující než traumata z jiných velkých traumatických událostí. Tato příručka je napsána nejen pro manažery, vedoucí pracovníky či poradce, psychology a psychoterapeuty, ale pro každého, kdo má na pracovišti odpovědnost za jiné osoby. Jejím hlavním cílem je poskytnout praktické a užitečné řešení šikany na pracovišti.

SPURNÝ, Joža, 1996. *Psychologie násilí*. Praha: EUROUNION. ISBN 80-85858-30-4.

Tato kniha je určena všem, kteří chtějí porozumět násilí, poznat jeho psychologickou podstatu, projevy i příčiny vzniku. Seznámí nás s postupy a prostředky, jak předcházet a řešit konfliktní situace. Publikace Joži Spurného - policejního psychologa a pedagoga vznikla právě z nedostatku pocitu bezpečí, který je, jak známo, jednou ze základních (nejen) lidských potřeb. V knize hledáme způsoby, co můžeme pro zvýšení pocitu vlastního bezpečí udělat.

SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2474-4.

Autorku Lenku Svobodovou inspirovala k napsání této publikace jednak její vlastní zkušenost, ale také postupné zjištění, jak málo je populace o této problematice informovaná. V deseti kapitolách poutavě napsané knihy najdeme nejen krátké seznámení s historií mobbingu, ale především doporučení, jakým způsobem se můžeme tomuto nežádoucímu jevu bránit, případně se mu zcela vyhnout, jak by měl zasáhnout vedoucí, jak by měli reagovat spolupracovníci a mnoho dalších užitečných informací. Kniha je určená širokému okruhu čtenářů.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda a kol., 2004. *Krizová intervence pro praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0586-9.

Tato publikace čerpá nejen z českých a cizojazyčných zdrojů, ale především z bohatých praktických zkušeností autorů. Kniha obsahuje třináct kapitol, v nichž se kolektiv znamenitých českých autorů věnuje nejrůznějším oblastem z problematiky krizové intervence včetně právních aspektů, ztrátám v životě člověka a krizovým situacím s tímto spojeným, včetně problematiky násilí a sebevraždy. Dílo je určeno pracovníkům v pomáhajících profesích, kteří se při výkonu svého povolání nezdědky setkávají s lidmi v náročných životních situacích – psychologům, psychiatrům a jiným lékařům, zdravotním sestram, sociálním pracovníkům, duchovním, pedagogům a v neposlední řadě také studentům oborů směřujících do pomáhajících profesí.

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

Publikace je souborem odborných statí z psychologie práce a organizace. Je členěna do osmi kapitol, tři statě napsala autorka ve spolupráci s kolegyněmi-psycholožkami. Nás nejvíce zaujaly poslední dvě kapitoly, které se věnují kontraproduktivnímu pracovnímu chování a mobbingu. Ačkoli je tato kniha prvotně určena čtenářům z řad studentů psychologie, andragogiky i ekonomických oborů a odborníkům v těchto oborech, její zajímavé zpracování zaujme jistě i mnoho laického čtenáře.

PŘÍLOHA P. II: SLOVNÍČEK POJMŮ

Agrese – v současném pojetí bývají pojmem agrese označovány útočné a veskrze nepřátelské postoje a chování lidského organismu. Termín pochází z latinského slova „agredi“ = „ad gredi“. Původně tento pojem vůbec neznamenal pouze něco negativního. V nejobecnější poloze jej lze do češtiny přeložit jako „kráčet“, „přibližovat se (k někomu)“, „vejít s někým ve styk“, což pochopitelně ještě zdaleka nemusí znamenat nepřátelství, ohrožení nebo útok. (Beňo, 2003, s. 29)

Bossing – Jde o mobbingu podobnou formu násilí, ovšem je zde uplatňována nápadná nesouměrnosti v pracovně právních vztazích. Bossing využívá stejných strategií jako mobbing, ale díky své moci bývá razantnější. Většinou jde o jednání nadřízeného vůči podřízenému. (Pindeš, 2012, s. 128)

Konflikt – Střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí. (Křivohlavý, 2002, s. 17)

Konfliktní situace – Zvláštní druh meziosobního styku mezi dvěma (popřípadě více) jedinci, v němž dochází ke střetu jejich představ, zájmů, postojů, cílů či hodnot. Vzniklý interpersonální konflikt se promítá do jednání účastníků, je základem konfliktní situace. (Spurný, 1996, s. 45)

Krize – Přechodný stav vnitřní nerovnováhy způsobený kritickými událostmi nebo takovými životními událostmi, které vyžadují zásadní změny a řešení. (Špatenková, 2004, s. 15)

Mobber – Pachatel mobbingu, agresor neboli osoba, která ubližuje druhým lidem, dopouští se na nich násilí. Činí aktivní, stálý a nemilosrdný nátlak na svého spolupracovníka minimálně jednou týdně, po dobu nejméně půl roku. (Svobodová, 2008, s. 46)

Mobbing - O mobbingu (z angl. to mob = vulgárně vynadat, vrhnout se na) se mluví až tehdy, jestliže jsou na některou z osob na pracovišti prováděny systematické a dlouhodobé útoky. Za mobbingové chování je pokládáno takové nepříjemné chování, které se opakuje přinejmenším jednou týdně alespoň po dobu šesti měsíců a vychází od jedince či celé skupiny a je očividně nepříjemné či diskriminační. (Huberová, 1995, s. 11)

Násilí - Pojem násilí pochází z latinského slova „**violentia**“ (odtud odvozen anglický výraz pro násilí “ violence“), což znamená živelný a neřízený projev síly. Jde o opak zákonného a normálního užití síly orgány státní moci. (Čech, 2011, s. 7)

Sexual harassment – Jedná se o sexuální obtěžování. Je to jakákoli podoba nežádoucího verbálního, neverbálního nebo fyzického chování sexuálního charakteru, jehož cílem či důsledkem je ohrožení lidské důstojnosti. Jeho projevy jsou velice rozmanité, od milostných poměrů na pracovišti, přes různé lechtivé narážky, vtipy, obrázky až po úsilí o dosažení tělesného kontaktu, flirtování, sexuální vydírání a v neposlední řadě i znásilnění. (Pindeš, 2012, s. 129)

Stres – Vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná. (Křivohlavý, 1994, s. 10)

Úzkost – Difuzní trvalý pocit ohrožení, kdy prožívající není schopen přesně říci, co konkrétního ho ohrožuje. (Stuchlíková, 2002, s. 145)

PŘÍLOHA P. III: OTÁZKY K ROZHOVORŮM

Úvodní otázky

1. Souhlasíte s nahráváním tohoto rozhovoru a s jeho využitím pro moji diplomovou práci?
2. Váš věk?
3. Jak dlouho jste pracoval/a v zaměstnání, kde vás šikanovali?
4. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?
5. Jaký je váš rodinný stav a počet dětí?
6. Šikanu jste zažil/a v současném nebo minulém zaměstnání?
7. Kdo vás v zaměstnání šikanoval?

Hlavní otázky

1. Jakým způsobem vás v zaměstnání šikanovali?
2. Jak byste charakterizoval/a osobu, která vás šikanovala?
3. Jak často jste byl/a v průměru vystavován/a šikaně na pracovišti?
4. Jak jste se choval/a vy? Jak jste reagoval/a?
5. Jak jste šikanování vyřešil/a?
6. Jaké zdravotní problémy spojené s šikanou na pracovišti jste měl/a?
7. Měla šikana dopad i na vaši rodinu? Jestliže ano, jak se to projevilo?
8. Jakým způsobem se projevilo vaše šikanování u vašich dětí?
9. Co nebo kdo vám pomáhalo zvládat šikanu na pracovišti? A jak?
10. Jaký byl postoj kolegů, kteří byli svědky vaší šikany na pracovišti?
11. Jak byste řešil/a šikanu na pracovišti dnes, s odstupem času?
12. Pokládáte si otázku, proč se to vůbec stalo? Co to způsobilo?

Děkuji za rozhovor a za váš čas.

PŘÍLOHA P. IV: PŘEPIS ROZHOVORU

Souhlasíte s nahráváním tohoto rozhovoru a s jeho využitím pro moji diplomovou práci?

Ano, jistě.

Váš věk?

Čtyřicet sedm let.

Jak dlouho jste pracoval/a v zaměstnání, kde vás šikanovali?

Nóó, přes dva roky, ale šikánování přišlo až po no asi třech měsících.

Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

Momentálně vysokoškolské, předtím jsem ale měla středoškolské.

Jaký je váš rodinný stav a počet dětí?

No jsem vdaná a mám tři dnes už velké děti.

Šikanu jste zažil/a v současném nebo minulém zaměstnání?

V současném.

Kdo vás v zaměstnání šikanoval?

Spolupracovnice.

Jakým způsobem vás v zaměstnání šikanovali?

No ze začátku to bylo takové příkazování nebo spíš nucení, tlačení do věcí, které nebyly náplní práce a které se mi, no které se mi prostě přičily. Pak se to ale celé rozjelo. Tak nějak nenápadně, ani si vlastně neuvědomuju ten začátek toho všeho. Zkrátka jsem zjistila, že mě kolegyně pomlouvá na každém kroku. Nebyla to zrovna chytrá ženská, ale na toto měla chytrosti až až. Hrozně si vymýšlela na moji adresu a mluvila o mně strašně ale opravdu strašně vulgárně. Ona vlastně pořád mluvila vulgárně. Nejhorší na tom bylo, že těm jejím pomlouvám spousta lidí věřilo a neřešili, jestli je to pravda nebo ne. To mě moc bolelo. Když jsem s ní už nechtěla pracovat, tak o tom nikdo nechtěl ani slyšet, prý to mám vydržet, prý je to chudák ženská, která to má v životě velice těžké. Jenže já už cítila, že už nemůžu, bylo mi z ní na zvracení. Opravdu na zvracení. Kdykoli jsem se vrátila do práce třeba po dovolené nebo třeba od doktora, tak jsem viděla, jak se ke mně spolupracovníci otáčí zády. Obrazně, no někdy doslova. Hned jsem tušila zase nějaké pikle. A opravdu, pak se ke mně doneslo, co zase řekla. A chodíte po jednotlivých lidech a vysvětlujete jim, že to není pravda. No vlastně ze začátku jsem to tak nějak nenápadně dělala, ale pak jsem rezignovala.

Jak byste charakterizoval/a osobu, která vás šikanovala?

No, myslím si, že to byla, no především si o ní myslím, že nebyla normální. Skoro bych řekla, že byla blázen. Ano, to si o ní myslím. Před druhými ze sebe dělala chudinku, ale ve své podstatě to byla zlá ženská. Dodnes nepochopím, že jí všechno procházelo. Hrabala se lidem za zády v jejich soukromých věcech ve skříni, šuplíku, šmírovala, pila v práci alkohol, nedodržovala žádná pravidla. Nejhorší na tom bylo, že se tím vším dokonce i veřejně chlubila. Chtěla být zajímavá. Myslím si, že jí ale nevěřili, bavila tím pracovní kolektiv, smáli se tomu. Doma sloužila, prý byla i bita, no nevím. Ale občas přišla

i s modřinami a odůvodnila to nějakou blbou výmluvou. Byla ulhaná a bezcharakterní ženská.

Jak často jste byl/a v průměru vystavován/a šikaně na pracovišti?

Každý den několikrát. Za ty dva roky mám psychiku úplně v háji. A zdá se mi, že to všechno začíná znova.

Jak jste se choval/a vy? Jak jste reagoval/a?

Asi jsem byla příliš tolerantní. Na venek jsem se snažila všechno řešit s úsměvem a s nadhledem, což se mi z počátku možná i dařilo. Pak jsem se ale čím dál víc trápila, šířilo mě to vevnitř. Postupem času jsem ale byla hrozně vyčerpaná, nervózní ..., jen když jsem pomyslela na práci, tak už mi bylo zle. Každé ráno jsem šla do práce s nevolností, bylo mi špatně už v neděli odpoledne, když se blížilo pondělí, další pracovní týden. Abych řekla pravdu, uvažovala jsem i o výpovědi. Ale dá se říct, že jsem si spoustu věcí nechala líbit. To už muselo být něco, abych se ozvala nahlas.

Jak jste šikanování vyřešil/a?

No, já vlastně nijak. Přeložili mě na jiné oddělení. S bývalou kolegyní se občas potkám a dokonce ji i pozdravím. Ale nikdy nikdy jí to nezapomenu. To se ani nedá zapomenout. Bohužel všude se najdou zlí lidé, na nynějším oddělení pracuji s paní, která před lety psychicky úplně zničila svou kolegyni. Ta se dlouho léčila s nervama a stejně jako nakonec odešla. Prostě ta paní dělá hrozné věci ještě dalším dvěma kolegyním, neustále je pomlouvá, zatahuje do řeči i jejich rodiny, přitom to jsou lži, já to vím. Jenže lidé, ne teda všichni, se k těm holkám obrátili taky zády. Prostě je to smutné... A poslední dobou to ta paní začíná praktikovat i na mě. Dělá mi to samé, co těm holkám, nastavuje všelijaké pastičky a čeká, jestli se chytíme. Dělá naschvály, neustále si stěžuje a překrucuje pravdu. Její pomluvy jsou nehorázné a mám dojem, že lidé tomu zase věří, proboha, kde to žijeme...

Jaké zdravotní problémy spojené s šikanou na pracovišti jste měl/a?

Obrovský stres. To se ani nedá popsat, kdo to sám neprožil, ten to asi nikdy nepochopí. Bylo mi v podstatě pořád špatně. Psychicky jsem na tom byla čím dál hůř a začaly se přidávat všelijaké bolesti. Bolely mě záda, krční páteř, hlava. Byla jsem čím dál častěji nemocná a častokrát jsem skončila v nemocnici na kapačkách. Jednou to byl jo z ničeho nic těžký zápal plic, takže okamžitě pryč do nemocnice, pak při běžné kontrole zase nádor v prsu, rychle operace, pak problémy s kolenem ... zase operace. Táhne se to se mnou do teď. Přitom před tím jsem byla zdravá jako řepa. Přestože už s tou paní nepracuji, tak podlomené psychiky se už nikdy nezbavím. Připadám si, jako kdybych byla jiný člověk. Smutný a zklamaný.

Měla šikana dopad i na vaši rodinu? Jestliže ano, jak se to projevilo?

Myslím si, že ano. Byla jsem doma hodně smutná, no asi už jsem si tak nějak neuměla užívat volný čas, ani sama, ani s rodinou. Byla jsem nešťastná, chtěla jsem to nějak řešit s manželem, ale na druhou stranu jsem ho tím nechtěla zatěžovat. Nepostěžovala jsem si ani rodičům, ani kamarádkám, asi to byla chyba. Držela jsem to v sobě, ale to se dlouho nedalo to skrývat ... často jsem plakala, taky jsem se začala vyhýbat lidem, nechtěla jsem nikoho vidět. No ... ale stejně jsme pak o tom doma čím dál víc mluvili. Muž byl

z toho napřed smutný, radil mi, ať si to nenechám líbit, pak se na mě dokonce někdy i zlobil, že si za to můžu sama, že mám lidi poslat do prdele. Jenže to já právě neumím. Bylo mi to líto, mrzelo mě to, hmm přemýšlela jsem, že je chyba možná ve mně. Myslím si, že i manžel z té situace dostal žaludeční neurózu, myslím si, že si to v skrytu hodně zabíral a že se trápil taky, protože mě měl rád.

Jakým způsobem se projevilo vaše šikanování u vašich dětí?

Hmm, no tak to nevím. Určitě vnímali doma tu napjatou atmosféru, to jo. Co si budeme povídat, děti vycítí, když je něco jinak a taky no taky jsem na ně jaksi neměla čas, ne tolik, jako dřív. Už jsem nebyla ta pohodová usměvavá maminka. Nevím, nakolik je to poznamenalo a ani na to nechci myslet, protože ten čas už nikdo nevrátí. Neměla jsem nějak sílu se jim věnovat. Dnes mě to hrozně mrzí Děti jsou stokrát důležitější než práce, ale já byla na tom tenkrát opravdu hrozně špatně hmm psychicky.

Co nebo kdo vám pomáhalo zvládat šikanu na pracovišti? A jak?

Zvládat tu hrůzu? No... snad rodina, to vědomí, že ji mám. Taky pár dobrých lidiček v práci, kteří stáli na mé straně. Bohužel veřejně nikdo nevystoupil. Vlastně ano, doneslo se mi, že vedoucí mého vedoucího měl s kolegyní párkrát řeč a údajně jí říkal, že jestli toho nenechá, tak jí sáhne na peníze. No nakonec mě přeložil. Když se na to tak dívám, tak jí se nic nestalo, na peníze jí nikdo nesáhl a přeložená jsem byla já ... hmm ... největší oporou mi ale byl určitě můj manžel ... moje rodina.

Jaký byl postoj kolegů, kteří byli svědky vaší šikany na pracovišti?

Špatný ... jak už jsem řekla ... obraceli se ke mně zády ... hodně z nich. A dnes už asi i chápu proč. Báli se, aby se taky nedostali do takové situace, protože proti pomluvám se vlastně nejde bránit ... lidi jsou jako ovce většina se dělala, že nic nevidí, raději šli s davem. Hrstka snad stála při mně, ale jak už jsem řekla, veřejně se mě nikdo nezastal.

Jak byste řešil/a šikanu na pracovišti dnes, s odstupem času?

Nevím ... ráda bych řekla, že bych odešla z takové práce, ale fakt nevím. Nejsem v situaci, že bych si mohla dovolit být bez práce a práce se u nás hledá těžko. Hodně lidí je nezaměstnaných. Určitě bych se dívala po jiné práci, ale dokud bych ji neměla, tak výpověď bych asi nedala. Bohužel proti intrikám a pomluvám a všelijakým naschválům a taky proti nespravedlnosti se bránit nejde. To by si musel každý zkusit, aby věděl, o čem mluvím.

Pokládáte si otázku, proč se to vůbec stalo? Co to způsobilo?

Ano, pokládám ... no já si myslím, že za to může tak trochu i moje povaha, rodiče mě vychovali moc slušně, snažím se být ke všem milá a taky tolerantní a lidi toho někdy ... no možná i často zneužívají. Myslím si, že na tom všem mělo velký podíl to, že jsem byla hodná, šťastná, spokojená, že jsem měla skvělou rodinu, manžela Kolegyně toto neměla ... manžel pil, ona vlastně taky, děti měli problémové a to je ještě pěkné slovo ... drogy, alkohol, krádeže, dluhy ... policie jejich adresu znala velice dobře. A co to způsobilo? Mohla za to její bestiálnost ruku v ruce s lidskou lhovostí a bojácností.

Já si celý život říkám, že se musím změnit, ale nějak se mi to prostě nedaří. I ze svých dětí jsem se snažila vychovat slušné lidi, ale nevím, jestli jsem udělala dobře, ... prostě se bojím, že to budou mít v životě těžké, protože si myslím, že světu vládnu hajzlíci.

PŘÍLOHA P. V: KATEGORIE, JEJÍ VLASTNOSTI, DIMENZE A KÓDY

KATEGORIE	VLASTNOSTI	DIMENZE	KÓDY
PSYCHOTEROR (JEV/FENOMÉN)	Útoky Psychika	Časté Podlomená	Trvání Nepravdy Pocity Nervy Únava Urážky Pláč Nejistota
AKTÉR (INTERVENUJÍCÍ PODMÍNKY)	Přesila Manipulace	Drtivá Nekončící	Boss Arogantní Nekompetentní Zakomplexovaný Bezcharakterní Ambiciózní Slaboch Vyšinutý
OVZDUŠÍ (KONTEXT)	Klima Tlak	Nesnesitelné Intenzivní	Nespokojenost Nepomoc Bezprávi Protektce Faleš Soutěživost
JAK Z TOHO VEN? (STRATEGIE)	Úzkost Přání	Stresující Nesplnitelná	Rady Pomoc Taktiky Nepoddajnost Pasivita Rezignace Sbalení kufrů
RODINA, DĚTI, ZDRAVÍ (NÁSLEDKY)	Iritace Výchova Morbidity	Trvalá Nedostačující Častá	Není čas Podrážděnost Vyčerpanost Hádky Frustrace Nemoci Nefunkčnost Rozvod
PROČ TO VŠECHNO? (PŘÍČINNÉ PODMÍNKY)	Styl řízení Pomoc	Neprofesionální Žádná	Nadvláda Kolektiv Strach Závist Nevšímavost Ctižádostivost Dobrotivost Neprůbojnost

PŘÍLOHA P. VI: INFORMAČNÍ LETÁČEK O MOBBINGU

MOBBING A BOSSING

ŠIKANA NA PRACOVÍŠTI

CO JE MOBBING A BOSSING?

- * Nejrůznější formy znepříjemňování života na pracovišti.
- * Špatné zacházení bez sexuální či rasové příčiny.
- * Skryté, rafinované a zákeřné.
- * Pomlouvání, zesměšňování, ponižování, přehlížení, zahanbování, zastrašování, ústrky.
- * U bossingu se šikany dopouští nadřízený pracovník.

PŘÍČINY?

- * Pocit ohrožení, strach z nezaměstnanosti.
- * Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.
- * Neustálý tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.
- * Atmosféra konkurenčního prostředí.

NÁSLEDKY A NEBEZPEČÍ?

- * Následky mohou mít rozsah od psychosomatických symptomů a potíží až k sebevraždě.
- * Zvážit rizika a rozhodnout se, zda zůstat, či odejít.
- * Hledat spojence.
- * Stanovit si priority, povinnosti a úkoly, nedělat zbytečné chyby ve stresu.
- * Neztratit kontakt s realitou a usilovat o nadhled. Neopomíjet ostatní - rodina, koníčky, relaxace.

JAK S MOBBINGEM ČI BOSSINGEM BOJOVAT?

- * Schovávat si důkazy, písemnou dokumentaci, emailovou poštu.
- * Zajistit si osobní svědectví v momentech diskriminace.
- * Psát si deník všech událostí.

KAM SE OBRÁTIT NA INTERNETU?

- * Občanské sdružení Práce a vztahy <http://praceavztahy.cz/>
- * Občanské sdružení proti šikaně <http://www.sikana.org/>

LITERATURA

- * Helena Haškovcová - Manuálek o násilí
- * Lenka Svobodová - Nenechte se šikanovat kolegy; mobbing - skrytá hrozba
- * Pavel Beňo - Můj šéf, můj nepřítel?



PŘÍLOHA P. VII: TEST „JSTE VYSTAVENI MOBBINGU?“

TEST: JSTE VYSTAVENI PSYCHICKÉMU TERORU NA PRACOVIŠTI?

Předkládám malý test, který vám pomůže zjistit, zda jste vy (váš kolega anebo někdo z vašich blízkých) vystaveni mobbingu. Ačkoliv existuje pravidlo, že mobbing musí probíhat minimálně půl roku, aby mohl být takto pojmenován, ke zjištění situace, zda existuje ohrožení, postačí, když se zamyslíte nad posledními třemi měsíci. Odpovídejte ANO nebo NE, na závěr souhlasné odpovědi sečtěte.

	ANO	NE
1. Když vstoupím do místnosti, rozhovor kolegů náhle skončí.		
2. Šíří se o mě pomluvy.		
3. Moje přítomnost na pracovišti je kontrolována víc, než normálně nebo u jiných kolegů.		
4. Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná, jsem terčem neustálé kritiky.		
5. Je mi písemně nebo ústně vyhrožováno.		
6. Smějí se mé nemoci, handicapu, účesu, oblečení apod.		
7. Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace.		
8. Okřikují mě nebo mi neustále nadávají.		
9. Chovají se ke mně, jako bych byl/a vzduch.		
10. Kolegové se ze mě utahují, posílají mě dělat zbytečné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy.		
11. Obtěžují mě sexuálními narázkami nebo činy.		
12. Věnují mi pouze pohrdavé pohledy či gesta.		
13. Mám hanlivou nebo nelichotivou přezdívku.		
14. Jsem terčem kanadských žertů.		
15. Spolupracovníci mi předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržím.		
16. Nejsem zván/a na neformální podnikové akce anebo jen tak naoko, je zřejmé, že nejsem vítán/a.		
17. Na pracovních poradách nedostávám slovo, a pokud ano, bývám rychle umlčen/a.		
18. Bývám obětním beránkem. Když se něco nepovede, často se na mě všechno svede.		
19. Kolegové mi vyslovují nedůvěru, sepisují petice, svolávají schůzky, aby se řešilo, co se mnou dál.		

20. Bývám terčem fyzické agrese.		
21. Často mě bolí hlava, žaludek nebo jsem nemocný/á.		
22. Myslím na člověka, který mi nějak ubližuje i mimo pracovní dobu.		
23. Často jsem stěhován/a z kanceláře do kanceláře.		
24. Odtahují se ode mě i lidé, kteří se se mnou před tím bavili.		
25. Kritizují moje politické nebo náboženské přesvědčení.		
26. Během dovolené nastávají v mnou vykonávané agendě závažné změny.		
27. Jsem terčem opakovaných stížností u nadřízených.		
28. Je mi odepřeno podnikové vzdělávání.		
29. Ztrácejí se mi věci, soubory, data nebo si je kolegové přivlastňují.		
30. Jakékoliv chybičky se přehnaně zveličují.		
31. Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňována.		
32. Do pomluv a intrik jsou zatahováni i moji rodinní příslušníci.		

Výsledek testu

32 – 20 bodů: Jste hlavním terčem mobberových útoků, pravděpodobně již máte spoustu fyzických příznaků. Určitě vyhledejte odbornou pomoc, sami to již nevládnete.

19 – 11 bodů: Zde by se již dalo hovořit o mobbingu. Pokud jste vystaveni systematickým útokům minimálně jednou týdně již půl roku, jste jasnou obětí. Chcete-li zůstat ve stávajícím zaměstnání, nezbyvá na vaši reakci mnoho času. Okamžitě jednejte.

10 – 6 bodů: Značná psychická zátěž. Jste pod tlakem, je načase vytvořit protiopatření. Čím déle budete s obranou váhat, tím obtížnější bude se bránit.

5 – 1 bod: Několik souhlasů ještě samo o sobě nemusí znamenat ohrožení. Ale celou situaci podrobně sledujte.

0 bodů: Nezbyvá než gratulovat ke kvalitní pracovní atmosféře a rozumným kolegům.