

# Patologické vztahy na pracovišti: mobbing a bossing

Pavína Běhounková

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavína Běhounková**  
Osobní číslo: **H128272**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Patologické vztahy na pracovišti - mobbing a bossing**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena na:

- patologické vztahy na pracovišti, na jejich oběti a na dopady, které takové jednání má na jedince a organizaci;
- prevenci výskytu šikany na pracovišti a jejího účinného řešení;
- na možnosti sociální pedagogiky při nápravě tohoto stavu.

Součástí práce budou případové studie zpracované na základě analýzy rozhovorů. Bude zde zejména zaznamenán počátek a průběh šikany, její řešení a ukončení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, V. ; NOVÝ, I. Moc, vliv a autorita. 1. vyd. Praha. Management Press, 2001, 126 s. ISBN 80-7261-053-8. BEŇO, P. Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2003, 181 s. ISBN 80-86517-34-9. FEHLAU, E. G. Konflikty v práci jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 112 s. ISBN 80-247-0533-8. KALLWASS, A. Syndrom vyhoření. 1. vyd. Praha. Portál, 2007, 144 s. ISBN 978-807367-299-7. KRATZ, H. J. Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 131 s. ISBN 80-7261-127-5. NOVÁK, T. ; CAPPONI, V. Sám proti agresi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 128 s. ISBN 80-7169-253-0. SVOBODOVÁ, L. Nenechte se šikanovat kolegy Mobbing skrytá hrozba. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 112 s. ISBN 9788-80-247-2474-4. WAGNEROVÁ, I. A KOL. Psychologie práce a organizace nové poznatky. 1.vyd.Praha. Grada Publishing, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0. Další literatura bude obsažena v projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Alena Plšková**

Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

**4. prosince 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**29. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015

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



  
doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
ředitel ústavu

**Prohlašuji, že**

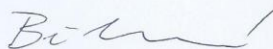
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmem-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně

PAULINA BĚHOŮNKOVÁ



.....  
Jméno, příjmení a podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá patologickými vztahy na pracovišti, a to zejména mobbingem a bossingem. Teoretická část je zaměřena na okolnosti vzniku psychoteroru v zaměstnání, na příčiny tohoto jednání, charakterizaci pachatele a oběti a možnosti prevence a obrany. Záměrem výzkumného šetření v praktické části je klasifikace mobbingu jako patologického jevu na základě analýzy a porovnání tří případových studií.

Klíčová slova:

Mobbing, bossing, sexual harassment, psychoteror, pachatel, oběť, firemní kultura, konflikt

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with pathological relationships in the workplace, namely with mobbing and bossing. The theoretical part describes the circumstances of the employment's psychological terror formation, the roots of this behaviour, characterizations of the offender and the victim, and options of prevention and defence. The research described in the practical part deals with the classification of the mobbing as a pathology using the analysis and the comparison of three case studies.

Keywords:

Mobbing, bossing, sexual harassment, psychological terror, offender, victim, company culture, conflict

## Poděkování

Děkuji PhDr. Aleně Plškové za odborné vedení, věcné připomínky a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

Za podporu a trpělivost v době studia bych také ráda poděkovala své rodině.

## Prohlášení

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

Pavλίna Běhounková

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 PATOLOGICKÉ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI – VYMEZENÍ POJMŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 MOBBING.....	12
1.2 BOSSING .....	13
1.3 SEXUÁLNÍ OBTĚŽOVÁNÍ (SEXUAL HARASSMENT) .....	15
<b>2 CÍLE, PŘÍČINY A STRATEGIE MOBBINGU</b> .....	<b>19</b>
2.1 CÍLE MOBBINGU .....	19
2.2 PŘÍČINY MOBBINGU A BOSSINGU .....	20
2.3 STRATEGIE A TECHNIKY MOBBINGU .....	22
2.4 FÁZE MOBBINGU.....	24
<b>3 PACHATEL A OBĚŤ, DŮSLEDKY MOBBINGU</b> .....	<b>26</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA MOBBERA A JEHO MOTIVY .....	26
3.2 CHARAKTERISTIKA OBĚTI .....	28
3.3 DŮSLEDKY MOBBINGU PRO OBĚŤ A JEJÍ OKOLÍ.....	29
3.4 DŮSLEDKY A ZTRÁTY PRO ORGANIZACI.....	30
<b>4 ORGANIZACE A VZTAHY</b> .....	<b>33</b>
4.1 BEZPEČNÁ KULTURA.....	33
4.2 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ .....	34
<b>5 PREVENCE A OBRANA PROTI MOBBINGU A BOSSINGU V ČR</b> .....	<b>36</b>
5.1 PREVENCE MOBBINGU A BOSSINGU .....	36
5.2 MOŽNOSTI, JAK SE BRÁNIT .....	37
5.3 ORGANIZACE ZABÝVAJÍCÍ SE ŘEŠENÍM MOBBINGU .....	39
5.4 ZKUŠENOSTI S MOBBINGEM V ČR.....	41
<b>6 METODY, TECHNIKY A CÍLE VÝZKUMU</b> .....	<b>52</b>
6.1 CHARAKTERISTIKY JEDNOTLIVÝCH KAUZ.....	54
6.2 INTERPRETACE DAT.....	66
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>82</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>87</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>88</b>
Obr. 1. Vznik mobbingu (subjekt v interakci s objektem) 20.....	88
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>89</b>

Graf 1. Zkušenosti s mobbingem v roce 2009	42	89
Graf 2. Zkušenosti s mobbingem v roce 2011	43	89
Graf 3. Zkušenosti s mobbingem v roce 2013	45	89
Graf 4. Způsoby řešení mobbingu v roce 2013	46	89
Graf 5. Zkušenosti s mobbingem v roce 2015	47	89
Graf 6. Způsoby řešení mobbingu v roce 2015	48	89
Graf 7. Frekvence a délka trvání mobbingu	49	89
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>		<b>90</b>



## ÚVOD

Praktiky, které se skrývají pod pojmy mobbing a bossing se v sociální interakci mezi zaměstnanci používaly odjakživa. Dnes se však zvyšuje počet případů i jejich nebezpečnost, a tak se s těmito termíny setkáváme čím dál častěji. V rámci přípravy této bakalářské práce bylo osloveno několik odborových organizací a inspektorátů práce a jejich vyjádření potvrzují, že počet klientů, kteří se na ně obrací s prosbou o pomoc právě z důvodu mobbingu či bossingu, poměrně razantně stoupá. V naší republice stále ještě není vytvořena dostatečná právní úprava, která by umožňovala tyto kauzy efektivně řešit.

Důvodem nárůstu mobbingu, což vyplývá i z provedených výzkumů, je mimo jiné zvýšená míra agrese a stresu ve společnosti, rostoucí nezaměstnanost, zhoršující se ekonomická situace, sílící konkurence a tlak na větší produktivitu práce ve firmách. Samotné příčiny vzniku mobbingu na pracovišti jsou spojeny například se špatnou firemní kulturou, přetížením zaměstnanců, chybnou organizací práce, neprofesionálním stylem vedení a řízení organizací, nudou, nevytížeností či monotónní prací.

Mobbing a bossing nepatří k tématům, o kterých by se poškozeným hovořilo snadno. Člověk, který se stane obětí šikany v zaměstnání, si často zpočátku ani neuvědomuje závažnost situace. Je pro něj těžké připustit si fakt, že právě on se stal obětí. Stává se, že i jeho snaha svěřit se blízkým se neseťká s takovým pochopením a pomocí, jaké by potřeboval.

Zpočátku se oběť může potýkat s pocitem, že selhala, že je na ní opravdu něco špatně. Má obavy ze zesměšnění a mnohdy oprávněně i ze ztráty zaměstnání. Začít řešit svoji situaci vyžaduje velkou dávku osobní odvahy, rozhodnosti a v neposlední řadě také podpory ze strany rodiny a blízkých, neboť tento problém nekončí za zdmi organizace, oběti si jej nesou s sebou do svých domovů.

Nerady si výskyt mobbingu či bossingu na svém pracovišti připouští i samotné firmy. Je známo, že nejvýznamnější roli při vzniku mobbingu hraje prostředí a styl řízení a pro zaměstnavatele to tedy znamená přiznat si, že zřejmě v organizaci nebude vše v pořádku.

Cílem této bakalářské práce je v teoretické rovině objasnit pojmy mobbing a bossing, vysvětlit, co tyto pojmy znamenají, jaké jednání je pod nimi skryto, shrnout poznatky o této problematice, popsat strategie, příčiny a motivace pachatelů a věnovat se i situaci na úrovni organizace. Pozornost je věnována také prevenci a obraně proti mobbingu.

Praktická část práce si pak klade za cíl analyzovat data ve třech sledovaných kazuistikách, následně provést jejich srovnání a vyvodit závěry, které by v těchto konkrétních případech vedly k objasnění důvodů vzniku mobbingu či bossingu, zjištění jeho možných příčin, k pochopení postojů a přístupu k tomuto problému jak u účastníků výzkumu, tak u jejich rodinných příslušníků a spolupracovníků.

Toto téma bylo zvoleno jednak z důvodu aktuálnosti problematiky, která se týká celé společnosti, a dalším důvodem byla také moje osobní zkušenost s mobbingem i bossingem. Ujednání o řešení mobbingu by měla být automaticky součástí stanov či pracovních řádů. Zaměstnanci by měli vědět, jak v takovém případě postupovat.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PATOLOGICKÉ VZTAHY NA PRACOVIŠTI – VYMEZENÍ POJMŮ

## 1.1 Mobbing

Co je to vlastně mobbing? Konrad Lorenz, rakouský zoolog a zakladatel moderní etologie, používal toto označení při popisu teritoriality zvířat, kdy zvířata bránila své teritorium před vetřelci. Zcela jistě zde nalezneme analogii s chováním lidí. Sám Lorenz však na rozdíl od této vnitrodruhové agrese u zvířat, kterou považuje za normální a užitečnou, poukazuje na jiný druh agrese, kterou v sobě nese pouze člověk.

Wágenerová a kol. mobbing definovali následovně: *„Mobbing je slovo převzaté z anglického slovesa to mob, což se dá přeložit jako „vulgárně vynadat“, „vrhnout se na“, „dotírat“, „obtěžovat“, „hromadně napadnout“. Za jeho významem se skrývá systematické šikanování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti. Mobbing spočívá v systematickém psychickém pronásledování či šikanování zaměstnance, které zpravidla směřuje k tomu, aby postižený zaměstnanec – oběť mobbingu – ukončil pracovní právní vztah. Často jde o postih zaměstnanci za to, že se zákonným způsobem domáhá sám nebo za pomoci jiných zaměstnanců svých práv vyplývajících z pracovní právního vztahu.“* (Wagnerová a kol., 2011, s. 129)

Při mobbingu spolupracovník či spolupracovníci podle a záměrně atakují svého kolegu. Často se tak děje v jakési šedé zóně mezi dovoleným a zakázaným jednáním. O oběti jsou například šířeny nepravdivé pověsti a pomluvy, je terčem posměchu, je ironicky napodobována její řeč, chůze nebo hlas, bývá neustále kritizována, kolegové s ní nemluví a neodpovídají jí na pozdrav, je jí upírána možnost vyjádřit svůj názor, je systematicky odřezávána od informací, může jí být vyhrožováno a spousta dalších způsobů a forem.

Za mobbing lze považovat takové jednání, které se vyskytuje nejméně jednou v týdnu a po dobu minimálně šesti měsíců. Odhalení mobbingu je komplikované a náročné, jelikož jde o činnost zákeřnou a rafinovanou, tudíž často obtížně prokazatelnou.

O mobbing se nejedná, pokud jde o situace ojedinělé, i když mohou být vnímány jako velmi nespravedlivé. Také jednorázové konflikty, vzájemné antipatie, předsudky a výtky namířené proti všem pracovníkům nelze označit za mobbing.

Velmi často se v souvislosti s touto problematikou užívá pojmu šikana na pracovišti. Je to jistě proto, že se jedná o pojem pro většinu lidí lépe pochopitelný. Je zde ale podstatný

rozdíl. Mobbing je skrytý, neprobíhá otevřeně. Agresor se snaží být při svém konání nenápadný, nechce, aby jeho jednání bylo odhaleno. Oběť má být odstraněna tak, aby to vypadalo, že důvodem stávajících potíží je opravdu to, že oběť je neschopná, chybná, nepřizpůsobivá, konfliktní, problematická či nekompetentní. Mobbujiící kolega či kolegové nestojí o otevřenou konfrontaci a konflikt. Mají strach z toho, že by se atakovaný kolega začal bránit a jejich konání tak bylo odhaleno (Fehlau, 2003, s. 24–28).

Beňo porovnává mobbing s šikanou: „*Zatímco v případě šikany jde o relativně primitivní a bezprostřední ponižování, zesměšňování nebo týrání, jsou u tzv. mobbingu, kterážto slovo bývá do češtiny nejčastěji překládáno jako „psychoteror na pracovišti“, formy ubližování a agrese mnohem rafinovanější, netransparentnější a složitější.*“ (Beňo, 2003, s. 42)

Negativní důsledky má mobbing jak pro oběť, tak i pro organizaci, ve které se odehrává. V případě oběti může mít vystavení dlouhodobému psychoteroru na pracovišti následky psychické, psychosomatické a sociální. Dochází k vážným a dlouhotrvajícím problémům. Může dojít až k posttraumatické stresové poruše a v některých případech může vést dokonce k sebevraždě.

V případě organizace může dojít k poškození jejího jména a k případným ztrátám. Mobbing je pro zaměstnavatele nepříjemnou skutečností z mnoha důvodů. Ukazuje na případné nedostatky ve vedení a řízení organizace, špatnou firemní kulturu, nezdravé klima a chyby v organizaci práce. Dále pak mobbing negativně ovlivňuje produktivitu a pracovní výkon všech zaměstnanců. Oběť, která je teroru a záměrnému nátlaku vystavena delší dobu, bývá častěji nemocná a má problémy se soustředěním. Následkem vystavení dlouhodobému stresu a tlaku častěji chybuje. Takový člověk může dospět až do stavu tzv. vnitřní výpovědi. Do probíhajícího mobbingu jsou vtaženi všichni zaměstnanci, a to i ti, kteří se ho aktivně neúčastní. I u nich je prací v konfliktním prostředí, napětí a stresu negativně ovlivněn pracovní výkon (Svobodová, 2011, s. 82–85).

## 1.2 Bossing

Bossing je další z forem šikany v zaměstnání. V tomto případě se jedná o teror ze strany nadřízeného pracovníka. Zde je pozice oběti o něco těžší, protože nerovnost účastníků je umocněna vztahem nadřízený – podřízený. Nadřízený může z titulu své funkce využívat i jiné strategie než mobbujiící kolega.

Například Huberová jako příklady nejčastějších strategií u bossingu uvádí:

- přidělování namáhavé a zároveň zbytečné práce, která nemá smysl,
- zadávání úkolů, které jsou pod úrovní kvalifikace nebo naopak zadávání úkolů, na které dotyčný zaměstnanec nemůže stačit,
- přidělování prací, které jsou oběti nepříjemné,
- neustálá, zbytečná kontrola zadaných úkolů,
- zvýšená kontrola nepřítomnosti a činnosti oproti jiným zaměstnancům,
- rozhodnutí, které se oběti bezprostředně týkají, se dělají za jejími zády,
- odebírání kompetencí,
- izolování oběti, nejsou jí předávány důležité informace, je vylučována z porad, někdy se jedná i o prostorovou izolaci, kdy dojde k přestěhování do odlehle kanceláře či se umístí mezi ní a ostatní kolegy dělíci, například květinová stěna,
- nucení oběti k provádění činností, které mohou být zdraví ohrožující nebo škodlivé,
- je naráženo na psychický stav oběti, mluví se o ní jako o psychicky nemocné (Huberová, 1995, s. 100–101).

Příčin a motivů tohoto jednání může být celá řada. K bossingu dochází například v situaci, kdy se již jedná o oběť mobbingu ze strany kolegů a nadřízený se tzv. přidá na stranu mobbujících kolegů. Tuto variantu volí nadřízený jako z jeho pohledu snazší řešení. Částečně mu to ulehčuje i fakt, že oběť, která je již nějakou dobu vystavena agresí ze strany svých kolegů, bývá ve špatném psychickém stavu a může vykazovat například vyšší chybovost, nedostatky, častěji absentuje a podobně.

Velmi často vedou nadřízeného k bossingu osobní důvody. Může tak jednat ve strachu z ohrožení své pozice kolegou, který má například vyšší vzdělání či více profesních zkušeností nebo odborných dovedností. Jedná se o obavu z osobní převahy. Také může jít o strach ze ztráty kontroly, autority a kompetencí.

Beňo zmiňuje následující typologii pachatelů bossingu:

- Klasický bosser – tento typ mobbuje proto, že má moc, případně o ni usiluje či má potřebu se v ní utvrzovat. Jedná velmi tvrdě a rafinovaně. Mezi používané metody v tomto případě patří kritizování podřízených, a to často za účasti ostatních

zaměstnanců, označování obětních beránků, zadávání nedůležitých a nepodstatných úkolů, zneužívání práce.

- Závistivec – tento typ závidí jiným to, co nemá a po čem touží. Mohou to být schopnosti, dovednosti, vzdělání, oblíbenost, znalosti apod. Zde jsou používanými metodami pomluvy a znevažování oběti.
- Zbabělec – zde je důvodem bossingu strach a nedostatek sebevědomí. Tento typ člověka se často sám cítí jako zneuznaná, odstrkovaná a osamocená oběť a může i opravdu být obětí nějakého jiného bossera. Vyhýbá se veškerým vysvětlujícím diskuzím na toto téma, má strach z otevřené konfrontace. Mezi jeho používané metody patří intriky, znevažování a kritika.
- Škodolibec – v tomto případě je důvodem čistá radost z šikanování a pomlouvání druhých. Obviňuje jiné z obavy, aby za viníka nebyl označen on sám.
- Tradicionalista – tento člověk se prezentuje jako ochránce starých pořádků, tradic a řádu. Nemá rád nováčky a útočí na všechny, kteří si dovolí porušovat jím nastavené hranice a hodnoty.
- Ušlechtilý pomocník – jedná se o člověka se sklony manipulovat s okolím, maskuje opravdové motivy svého jednání. Na ty, kteří se od něj nechtějí nechat poučovat a ovládat, si často stěžuje u nadřízených (Beňo, 2003, s. 75–76).

### 1.3 Sexuální obtěžování (sexual harassment)

Dalším z patologických vztahů, jež se mohou odehrávat na pracovišti, je sexuální obtěžování. Zde jde o jednání, které má sexuální podtext a jehož cílem je ponížení a snížení důstojnosti oběti. Oběťmi sexuálního obtěžování mohou být ženy i muži, ovšem žena je pachatelem sexuálního obtěžování méně často, a proto v předložené práci bude míněna jako oběť žena a jako pachatel muž.

O sexuálním obtěžování panují některé mýty, například to, že oběť je mladá, svobodná, atraktivní, vyzývavě se oblékající žena, která vlastně pachatele svádí. Nebo že oběť pouze neumí přijímat projevy náklonosti a přátelství ze strany svých kolegů. To vše je však naprostým omylem. V sexuálním obtěžování rozhodně nejde o projevy náklonosti a přátelství, ani zde nehrají roli vzhled a stav (Venglářová a kol., 2011, s. 125–128).

Huberová uvádí, že nadprůměrně často jsou sexuálnímu obtěžování vystaveny ženy mezi dvaceti a třiceti lety, které začínají s kariérou a nemají stálé místo, dále ženy ve středním managementu, které konkurují mužům a obecně ženy zaměstnané tam, kde dominantní postavení zastávají muži. Motivem pachatelů sexuálního obtěžování není projevení zájmu o ženu, ale oběť je vybrána cíleně. Pachatel chce tímto jednáním demonstrovat svoji mocenskou převahu. Velmi často tyto praktiky používají muži, kteří mají v zaměstnání pevnou pozici.

Tato autorka definuje způsoby sexuálního obtěžování takto:

*„U sexuálního obtěžování jde především o způsoby chování:*

- *které si ženy nepřejí,*
- *které ženy urážejí a ponižují,*
- *které překračují hranice ženami vymezené,*
- *při kterých musí ženy, jakmile odmítnou či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky.“* (Huberová, 1995, s. 80–81)

Mezi způsoby sexuálního obtěžování patří dle několika autorů například:

- *narážky na soukromý život (například na sexuální život, orientaci),*
- *okukování,*
- *sexuálně podbarvené poznámky a vtipy (nabídky, narážky),*
- *ukazování erotických materiálů (jejich vylepování, prohlížení pornografie),*
- *posílání lechtivých materiálů mailem,*
- *nechtěný tělesný kontakt (přehnané dotyky, dotyky, které nejsou nutné),*
- *nechtěné nabídky ke schůzce,*
- *nabídky sexuálního styku,*
- *osahávání,*
- *pokus o znásilnění,*
- *nucení zaměstnavatele do navazování neformálního styku s klienty (Novák a Capponi, 1996, s. 89; Huberová, 1995, s. 81-82).*



Existují dvě formy sexuálního obtěžování:

- a) Obtěžování pro něco – zde je zahrnuto například úplatkářství, hrozba ve smyslu zabránění postupu v zaměstnání, nebo udržení si zaměstnání či pozice. Tento způsob brání ženám v postupu na vyšší pozice v zaměstnání. U této formy obtěžování jsou pachatelé nejčastěji nadřízení muži vůči podřízeným ženám.
- b) Vytváření nepřátelského prostředí – zde je cílem znesnadnit či znepríjemnit práci jako takovou a vytvořit nepřátelské, zstrašující pracovní prostředí. Tento typ sexuálního obtěžování se vyskytuje mezi spolupracovníky. Cílem je oběť zahanbit a ponížit (Křížová a kol., 2006, s. 39).

Huberová nabízí několik metod, jak se proti tomuto jednání aktivně bránit:

- dát pachateli výrazně a zřetelně najevo, že je jeho chování nevhodné a že si ho oběť nepřeje. Ze zkušeností žen, které se se sexuálním obtěžováním setkaly, vyplývá, že takový rozhovor je často účinný;
- pokud se oběť nechce s pachatelem kontaktovat přímo, lze zformulovat pachateli dopis, kde bude přesně popsáno jednání, které je obtěžující, kdy a jakým způsobem k němu došlo, budou zde zmíněny pocity a případné následky, které toto jednání vyvolalo, a požadavky k zanechání tohoto nežádoucího konání. Dále je vhodné připojit informaci o tom, jaký bude další postup v případě, že pachatel bude ve svém jednání pokračovat. Aby případně agresor nemohl tvrdit, že takový dopis neobdržel, je dobré poslat ho doporučeně;
- další z možností je pachatele anonymně upozornit na nevhodnost jeho chování umístěním například článků na toto téma na jeho pracovní stůl. Tím bude pachatel konfrontován s možnými následky svého jednání;
- k odrazení pachatele může přispět i důrazné varování a hrozba ve smyslu, jaký bude následující postup, kdo bude o jeho jednání informován v případě, že bude ve svém jednání pokračovat;
- následující forma obrany je vhodná pro toho, kdo se cítí jistý ve svých řečnických schopnostech a je dostatečně sebevědomý. Cílem je zesměšnit a ztrapnit pachatele před kolegy tím, že jeho případné nevhodné poznámky, pronášené v kolektivu, budou obráceny proti němu;

- možné také je jednat s pachatelem stejným způsobem a tím ho vystavit stejným pocitům a prožitkům, jaké má oběť, což ovšem znamená snížit se na jeho úroveň;
- efektivní také může být svěřit se ostatním kolegům a najít si spojence. Je i možné, že tak oběť zjistí, že problém s pachatelem nemá jen ona sama;
- stejně jako u mobbingu a bossingu se i v případě sexuálního obtěžování doporučuje vést si deník nebo jinou formu záznamů o jednotlivých útocích pachatele jako případný důkazní materiál;
- poslední definovanou možností obrany je podání oficiální stížnosti. Zde je řešení obdobné jako u mobbingu nebo bossingu. To znamená řešit svoji situaci v rámci zaměstnání oznámením nadřízenému, personálnímu oddělení apod. v případě, že zde existuje osoba, ke které má oběť důvěru. Dále je možné informovat instituce, které nabízejí pomoc obětem psychoteroru v zaměstnání, jako jsou odbory, inspektoráty práce, či požádat o radu občanská sdružení a svépomocné skupiny, případně se obrátit na soud (Huberová, 1995, s. 85–87).

## 2 CÍLE, PŘÍČINY A STRATEGIE MOBBINGU

### 2.1 Cíle mobbingu

Autoři Výrost a Slaměník charakterizují agresi jako chování, které má cílevědomý charakter, je zaměřeno na poškozování a ublížení jiné osobě a je činěno záměrně a schválně.

Tito autoři také přímo definují tyranizování, obtěžování a šikanování: „*Typickým znakem této podoby agrese je nerovnost v síle (moci) tyranizátora a jeho oběti, která způsobuje, že se oběť neumí vůči opakovanému poškozování účinně bránit. [...] Je chováním, jehož bezprostředním cílem je ubližování, ale může mít i instrumentální charakter – může být prostředkem dosahování jiných cílů (peníze, sexuální nebo jiné služby atd.). Může být prostředkem demonstrace a kontroly nad jinými, což jsou předpokládané příčiny tyranizování.*“ (Výrost, Slaměník, 2008, s. 267)

Fromm rozlišuje dva typy agrese. První obranou, benigní agresi, která slouží k přežití jedince a druhu a která zaniká, jakmile pomine ohrožení. Druhým typem je maligní (zlá) agrese. Tuto agresi označuje za specificky lidskou. Člověk pomocí této agrese, která nemá jinak žádný účel, pouze uspokojuje svoji žádost a touhu (Fromm, 1997, s. 16).

Kratz ve své knize uvádí, že „*cílem mobbingových aktivit je:*

- *zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci,*
- *snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu a*
- *zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost*

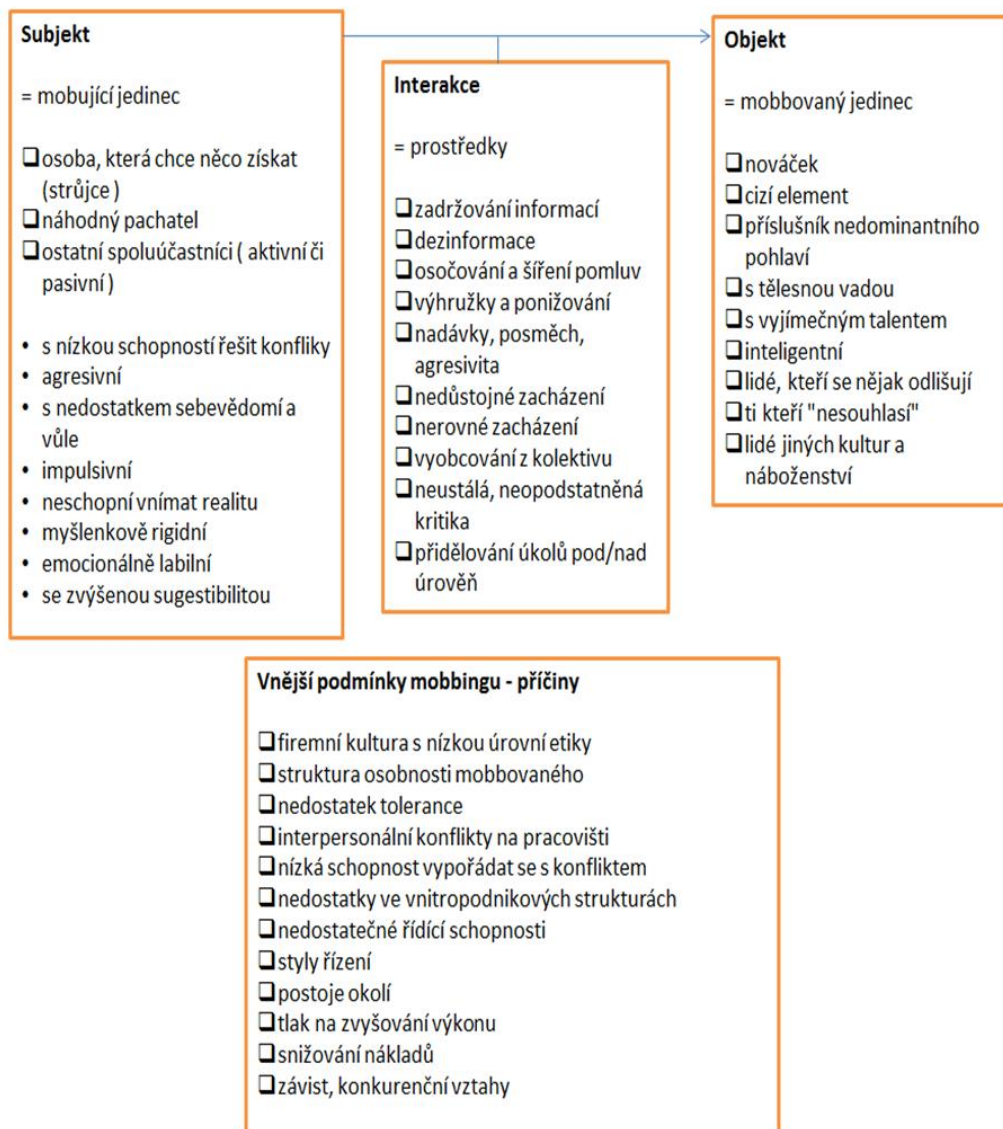
*v naději, že se nakonec stáhne a sama od sebe opustí pracovní místo“* (Kratz, 2005, s. 16).

Svobodová považuje za jednoznačné cíle mobbingu psychickou a následně také fyzickou likvidaci jedince. Snahou mobbera je narušit sebevědomí člověka, donutit ho o sobě pochybovat a pohrdat sama sebou. Dochází ke zpochybňování profesní způsobilosti oběti, znevažování jejího pracovního a soukromého života, postupnému vyčlenění jedince z kolektivu a sociální izolaci. Oběť často takový nátlak neunes a zaměstnání opustí, což je také hlavním úmyslem mobbera.

Někdy může být cílem mobbingu dosažení převahy a prezentace moci. Ovšem i v těchto případech často psychicky a fyzicky vyčerpaná oběť své zaměstnání nakonec opustí (Svobodová, 2011, s. 30).

Domníváme se, že tyto definice a tvrzení vystihují mobbing a jeho cíle velmi výstižně. Vyplývá z nich, že při mobbingu jde skutečně o agresi, a to o agresi záměrnou, jejímž konečným cílem je ve většině případů donutit oběť opustit zaměstnání či zapříčinit její propuštění.

## 2.2 Příčiny mobbingu a bossingu



Obr. 1. Vznik mobbingu (subjekt v interakci s objektem)

Zdroj: Wagnerová a kol., 2011, s. 131, vlastní úprava.

Existuje mnoho příčin vzniku mobbingu. Vedoucí pracovníci, jejich vzdělání a odborné znalosti, jejich osobnost, styl řízení a celkový stav organizace vůbec jsou jedněmi z nejdůležitějších faktorů při vzniku mobbingu a řešení případných problémů.

Beňo uvádí těchto deset nejčastějších spouštěčů mobbingu:

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

Každý konflikt, který zůstane nevyřešen, byť by se jednalo o konflikt banální, může dále narůstat a časem eskalovat a stát se příčinou vzniku mobbingu. Pokud se v kolektivu vyskytují jedinci, kteří neumí konflikty adekvátně řešit, může k takové situaci snadno dojít. Mezi nejčastější příčiny konfliktního jednání lze zahrnout snahu jedince o prezentaci vlastní síly a moci a prosazení svých zájmů za každou cenu, snaha získat privilegia, ublížit, pomstít se, frustrace, strach, úzkost, vlastní neřešené konflikty, přílišná psychická zátěž, vysoké normy, porucha osobnosti či problematické chování a v neposlední řadě také případná minulá pozitivní zkušenost s tímto způsobem jednání v interpersonálních vztazích (Wagnerová a kol., 2011, s. 131).

V dnešní době je bohužel v mnoha soukromých firmách častou praxí velký tlak na neustálé zvyšování výkonu, norem, na ekonomický růst, zvyšování produktivity a snižování investic do vstupů. Ze své praxe znám několik případů organizací, kde se poklidná atmosféra pracoviště pod vlivem takovýchto inovačních praktik změnila v prostředí neustálého strachu, stresu a napětí, kde se z dříve přátelsky naladěných kolegů stali nemilosrdní soupeři, kde se jeden druhého bojí, bují donášení, špohování, pomluvy a intriky.

Výrazně také u všech členů organizace ovlivňuje chování úroveň firemní kultury. Tam, kde je firemní kultura nastavena správně, funguje její dodržování od nejvyšších míst po ty nejnižší, a to automaticky, bez nutnosti direktivních zásahů, a v organizacích, kde se zaměstnanci chovají zodpovědně, kde vedoucím pracovníkům záleží na tom, jak se cítí jejich podřízení a jaká je situace v kolektivu se mobbingu dařit jistě nebude.

Také dle tvrzení odborníků existují pracoviště a profese, kde dochází k psychoteroru častěji. Jedná se o pracoviště s byrokratickou organizací, s hierarchickým uspořádáním pozic. Dále o pracoviště, která jsou silně vedena pravidly a předpisy a kde je systém hodnocení založen na kvalifikaci a zásluhách. Týká se to například oblasti školství, zdravotnictví, sociální péče, státní správy, různých úřadů apod. (Svobodová, 2011, s. 35 a 38).

Huberová to vysvětluje odlišným způsobem zvládání konfliktů. Dělníci se frustrace častěji zbavují přímo, otevřeně o problému mluví, naopak například úředníci používají rafinovanější, z počátku hůře prokazatelné metody a postupy, a tím pak dochází k vleklé, skryté eskalaci (Huberová, 1995, s. 22).

### 2.3 Strategie a techniky mobbingu

Mobbing na rozdíl od šikany není tak otevřený. Pachatelé mobbingu se snaží jednat skrytě, záluďně, své konání se snaží maskovat. Nechtějí být s touto věcí spojováni. Naopak potřebují, aby vše vypadalo tak, že oběť je opravdu tak špatná a problematická, ne, že je to důsledek jejich manipulace a činů. Nezřídka chtějí být vnímání jako ti, kteří chtěli pomoci a na jejichž slova nakonec došlo. S tím souvisí i metody, které mobbeři volí, aby svoji oběť dostali tam, kam potřebují, tedy pryč.

Wagnerová popisuje pět základních kategorií strategií mobbingu. Tyto jsou často různě kombinovány. Existuje totiž mnoho způsobů jak druhému ublížit, záleží jen na fantazii pachatele. Jedná se o tyto techniky mobbingu:

1. útoky na možnost vyjádřit se a svěřit se – zde je oběť omezena v komunikaci. Na poradách není pouštěna ke slovu. To, co řekne, bývá znevažováno, bráno na lehkou váhu či úplně opomíjeno a vysmíváno. Když chce mobbovaný jedinec něco říci, skáče se mu do řeči, není mu dána možnost vyjádřit myšlenku, jeho názory jsou odmítány a označeny za špatné;

2. útoky na sociální vztahy, izolace – mobber se snaží oběť izolovat od kolektivu. Ostatní kolegové s obětí nemluví, neodpovídají jí na pozdrav a na její otázky, na to, co řekne, nereagují, zavírají před dotyčnou dveře, když vchází, není zvána na společenské akce a v rámci kolektivu dochází k jejímu vyloučení. Například není pozvána na narozeniny kolegy, není jí nabídnuto složit se společně s ostatními na dar, není zvána na neformální setkání po pracovní době, ke společnému obědu a celkově je jí dáváno najevo, že není vítána. Kolegové jí odmítají pomoc, když potřebuje, ač pomoc poskytnout mohou. Oběť je izolována i prostorově. Před její pracovní místo jsou umísťovány zástěny, květinové stěny, kolegové se snaží o její přeložení do jiné kanceláře, vymezí jí místo opticky oddělené od ostatních, například natočením stolu a podobně;
3. útoky na pracovní a soukromý život – oběti jsou přidělovány úkoly, které jsou pod úroveň jejích schopností a dovedností nebo naopak úkoly příliš těžké a složité, které nemůže splnit. Jsou jí zadávány povinnosti stále nové či žádné. Mobber se snaží oběť odštíhnout od informací. Tato strategie je často využívána při bossingu, když se nadřízený snaží mít podřízeného pod kontrolou. Chce mít absolutní přehled o tom, co oběť dělá a s kým hovoří. Odpíráním důležitých informací se snaží svoji oběť následně zdiskreditovat před ostatními, když ta se z neznalosti dopustí chyby. Snaží se vše zařídit tak, aby oběť vypadala jako nekompetentní a neschopná plnit své povinnosti. Informace také může být upravena, může být vypuštěna jen její část, například termín či změna původního zadání a nový poznatek a zjištění;
4. útoky na pověst, úctu a vážnost oběti – to, že se lidé baví o někom, kdo momentálně není přítomen, není nic ojedinělého. Je dokonce velmi pravděpodobné, že se budou bavit o člověku, který tam v danou chvíli není. Jedná se o určitou formu komunikace, která může být za jistých okolností i prospěšná. Potíž ovšem nastává v momentě, kdy začnou být o člověku šířeny pomluvy. Může jít o jednorázovou pomluvu, která oběť trvale zdiskredituje, či vymyšlení stále nových pomluv, zveličování, dvojsmyslné poznámky, narážky a očerňování. Takové jednání je velmi nesnadné odhalit. Zasažený jedinec dlouho ani nemusí tušit, že o něm kolují nějaké zvěsti, protože kolegové mu to otevřeně neřeknou. Dozvídá se tak o tom často jen náhodou, vzácně se najde někdo, kdo mu přizná pravdu;
5. útoky na zdraví – tento druh útoků je doménou především mužů. V případě žen a mezi zaměstnanci ve vyšších pozicích se nedějí příliš často. Nebývají přímé, často

jde o vyhrožování fyzickým násilím, maskování útoků tak, aby to vypadalo jako žert a nikoli záměrné vystavení oběti podmínkám, které jí mohou uškodit. Například je známo, že oběť nesnáší cigaretový kouř a schválně se v její přítomnosti kouří či že je alergická na prach a je posílána na místa, kde je mu nadměrně vystavena. Fyzické útoky bývají prováděny tak, aby nezanechaly vážné následky, ale pouze pohmožděniny a modřiny, případně aby vypadaly jako nehoda (Beňo, 2003, s. 152–154; Wagnerová, 2011, s. 134).

## 2.4 Fáze mobbingu

V literatuře se setkáváme s rozdělením průběhu mobbingu do čtyř po sobě následujících fází. Podstata jednotlivých fází je u všech autorů totožná, liší se v tom, jak je označují.

Počátek všeho je neřešený nebo špatně řešený konflikt. V této době si oběť ani její okolí nemusí uvědomovat závažnost situace a často si zpětně ani nevzpomíná, že bylo již v tuto chvíli něco špatně. Signály jsou zprvu nenápadné, neškodné legrácky a vtipky adresované k budoucí oběti. V tuto chvíli je ještě možné situaci bez větších následků vyřešit.

Pokud tuto fázi oběť neustojí, či její případná stížnost u vedení organizace není vyslyšena, otevírají se dveře pro vstup do další etapy, kdy již dochází k systematickému terorizování oběti. V této době už zpravidla ani není známa původní příčina stavu věcí. Dochází k cíleným útokům na oběť. Pachatel zkouší, kam až může zajít a hledá hranice (Beňo, 2003, s. 45–46). Svobodová popisuje snahu pachatele o znejistění oběti, o její izolaci od okolí. Z oběti se stává osoba konfliktní, mění se její chování, což je pro okolí nepochopitelné. Ostatní, neznalí pravého důvodu, ji začínají vnímat negativně, jako osobu konfliktní a problematickou. Nechápují její reakce. Terorizovaná osoba začíná trpět psychickými a fyzickými obtížemi. Zhoršuje se její zdravotní stav, zvyšují se absence. Oběť bývá pomlouvána, odepírají se jí informace, pokračuje se v její izolaci, omezování a okolí s ní nekomunikuje (Svobodová, 2011, s. 41).

Nyní nastává chvíle pro vstup do fáze třetí, kdy mobbing je již věcí všech a na místě je reakce nadřízených. Oběť, která je už značně zdecimována útoky svých kolegů, se stává problematickou. Toho si zpravidla všimnou její nadřízení. V této době se také část mobbovaných jedinců odhodlá situaci nějak řešit s vedením či se rozhodne obrátit o pomoc k někomu zvenčí a najít si spojence. Na vedení nyní je, jak se k celé věci postaví. Dlouhodobý stres a tlak, který oběť zažívá, zpravidla ovlivní i její pracovní výkon, což



bývá pro nadřízeného dostatečným důkazem, že chyba je na její straně a nepátrá po skutečných příčinách. To je stav, kterého chtěli od počátku její trýznitelé dosáhnout. Taková reakce vedení není nijak výjimečná. Vedoucí pracovníci očekávají, že bude jednodušší zbavit se jednoho problematického člověka a doufají, že tím dojde ke zklidnění celé situace. To je ovšem velkou chybou, která utvrdí agresora v úspěšnosti jeho jednání a ukáže i všem ostatním cestu k tomu, jak v budoucnu řešit další konflikty, které přijdou. Že se pak další obětí může stát kdokoli, i mobber sám, si v tuto chvíli nikdo neuvědomí.

Fází čtvrtou a poslední je právě vyloučení a odstranění oběti z kolektivu. Nyní dochází ke snaze vedení zbavit se oběti, v níž vidí příčinu potíží. V lepším případě bývá oběť překládána na jiná oddělení či do jiných kanceláří. Většinou je na ni vyvíjen tlak, aby organizaci opustila úplně, a to nejlépe dobrovolně. Oběť je nadále vystavena psychoteroru, stále více chybuje a podporuje tak negativní obraz, který o ní okolí již má. Buď podlehne tlaku a sama zaměstnání opouští nebo je propuštěna. Nyní mobber vyhrál. Je to však Pyrrhovo vítězství, protože v konečném důsledku nepřináší žádný zisk, je velmi draze zaplacené a ve skutečnosti žádným vítězstvím není. A jak bylo zmíněno výše, příští obětí se může stát i mobber sám (Beňo, 2003, s. 46–47; Svobodová, 2011, s. 42–43).

### 3 PACHATEL A OBĚŤ, DŮSLEDKY MOBBINGU

#### 3.1 Charakteristika mobbera a jeho motivy

Odborníci se shodují v názoru, že za vznikem mobbingu stojí především působení vnějších vlivů a podmínek v organizaci spíše než charakteristický pachatel. Tak jako neexistuje typická oběť psychického teroru na pracovišti, neexistuje ani typický pachatel. Huberová uvádí, že pachatel si důsledky svého chování často ani neuvědomuje. Avšak nelze ho zcela vyvinit. Obzvláště u šikany, která trvá delší dobu, lze dle odborníků předpokládat, že pachateli musí být zřejmé, že oběť trpí. To, jak se poté zachová, záleží na jeho morálních vlastnostech.

Obecně pachatele je možné rozdělit na tři kategorie. Jednou skupinou jsou strůjci, kteří jsou při mobbingu nejvíce aktivní. Jednají sami či si hledají v kolektivu spojence. Motivem jejich konání je získání výhod, případně zbavení se frustrace. Další skupinou jsou takzvaní náhodní pachatelé. V tomto případě vzniká šikana převážně z konfliktu, který přetrvává, a jedna strana sporu v něm získá převahu. Zde hraje velkou roli osobnost pachatele, který může ve svém jednání pokračovat nebo ho po zjištění důsledků zanechat. Poslední kategorií jsou spoluúčastníci, kteří mohou zastávat aktivní nebo pasivní úlohu. Ať již jen pasivně přihlížejí nebo se spolupodílí na terorizování oběti, jsou i tito pomocníci spoluzodpovědní a nesou vinu (Huberová, 1995, s. 23–25).

Svobodová zmiňuje několik charakteristik mobbujících osob. Jedná se například o nevyrovnané jedince s nízkým sebevědomím, kteří se snaží tímto jednáním svůj deficit kompenzovat. Mohou to být také nevyzrálé osobnosti se sklonem k dětskému způsobu agresivity. Dále popisuje lidi, kteří neuznávají žádná pravidla a vidí jen vlastní prospěch a uplatňují pouze svůj názor, kariéristy, kteří usilují o lepší pozici, a to i na úkor druhých. Také se může jednat o člověka, který se náhle dostane do vyšší pozice či u něj dojde k výrazné změně statusu směrem nahoru a on získá pocit, že může vše. Autorka popisuje mobbera jako osobu egocentrickou, silně autoritativní, samolibou, namyšlenou, velmi ctižádostivou a soutěživou. Často také hraje významnou roli nespokojenost s vlastním životem, prací, postavením a případně vztahy. Je to manipulátor, člověk vznětlivý, výbušný a popudlivý. Maskuje svou slabost poukazováním na druhé, přičemž si své slabiny a nedostatky plně neuvědomuje. Ve vztazích k druhým lidem u něj převládá snaha o sebeprosazení za každou cenu a získání dominantní pozice s cílem ovládat a kontrolovat ostatní. Je přehnaně kritický, podezíravý a neustále hledá na druhých lidech chyby.

Pachatelé mobbingu své jednání a záměry důsledně tají a maskují, nechtějí být odhaleni. Jaký je skutečný stav věcí, je často zřejmé jen jejich oběti.

Emoční profil pachatele mobbingu bude pravděpodobně ukazovat na osobu s absencí empatie, soucitu s jinými lidmi a celkově slabou emoční inteligenci. Jde o člověka bez morálních zábran. Nepřipouští si výčitky, neakceptuje zájmy jiných lidí, vidí pouze vlastní potřeby. Nezná pocit viny, naopak chce, aby ho prožívali ostatní. Dokáže se naoko chovat jako moralista a přitom lhát a podvádět. Jde o člověka, který odmítá nést odpovědnost za své jednání a přenáší ji na druhé.

Svobodová dále dělí pachatele mobbingu do několika skupin podle převažujících motivů vedoucích k jejich jednání. Jedním z takových motivů je žárlivost. Mobber své oběti závidí něco, co sám postrádá. Může to být inteligence, šťastný život, spokojené manželství a rodina, úspěchy, vzdělání, nadání a jiné. Jiní pachatelé rádi s ostatními manipulují a chtějí svoji oběť týrat a ničit. Tento člověk cítí radost, když může druhého ponižovat a ubližovat mu. Toto jednání mu samotnému přináší pocit vlastní hodnoty. U dalších jde o motiv dominance a moci. Silným motivem bývá také strach z konkurence a následná snaha druhého odstranit. Mobber prožívá pocit ohrožení, který ale nemusí mít vůbec reálný základ. Za jednu z hlavních pohnutek, vlastní v podstatě všem mobberům, je označena nespokojenost. Zde je důvodem k útoku frustrace a nejistota. Tento typ trpí pocity méněcennosti, svá negativa se snaží projektovat do oběti, což mu přináší potřebnou úlevu a snížení tenze. Mezi další ze silných motivů patří stres pramenící z pracovního nebo ze soukromého života mobbera. Důvodem ke vzniku mobbingu může být i stereotypní pracovní náplň, nedostatek úkolů a špatná organizace práce. Pachatel má potřebu nějak vyplnit čas a zahnat nudu. Jiní pachatelé útočí na jiné proto, že kdysi sami byly oběťmi a mají strach, že by se jimi mohly opět stát, a tak preventivně raději zaútočí na ostatní. Takové člověka je velmi těžké prohlédnout, protože umí vystupovat jako oběť a ostatními mistrně manipuluje. Do role oběti se také staví mobbující člověk, který touží po tom, aby byl středem pozornosti a byl litován. Skutečnou oběť se snaží vyprovokovat, což se mu v mnoha případech podaří, a falešná obvinění se tím vlastně v očích ostatních potvrdí.

Pokud jde o otázku, zda je horším mobberem muž či žena, je popisován rozdíl zejména v používaných strategiích. Muži jsou popisováni jako agresivnější a přímější. Více využívají fyzickou a slovní agresi a jejich útoky jsou označovány za tvrdší. Uchylují se častěji k cynickým poznámkám a vtipům na adresu oběti. Ženy oproti tomu více taktizují, jejich jednání je zákeřnější a útoky probíhají více skrytě. Dokáží také své jednání

promyslet více do detailu. Zpravidla neútočí přímo, ale oklikou. Snaží se pošpinit pověst oběti. Často také nejednají samy, ale využívají ke špinavé práci třetí osobu (Svobodová, 2011, s. 45–53).

### 3.2 Charakteristika obětí

Existuje typická oběť mobbingu? Kdo se jí nejčastěji stává a proč?

Kalwas ve své knize uvádí, že obětí se nejčastěji stává pasivní člověk, s nízkým sebevědomím, dobrosrdečný, váhavý, vyhýbající se konfliktům. Lidé, kteří raději sedí v koutě, než aby se bránili a prosazovali svá práva (Kalwas, 2007, s. 22).

Na základě vlastních zkušeností, z příběhů, které znám, a informací z literatury, bych s výše uvedeným tvrzením souhlasila, ovšem jedná se o jednu možnou charakteristiku oběti. Takový člověk se jistě může terčem mobbingu stát, ale stejně tak to může být i kdokoli jiný.

Huberová dělí oběti mobbingu do několika kategorií a také říká, že typická oběť mobbingu neexistuje. Za ty, kdo jsou zvláště ohroženi agresí ze strany kolegů, označuje osoby osamocené, například ženy a muži v kolektivu sestávajícím převážně z osob opačného pohlaví, lidé z jiných kultur nebo náboženství, nezadaní mezi zadanými či lidé s nějakou tělesnou vadou. Závist hraje roli v případech, kdy se obětí stávají lidé vzdělanější, nápaditější, úspěšnější a inteligentnější. Častým terčem bývají také noví kolegové, jimiž se mohou stávající zaměstnanci cítit ohroženi (Huberová, 1995, s. 20–21).

Beňo má za osoby nejvíce vystavené skupinové agresii ty, které prostě nesouhlasí (Beňo, 2003, s. 37).

Další ze specifických kategorií lidí, kteří se stávají obětí mobbingu, jsou lidé příliš důvěřiví, již nevěří tomu, že by někdo mohl být tak zlý a chtít jim záměrně ublížit. Pro jednání mobbera se snaží najít nějaký důvod a omluvu. Jsou přesvědčeni, že agresora lze přesvědčit o negativních dopadech jeho jednání a ten na základě svého poznání projeví lítost, což je bohužel mylná představa. Velkou skupinu obětí tvoří lidé, kteří jsou využiti jako obětní beránci v organizacích, kde se pracuje pod velkým tlakem a v napětí. V takovém prostředí slouží tito lidé jako objekty odreagování. Další skupinou jsou lidé, kteří jsou na svém zaměstnání existenčně závislí a je tudíž snadnější je vydírat. Mobbera také přitahují lidé obětaví, se sklony k sebeobviňování, kteří mají tendenci napravovat vzniklé konflikty a křivdy, pomáhat druhým a přebírat za vzniklou situaci vinu na sebe.

Mobbingem mohou být ohroženi lidé úspěšní, extrovertní, průbojní a ctižádostiví, kteří jsou okolím vnímáni jako potenciální ohrožení. To se také může týkat lidí pracovitých a pečlivých (Svobodová, 2011, s. 56–60).

S mobbingem se může setkat kdokoli z nás. Nikdo nemůže říct, to by se mně stát nemohlo, mě se to netýká. Proto je důležité nebýt pasivní a případné agresí vůči jiným nepřehlížet, protože příští obětí můžete být vy sami.

### 3.3 Důsledky mobbingu pro oběť a její okolí

Mobbing má závažné důsledky především pro oběť. Ta je vystavena dlouhotrvajícímu stresu, zažívá vypětí, ponížení a strach. Je vyčerpaná, unavená a psychicky i fyzicky velmi trpí. Odolnost oběti je závislá na jejích osobnostních předpokladech, zázemí a podpoře, které se jí od blízkých a okolí dostává, či nedostává. V zaměstnání nepříjemné situace zažívá, doma se jí poté v mysli vrací. Přemýšlí nad sebou, nad kolegy, přehrává si jednotlivé situace. Zamýšlí se nad tím, proč se tyto věci dějí, v čem snad sama udělala chybu, proč je právě její osoba spojena s takovou averzí. Nemůže se od prožívaného v myšlenkách odpoutat, nemá tak chvíli odpočinku ani v době, kdy není v zaměstnání.

*„Osobnost postiženého rozdrtí brutálními údery pod pás, hluboko zraní pocit její vlastní důstojnosti, sníží společenskou váhu, či ji úplně zničí, čest a konec konců i lidskou důstojnost postiženého naprosto pošlapou.“* (Huberová, 1995, s. 66)

Svobodová uvádí tři možné druhy reakce oběti na mobbing. V tom nejlepším případě se oběť již v časné fázi s mobbingem vypořádá a následky si žádné nenese. Případně je již vystavena psychickým a fyzickým obtížím, ale je ještě schopna se zpětně začlenit a dále pracovat. V nejhorším případě je oběť již tak narušena, že její problémy jsou chronické a není schopna dále pracovat.

Nejdříve bývá útoky zasažena psychika oběti. Dochází k narušení sebevědomí, zhoršuje se sebehodnocení, člověk si klade otázky o své vině, začíná o sobě pochybovat. Zažívá stálý stres, strach a nejistotu. To člověku výrazně odčerpává energii, a tím dochází k poklesu výkonnosti. U jedince se objevuje předrážděnost, přicházejí komunikační problémy a může docházet ke zvýšené agresivitě. Oběť zažívá stavy sklíčenosti, obav, nejistoty, emoční vypětí, vyčerpání. To vše vede ke zhoršování nálady, pesimismu a ztrátě chuti do života. V krajním případě může mobbing končit i sebevraždou týraného člověka.

Následkem těžce zkoušené psychiky dochází u oběti postupně k různým psychosomatickým potížím. Objevují se potíže s dýcháním, bolesti hlavy, žaludku, zad a šíje z velké zátěže, kterou člověk musí nést. Zvyšuje se krevní tlak a narušena bývá hormonální rovnováha a dochází také ke snížení imunity, a tím k většímu riziku různých onemocnění. U oběti se tak může zvýšit počet absencí (Svobodová, 2011, s. 83–84).

U obětí mobbingu může prožité příkoří vést i k tzv. posttraumatické stresové poruše (PTSD) či k poruše, které se ve svých odborných pracích věnuje prof. Dr. Michael Linden, psychiatr z Berlína, autor modelu Posttraumatic Embitterment Disorder (PTED, posttraumatická zahořkllost). Touto diagnózou se u nás začíná zabývat PhDr. Pavel Beňo, který toto onemocnění popisuje takto: *„Důsledkem vzniklé bezmocnosti je vztek nebo hněv, touha po odplatě, agrese a někdy také deprese. Tyto destruktivní pocity pak „somatizují“ do nespavosti, bolestí hlavy, žaludečních obtíží atd. To mnoho lidí zná a zažívá i v kontextu svého zaměstnání, které se pro ně stalo místem jejich každodenního utrpení. A takový stav lze podle Lindena považovat za nemoc.“* (Beňo, 2015, s. 158)

Další ze zasažených oblastí života obětí násilí v zaměstnání je oblast sociální. Prožívaný mobbing proniká do soukromí oběti, do jejího bezprostředního okolí. Tím, jak je psychicky i fyzicky vyčerpána z řešení situace v zaměstnání, dochází u ní ke zhoršení nálady. To ovlivňuje schopnost komunikovat, užívat si volného času, bavit se, provozovat své zájmy a koníčky. Dochází ke zhoršení vztahů v rodině, která je zasažena nejvíc. Celou věc samozřejmě vnímají i děti. Pokud je oběť donucena opustit zaměstnání, může dojít i k finančním problémům a sociálnímu propadu rodiny, což je také velmi vážný následek pro blízké oběti i ji samotnou (Svobodová, 2011, s. 84).

### 3.4 Důsledky a ztráty pro organizaci

Mobbing je pro organizaci velkým problémem, jehož následky si často v plném rozsahu vedení neuvědomuje. Zasahuje všechny zaměstnance na stíženém úseku a hrozí, že se při neřešení takový způsob jednání rozšíří po celé firmě.

Pachatel obětuje značnou část své pracovní doby na osnování dalších a dalších útoků a vymýšlení nových strategií mobbingu.

Oběť omezují její psychické a fyzické potíže plynoucí z bezvýchodné situace, které je dlouhodobě vystavena. Klesá tak u ní produktivita práce, kreativita, motivace a aktivita. Pracoviště je pro ni místem hrůzy, strachu a neustálého napětí a tudíž se není schopna plně

věnovat svěřeným kolům. Také u oběti může vlivem psychických útrap dojít ke snížení imunity, a tím ke zvýšení nemocnosti.

Ovlivnění jsou také ostatní kolegové, i když nejsou aktivními účastníky mobbingu. Dopadá na ně tíživá a nepřátelská atmosféra na pracovišti. Zhoršuje se komunikace mezi kolegy, je narušena integrita týmu a dochází k omezení vzájemné pomoci a spolupráce. Tento stav pro ně může být i důvodem pro změnu zaměstnání, o které by jinak neuvažovali a organizace tak může přijít o cenné zaměstnance. Nelze opomenout i skutečnost, že zaměstnanci, kteří takto znechuceni odejdou, pravděpodobně nebudou o firmě hovořit v dobrém, a to může poškodit pověst firmy jak u zákazníků, tak i u potenciálních zájemců o zaměstnání. Vzhledem k tomu, že se dá očekávat nárůst řešení mobbingu soudní cestou, je poškození dobrého jména reálnou hrozbou (Svobodová, 2011, s. 85).

Wagnerová zmiňuje tyto hlavní důsledky mobbingu:

- *„zvýšení nemocnosti,*
- *nárůst podílu předčasných odchodů do důchodu,*
- *zvýšená fluktuace a s tím spojené zvýšené náklady na nábor, výběr a adaptaci zaměstnanců,*
- *snížená produktivita, škody na zařízení a vybavení podniku,*
- *nárůst nákladů spojených se stížnostmi a soudními spory“ (Wagnerová a kol., 2011, s. 137).*

Beňo zmiňuje výstižný termín vnitřní výpověď, který charakterizuje citací Christine Öttl, jež je personální a organizační poradkyně a která o tomto problému hovořila v roce 1999 v Praze: *„Co je výpověď, víme asi všichni: prostě někdo řekne Sbohem! a je pryč. Když však dá pracovník vnitřní výpověď, zůstává i nadále na svém pracovišti. Sedí či stojí stále na svém místě, je takřikajíc stále přítomen, ale pouze fyzicky. Ve skutečnosti právě „ten“ nebo „ta“, resp. „to“, co firma z tohoto člověka nejvíce potřebuje, tzn. jeho potenciál, schopnosti a dovednosti atp., k dispozici není. Takový zaměstnanec se již více neidentifikuje se svojí firmou, necítí k ní žádnou sounáležitost. Co dělá, se jej či jí týká pramálo. Práci sice vykonává, dalo by se tedy říci, že v tomto bodě plní svoji pracovní smlouvu, ale dělá pouze to, co musí, co má takřikajíc v popisu práce, příp. co uvádí předpis.“ (Beňo, 2003, s. 121)*

Postoje jedince k firmě se postupně mění k horšímu a k této změně se přidává pomyšlení na odchod z firmy, ke kterému z nějakého důvodu sice fyzicky nedojde, ale zaměstnanec již nevěnuje firmě svůj potenciál a nekládá do plnění úkolů nic navíc. Beňo označuje dokonce zaměstnance, kteří jsou ve stavu vnitřní výpovědi, za jádro tzv. nebezpečné organizační kultury (Beňo, 2003, s. 121–122).

Domníváme se, že mnoho zaměstnavatelů si rozsah následků, které pro ně mobbing přináší, stále plně neuvědomuje a nepřipouští.



## 4 ORGANIZACE A VZTAHY

### 4.1 Bezpečná kultura

Štikar charakterizuje kulturu podniku takto: „*Je souborem hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí a na jejichž případné ohrožení reagují. Tyto hodnoty jsou jednak výslednicí působení tradic dané organizace, resp. regionu, nebo země, současných vlivů a tlaků v prostředí organizace.*“ (Štikar, 2003, s. 162)

Beňo uvádí, že v prostředí bezpečné kultury jsou pracovníci vedeni k tomu, aby jejich konání směřovalo k zachování bezpečnosti a lidé chápali, jaké vztahy a chování mohou vést k jejímu narušení.

Jde o bezpečnost jak jednotlivých zaměstnanců, tak i o bezpečnost organizace jako takové a celé společnosti.

Také tvrdí, že v organizaci, jejíž kulturu lze pokládat za bezpečnou, jsou zaměstnanci ochotni přebírat osobní odpovědnost za svěřené úkoly, a tím zvyšují kvalitu výkonu celé organizace. Dokáží pružně a rychle řešit obtížné a krizové situace. Je to prostředí, kde vládne vzájemná důvěra mezi spolupracovníky, lidé více důvěřují své firmě a také sami sobě. Vztahy v takovém prostředí jsou kvalitnější, transparentní a kultivované. Jednání zaměstnanců je profesionální. Panuje zde otevřenost, zaměstnanci se identifikují s firmou, věří jejímu vedení a nebojí se následovat jeho vize.

Za to, jaké podmínky v organizaci vládnu, a za úroveň vztahů odpovídají vedoucí pracovníci. Na nich leží velký díl odpovědnosti. Hlavní náplní vedoucího pracovníka, jak už název napovídá, je vést. Vedoucí musí jednat tak, aby byly vytvořeny podmínky, ve kterých se ostatní zaměstnanci mohou věnovat své práci, již vykonávají dobře, ke spokojenosti ostatních i jejich vlastní (Beňo, 2003, s. 2–5).

Zde bych ráda uvedla výrok Štikara, který vnímá úroveň mezilidských vztahů a postojů zaměstnanců k vykonávané práci a k celé organizaci jako zásadní: „*Dnešní doba překryla mnohdy působení kultury organizace vnějším dojmem, který vyvolávají architektury navržené interiéry pracoven a exteriéry budov, výpočetní a spojovací technika a další, vnějšímu pozorovateli přístupné skutečnosti. Ale za touto doslova fasádou jde o podstatné stránky vztahů lidí navzájem, vztahů lidí k vykonávané práci a k dané organizaci.*“ (Štikar, 2003, s. 164)

Čím se tedy vyznačují organizace, jejichž firemní kulturu by bylo možné označit za bezpečnou? Lze shrnout, že v takové organizaci například probíhá otevřená a kvalitní komunikace, postavení podřízených a nadřízených je rovnocenné, mezi spolupracovníky panuje vzájemná důvěra, vztahy jsou kultivované, profesionální a transparentní, zaměstnanci se identifikují s firmou a jejich osobní cíle korelují s cíli organizace, pracovníci mají důvěru ve vedení společnosti a jeho vize do budoucna, jsou ochotni přijmout odpovědnost za svá rozhodnutí a za svěřené činnosti, pracovníci včetně manažerů jsou schopni přiznat chybu, zaměstnanci snáze řeší krizové a obtížné situace, funguje zpětná vazba mezi vedoucím a ostatními spolupracovníky, manažeři splňují kvalifikační předpoklady v oblasti vedení lidí, jednají profesionálně a mají autoritu, vedoucí přistupují ke svým podřízeným s respektem a úctou, atd.

## 4.2 Řešení konfliktů

K různým neshodám, výměnám názorů, rozladám a napětí dochází čas od času v každém, i sebelepším, pracovním kolektivu.

Fehlau zmiňuje konflikty jako běžný společenský jev, se kterým se lidé setkávají v osobním, společenském životě i v pracovním kolektivu. Za opravdový problém nepovažuje samotné rozdíly v názorech a zájmech, ale spíše to, jakým způsobem se ke konfliktům přistupuje (Fehlau, 2003, s. 19).

Důležité je umět takové náročnější období efektivně a dobře zvládnout a zabránit eskalaci konfliktu, který by mohl vést k vážnější destabilizaci pracovního týmu a případně vzniku patologických jevů, jako je právě mobbing a bossing, jejichž řešení je pak již mnohem náročnější a mohou nést vážné následky jak pro zaměstnance, tak pro samotnou organizaci.

Jak uvádí autoři Výrost a Slaměník, konflikt hraje podstatnou roli v rozvoji interpersonálních vztahů. Tvrdí, že sociální skupiny a organizace, které se neustále snaží konfliktům předcházet, pravděpodobně stagnují. Z tohoto důvodu považují za důležité věnovat pozornost účinnému řízení konfliktu před jeho předcházením. Cílem je zabránit eskalaci konfliktu a využití jeho potenciálu k tvůrčí a přínosné diskuzi (Výrost, Slaměník, 2008, s. 303).

Autor Plamínek ve své knize věnované vedení lidí zmiňuje věcnou a lidskou dimenzi jakožto složky konfliktů mezi lidmi. Věcné, racionální jádro bývá obaleno iracionální lidskou složkou, která vytváří jeho emocionální obal. Dělí konflikty na spory, do kterých

lidé vstupují, aby prosadily své vlastní řešení, a na problémy, kde se účastníci snaží najít dobré řešení (ne tedy prosadit své vlastní). Uvádí, že mnohé spory bývají zosobněnými problémy a mnohé problémy se objeví po odosobnění sporů.

Při řešení konfliktu, který má povahu sporu, navrhuje postupovat od lidské k věcné složce čili od vztahu k věci. Prvotní odstranění lidské složky konfliktu navrhuje z důvodu potřeby racionálního řešení jádra konfliktu. Emoce lze racionálně řešit jen velmi obtížně. Po vyřešení vztahové složky je pak možné přistoupit k řešení věci samotné.

V případech, kdy se nedaří najít žádné věcné jádro sporu, navrhuje přizvat k řešení třetí osobu jako neutrálního zprostředkovatele. Ten může stranám konfliktu pomoci pochopit zájmy druhé strany. Může usnadnit vzájemné naslouchání a přispět k dohodě stran. Mediátorem může být například manažer skupiny. V komplikovaných případech je možné využít tematickou literaturu či přizvat k pomoci specialistu, který se mediací profesionálně zabývá (Plamínek, 2005, s. 122).

O vhodnosti intervence třetích stran v případě dlouhotrvajících, finančně a materiálně náročných konfliktů, které již aktéři nezvládají jinak řešit, hovoří také Výrost a Slaměník (2008, s. 311–312).

## 5 PREVENCE A OBRANA PROTI MOBBINGU A BOSSINGU V ČR

### 5.1 Prevence mobbingu a bossingu

Věnovat se prevenci je samozřejmě výhodnější a efektivnější, než hasit již vzniklý požár. Jak již bylo zmíněno, s mobbingem jsou spojeny náklady a ztráty, kterým je moudré předcházet.

Wagnerová zmiňuje čtyři faktory, které významně přispívají ke vzniku mobbingu. Jedná se o nedostatky v plánu práce, nevhodné chování vedení, nedostatečnou ochranu zaměstnanců a nízké morální vlastnosti pracovníků.

Dobře stanovený plán práce snižuje u zaměstnanců míru stresu, a tím brání jeho případnému vybíjení na ostatních. Je dobré dát pracovníkům možnost spolurozhodovat v záležitostech, které se týkají jejich pracovních úkolů, průběžně kontrolovat jejich práci, vytvořit systém hodnocení a dobré plnění pracovních povinností odměňovat. Organizace musí dbát na to, aby zaměstnanci sdíleli cíle organizace, motivovat je k tomu a podporovat tento stav. Je důležité umožnit zaměstnancům vyjádřit se a projevit svůj názor, i kdyby byl odlišný od názoru většiny. Vedení podniku by mělo jít svým chováním ostatním příkladem. Management je nositelem hodnot, které pak jejich podřízení následují. Management musí mít na mobbing jasně negativní názor a otevřeně ho prezentovat. Chování, které je považováno za mobbing, má být jasně určeno. Velmi vhodné je vytvořit směrnice a postupy, jak v takových případech jednat. Je zde i možnost stanovit osobu, která bude působit jako tzv. mediátor, osobu, jež bude pověřena pomáhat při řešení konfliktů mezi zaměstnanci i s řešením případného mobbingu. K základním opatřením, která působí preventivně, je výběr toho správného pracovníka na pro něj vhodnou pozici. Z pohledu budoucího zaměstnance jde o získání maximálního množství informací o podniku, o poměrech, které tam panují, a o nárocích, které na něj budou na příslušné pozici kladeny. Nový pracovník by měl být vstřícný a spolupracovat na tom, aby co nejlépe zapadl do kolektivu. V tomto ohledu mu má být nápomocen zaměstnavatel, který se má snažit novému zaměstnanci vstup do týmu usnadnit a snažit se ho co nejlépe integrovat. Zde může například pomoci stanovit nově nastupujícímu zaměstnanci patrona, jenž ho bude v počátcích provázet, seznámí ho s pravidly, v případě potřeby mu poradí a pomůže. Zaměstnavatel, potažmo vedoucí pracovník, musí být vnímavý a sledovat atmosféru, která v jeho týmu panuje, snažit se vhodnými zásahy předcházet případným konfliktům a v případě potřeby zasáhnout.

Jedním z možných preventivních opatření je využití sociomappingu. Je to prostředek systému mapování vztahů mezi prvky neurčitého a nekompletního systému. Původně vzniklo pro potřeby zkoumání vztahů v malých sociálních skupinách, kde nebylo možné použít běžné postupy. Tuto metodu lze využít pro odhalení konfliktu v týmu, pochopení mocenských soubojů, zhodnocení důvodů pro přijetí nových členů týmu nebo pro jejich odchod a k porozumění celkovému fungování týmu. Wagnerová považuje tuto metodu za vhodnou i k diagnostice potenciálního rozvoje mobbingu. Jako další metodu, kterou doporučuje využít v prevenci a terapii mobbingu, je videotrénink interakcí. Jedná se o rozbor videonahrávek kladoucí důraz na zlepšení komunikace. V případě, že aktéři mobbingu jsou ochotni spolupracovat, natočí terapeut pomocí videokamery běžnou situaci a následně sám provede její rozbor. Vybírá sekvence, kdy se komunikace daří, či momenty, kde je významný rozpor s původním pohledem klienta na úroveň komunikace nebo v názoru na celkový problém. Tyto situace pak následně s klientem rozebírá. Tato metoda je nyní používána v USA a některých evropských zemích jako prevence při poruchách interakcí mezi aktéry komunikace (Svobodová, 2011, s. 88–91; Wagnerová a kol., 2011, s. 133; s. 138–142).

## 5.2 Možnosti, jak se bránit

Nejlepší obranou proti mobbingu je účinná prevence. Efektivní obrana, kdy mobbing ještě nezanechá vážné následky, je možná pouze v první a v počátcích druhé fáze. V této fázi ovšem velká část obětí nemusí vůbec tušit, že se něco děje.

Nelze popsat techniku obrany, která by fungovala za všech okolností, v každém prostředí, proti všem mobberům a byla vhodná pro všechny oběti. Velmi záleží na situaci, na konkrétní organizaci a poměrům, které v ní panují. Také je podstatné, jak dlouho mobbing trvá. Ovšem zásadní je osobnost oběti. Každý má jiné hranice, které jsou pro něj limitující. Lidé vykazují různou míru odvahy, rozdílnou úroveň sebevědomí, odhodlanosti a odolnosti. Velmi podstatnou a důležitou roli hraje okolí oběti i to, jaké má oběť mobbingu rodinné zázemí a okruh přátel, o které se může opřít. Nelze pominout ani finanční zázemí oběti, jehož úroveň může být limitující v případě, že se týraný člověk rozhodne opustit zaměstnání. Případy, kdy se oběti mobbingu dostanou do finančních problémů proto, že byly donuceny opustit své zaměstnání, nejsou nijak výjimečné. Poté důsledky mobbingu dopadají na celou jejich rodinu (Svobodová, 2011, s. 87).

Beňo uvádí několik pravidel aktivní obrany. Jako zásadní vidí rozhodnutí oběti v organizaci dále zůstat a bojovat, nebo odejít a ušetřit se dalších útoků. Pokud se jedinec stížený mobbingem rozhodne zůstat, musí počítat s tím, že bude pravděpodobně vystaven dalším útokům na svou osobu a že jeho situace nebude jednoduchá (Beňo, 2003, s. 81).

V případě, že se mobbing nachází ve své počáteční fázi, je na místě zvolit razantní protiúder. V tuto chvíli ještě člověk není v takové izolaci, není ještě jasnou obětí a právě jen nyní může být takový způsob obrany efektivní. Je nutné se hlasitě ozvat, jít si stěžovat vedení podniku, případně se obrátit i na nejvyšší pozice v managementu firmy, otevřeně si promluvit s kolegy a dát jim najevo, že si takové chování nenecháme líbit. Okolí takové jednání může považovat za přehnané, je však velmi pravděpodobné, že to propuknutí mobbingu v plné síle zabrání.

Pokud se dalšímu pokračování mobbingu nepodaří zabránit a dojde k jeho eskalaci, nastávají pro oběť těžké časy. Tento boj může málokdo zvládnout sám. Základem je najít si spojence, někoho, kdo dotyčného podpoří a poradí mu. Většina lidí se rozhodne svěřit svým blízkým. Jejich reakce mohou být rozhodující pro to, jak oběť celou situaci zvládne. Je to moment, kdy se vztahy v okolí stíženého jedince prověří, což lze brát za jedno z mála pozitiv, které mohou z mobbingu pro oběť vyplynout. Významné spojence najde týraný člověk také u institucí, které se obranou a pomocí obětí teroru na pracovišti zabývají. Mohou to být odbory, inspektoráty práce, různá občanská a svépomocná sdružení a iniciativy, případně také jednotlivci, kteří mohou poskytnout pomoc, radu a podporu. V dnešní době není těžké nalézt například na internetu osoby, jež mají podobnou zkušenost. Oběť může sama iniciovat vznik svépomocné skupiny, v níž se spojí lidé se stejným problémem.

V případě, že se mobbovaný člověk rozhodne v zaměstnání setrvat a dále bojovat, je důležité věnovat pozornost několika věcem. Měl by mít k dispozici podklady, kterými může při případné konfrontaci svá tvrzení podpořit. To znamená evidovat všechny písemnosti související s plněním úkolů, smlouvy a jejich úpravy, definici pracovního zařazení, dokumenty popisující pracovní povinnosti, pověření, hodnocení, soupisy svěřeného majetku, rozsah odpovědnosti, atd. Shromažďovat všechny dokumenty, které později mohou mít důkazní hodnotu, například evidenční listy docházky, mailovou komunikaci, účetní doklady, zápisy z porad, výplatní lístky a podobně. Také je vhodné vést deník a do něj zapisovat vše, co se v zaměstnání událo, všechny situace související s plněním zadaných úkolů a povinností. Dopodrobna v něm vylíčit, jak věci probíhaly, co

kdo řekl a udělal. Psaní deníku také může pomoci získat odstup, pochopit to, co zprvu nemuselo být zřejmé. Dobré je být v obraze z pohledu zákonů vztahujících se k pracovnímu právu a lidských právům. Zkrátka vědět, co se smí a co ne a na co máte právo.

Jak bylo zmíněno, jde o boj náročný a těžký, který nemusí pro oběť končit vítězstvím. Může se stát, že bude nakonec přece jen donucena svoji pracovní pozici opustit a najít si nové zaměstnání. Nedomůže se odškodnění, satisfakce ani omluvy. I tak to však nemusí znamenat, že šlo o boj zbytečný. Často se stává, že se oběť, která je již zaměstnána někde jinde, dozví o neslavném konci svého trýznitele a může to být i proto, že svým bojem přiměla okolí zamyslet se a uvědomit si co se děje a kdo je kdo (Beňo, 2003, s. 81–87; Svobodová, 2011, s. 91–96).

### 5.3 Organizace zabývající se řešením mobbingu

Pokud se oběť mobbingu rozhodne požádat o pomoc někoho zvenčí, má několik možností. Pro ty, kteří jsou členy některé z registrovaných odborových organizací, je jednou z variant obrátit se ve svém regionu na některé z center Českomoravské konfederace odborových svazů (ČMKOS). Oslovila jsem všechna tato centra v ČR s dotazem, jak často se s podněty týkajícími se mobbingu či bossingu setkávají a jak tyto případy řeší. Všechna centra odpověděla, že se s tímto problémem setkávají často a že počet případů stoupá.

Pokud jde o možnosti pomoci, kterou může svým členům nabídnout, a o postup, tak je následující: Regionální poradenské centrum pro zaměstnance poskytuje právní poradenství v oblasti pracovního práva, tedy i v oblasti ochrany práv zaměstnanců. Každý klient vyplní žádanku a následně obdrží právní poradenství a konzultace zdarma. Členové odborů jsou zastupováni u soudu a centrum za ně činí i další právní úkony. Poskytují také infolinku a služby online.

Někteří pracovníci ČMKOS, se kterými jsem během zpracovávání práce komunikovala, byli velmi vstřícní, ochotni k osobní konzultaci, poskytnutí podkladů a jimi vedených statistik, při zachování anonymity klientů i k poskytnutí informací o jednotlivých případech a k celkové spolupráci. Pro potřeby a rozsah této práce jsem bohužel nemohla plně této nabídce využít. Byl by to však jistě zajímavý materiál pro případnou budoucí magisterskou práci.

Další z institucí, které se zabývají ochranou práv zaměstnanců, je Státní úřad inspekce práce. I tuto instituci jsem oslovila, v tomto případě však odpověděli jen ze tří regionů.

Postup v případě stížnosti na inspektorát práce je tento: Obecný postup pro řešení podnětů ke kontrole mobbingu či bossingu nastaven není. V případě obdržení podnětu je tento zaevidován a přidělen příslušnému inspekčnímu odboru a v něm následně konkrétnímu inspektorovi k provedení kontroly. V rámci úvodních předkontrolních úkonů je podatel podnětu požádán o zproštění povinnosti mlčenlivosti, aby se inspektor při kontrole mohl zaměřit přímo na konkrétní osobu podatele a mohl řešit jeho osobní pracovní podmínky. Mlčenlivost je v daném případě velmi problematická s ohledem na skutečnost, že pro její zachování inspektor nesmí prozradit, kdo podal podnět ke kontrole, a tedy se obtížně může dotazovat na skutečnosti týkající se tohoto zaměstnance. Pokud zaměstnanec nesouhlasí s rozkrytím svého jména, je to z pohledu kontroly víceméně neřešitelný problém. Stěžovatelům je, pokud mají potřebné důkazy, obvykle doporučováno obrátit se na soud.

Co se týče zkušenosti s řešením těchto případů, je obvyklé, že v případě kontroly není nikdo z oslovených ochoten odpovědět na předem připravené otázky a většinou nedojde ani ke zcela jasným a přímým odpovědím. Zaměstnanci mají často obavy z následků. Vzhledem k tomu, že při kontrole musí inspektor doložit své zjištění důkazem, je tato situace dokazování velmi složitá.

Také se objevil názor, že si ve většině případů zaměstnanci jakýkoli tlak ze strany zaměstnavatele, spočívající např. v oprávněném požadavku na řádné plnění úkolů, nevyhovění jejich představám o výkonu práce a podobně, ihned vykládají jako mobbing nebo bossing, šikanu a nerovné zacházení. Tím však nelze tvrdit, že se tento problém v řadě případů reálně nevyskytuje.

Další z možností, kam se obrátit, je Český helsinský výbor, který zajišťuje bezplatnou a nezávislou poradenskou činnost v případě porušení lidských práv a diskriminace. Jednou z oblastí této činnosti je i poradenství v pracovně právních vztazích, zacházení se zaměstnanci apod. Zde s klientem rozeberou jeho situaci a pomohou mu zorientovat se v možnostech, právech a povinnostech při hledání řešení. Od této organizace se mi bohužel bližší informace získat nepodařilo.

Již patnáct let u nás působí Sdružení práce a vztahy, v jehož čele stojí PhDr. Pavel Beňo, jeden z našich nejznámějších autorů zabývajících se touto tematikou a člověk, který se problematice s velkým osobním nasazením věnuje a snaží se se svým sdružením pomáhat



obětí psychoteroru na pracovišti a celkově téma zviditelnit. Při řešení jednotlivých případů usilují o dialog obou stran, provází oběť od počátku do konce a působí jako prostředníci při jednáních. Obětem je poskytována jak poradenská, tak i psychologická pomoc.

Výčet organizací, sdružení a iniciativ, které u nás působí, není úplný, ale pro účel této práce dostačující.

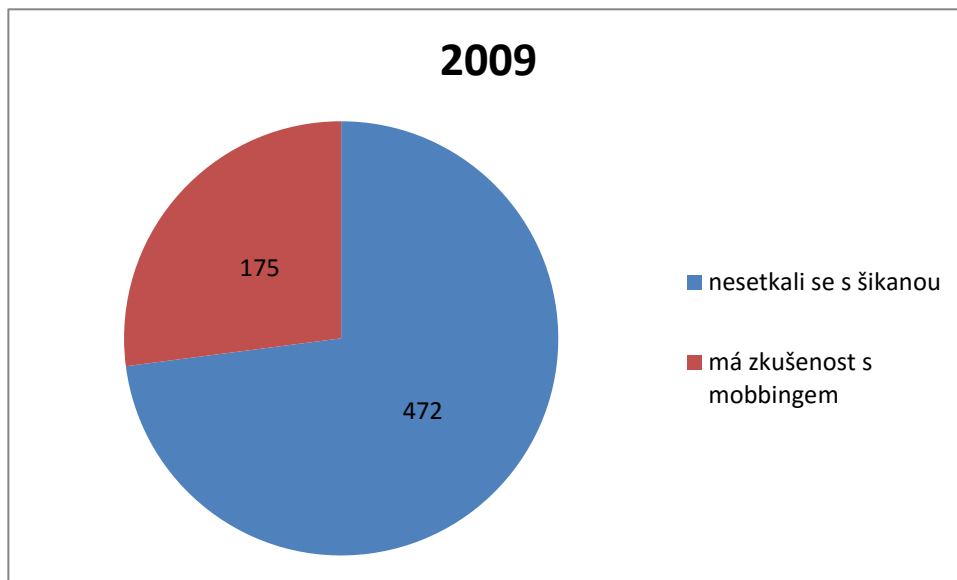
#### 5.4 Zkušenosti s mobbingem v ČR

Zmapováním výskytu mobbingu v ČR se v letech 2009, 2011, 2013 a 2015 zabývala společnost Stem/Mark, kterou jsem oslovila a která mi laskavě pro potřeby této práce poskytla výsledky svých výzkumných šetření prostřednictvím emailu ze dne 13. července 2015. Tyto jsou zdrojem následujících graficky zpracovaných dat.

##### Výzkumné šetření v roce 2009

Osobní zkušenost účastníků výzkumu s některou z forem šikany znázorňuje graf (Graf 1).

Výzkum byl proveden na reprezentativním vzorku populace starší 15 let. Vyloučeny z dotazování byly osoby, které nejsou v pracovním poměru. Celkově se jednalo o 647 osob. Terénní fáze výzkumu se uskutečnila v období měsíce května 2009.



Graf 1. Zkušenosti s mobbingem v roce 2009

Zdroj: Tisková zpráva Stem/Mark rok 2009

V roce 2009 bylo zjištěno, že šikaně v zaměstnání jsou častěji vystaveny ženy, osoby mladší 29 let a kategorie padesátníků. Problém mobbingu již také není záležitostí osob s nejnižším vzděláním, ale posouvá se do kategorie osob s vyšším vzděláním.

Nejčastěji uváděné projevy mobbingu byly:

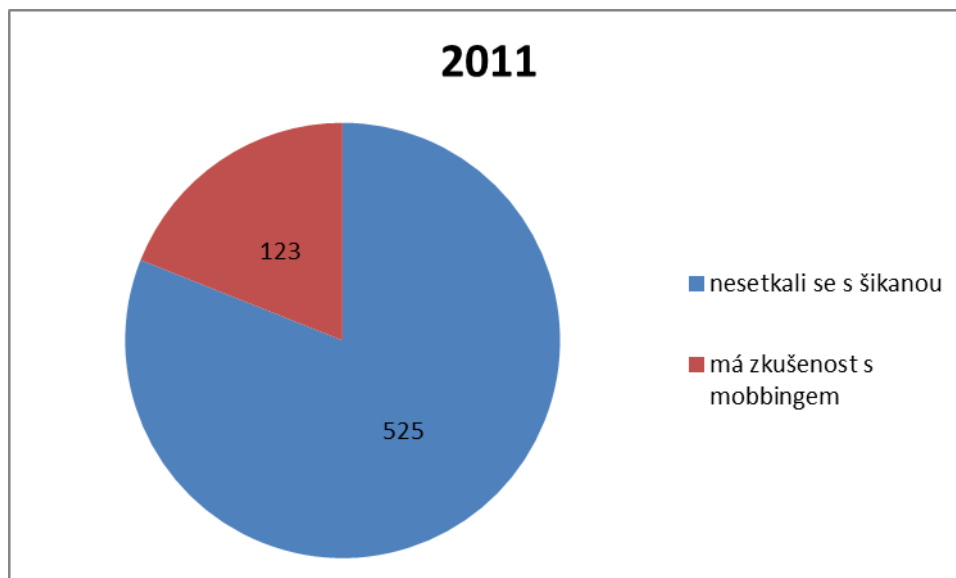
- nedoceňování pracovního výkonu vedoucí postupně ke ztrátě sebevědomí,
- neustálá kritika práce,
- zadávání nesmyslných pracovních úkolů a povinností neodpovídajících pracovní kvalifikaci,
- pomlouvání a zesměšňování.

Při porovnání výsledků tohoto výzkumu s jinými veřejně dostupnými zdroji lze konstatovat, že za poslední dva roky došlo k velkému nárůstu počtu osob vystavovaných některé z forem šikany (nárůst o 11 procentních bodů). Je možné, že tento nárůst je dopadem probíhající hospodářské krize.

### **Výzkumné šetření v roce 2011**

Osobní zkušenost účastníků výzkumu s některou z forem šikany znázorňuje graf (Graf 2).

Výzkum byl proveden na reprezentativním vzorku populace starší 15 let. Vyloučeny z dotazování byly osoby, které nejsou v pracovním poměru. Celkově se jednalo o 648 osob. Terénní fáze výzkumu se uskutečnila v období měsíce června 2011.



Graf 2. Zkušenosti s mobbingem v roce 2011

Zdroj: Tisková zpráva Stem/Mark rok 2011

V roce 2011 bylo zjištěno, že šikaně jsou častěji vystaveny ženy a osoby mladší 29 let. I v tomto roce platil posun výskytu mobbingu z kategorie osob s nejnižším vzděláním do kategorie osob s vyšším vzděláním.

Nejčastěji uváděné projevy mobbingu zůstávají stejné jako v roce 2009.

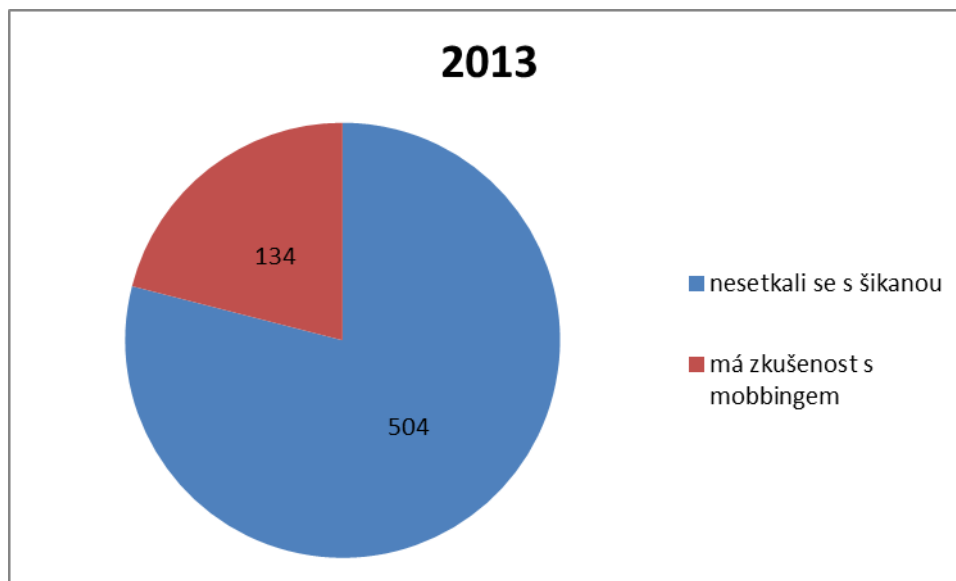
Snahu problém šikany řešit měla polovina mobbovaných osob. Nejčastěji se rozhodly oznámit tuto skutečnost svému nadřízenému nebo vedení či managementu organizace. Druhým nejčastějším řešením bylo dání výpovědi a odchod do jiného zaměstnání.

Porovnáním výsledků tohoto výzkumu s obdobným šetřením provedeným agenturou Stem/Mark bylo zjištěno, že za poslední dva roky došlo k poklesu výskytu mobbingu (pokles o 9 procentních bodů) a přiblížení k hodnotám uváděným ve veřejně přístupných zdrojích za rok 2007, kdy bylo mobbováno 16 % z dotazovaných osob.

### Výzkumné šetření v roce 2013

Osobní zkušenost účastníků výzkumu s některou z forem šikany znázorňuje graf (Graf 3).

Výzkum byl proveden na reprezentativním vzorku populace starší 15 let. Vyloučeny z dotazování byly osoby, které nejsou v pracovním poměru. Celkově se jednalo o 638 osob. Terénní fáze výzkumu se uskutečnila v období měsíce června 2013.



*Graf 3. Zkušenosti s mobbingem v roce 2013*

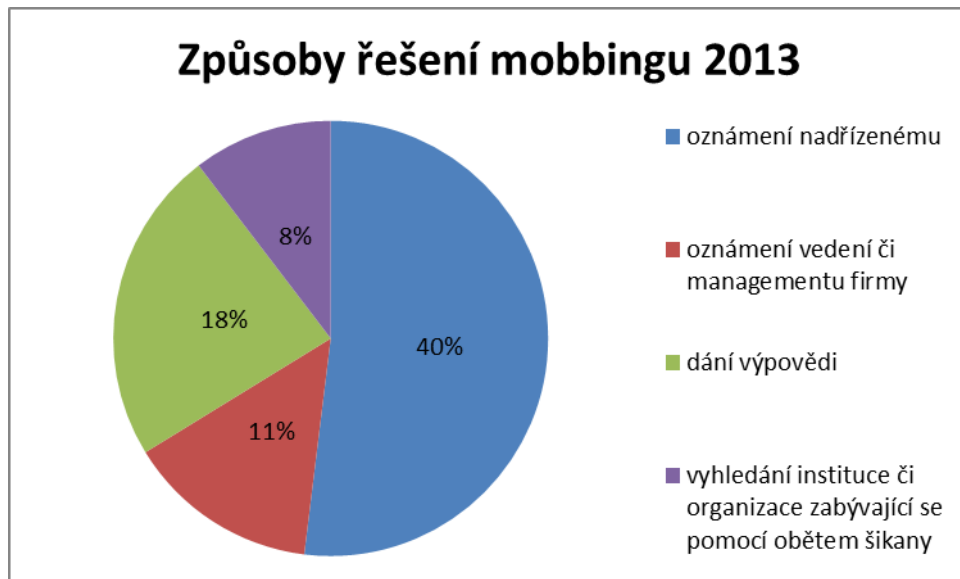
Zdroj: Tisková zpráva Stem/Mark rok 2013

V roce 2013 bylo zjištěno, že problém mobbingu je záležitostí všech věkových a vzdělanostních skupin, neomezuje se, jak tomu bylo dříve, jen na osoby s nejnižším vzděláním a na ženy.

Nejčastěji uváděné projevy mobbingu jsou stejné jako v letech 2009 a 2011.

Při porovnání výsledků výzkumu s obdobným šetřením provedeným v roce 2011 lze konstatovat, že za poslední dva roky došlo k nepatrnému nárůstu počtu osob vystavovaných některé z forem mobbingu (nárůst o 2 procentní body). Přibylo také osob, které se tyto problémy snažily nějakým způsobem řešit (nárůst o 11 procentních bodů).

Způsoby řešení mobbingu u osob, které se s ním setkaly v roce 2013 jsou znázorněny v grafu (Graf 4).



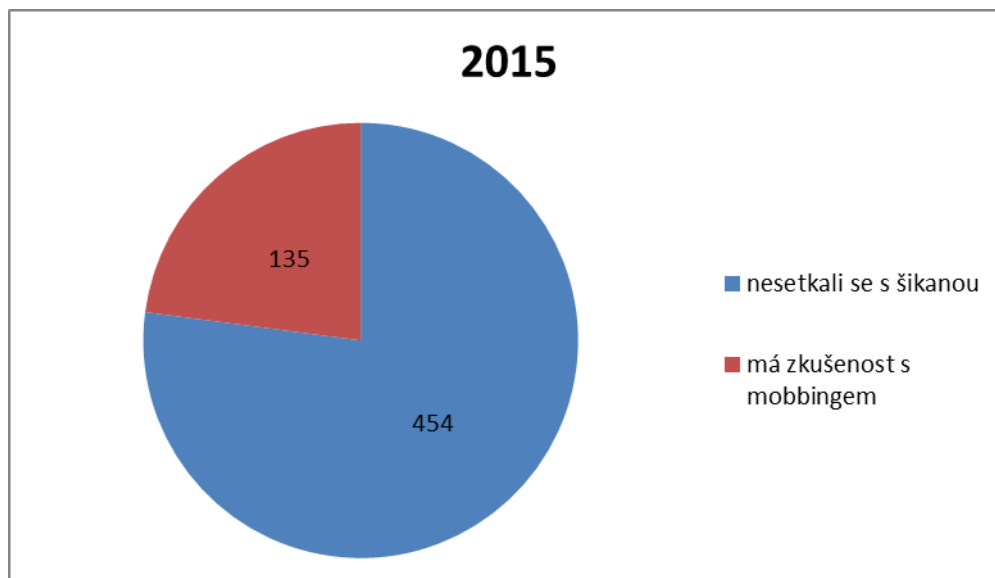
*Graf 4. Způsoby řešení mobbingu v roce 2013*

Zdroj: Tisková zpráva Stem/Mark rok 2013

### **Výzkumné šetření v roce 2015**

Osobní zkušenost účastníků výzkumu s některou z forem šikany znázorňuje graf (Graf 5).

Výzkum byl proveden na reprezentativním vzorku populace starší 15 let. Vyloučeny z dotazování byly osoby, které nejsou v pracovním poměru. Celkově se jednalo o 589 osob. Terénní fáze výzkumu se uskutečnila v období měsíce srpna 2015.



Graf 5. Zkušenosti s mobbingem v roce 2015

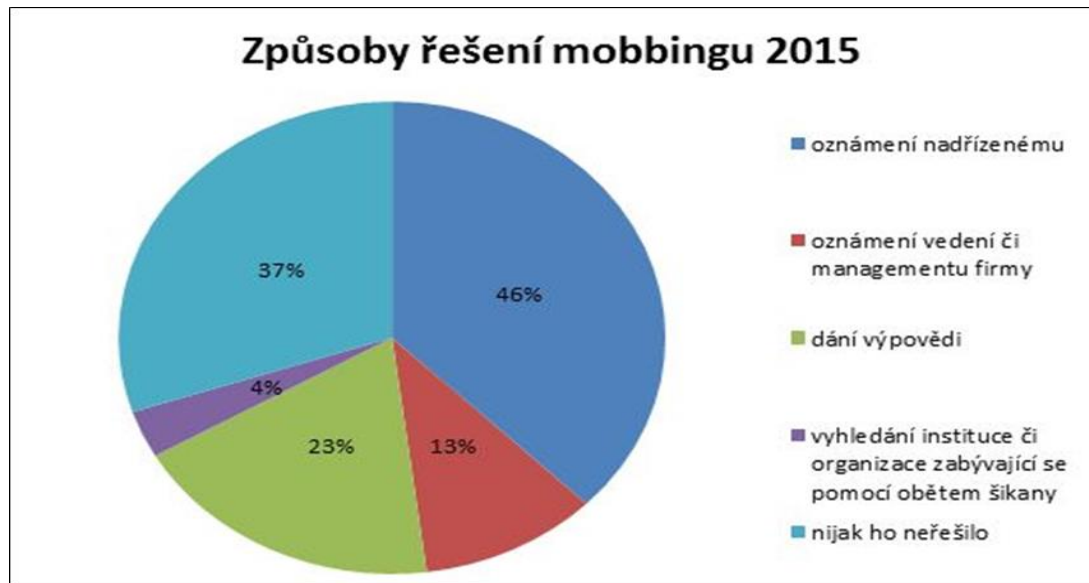
Zdroj: Tisková zpráva Stem/Mark rok 2015

V roce 2015 bylo zjištěno, že problém mobbingu je záležitostí všech věkových i vzdělanostních skupin, nicméně na rozdíl od výzkumu v roce 2013 nyní více postihuje ženy (27 %) než muže (19 %).

Nejčastěji uváděné projevy mobbingu zůstávají stejné jako v předchozích letech.

Více než dvě pětiny osob, které mají zkušenost z mobbingem, mu jsou vystavovány jednou týdně nebo ještě častěji a ve více než polovině případů po dobu delší než jeden rok. Tři pětiny šikanovaných osob jsou vystaveny bossingu, čtvrtina mobbingu. 15 % osob uvedlo mobbing i bossing.

Způsoby řešení mobbingu u osob, které se s ním setkaly v roce 2015 jsou znázorněny v grafu (Graf 6).

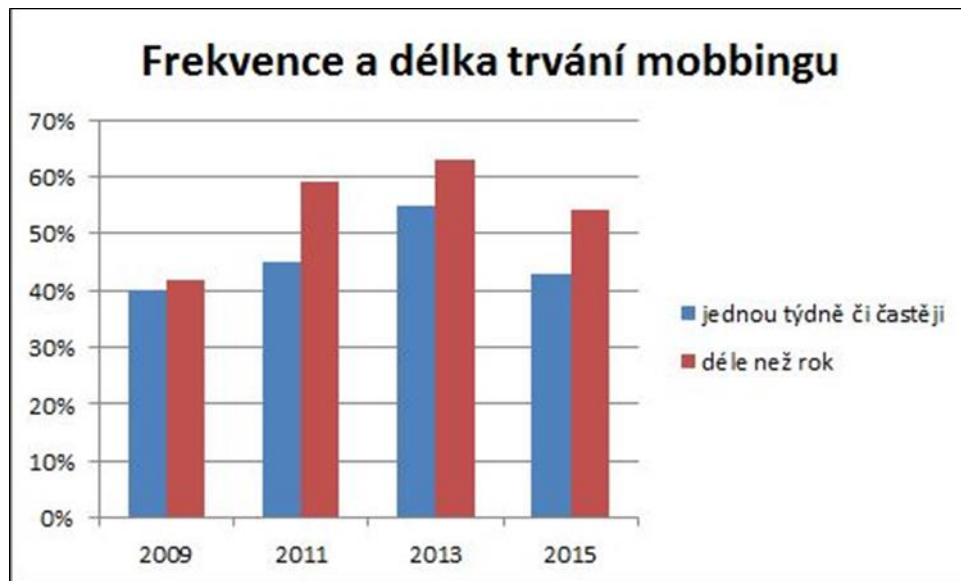


*Graf 6. Způsoby řešení mobbingu v roce 2015*

Zdroj: Tisková zpráva Stem/Mark rok 2015

Při porovnání výsledků výzkumu s obdobným šetřením provedeným agenturou Stem/Mark v roce 2013, lze konstatovat, že za poslední dva roky došlo k nepatrnému nárůstu počtu osob vystavovaných některé z forem mobbingu (nárůst o 2 procentní body. Navýšení procenta mobbovaných osob je patrné nejvíce mezi ženami.

V posledním grafu (Graf 6) je znázorněno, kolik procent osob oslovených výzkumem v letech 2009, 2011, 2013 a 2015 bylo vystaveno mobbingu či bossingu a zažívalo jej jednou týdně či častěji a kolik případů trvalo déle než jeden rok.



Graf 7. Frekvence a délka trvání mobbingu

Zdroj: Tiskové zprávy Stem/Mark z let 2009 až 2015

## DISKUZE K TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsem se nejprve zaměřila na vymezení pojmů mobbing, bossing a sexuální obtěžování (sexual harassment). Mobbing je definován jako psychoteror odehrávající se ve specifickém prostředí pracoviště a jde o systematické psychické pronásledování, šikanování a atakování zaměstnance ze strany jeho kolegů. Bossing lze v podstatě charakterizovat obdobně, avšak s tím rozdílem, že zde je pachatelem nadřízený oběti. Dalším z patologických vztahů, které se mohou odehrávat na pracovišti, je sexuální obtěžování. Tento pojem je obecně vymezen jako jednání, jehož cílem je ponížení a snížení důstojnosti oběti. Krátce zmiňuji některé projevy mobbingu, věnuji se srovnání pojmů mobbing a šikana. Dále se zaměřuji na negativní důsledky, jež mobbing má pro oběť a organizaci, ve které se odehrává. Uvádím nejčastěji používané strategie při bossingu, z nichž některé jsou odlišné od strategií mobbingu. Zabývám se příčinami a motivy tohoto jednání a typologií pachatelů bossingu. V případě sexuálního obtěžování zmiňuji zejména mýty, které o něm panují, definuji, o jaké způsoby chování se jedná a jaké jsou možné způsoby sexuálního obtěžování.

Další část se zaměřuje na cíle, příčiny a strategie mobbingu. Mobbing je zde charakterizován jako záměrná agrese, jejímž hlavním a konečným cílem je donutit oběť opustit zaměstnání. Příčiny mobbingu jsou znázorněny jako interakce subjektu (mobbujiícího jedince) a objektu (mobbovaného jedince) ovlivněná vnějšími podmínkami.



Příčin vzniku mobbingu existuje velmi mnoho. Zmiňuji v odborné literatuře deset nejčastěji uváděných spouštěčů. Jako důležité vnější podmínky mající vliv na vznik a eskalaci mobbingu uvádím zejména tlak na zvyšování výkonu, nízkou schopnost vypořádat se s konfliktem a špatnou úroveň firemní kultury. Zaměřila jsem se také na základní strategie mobbingu a jejich kategorizaci do pěti základních skupin: útoky na možnost vyjádřit se a svěřit se, útoky na sociální vztahy a izolaci, útoky na pracovní a soukromý život, útoky na pověst, úctu a vážnost oběti a útoky na zdraví. Zmiňuji v literatuře uváděné a čtyři po sobě následující fáze mobbingu.

Následující část práce je věnována charakteristice pachatele a oběti a popisu důsledků mobbingu. Uvádím zde určité dělení pachatelů a obětí mobbingu s poukazem na to, že mezi odborníky panuje shoda v tom, že za vznikem mobbingu stojí především působení vnějších vlivů a podmínek v organizaci a neexistuje typická oběť psychického teroru na pracovišti a neexistuje ani typický pachatel. Dále jsem popsala dopady, jež mobbing přináší především pro oběť, její rodinu a blízké a výrazné ztráty, které znamená také pro organizaci, v níž probíhá.

V další kapitole zpracovávám témata týkající se charakteristiky a objasnění pojmu bezpečná kultura a řešení konfliktů v organizaci. Zdůrazněn je pozitivní vliv efektivně řízeného konfliktu na fungování pracovní skupiny a dále se věnuji postupům a strategiím při řešení sporů.

Poslední kapitola je zaměřena na prevenci a možnosti obrany pro oběti mobbingu. Hovořila jsem zde o faktorech, které mohou zvýšit riziko vzniku mobbingu a o sociomappingu a videotréningu jako o možných preventivních opatřeních. Přesto, že neexistuje univerzální technika obrany, která by fungovala na všechny a za všech okolností, v odborné literatuře je uvedeno několik pravidel aktivní obrany a tyto jsem zde popsala. Dále uvádím organizace, které mohou být obětí psychoteroru na pracovišti při řešení jejich situace nápomocny. V závěru kapitoly jsou citovány závěry výzkumných šetření mapujících výskyt mobbingu v ČR, realizovaných agenturou Stem/Mark, z nichž některé jsou zpracovávány graficky.

K problematice patologických vztahů na pracovišti by bylo možné uvést ještě mnoho informací, případně rozvést zde již zmiňovaná témata. Například popsat, jaké zkušenosti s mobbingem a jeho řešením mají v jiných zemích, uvést, jaká je legislativní úprava postihující problematiku mobbingu a diskriminace v zaměstnání u nás a v zahraničí,

případně provést srovnání, zmínit i jiné formy psychického týrání, které se mohou vyskytovat na pracovišti apod. Všechna tato témata mohou být rozpracována v případné další práci.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 METODY, TECHNIKY A CÍLE VÝZKUMU

Vypracování praktické části bakalářské práce bylo založeno na analýze získaného materiálu, který byl shromážděn na základě rozhovorů s respondenty výzkumu.

Byla zvolena induktivní výzkumná strategie za použití kvalitativních výzkumných metod. Jak uvádí například Disman, „*kvalitativní výzkum používá induktivní logiku. Na začátku výzkumného procesu je pozorování, sběr dat. Pak výzkumník pátrá po pravidelnostech existujících v těchto datech, po významu těchto dat, formuluje předběžné závěry a výstupem mohou být nově formulované hypotézy nebo nová teorie.*“ (Disman, 2009, s. 287)

V průběhu sběru dat a jejich postupné analýzy jsem došla k užití principu instrumentální případové studie. Hendl tento přístup definuje takto: „*Cílem instrumentální případové studie je porozumět externím teoretickým otázkám. Případ se považuje za důležitý pouze jako prostředek pro určitý cíl. Výzkumník se v tomto případě nezajímá tolik o specifické závěry o případu, ale chce udělat závěry, které jdou za daný případ.*“ (Hendl, 2005, s. 107)

V průběhu analýzy byla pro doplnění informací o jednotlivých případech použita analýza dokumentů, a to konkrétně výstupů z masových médií a virtuální data (články na internetu, příspěvky a komentáře na internetu a webové stránky jednoho z respondentů).

### **Cíl výzkumu, výzkumné otázky**

Cílem výzkumného šetření je objasnění mobbingu a bossingu jako patologického jevu na základě analýzy a porovnání tří případových studií a zjištění příčin, které v těchto jednotlivých kauzách vedly ke vzniku mobbingu nebo bossingu.

- Existuje nějaký důvod pro to, že se právě tyto osoby staly oběťmi psychoteroru ze strany svých kolegů nebo nadřízených?
- Jaká byla reakce účastníků na mobbing (bossing) a pokud zvolili možnost aktivně se bránit, jakým způsobem situaci řešili?
- Jaký postoj k situaci zaujalo okolí, spolupracovníci a blízcí obětí v těchto kauzách?
- Měl probíhající mobbing (bossing) nějaké bezprostřední následky a ovlivnila tato negativní zkušenost respondenty a jejich rodinné příslušníky?

### **Výběr případů pro výzkum**

Výběr případů pro výzkum byl účelový. Vybrala jsem případy, které byly informačně nejvíce bohaté a nejobsáhlejší (Hendl, 2005, s. 154). Dvě kazuistiky byly, po předchozí domluvě, vybrány ze soukromého archivu PhDr. Pavla Beňa, který v těchto případech vedl i výzkumný rozhovor. Třetí účastník výzkumu je z okruhu mých přátel. Vybraní účastníci byli následně osloveni ve věci udělení souhlasu se zpracováním jejich kauz pod zachováním anonymity. Přesto, že účastníci na anonymitě netrvali, nejsou zde zveřejněna jejich celá jména.

### **Nástroj sběru dat a popis sběru dat**

S účastníky výzkumu byl veden nestandardizovaný (neformální) rozhovor. Jedná se o volné vyprávění respondentů, kdy nejsou dopředu připraveny žádné otázky. Výzkumník v průběhu rozhovoru klade doplňující otázky, které rozvíjejí nebo zpřesňují to, co respondent říká, a případně ho navádí k rozvinutí určitého tématu. Výhodou této výzkumné techniky sběru dat je zejména to, že respondent není nijak omezován volbou témat, o kterých hovoří. Dalším pozitivem je, že je následně možné z vyprávění zjistit, jaké téma či témata považuje sám respondent za důležitá, na která klade zvláštní důraz a ke kterým se nejvíce vrací. Časová náročnost sběru dat a následného zpracování je vyvážena pestrostí a maximálním objemem získaných dat, což je, domníváme se, také velkým plusem této metody (Hendl, 2005, s. 175; Miovský, 2006, s. 157–159). Struktura jednotlivých rozhovorů byla sice rozdílná, ale respondenti byli následně v průběhu analýzy osloveni a byly jim položeny doplňující otázky. Doplňující otázky pokryly jak chybějící témata, která v některém z rozhovorů nebyla zmíněna, tak i informace, jejichž potřeba vyplynula až v průběhu analýzy.

### **Průběh a postup analýzy**

K rozkrytí dat bylo použito otevřeného kódování.

Postup analýzy byl následující:

- pořízení doslovné transkripce ve dvou případech audiovizuálního a v jednom případě audio záznamu rozhovoru,
- vytvoření selektivního, shrnujícího protokolu – tyto protokoly byly pořízeny pro moji vlastní potřebu, pro lepší orientaci a seznámení s případem. Při následné analýze jsem vycházela z doslovných transkripcí;

- vytvoření charakteristiky jednotlivých kauz. Zde jsem se rozhodla užít určitou narativní formu. Miniatury z rozhovorů s respondenty, které považuji za významné, jsem propojila se svým vyprávěním a vysvětlením, které redukuje některé obsáhlejší části rozhovoru. Výsledkem je komentovaný průběh celé kauzy, kde zásadní události sdělují sami respondenti. V závěru každé charakteristiky uvádím určité shrnutí, svoje myšlenky a poznatky;
- vytvoření předběžných kategorií. Tyto první kategorie vycházely v podstatě z výzkumných otázek. V průběhu analýzy se toto dělení ukázalo jako nedostatečné a došlo k jeho rozšíření. Vzhledem k tomu, že bylo současně analyzováno několik případů, vytvořila jsem si také několik tabulek. Záznamy pomocí tabulek jsem použila tam, kde se dala porovnávat jednotlivá kritéria, například u příčin mobbingu nebo u projevů chování agresorů;
- průběžně jsem v jednotlivých kategoriích doplňovala své poznámky, myšlenky a předběžné možné závěry. Toto poznámkování, hledání souvislostí a významů probíhalo souběžně s vytvářením a plněním jednotlivých kategorií;
- k prezentaci výsledků jsem zvolila techniku vyložení karet, kterou autoři Švaříček a Šed'ová (2007, s. 226) charakterizují takto: „Výzkumník vezme kategorizovaný seznam kódů, kategorie vzniklé skrze otevřené kódování uspořádá do nějakého obrazce či linky a na základě tohoto uspořádání sestaví text tak, že je vlastně přeuvyprávěním obsahu jednotlivých kategorií. Není přitom nutné, aby do výsledné analýzy vstoupily všechny kategorie, které jsme vytvořili – můžeme si vybrat jen některé z nich, a to podle toho, jaké je mezi nimi vzájemná souvislost.“

## 6.1 Charakteristiky jednotlivých kauz

K definování projevů chování byl použit *Katalog 100+... forem jednání, které lze považovat za mobbing* (Beňo, 2015, s. 75–79).

### Monika

Organizace, ve které respondentka pracovala, je rozsáhlým komplexem pracovišť, jehož součástí je středisko výchovné péče, dětský domov se školou, dětský domov a základní škola. Pracovala na pozici sociální pracovníce a vychovatelky.

V kauze Moniky se jedná o bossing. Z příčin vzniku mobbingu a bossingu uváděných Beněm nebo Svobodovou lze v tomto případě jmenovat špatnou organizaci práce, nefungující spolupráci s podřízenými, špatné a chybové zacházení ze strany vedení, neprůhlednou politiku vedení, špatnou organizaci práce, protěžování jedněch proti druhým, konkurenční vztahy a strach o vlastní pozici, strach ze ztráty kompetencí, strach ze ztráty autority, neobjektivní systém hodnocení, vydávání stále nových oběžníků a směrnic, stále nové organizační změny, stres a přepracování, boj o právo vlastnit, zlobu a závist a autoritářské rozhodování (Beňo, 2003, s. 74; Svobodová, 2011, s. 34–38).

Z projevů a forem chování, které lze považovat za bossing a které se opakovaně objevují v této kauze, je možné označit tyto:

- Útoky na pracovní výkon a možnost jej vykonávat:
  - Služba podle předpisu (např. záměrná nepružnost, nepochopení).
  - Svévolně vytvářený časový tlak.
  - Překvapivé útoky (kupř. náhlé změny pracovních příkazů, termínů).
- Útoky na pracovní poměr:
  - Svévolné napomínání (z vykonstruovaných důvodů).
  - Svévolné přemístění či přeložení (nebo pokusy o ně).
  - Svévolná výpověď z práce (z vykonstruovaných důvodů).
  - Manipulace s evidencí pracovní doby.
  - Stálé zpochybňování kvalifikace pro výkon práce.
  - Cílené znemožňování dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace.
- Útoky na sociální integraci na pracovišti:
  - Prostorová izolace (např. záměrné odlehlé místo výkonu práce).
- Útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání:
  - Cílené negativní, zvláštní zacházení (tímto způsobem je zacházeno jenom s touto osobou) (Beňo, 2015, s. 75–77).

V tomto případě lze za původce a pachatele bossingu označit nově jmenovanou ředitelku ústavu. Z výpovědi respondentky vyvozují, že se ze strany ředitelky ústavu jednalo zejména o tzv. personální bossing, kdy vedoucí pracovník používá psychické násilí jako prostředek ke snížení počtu zaměstnanců z reorganizačních důvodů. Jeho cílem je donutit zaměstnance k odchodu bez nutnosti vyplatit jim odstupné, na které by jinak měli nárok (Beňo, 2015, s. 91).

*„Vůči ostatním zaměstnancům, myslím si, že paní ředitelka nastoupila tvrdou linii toho, že každý, koho přijal bývalý ředitel do pracovního poměru, by měl opustit její pracovní tým a v tomhle tom duchu se chovala. Že hledala vlastně příležitost jakoukoli k tomu, aby písemně nebo ústně vytýkala těm lidem cokoliv. A takto si shromažďovala uměle materiál k tomu, aby je mohla následně vyhodit za dlouhodobé, opakované porušování pracovních povinností. Mnoho lidí tenhle ten tlak nevydrželo a po první, druhé písemné výzvě sami dali výpověď. Někteří vydrželi a následně jim ta výpověď dána byla.“*

Monika po nástupu nové ředitelky do ústavu začala pociťovat zvýšený tlak na to, aby opustila místo sociální pracovnice. Nebyla si vědoma žádného svého profesního selhání nebo jednání, které by mohlo být důvodem k tomu, aby opustila svoji pracovní pozici. Jako určitý zlomový okamžik uvedla tuto situaci:

*„A asi čtvrtý den (odmlka) po mně chtěla nějaký úkon, který nebyl v souladu se zákonem, a já jsem ji na to upozornila, že tedy takhle tu věc řešit nemůže, že se musí řídit tím zákonem o výkonu ústavní výchovy, a mám pocit, že to byl ten spouštěč, co ji asi hrozně našťvalo, že já jsem to byla, kdo ji upozornil na elementární neznalost legislativy v týchletý oblasti. Pak ta věc se vyřešila správně, jak se vyřešit měla, a já jsem pak měla týden dovolenou. Když jsem se z té dovolené vrátila, tak asi po třech dnech si mě zavolal ten pan zástupce její, ona odešla kouřit před budovu a on mi řekl, jestli nechci odejít. Já jsem byla úplně překvapená, říkám, proč bych měla odcházet, udělala jsem něco špatně? On mi řekl, že má paní ředitelka pocit, že zasahuju do jejích rozhodovacích kompetencí.“*

Monika z místa sociální pracovnice odejít odmítla, ale rozhodla se opustit jiný úvazek s tím, že doufala, že tím se celá situace vyřeší a ona bude moci na pozici sociální pracovnice zůstat. Druhý den podala Monika sama z tohoto administrativního úvazku výpověď. Tato výpověď měla posléze ještě soudní dohru, jelikož Monice vznikl po odchodu z této pozice nárok na odstupné, které jí nebylo vyplaceno. Soud její nárok uznal.

Ředitelka však dále vyvíjela tlak na to, aby Monika opustila i svoji druhou pracovní pozici. Jako důvod výpovědi se nakonec rozhodla použít Moničinu údajnou nedostatečnou kvalifikaci pro vykonávání této práce. S tímto zdůvodněním Monika zásadně nesouhlasila a rozhodla se nakonec podat výpověď vlastní.

*„ [...] pro mě má to, že jsem to podala i já, silný akcent „zachování mojí vlastní důstojnosti“. Dostat výpověď pro „nekvalifikaci“ je pro mé sebevědomí dost velký šrám.“*



Jak bylo uvedeno, Monika nebyla jedinou, kdo měl s novou ředitelkou ústavu potíže. Podobnému jednání byla vystavena řada dalších zaměstnanců, kteří se snažili na problematickou situaci upozornit a řešit ji:

*„Mám pocit, že nejen já, ale řada dalších lidí už jsme udělali hrozně moc proto, abychom na to, že ten člověk, co vede ten ústav, není úplně v pořádku, ať už jde o osobnost nebo kompetence manažerský, jsme už udělali hodně. Petici, kterou inicioval kolega, podepsalo přes tisíc lidí [...] z toho v tom čísle byla řada sociálních pracovníků z celých středních Čech, spousta ředitelů z ústavních zařízení, osob, které se v té oblasti pohybují, různých etopedů, psychologů, kdo znali naši práci, znali Stárku, ale kvůli němu to nebylo. Možná, že to tak někdo vnímal, že to ti zaměstnanci dělali proto, že byli loajální k řediteli, ale to tak není. Pořádali demonstraci před ministerstvem školství, upozorňovali na to ministra školství, náměstka ministra, ten přijel do ústavu jakoby uklidnit situaci. Také Českomoravskou odborovou organizaci, nějakou tu učitelskou, Česká školní inspekce tam byla asi čtyřikrát, úřad práce tam byl dvakrát. A veškerý ty kontroly proběhly, buď nás s výsledkem jako zaměstnance nikdo neseznámil, nebo výsledek je takový, jakože ano, k porušení zákona došlo, ale zaměstnavatel slíbil, že to hned dá do pořádku.“*

Mimo petice za odvolání ředitelky ústavu poslala Monika a dalších pět jejích kolegů podnět k projednání této kauzy do Senátu na Výbor pro vzdělávání, vědu, kulturu, lidská práva a petice. Poté proběhlo veřejné slyšení, kde, jak uvedla respondentka,

*„řada věcí tam byla pojmenována. Bylo jasně řečeno, kde kdo udělal chybu, zdali se to nedalo řešit jiným způsobem a dříve. Hlavně, než se ta situace dostala tak daleko. Ředitelka se nedostavila, tím pádem nemohla ani říct svoje stanovisko [...] Když se vrátím k tomu veřejnému slyšení, tam pan Dobšík mluvil veřejně o té situaci, shrnul to. Jak dlouho se tím zabývají, že se tím zabývají a okomentoval to slovy, že se chovala paní ředitelka jako dobyvatel na dobytém území, což si myslím, že je velmi trefné. (jistota) Přispělo to k vnímání jako hloubky té problematiky, že to opravdu nebyly jen takové spory s ledaským, kdo nebyl pohodlný.“*

Následně došlo k odvolání ředitelky ústavu, důvody k odvolání cituji z tiskové zprávy MŠMT:

*„Důvodem pro odvolání bylo závažné porušení a neplnění povinností vyplývajících z jejich činností, úkolů a pravomocí na vedoucím místě ředitelky. Závažné porušení a neplnění*

*povinností bylo zjištěno, jak ve vztahu k žákům DÚ, tak k jeho zaměstnancům. Podrobné odůvodnění bylo předáno Blance Hrbkové.*

*Tato zjištění jsou, kromě vlastních šetření prováděných ministerstvem, opakované inspekční činnosti České školní inspekce, podpořena i stanoviskem Veřejného ochránce práv a předsedou Českomoravského odborového svazu pracovníků ve školství, kteří na základě zjištěných informací konstatují závažné porušení právních předpisů.“ (MŠMT, 2013)*

Jako závěrečné zamyšlení nad touto kauzou bych použila přímo citaci respondentky, jelikož si v souvislosti s tímto příběhem pokládám stejné otázky:

*„ [...] Jak je vůbec možné, že ta situace nastala? (důraz) Jak mohl někdo dopustit, že se tak nefundovaný člověk dostal k řízení tak obrovského kolosu, a i když už se to stalo, tak jak je následně možné, že proběhlo mnoho kontrol, Česká školní inspekce, Inspektorát práce, Ministerstvo školství jako zřizovatel byl pravidelně informován o tom, co se děje, konec konců i Českomoravská odborová organizace učitelská, tak jak je možné, že to trvalo tak dlouho, než se přišlo na to, že se někdo přehmátl ve výběru kandidáta?“*

## **Jan**

Jan je stále ještě zaměstnán jako řidič autobusu u společnosti, která je největším autobusovým dopravcem v České republice.

I v této kauze se jedná o bossing, tedy šikanu ze strany zaměstnavatele. Z příčin vzniku bossingu uváděných Beněm zde lze jmenovat zejména: špatné a chybové jednání ze strany vedení, nízká úroveň etiky v organizaci, špatná firemní kultura, obavy z případné ztráty zaměstnání, konkurenční vztahy a strach o vlastní pozici, strach ze ztráty kompetencí, strach ze ztráty vlastní autority, protěžování jedněch proti druhým, špatná organizace práce, vedení není schopno adekvátně řešit konflikty, neobjektivní systém hodnocení, autoritářské rozhodování a neprůhledná politika vedení (Beňo, 2003, s. 74; Svobodová, 2011, s. 34–38).

Z projevů bossingu je možné uvést tyto:

- Útoky na pracovní výkon a možnost jej vykonávat:
  - Zadržování informací potřebných k práci nebo jejich záměrné zkreslování.
  - Záměrné neinformování o poradách, koncových termínech (deadlines).

- Odepření běžných informačních kanálů (např. žádný telefon, fax, e-mail).
- Služba podle předpisu (např. záměrná nepružnost, nepochopení).
- Permanentní zpochybňování rozhodnutí a kompetencí.
- Svévolně vytvářený časový tlak.
- Útoky na pracovní poměr:
  - Na dotyčnou osobu jsou házeny chyby a negativní události.
  - Svévolní napomínání (z vykonstruovaných důvodů).
  - Svévolné přemístění či přeložení (nebo pokusy o ně).
  - Svévolná výpověď z práce (z vykonstruovaných důvodů).
- Destruktivní kritika:
  - Potlačování snah a návrhů na zlepšení.
- Útoky na sociální integraci na pracovišti:
  - Prostorová izolace (např. záměrně odlehlé místo výkonu práce).
  - Potlačování možnosti vyjádřit svůj názor (např. ty už raději mlč).
  - Mluvení za zády (šíření klepů, pomluv).
  - Angažování a nasazení dotyčného jsou znevažovány jako maskovaný egoismus.
  - Možní spojenci a přátelé dotyčného jsou zastrašováni.
- Útoky na úctu a sociální pověst:
  - Cílené rozšiřování pomluv.
  - Dotyčné osobě je nepravdivě podsouvána zlomyslnost a nedbalost.
  - Provokace za účelem zneužití případných emocionálních reakcí dotyčného.
  - Zostuzení, kompromitování dotyčného u ostatních zaměstnanců.
  - Cílené negativní, zvláštní zacházení (tímto způsobem je zacházeno jenom s touto osobou).
- Útoky na sebevědomí a pocit sebedůvěry:
  - Lidskost i charakter dotyčné osoby jsou zpochybňovány.
  - Podsouvání zlých úmyslů, hlouposti, nečestnosti apod.
  - Znejišťování, ubližování, urážení, hanobení.
  - Zveličování chyb a nedostatků (vození se po někom).
  - Cílené nerovné zacházení (kupř. negativní zvláštní kontrola, cílená křivda).
  - Stálá nebo přehnaná kontrola.
- Vytváření atmosféry úzkosti, strachu a hnusu:

- Zastrahování, ohrožování (vyhrožování ztrátou zaměstnání, fyzickým násilím).
- Útoky na oblast soukromí:
- Stálé znevažování náboženských, politických a světonázorových přesvědčení (Beňo, 2015, s. 75–78).

K příčinám vzniku problematických vztahů se zaměstnavatelem se Jan vyjadřuje takto:

*„[...] museli bychom se vrátit do roku 2011, kdy jsem se stal předsedou odborové organizace odborového svazu dopravy. Tam jsem byl pouhé tři měsíce, protože jsem byl odvolán. Bylo zřejmé, že to bylo zosnováno ze strany zaměstnavatele, protože se všemi jsem se dobře znal. (důraz) Tvrdím to proto, že sotva jsem vstoupil na tuto půdu coby předseda, tak jsem udělal určité restriční programy, které měly zlepšit komunikaci mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, za druhé hledal jsem jakési finanční rezervy, a za třetí jsem chtěl provést revizi materiálů vztahujících se k vedení účetnictví přímo v odborové organizaci. [...] Co se týče zaměstnavatele, tam jsem zejména velmi pružně trval na postupu podle zákona. Chtěl jsem změnit zažitou praxi a zaměstnavatel si řekl, že s tímto člověkem budou problémy a že bude potřeba se ho zbavit.“*

Jan poté založil novou odborovou organizaci a stal se jejím předsedou. Nadále pokračovaly konflikty se zaměstnavatelem i s představiteli ostatních odborových organizací, kteří se přidali na stranu zaměstnavatele. Chování představitelů ostatních odborových organizací označil Jan za účelové a domnívá se, že jejich aktivity namířené vůči němu jsou důvodem zhoršení jeho vztahů s ostatními zaměstnanci:

*„Navíc začal atak i ze strany těch ostatních předsedů, kteří jsou zastoupeni i v různých dozorčích radách té společnosti, což je zase paradoxní, už tady vidíme, a to lze dovodit, že ti lidé jsou něčím vázáni, a tím není možné, aby legitimně, legálně hájily zájmy těch zaměstnanců. [...] Takže tady začaly ty největší problémy i ze strany těch předsedů, kdy mě začali urážet, začaly různé ataky, snažili se mě určitým způsobem znemožnit, zdiskreditovat i tím, že pouštěli, řekněme, poplašné zprávy těm řadovým zaměstnancům, kteří plus minus o tom nebyli do hloubky zasvěceni a tak si jenom mohli myslet a mnohdy lidé neměli potřebu se přesvědčovat sami.“*

Jan, z pozice předsedy odborové organizace, nadále upozorňoval zaměstnavatele na, dle jeho názoru, sporné záležitosti, chybné jednání, různé nedostatky a vyžadoval řešení těchto věcí. Jan je přesvědčen, že jednal v dobré víře a ve prospěch všech zaměstnanců

organizace. Postupně docházelo ke zvyšování napětí mezi zaměstnavatelem, Janem zřízenou odborovou organizací a dalšími odborovými organizacemi působícími u zaměstnavatele:

*„Zaměstnavatel se nechal slyšet prostřednictvím vedoucích, že pan XY provádí hon na zaměstnavatele, takže nezbyvá než na pana XY udeřit jinak. Takže začaly vytykáací dopisy, což je zase s nadsázkou řečeno normální. První dopis, kde mi bylo vytykááno, že jsem přišel pozdě, toto bylo klasifikováno jako vážné porušení pracovní kázně. Mimo jiné dopis mi byl předán tak, že jsem přijel do zaměstnání, na parkovišti už čekal vedoucí, tento vytykáací dopis už měl napsaný, už ho měl podepsaný i jiným řidičem, který byl takzvaný svědek.“*

Ataky ze strany zaměstnavatele vůči Janově osobě se stupňovaly. Jan obdržel ještě několik vytykáacích dopisů, narůstal počet kontrol, o kterých se Jan domnívá, že byly cíleny na jeho osobu a že účelem tohoto jednání bylo zajistit si uměle materiál a podklady k jeho případnému propuštění:

*„Také zaměstnanci, kteří mě neznali a nevěděli o pozadí, tak šířili nevraživost, že kvůli mně jsou tam problémy, začaly nadávky a podobně a šířil se tlak těch zaměstnanců na mě, že já jsem příčina těch problémů a toho, že oni jsou kontrolováni. Ve skutečnosti oni kontrolování nebyli, což zase je dokazatelné, a když byli kontrolováni, tak víceméně jako. To byl ten zastírací manévr, aby nebylo z mé strany napadnutelné, že byli kontrolováni, že to nebylo cíleně na mě. [...] Ty kontroly, které byly útokem přímo na mě, byly specifické a probíhaly tak, že známým a kamarádům, na to mám také důkazy, tak ti dostali telefonem befele, že dnes bude kontrola.“*

Vše vyústilo tím, že zaměstnavatel požádal odborovou organizaci o vyslovení souhlasu k rozvázání pracovního poměru jejího předsedy. Tedy vlastně požádali o to, aby dal Jan souhlas k propuštění sama sebe:

*„Takže požádali o vyslovení souhlasu k rozvázání pracovního poměru předsedu pana XY, aby odborová organizace dala laskavý souhlas k tomu, abych byl propuštěn. Já jsem vydal písemné vyrozumění, že takovýto souhlas není přípustný a také tím, že jsem se vyměnil s manželkou a nastoupil jsem na rodičovskou dovolenou.“*

Jan je zatím stále na rodičovské dovolené. Uvedl, že po jeho odchodu se situace v zaměstnání uklidnila a přestaly zvýšené kontroly. Po ukončení rodičovské dovolené se plánuje vrátit zpět do zaměstnání, zůstat ve funkci předsedy odborové organizace a dál se věnovat hájení práv zaměstnanců firmy. Domnívá se, že mohou opět nastat potíže, může

docházet ke konfliktům se zaměstnavatelem a jeho situace může být složitá. Příklad je tedy stále otevřený.

S touto Janovou domněnkou bych souhlasila a obávám se i reakcí ostatních zaměstnanců. Z výpovědi respondenta lze vyvodit, že jeho osobu a odborovou organizaci, kterou reprezentuje, již část kolegů vnímá jako původce problémů a toho, kdo blokuje jednání.

Mobbing nebo bossing není a nemůže být řešením žádné situace a pro toto jednání neexistuje omluvitelný důvod.

### **Veronika**

Veronika pracuje ve firmě zabývající se IT aplikacemi, jedná se o firmu střední velikosti.

V této kauze došlo k mobbingu i k bossingu. Z příčin vzniku mobbingu uváděných například Beněm, Svobodovou nebo Huberovou jsou zde zastoupeny: špatné a chybové zacházení ze strany vedení, nízká úroveň etiky v organizaci, špatná firemní kultura, obavy z případné ztráty zaměstnání, konkurenční vztahy, strach o vlastní pozici, strach ze ztráty kompetencí, dlouhá chvíle a nuda, intolerance, boj o právo vlastnit, špatná organizace práce, vedení není schopno adekvátně řešit konflikty, autoritářské rozhodování, neobjektivní systém hodnocení a zloba a závist (Huberová, 1995, s. 16–19; Beňo, 2003, s. 74; Svobodová, 2011, s. 34–38).

Z projevů mobbingu a bossingu uváděných Beněm lze v tomto případě jmenovat:

- Útoky na pracovní výkon a možnost jej vykonávat:
  - Odepření společné činnosti (např. s ní ne).
  - Stálé znejišťování a srážení.
  - Odepření pomoci, podpory, rady (i přesto, že by to bylo možné).
- Útoky na pracovní poměr:
  - Svévolné napomínání (z vykonstruovaných důvodů).
- Destruktivní kritika:
  - Zveličování jednotlivých prohřešků a chyb (dělání velblouda z komára).
  - Kritika za chyby, které byly vyvolány pokyny agresora.
  - Stálá tvrdá kritika.
  - Útoky na sociální integraci na pracovišti.
  - Potlačování možnosti vyjádřit svůj názor (např. ty už raději mlč).

- Mluvení za zády.
- Narážky, dvojznačné poznámky.
- Vyloučení z každodenní komunikace (jako by byl vzduch).
- Vyloučení z neformálních setkání (zavřené dveře).
- Vyloučení z běžných přátelských projevů mezi členy pracovního kolektivu (nabízení sladkostí, chlebičků, vaření kávy, zalévání květin).
- Demonstrativní mlčení v přítomnosti dotyčné osoby (silent treatment).
- Ignorování otázek, pokusů o rozhovor, žádostí o pomoc, nabídek spolupráce.
- Demonstrativní vyhýbání (např. nesednout si za jeden stůl, odejít z místnosti, přejít na druhý chodník).
- Útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání:
  - Cílené nactiutrhání, poškozování pověsti.
  - Cílené rozšiřování pomluv.
  - Urážení a ponižování v přítomnosti jiné osoby.
  - Vyzrazení informací osobního charakteru (tajemství) dalším osobám.
  - Zesměšňování (např. slovně, neverbálně, karikováním).
  - Zostuzení, kompromitování dotyčného u ostatních zaměstnanců.
  - Cílené negativní, zvláštní zacházení (tímto způsobem je zacházeno jenom s touto osobou).
  - Nařknutí z psychického onemocnění.
- Útoky na sebevědomí a pocit sebedůvěry:
  - Pokořování, ponižování, ztrapňování, devalvace (slovní, neverbální).
  - Utiskování prostřednictvím slovní dominance (seřvání).
  - Neomalený způsob řeči s dotyčnou osobou.
  - Znejišťování, ubližování, urážení, hanobení.
  - Cílené útoky na osobní nejistotu a její zneužívání.
  - Zveřejňování osobních slabin (slabých míst).
  - Zveličování chyb a nedostatků (vožení se po někom).
  - Cílené nerovné zacházení (kupř. negativní zvláštní kontrola, cílená křivda).
  - Stálá nebo přehnaná kontrola (zaměstnanecká nesvéprávnost).
- Vytváření atmosféry úzkosti, strachu a hnusu:

- Zastrasování, ohrožování (vyhrožování ztrátou zaměstnání, fyzickým násilím) (Beňo, 2015, s. 75–78).

V tomto případě se zprvu jednalo zejména o útoky na sociální a mezilidské vztahy a o útoky s dopadem na pověst, úctu a vážnost oběti (Beňo, 2003, s. 153). Docházelo jak k mobbingu, kdy se psychoteroru účastnili i ostatní kolegové, tak i k bossingu, kdy je pachatelem nadřízený oběti. Později se změnila strategie útoků a jednalo se primárně o bossing, kde bylo hlavním cílem poškodit oběť z pohledu její odbornosti, schopností, spolehlivosti a kompetencí.

Za určitý zlomový okamžik označila respondentka tuto situaci:

*„Pokud jde o můj příběh, tak start byl v momentě, kdy jeden den zavřely kolegyně dveře kanceláře s tím, že mi potřebují něco soukromě říct. Začaly tak, že mi chtějí pomoci a jak moc je to pro ně nepříjemné mi to říct a že jde o to, že už jsem nějakou dobu cítit. Já jsem byla překvapená (tiše), protože nikdo předtím, z lidí se kterými se stýkám, si na to nestěžoval, ani jsem nic nepozorovala, že by se ode mě nějak lidé odvraceli, nikdo nic nenaznačoval. (odmlka) Nicméně v tu chvíli jsem jim za to upozornění poděkovala a řekla jsem, že jsem teda ráda, že to vím a že to budu samozřejmě řešit.“*

Veronika se snažila najít příčinu těchto svých údajných potíží a navštívila několik lékařů, podstoupila vyšetření, jejichž výsledky byly v pořádku. První, kdo ji upozornil na to, že skutečným problémem zde mohou být kolegové, byla její ošetřující lékařka, kterou v souvislosti s tímto problémem několikrát navštívila. Situace v zaměstnání se začala stupňovat a kolegové začali Veroniku otevřeně napadat:

*„Jak jsem přišla do práce, tak kolegyně začaly otevírat okna a dělat úšklebky a poznámky a pak už na mě otevřeně útočily, že to je hrozné, ať už s tím něco udělám. Trvalo to asi dva měsíce. Já už jsem byla zoufalá, do práce jsem každý den chodila s hrůzou. [...] Já jsem v té době začala mít problém vůbec chodit mezi lidi. Například v tramvaji, když si kolem mě někdo přisedl nebo vstal, tak jsem si říkala, že to je určitě kvůli mně. [...] V té době jsem navštívila psychiatra, protože já už jsem měla pocit, že to i sama cítím, už jsem opravdu měla problém chodit mezi lidi. (tiše)“*

Veronika začala zjišťovat, že nikdo jiný, kromě kolegů v zaměstnání, u ní žádný takový problém neshledává. Následkem tohoto zjištění a konzultace s psychiatrem nabyla Veronika jistotu, že problém nemá ona, ale její kolegové:



*„V tom momentě se to u mě zlomilo a došlo mi, že to nebude v pořádku a rozhodla jsem se zajít za naší vedoucí oddělení Danielou. Ta mě vyslechla a začala to okamžitě řešit.“*

Nadřízená se rozhodla Veroniku přestěhovat do jiné kanceláře, aby nebyla dále vystavena přímému kontaktu s kolegy. S nimi věc řešila domluvou.

*„Pokud jde o mě, tak přestěhováním skončilo napadání tohoto typu, ale začalo jiné. (důraz) Eva za mnou chodila, každý můj úkol k testování se snažila dělat kontinuálně se mnou a snažila se najít chybu. Její smůla byla v tom, že moji práci nikdo kromě mě neznal, takže dělala chyby z neznalosti aplikací. Párkrát se ztrapnila dotazem u programátora, to jsem se od nich dozvěděla a tak toho po chvíli nechala. Pak to zkoušela například na docházce.“*

Vše vyústilo tím, když se týmová vedoucí pokusila předat Veronice vytýkáci dopis kvůli údajnému porušení pracovní kázně. Tuto věc již řešil přímo ředitel firmy a po jeho intervenci útoky na Veroniku ustaly:

*„Další den přišla Daniela a chtěla po mně tenhle list. Že včera byla Eva za ředitelem a donesla mu to podepsané a on jí to na místě roztrhal, že překročila jeho pravomoc. Že udělovat tyhle výtky může jen on. Eva si ten formulář stáhla někde z internetu a zkusila mu to předat. Daniela pak roztrhala i ten papír, co jsem měla já.“*

Veronika po nějaké době odešla na mateřskou dovolenou. Do firmy se zpět již vrátit nehodlá. Všichni aktéři mobbingu a bossingu nadále v organizaci pracují.

Z výpovědi respondentky vyplynulo, že již dříve byla obětí, při použití stejné strategie, jiná kolegyně, a že následně po Veroničině odchodu se obětí mobbingu a bossingu, kde byli pachateli totožní lidé, stala další kolegyně.

Z výpovědi respondentky se domnívám, že v tomto oddělení existuje dlouhodobě několik kolegů, kteří určují tzv. mainstream a každého, kdo nezapadne, se snaží izolovat a případně odstranit:

*„Obávám se, že je tu vytvořena silná klika a já nemám šanci na nic. Jakákoliv moje snaha je típnuta z moci šéfa hned na začátku. Dokonce to chtěly zkoušet i na Libu, aspoň pomluvama na neschopnost a podobně, ale z nějakého důvodu to nevyšlo. Já teď mám sice klid, ale je to klid s informačním tichem. [...] V oddělení například přišel mail od kolegyně, že bude po práci akce na utužení kolektivu, nějaké kuželky, a když jsem se podívala, komu všemu to přišlo, tak jsem zjistila, že tam dva kolegové z oddělení nebyli, zeptala jsem se té kolegyně, proč tam nejsou, a ona mi řekla, že je tam nechtějí.“*

Z výpovědí respondentky, týkajících se celkové situace ve firmě, lze identifikovat některé případné nedostatky a problémy.

1. Neexistence zásahů personálního odborníka, eventuálně psychologa.
2. Problém jednoho oddělení, které není bráno vážně (jedná se právě o oddělení, kterého se týká tato kauza), a to od nejvyššího vedení až po řadové zaměstnance.
3. Výběr lidí na vedoucí pozice dělají nekvalifikovaní lidé, případně se tak děje přes známosti. Druhý způsob, jak se dostat do vedoucí pozice, je být ve firmě dostatečně dlouho a snažit se stát nezastupitelným – ideální je zadržování informací a podobné praktiky. Při následné reorganizaci je pak velmi vysoká naděje na povýšení.

O výběru kandidátů do manažerských funkcí z řad vlastních zaměstnanců se zmiňuje například Beňo, který tuto formu výběru označuje za nevhodnou. Zmiňuje právě volbu z řad specialistů, kteří jsou výborní ve svém oboru, ale v konečném důsledku se může ukázat, že firma tímto rozhodnutím utrpěla dvojnásobnou ztrátu. Ztratila výborného odborníka a získala špatného manažera (Beňo, 2015, s. 97).

4. Rozhodnutí v managementu se zásadně nerevidují. Kdo dostane svou pozici, je to navždy.
5. Ve firmě existuje oddělení, které je v podstatě jakousi firmou ve firmě. Jeho vedoucí nerespektuje nařízení ředitele, prosazuje vlastní názory a rozhodnutí. Tato manažerka vede oddělení stylem deptání a ponižování, nepouští k sobě silné osobnosti, které by ji mohly ohrozit a pokud se k ní dostanou, musí být přemístěny v rámci firmy jinam.

## 6.2 Interpretace dat

### Příčiny mobbingu a bossingu

V těchto třech případech jsem identifikovala dvacet možných příčin mobbingu a bossingu. Konkrétní výčet vnějších spouštěčů, které se vztahují k jednotlivým kauzám, je uveden v jejich charakteristikách. Devět z těchto příčin se vyskytovalo ve všech případech, což je téměř polovina. Tři shodné příčiny byly ve dvou případech a osm vždy pouze v jedné kauze. Z deseti nejčastějších spouštěčů mobbingu, které uvádí Beňo, zde bylo obsaženo devět. Desátou jmenovanou nejčastější příčinou je struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího (Beňo, 2003, s. 59). Strukturu osobnosti agresorů a obětí v jednotlivých

kauzách jsem se nevěnovala, jelikož tyto aktéry, vyjma jedné z obětí, osobně neznám. Vysoký počet vyskytujících se vnějších příčin potvrzuje tvrzení, že „*velmi významnou roli zde hraje prostředí. Mobbing potřebuje „vhodné“ podmínky, které intriky, pomluvy a psychický nátlak na pracovníka umožní.*“ (Svobodová, 2011, s. 34)

Ve dvou případech hovořili sami respondenti o existenci příčiny v jejich osobě, která mohla přispět k tomu, že se právě oni stali obětí psychoteroru. Jan tvrdí, že roli v jeho kauze hrál rasismus (Jan je Rom):

*„Ten tam hraje roli vždy, bez ohledu na to, zda jej můžeme nebo nemůžeme prokázat. Spočívá to v pragmatické věci, jste jiný. Funguje to zcela 100 %, že ve chvíli, kdy jste čímkoli jiný, třeba zelenými tykadly, tak jakoby ta společnost, samozřejmě teď společnost, a tím míním méně přemýšlivé lidi, kteří nemají potřebu do hloubky jádra přemýšlet, tak u nich se objeví někde v kapse, řekněme, divoká karta, prostřednictvím které mají společenský trumf do toho člověka řekněme se trefovat, urážet jej, napadat ho. A ví, že ten člověk nebude mít oporu a zastání ve společnosti, právě proto že je jiný.“*

Veronika uvedla jako možnou příčinu ve svém případě to, že v minulosti s jistými obtížemi docházela k psychiatrovi a domnívá se, že se kolegové o této skutečnosti nějak dozvěděli: „*Ostatní kolegyně něco pravděpodobně tušily, ale nevěděly, o co jde, ale i to zřejmě přispělo k tomu jejich pohledu na mě, že se léčím s nějakou tajuplnou nemocí.*“

Tato tvrzení respondentů by podpořily teorii, že lze konstatovat určitou náchylnost stát se obětí mobbingu, a to u lidí, kteří nějak vybočují, jsou něčím nápadní nebo neobvyklí (Svobodová, 2011, s. 56).

V případě Veroniky se však domnívám, že specifickou strategii použili agresori proto, že byla již v minulosti úspěšná (stejným způsobem byla před Veronikou atakována jiná kolegyně) a byla tedy použita jako osvědčená a její použití nemuselo nijak nesouviset s Veroníčinou osobou.

### **Projevy chování**

Jednotlivé formy mobbingu jsou zde rozděleny do několika kategorií podle toho, na co jsou zaměřeny útoky agresorů. Analýzou projevů chování v jednotlivých kauzách vyplynulo, na kterou oblast byly útoky převážně směřovány:

**Monika** – Útoky na pracovní poměr.

**Jan** – Útoky na pracovní výkon a možnost jej vykonávat, útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání a útoky na sebevědomí a pocit sebedůvěry.

**Veronika** – Destruktivní kritika, útoky na sociální integraci na pracovišti, útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání, útoky na sebevědomí a pocit sebedůvěry a selhání pomoci.

Tato zjištění odpovídají situacím, které popisují respondenti. Stejně kategorie útoků se objevily v případě Jana a Veroniky. Jedná se o kategorie:

- Útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání, kde Beňo uvádí třináct druhů odpovídajících projevů chování. Z nich bylo v těchto třech případových studiích definováno celkem deset. Jana se z těchto deseti bodů týkalo pět a Veroniky osm. Tři body byly v obou případech shodné.
- Útoky na sebevědomí a pocit sebedůvěry, kde Beňo uvádí jedenáct druhů odpovídajících projevů chování. Ve třech případových studiích bylo definováno všech těchto jedenáct bodů. Jana se z těchto jedenácti bodů týkalo šest a Veroniky devět. Celková shoda byla ve čtyřech bodech.

Na základě těchto zjištění bych souhlasila s tvrzením, že tento nebo podobný katalog projevů chování, případně z nich vycházející dotazník, může být užitečným nástrojem při diagnostice mobbingu (Beňo, 2015, s. 80). Zároveň se také domnívám, že v případech mobbingu nebo bossingu, kde budou použity stejné strategie útoků, se budou objevovat obdobné nebo totožné projevy chování agresorů.

## **Řešení**

Všichni účastníci výzkumu svá zaměstnání opustili. V případě Jana jde o dočasný odchod, který byl reakcí na bezvýchodnou situaci. V případě Veroniky došlo ke zklidnění po intervenci ředitele a poté, kdy se kolegové dozvěděli o jejím těhotenství. Tato respondentka následně odešla na mateřskou dovolenou a do zaměstnání se již vrátit nehodlá. I vzhledem k následkům, o kterých bude ještě zmínka, považuji její případné setrvání v zaměstnání za nepravděpodobné.

Ani jeden z respondentů neodešel ze zaměstnání bez pokusu o řešení a obranu. V případě Veroniky se věc řešila pouze v rámci firmy. U Moniky a Jana byly s žádostí o pomoc osloveny inspektoráty práce, odborová organizace, zřizovatel organizace MŠMT v případě Moniky, MPSV v případě Jana a občanské sdružení Práce a vztahy. V kauze Moniky došlo

i k jistému řešení soudní cestou, předmětem řízení byl nárok na odstupné. Jan se v průběhu řešení sporů se zaměstnavatelem také několikrát obrátil na soud.

Analýzou jednotlivých kauz jsem dospěla k názoru, že všichni respondenti využili možnosti obrany, které se v danou chvíli a vzhledem k situaci jevily jako účelné a účinné. Například v případě bossingu, do kterého je vtažena celá organizace, by nemělo smysl obracet se na nadřízeného nebo na personální oddělení, které není akceschopné. Svoji roli zde také hraje otázka důvěry. Veronika zmiňuje, že pokud by v oddělení nepracovala její tehdejší nadřízená, tak by situaci vůbec neřešila a zřejmě odešla.

Ve všech případech byli respondenti připraveni doložit svá tvrzení důkazy. Využívali důkazní možnosti nahrávání rozhovorů a jednání, fotokopie písemností, uchovávání emailů, snaha o písemné podložení zadaných úkolů a pokynů, vedení záznamů, shromažďování podkladů a důležitých dokumentů, zajištění případných svědků apod.

Zvýšenou pozornost bych zde ráda věnovala zásahu inspektorátu práce a odborových organizací. Níže uvádím několik výroků Moniky a Jana, kde se vyjadřují k průběhu kontrol na jejich pracovišti:

*„Také Českomoravskou odborovou organizaci, nějakou tu učitelskou, Česká školní inspekce tam byla asi čtyřikrát, úřad práce tam byl dvakrát. A veškerý ty kontroly proběhly, buď nás s výsledkem jako zaměstnance nikdo neseznámil, nebo výsledek je takový, jakože ano, k porušení zákona došlo, ale zaměstnavatel slíbil, že to hned dá do pořádku. A já mám pocit, že prostě není šance, aby někdo uznal, ano, tak jsme se spletli, vybrali jsme špatného člověka a musíme to teď napravit. Mám pocit, že ministerstvo školství si se záhadného důvodu trvá na tom, aby tam ta paní byla, byť ta situace tam je skutečně nelehká nejen pro mě, ale i pro jiný lidi, a už prostě nevím, co mám dělat, mám v sobě takovou jako občanskou, ne jenom osobní, depresi, že když je něco špatně a my se jako lidi na to snažíme upozornit, že můžeme to říkat, oni nás nezavřou, ale to je všechno co s tím můžeme dělat.“*

*„[...] probíhala čilá komunikace mezi právníky odborů a zaměstnanci. Většinou to zprostředkoval Honza nebo to rovnou posílal a oni se vyjadřovali. K tomu jakým způsobem oni se mají ohradit proti těm výtkám. Tam v tomto směru byla ta spolupráce intenzivní, myslím si, že dobrá.“*

*„Mám pocit, že ten státní aparát prostě nekoná vůbec v tomhle tom. Já tady mám třeba tu poslední zprávu od Český školní inspekce, kde se to i konstatuje, jaká je tam atmosféra.*

*Prováděl tam šetření nějaký psycholog, kterého si ta školní inspekce jmenovala. On chtěl nejdřív vyslechnout asi třicet lidí a stihl vyslechnout asi dvanáct, protože paní ředitelka někde zaintervenovala a on prostě musel ten svůj průzkum tam ukončit. Nicméně i tak zjistil, co zjistil, a ta zpráva to nějakým způsobem popisuje.“*

*„A když ona začala vydávat ty příkazy, které nebyly v souladu se zákoníkem práce a v podstatě ani se smlouvami, (důraz) které my jsme jako zaměstnanci měli, a ona je svévolně vypověděla, tím, že dala nějaký takový ten pokyn, aniž by to s námi projednala. Já už si nepřěji, abyste pracovali doma, pojdte se domluvit. Ne, ona prostě striktně budete tady dvanáct, třináct hodin. Tak oni za ní šli, aby se zeptali, protože byli zaskočení tou situací, tak odbory to s ní projednávaly a ona to neuznala. Prostě nedělá nic špatně a bude to dělat dál. Ten kolega, co byl předsedou, řekl, že prostě na to nemá s takovou osobou vyjednávat, a že to nechce dělat, takže byla schůze volební a zvolilo se nové předsednictvo, od té doby s ní jedná tento nový odborový orgán, ale tak nějakých velkých pokroků se teda nedomohl.“*

*„Následně jsem podal podněty i inspekci práce, celkem dvakrát v roce 2011 a 2013, ti účelově nezjistili vůbec nic. Inspekce mi sdělovala, že zaměstnavatelem lze toto jen těžko řešit, pak se odkazovali na to, že nemají prostředky, jak to řešit, což je podle mě opět účelové, protože zákon je postavený jasně a i kdyby tam byly nedostatky, tak je možnost, aby ten zákon byl iniciován, což se taky děje v podobných případech různými přílepkami.“*

*„Dvakrát jsem podával podnět k bezpečnosti práce a komentoval situaci ministerstvu. Obě tyto instituce odmítly veškeré mé podněty a vždy se s tím vyrovnaly buď tak, že nic neshledaly, což je velmi obligátní a časté a nejsem ani první ani poslední, a další jejich způsob komunikace byl přiklonit se k tichému režimu mrtvého brouka. To znamená, nevidím, neslyším a tím pádem je vše vyřešené.“*

*„Chci vyslovit poděkování centrále odborového svazu dopravy, které (ač se zpožděním), doporučilo svým předsedům, aby listiny zaměstnavatele nepodepisovali. Snad i na základě tohoto doporučení zaměstnanci uvěří.“*

Z uvedených výroků je patrné, že respondenti byli s některými kroky těchto institucí spokojeni, ovšem obecně lze konstatovat, že jejich konání nehodnotí příliš dobře. Respondenti kritizovali například způsob komunikace mezi kontrolním orgánem a zaměstnanci a zejména vyjadřovali nespokojenost s celkovým přístupem těchto institucí a s jejich následnými závěry.

V rámci zpracování teoretické části této práce jsem oslovila jednotlivá centra Českomoravské konfederace odborových svazů a Oblastní inspektoráty práce. Z jejich odpovědí usuzuji, že v otázce přístupu záleží na konkrétních lidech. Z některých reakcí bylo patrné, že tyto pracovníky problematika mobbingu zajímá, chtějí o něm hovořit, podělit se o svoje poznatky a zkušenosti, případně i získat další informace. Bohužel ne všechny odpovědi vyzněly takto pozitivně.

Na základě tohoto dotazování a zkušeností účastníků výzkumu jsem si začala klást určité otázky, například: *Kde čerpají pracovníci těchto institucí informace? Jaká je jejich odbornost v této oblasti? Zda dokáží mobbing správně identifikovat, rozlišit, co už mobbing je a co není? Jestli probíhá nějaká spolupráce mezi těmito institucemi a například občanskými sdruženími, které se touto problematikou zabývají?* S poslední otázkou jsem se s emailovým dotazem obrátila na sdružení Práce a vztahy, konkrétně na PhDr. Pavla Beňa. Odpověď cituji z osobní emailové komunikace s PhDr. Pavlem Beněm ze dne 1. února 2016: „[...] *spontánně se na nás z OIP ani z SUIP neobrátil zatím nikdo. Intenzivněji se však na ně hodláme nyní obracet my a začínáme jedním konkrétním příběhem. [...] V tomto domově důchodců prováděl IP svoje vlastní šetření a dospěl k jiným výsledkům než my. Nyní se tedy hodláme ptát, zda mají pro tuto skutečnost nějaké vysvětlení. [...] A také – s využitím zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím – chceme požádat o sdělení, jaké mají jejich inspektoři, kteří celou záležitosti šetřili, vzdělání a odbornost v oblasti šikany.*“

Domnívám se, že zjištění v tomto konkrétním případě by mohla osvětlit některé výše položené otázky. Dále bych ráda, ne již pro potřeby této práce, ale z osobního zájmu, navštívila pracoviště ČMKOS a OIP, které v rámci mého dotazování projevily zájem o osobní konzultaci a pokusila se tak získat více informací. Osobně zastávám názor, že vzájemná spolupráce mezi těmi, kteří nabízejí pomoc obětem mobbingu, by byla přínosem ne jen pro ně, ale zejména pro tyto oběti.

## Reakce kolegů

**Monika** – v této kauze byla bossingu vystavena nejen sama respondentka, ale i další kolegové. Jedním z dalších kolegů vystavených psychoteroru byl i manžel respondentky. V této kauze jsem identifikovala tři druhy reakcí:

1. Zaměstnanci, kteří se snažili na problém upozornit a řešit ho:

*„Mám pocit, že nejen já, ale řada dalších lidí už jsme udělali hrozně moc pro to, abychom upozornili na to, že ten člověk, co vede ten ústav, není úplně v pořádku, ať už jde o osobnost nebo kompetence manažerský, jsme už udělali hodně.“*

2. Zaměstnanci, kteří byli pasivní, drželi si odstup:

*„Personalista zahájil slovy, že jeho úkolem je pouze předat mi ten papír, že pouze respektuje rozhodnutí ředitelky a že k obsahu se nebude vyjadřovat. Prý měl u toho být i můj přímý nadřízený, ale ten se odmítl „tribunálu“ zúčastnit. Personalista mi dále říkal, že se mi omlouvá, že je mu celá situace (která trvá dlouho a graduje) nesmírně trapná a že s obsahem nemá nic společného. [...] Přítomný ekonom celou dobu koukal, psychologka také. Podali mi ruce – ekonom se slovy, že mi přeje v životě hodně štěstí, psychologka se slovy, že tam byla v roli mediátora a že je ráda, že nemusela zasahovat!“*

3. Zaměstnanci, kteří byli na straně agresora a byli mu nápomocni:

*„Ano a nevím, jak to slušně popsat, ale obecně, každý kdo před tím se skloněnou hlavou procházel kolem něj bez pozdravu, tak mu najednou skáče kolem krku a klepe na rameno. Jakej je borec, že to dotáhl, kam to dotáhl. (důraz) Tak to je mi trošku až teda nevolno. Ne samozřejmě všichni, ale lidi, od kterých by to člověk nečekal, že si je tam třeba paní ředitelka sama přizvala do týmu, kteří se jí snažili třeba donášet určité věci na bývalé kolegy, tak ti najednou otočili. Tak to je prostě, no další zkušenost.“ (Zde respondentka popisuje reakce kolegů na jejího manžela po vyřešení situace.)*

Respondentka se o chování kolegů obecně vyjadřuje takto:

*„Každý má jinou míru té odvahy, někdo podepsal petici, někdo byl ochoten o tom veřejně mluvit, někdo na tom pracovišti veřejně kritizoval ty poměry, někdo toho schopný nebyl. Ale myslím si, že jsme věděli kdo.“*

**Jan** – v této kauze se vyskytovaly skupiny kolegů, kteří:

1. Vystupovali jako aktivní aktéři mobbingu:

*„Takže tady začaly ty největší problémy i ze strany těch předsedů, kdy mě začali urážet, začaly různé ataky, snažili se mě určitým způsobem znemožnit, zdiskreditovat i tím, že pouštěli, řekněme, poplašné zprávy těm řadovým zaměstnancům.“*

2. Byli pasivní, drželi si odstup:



„[...] je určité penzum zaměstnanců, kteří vědí, o co jde. Že nikdy dřív takové kontroly neprobíhaly, takže za tím bude něco jiného. Nijak se to neprobíralo, ale všichni věděli nakonec, o co jde, že to je útok na mě a nějak to prostě přešli.“

3. O problému věděli a byli na straně respondenta:

„Nakonec to vyústilo tím, že požádali mě a mého kolegu, kterého tím, že se hlásil na mou stranu, také atakovali dopisy.“

K chování kolegů se respondent obecně vyjadřuje takto:

„[...] kolegové, spolupracovníci jsou „nějací“. Nejsou ani špatní a ani zlí. Nejsou ani hloupí a ani chytrí – někteří. Ale v paměti se rychleji uchovává to, co vám kdo řekne záporného, špatného. Jakoby to vytěsnilo vzpomínky na správně morálně mravní osoby. V určité chvíli si spíše uvědomujete, že těch osob, se kterými si z podstaty nemůžete rozumět, je nějak více... Jsou i charakterní lidé. Ti, v danou chvíli nikde nejsou. Proč? Nevím, mají různé důvody. (důraz) K tomu a k takovýmto postojům musíte mít mravy.“

**Veronika** – reakci ostatní kolegů v této kauze bych označila primárně za pasivní. V průběhu psaní této práce mně přes respondentku kontaktovali další čtyři zaměstnanci, kteří byli v této organizaci vystaveni bossingu a v jednom případě staffingu (šikana ze strany podřízeného směrem k nadřízenému). Z toho, co uvedla respondentka a tito její další kolegové, se domnívám, že o problémech, které tam někteří zaměstnanci mají, část kolegů ví a že tento stav je veřejným tajemstvím. Respondentka například uvádí:

„Když přišla Jitka do práce, tak všichni žasli, jak září, jak rozkvetla a každému bylo jasné proč. Ta si tam taky užila svoje. Ona už tam jen dodělává nějaké věci na dohodu, takže tam jen občas dochází. Dělá teď v takové dětské skupině a je hrozně spokojená.“

Po určitou dobu se atakování respondentky aktivně účastnili také kolegové z kanceláře, kteří se po prvním upozornění nadřízené stáhli.

Pouze v jedné ze zde zkoumaných kauz byli zmíněni kolegové, kteří o problému věděli a snažili se ho řešit, a to v případě Moniky, což zřejmě z části pramení z toho, že zde bylo podobnému jednání vystaveno více kolegů a k větší skupině je snazší se přidat, než vystoupit proti něčemu sám.

Další skupinou jsou kolegové, kteří se na mobbingu či bossingu aktivně podíleli nebo byli pachateli nápomocni. Tato skupina není v tuto chvíli zajímavá, protože od viníků či spoluviníků pravděpodobně nelze očekávat pochopení a podporu.

Skupinou, která je zde podstatná, jsou kolegové, kteří o problému věděli, ale nijak nereagovali.

Svobodová definuje několik důvodů, proč kolegové nezasáhnou a mobbingem či bossingem atakované oběti nepomohou. Jedná se například o strach z pomsty, strach, že by se sami mohli stát obětí, cizí utrpení je nezajímá a některým přináší cizí prožívané utrpení uspokojení, nepovažují situaci za tak vážnou, nerozumí situaci, protože o mobbingu nic nevědí a nemají s ním zkušenosti, chtějí být na vítězné straně nebo je takové jednání ve firmě považováno za normální (Svobodová, 2011, s. 77–78).

Kolegové respondentů v těchto kauzách jistě důvody pro své (ne)jednání měli. Je možné, že by jejich důvody obsáhly celý výše zmíněný výčet. Analýzou jednotlivých rozhovorů lze definovat některé možné příčiny pro chování této skupiny kolegů.

### ***Monika a Jan***

Tyto dvě kauzy uvádím společně. V obou těchto případech se jednalo o bossing páchaný lidmi na nejvyšších manažerských postech. V těchto případech nebylo prakticky možné řešit problém v rámci organizace, a to jak pro oběti, tak i pro kolegy.

V těchto kauzách lze považovat případný strach ostatních kolegů z toho, že se mohou sami stát nepohodlnými nebo bude ohrožena jejich pracovní pozice za oprávněný.

Takto o bossingu hovoří Beňo: „*Bossing je často provázen celkově špatnou atmosférou na pracovišti. Takové klima se projevuje i tím, že se do popředí zájmu dostávají osobní zájmy vedoucích pracovníků a tyto se nezřídka vydávají za zájmy celku – organizace či firmy.*“ (Beňo, 2003, s. 75)

### ***Veronika***

V této firmě shledávám velký problém v komunikaci. Například mně zaráží tvrzení respondentky o tom, jak byla pachatelka v její kauze informována o tom, že jí za její chování hrozí výpověď:

„*Ředitel přišel Libě říct, že pokud se ještě dozví o jednom takovém problému, že už dá Evě okamžitou výpověď. Evě se to asi doneslo, takže od té doby je klid.*“

Domnívám se, že takové upozornění by bylo namístě v případě nějakých drobnějších problémů s tím, aby si vedoucí na svém úseku zjedнала pořádek. Pokud už se jedná o situaci tak vážnou, že jejím řešením může být okamžité ukončení pracovního poměru, měla by být tato věc sdělena zmíněné kolegyni přímo ředitelem nebo touto její nadřízenou.

To, že se o tom dozvídá nějakou donáškou, považuji minimálně za nevhodné. Domnívám se, že právě to, že ani vedoucí pracovníci v této organizaci nejsou schopni jednat otevřeně, může být příčinou a vysvětlením chování ostatních zaměstnanců.

A to, že zaměstnanci hovořili o existenci jakýchsi neformálních klik a sítí, kde je důležité znát správné lidi a vědět správné drby, považuji jednoznačně za chybu v nastavení firemní kultury a také tento fakt vypovídá o otevřenosti a kvalitě komunikace mezi spolupracovníky.

### Osoby blízké

Výpověď respondentů byla v této kategorii upřesněna doplňující otázkou. Všichni účastníci se svěřili své rodině.

Svobodová a Beňo popisují reakci blízkých zprvu jako chápavou. Blízcí v tuto chvíli stojí na straně oběti. Pokud dojde k prohlubování problému, přestávají blízcí emocionálně vypjatou atmosféru zvládat a začnou ztrácet trpělivost. Mohou se snažit situaci zlehčovat, vytvářet na oběť tlak, aby situaci již nějak ukončila, a jak tvrdí Svobodová, někdy mohou začít uvažovat i o případné vině oběti (Beňo, 2003, s. 90–91; Svobodová, 2011, s. 79).

Analýzou odpovědí respondentů jsem dospěla k těmto závěrům.

Ve všech kauzách nejbližší rodina svého člena zpočátku podpořila, snažila se jeho situaci pochopit, ulehčit mu ji, odvést jeho pozornost od nepříjemných myšlenek a pomoci mu. Jako příklad uvádíme tvrzení Moniky a Veroniky:

*„Reakce rodiny byla vesměs chápavá a podporující typu „neber si to tak, hlavně, že jste všichni zdraví, apod.“ Ze strany primární rodiny (rodiče, bratr) panovalo něco jako něžné rozmazlování, pokusy přivést mne na jiné myšlenky, rozveselit.“*

*„V době, kdy se věci odehrávaly, jsem žila sama. Z rodiny jsem se svěřila jen rodičům. To mi strašně pomohlo, myslím, že bez nich bych to nezvládla. To, že jsem o tom mohla s někým mluvit, bylo pro mě hrozně důležité. Otec dokonce chtěl zajet k nám do firmy a promluvit si s ředitelem. Byl odhodlaný dát to i k soudu, když to nepůjde jinak.“*

Z těchto tvrzení je patrné, že rodina nejen stála na straně oběti, ale snažila se jí i aktivně pomoci, odvést její pozornost od nepříjemné situace v zaměstnání a i odhodlání k případnému řešení právní cestou. Tyto uvedené reakce blízkých odpovídají popisu Svobodové (2011, s. 98–99).

V kauze Jana a Moniky lze vypožorovat změnu v přístupu rodinných příslušníků:

*„S mocnými se nehádej, nebojuj, nemá to význam. To tak bylo vždy, musíš poslouchat. [...] Hlavně, nenič si zdraví na úkor jiných lidí, na úkor lidské hlouposti. Právě i včera mi otec manželky říká, že si bojuji – dle mého s bezprávím už odhadem dva roky, ale žádný výsledek nemám. Vyslovil, že tímto se spíše prokazuje, že asi nemám pravdu, jinak bych přece už byl úspěšným. [...] Nechtějí, resp. jejich láska k mojí osobě je vede k těmto postojům, abych si šetřil nervy, byl v poklidu.“*

*„V mé vlastní rodině situaci velmi komplikovalo to, že jsme do toho byli postupně (vlastně velmi záhy) s mužem vtaženi oba. Zpočátku se jednalo o „tah za jeden provaz“ a vzájemnou podporu, velkou zainteresovanost nás obou. Situace však trvala dlouho, já jsem již byla v jiném zaměstnání a chtěla jsem udělat tlustou čáru. Manžel setrval a vedl „boj“ i nadále, a to tak urputně, že jiné téma pro něj prakticky neexistovalo. [...]“*

V obou těchto případech nepříjemná situace v zaměstnání respondentů trvala delší dobu a změna postojů rodiny tedy zřejmě souvisela s vyčerpáním. Za pozornost ovšem stojí to, že v případě Moniky tak reagovala sama respondentka, a to z důvodů, které uvedla.

Svobodová uvádí, že tato změna v přístupu blízkých může pramenit z toho, že se nedokáží zcela vžít do prožitků oběti (Svobodová, 2011, s. 79), což, domnívám se, v tomto případě neplatí. Tato skutečnost tedy spíše podporuje tvrzení, které uvádí jako důvody pro změnu postoje rodiny dlouhodobost a intenzitu prožívané negativní situace.

Téma vlivu na osoby blízké oběti bude ještě dále rozvedeno v následující kategorii.

## **Následky**

Respondenti tohoto výzkumu byli psychoteroru v zaměstnání vystaveni v přibližně stejnou dobu a ve všech případech se jedná o časový odstup od události nejméně dva roky. V této kategorii jsou obsažena zjištění vztahující se k následkům mobbingu pro oběť a její okolí.

### ***Důsledky probíhajícího mobbingu***

#### ***Oběť***

U všech respondentů došlo v době, kdy byli vystaveni atakům a tlaku v zaměstnání, k určitým fyzickým a psychickým potížím. Jedná se například o tyto projevy: ztráta váhy,

lítostivost, potíže se spánkem, žaludeční obtíže, napětí, nesoustředěnost, nervozita, zimnice, třes, noční můry, myšlenkový teror.

„[...] Já jsem začala hubnout, brečela jsem furt a manžel mi řekl, ať teda si jdu někam pro nějaký ty léky a pan doktor mi řekl, ať už zůstanu doma a že potřebuju antidepressiva a odpočinout si. [...] Já jsem zůstala doma nakonec tři měsíce, protože skutečně jsem se bála do té práce jít, bála jsem se, co mě tam bude čekat. [...] No, já jsem se zhroutila nervově na podzim 2012 a tři měsíce jsem byla doma.“

„V době, kdy to probíhalo, to bylo dost špatný. Hlavně jsem na to myslela i doma. Ani o víkendu jsem na to nemohla přestat myslet. Už jsem se děsila pondělka. Měla jsem žaludeční potíže, nemohla jsem spát, jíst, byla jsem pořád nervózní, nemohla jsem se na nic soustředit. Pořád jsem byla taková napjatá. Zdály se mi ošklivé sny. [...]“

„V roce 2011/2012 jsem ochrnul na pravou stranu tváře. Především samoléčba, soukromé rehabilitace v trvání bezmála čtyři měsíce.“

Obtíže, které účastníci výzkumu popisovali, odpovídají následkům uváděným v odborné literatuře. Podrobněji se možným dopadům mobbingu na oběť věnuje například Kratz nebo Svobodová (Kratz, 2005, s. 34–36; Svobodová, 2011, s. 83–84).

Respondenti uváděli, že tyto obtíže po vyřešení situace odezněly. Následné pocity, potom co opustili nezdravé prostředí, popisovali jako velmi uvolňující a osvobozující. Svobodová tvrdí, že prožitý psychoteror v zaměstnání zanechává na obětech stopy ještě dlouho po jeho ukončení (Svobodová, 2011, s. 82). Za takové stopy lze považovat emocionální odezvu, kterou prožitý negativní zážitek vyvolává v respondentech i po několika letech od události. Níže uvádíme jejich vyjádření k tomuto tématu:

„Vybaví se mi velký smutek a lítost, pramenící z bezmocnosti, trochu okořeněné vztekem a naštváním na původce celé situace – jednalo se prakticky o jednu osobu.“

„Nejvíce při této vzpomínce jsem ponořen, utopen ve zmaru, zlosti a zároveň takového pocitu nepochopení, rezignace. Tyto pocity se vzájemně doplňují, střídají se.“

„Úplně první, co mi naskočí, je taková zlost a vztek, když si vzpomenu na ty lidi a na ten moment, kdy mi došlo, o co jde, a potom strach, beznaděj, bezmoc a lítost.“

### *Blízcí oběti*

Beňo k tématu reakcí blízkých oběti například uvádí, že pro oběť mobbingu je velice důležité nezůstat se svým problémem osamocena. Hovoří o tom, jak důležitý je v tomto případě chápající partner a fungující rodina. Oběti mobbingu potřebují ujišťovat o své kvalitě a lidských hodnotách. Výroky typu Tak už dost, nechej toho. Hlavu vzhůru, myslí pozitivně. Kdo to má stále poslouchat apod., prohlubují u oběti pocity nepochopení a křivdy. Tyto, byť dobře míněné rady, vyvolávají u oběti znejišťující pocity (Beňo, 2003, s. 90–91). S tímto tvrzením nelze než souhlasit. Ovšem nejen oběť, ale i její blízcí jsou vtaženi do problému a také oni nesou následky. Níže uvádíme několik výroků respondentů k tomuto tématu:

*„[...] Manžel setrval a vedl boj i nadále a to tak urputně, že jiné téma pro něj prakticky neexistovalo. Kdyby situace nedopadla vítězně, myslím si, že by nepřežilo naše manželství.“*

*„Velice lituji, že naše dcera (dnes 13 letá) musela téměř rok doma poslouchat toto téma a sdílela s námi starosti, které by do jejího světa neměly patřit.“*

*„Až po nějaké době jsem se dozvěděla, že musel taťka mamku kvůli tomu odvést na krizové centrum. To jsem vůbec netušila. Asi mě tím tehdy nechtěli přidělovat starosti. Jinak to zvládali dost špatně. Volali mi několikrát denně, máti často brečela.“*

*„[...] nechtějí, resp. jejich láska k mojí osobě, je vede k těmto postojům, abych si šetřil nervy, byl v poklidu.“*

Autorka prvních dvou výroků je přesvědčena o správnosti svého rozhodnutí bojovat a bránit se. V souvislosti se svojí kauzou hovořila i o pozitivních zkušenostech. Vnímá však také následky, které celá věc měla nebo mohla mít na její bezprostřední okolí. Svoje pocity sama označila jako ambivalentní.

Matka další respondentky prožívala zřejmě problémy své dcery tak těžce, že byla nucena vyhledat pomoc odborníka. Z toho lze usuzovat, že mobbing je velkou psychickou zátěží nejen pro oběť, ale i pro její nejbližší.

Z posledního výroku je patrné, že respondent chápe postoje svých blízkých, i když s nimi vnitřně nesouhlasí. Konkrétně v tomto případě má oběť ještě chuť a odvalu bojovat, ale rodina již vykazuje známky vyčerpání. Snaží se respondenta odradit, přimět ho ke změně a ukončení nepříjemné situace.

Domnívám se, že při řešení mobbingu je důležité zvažovat nejen své možnosti, ale i možnosti a limity svých blízkých. A i když to není v takové situaci jistě jednoduché, pokusit se zvážit i následky, které dlouhodobá zátěž může mít pro ostatní. Jak také uvádí Beňo, pokud oběť psychoteroru nechce do těchto problémů vtáhnout své blízké, je možné obrátit se na instituce, které se pomocí obětem mobbingu zabývají, případně hledat spojence mezi jednotlivci, například prostřednictvím internetu, či založit vlastní svépomocnou skupinu (Beňo, 2003, s. 83).

### ***Následky prožitého psychoteroru na pracovišti***

*„Začalo to, už jak jsem přišla do firmy a na chodbě jsem potkala kolegyni, která se mě zeptala na děti. Nebyla jsem schopna ze sebe pořádně ani vykoktat, jak jsou staré. Připadala jsem si taková zmatená a nervózní, jako při nějaké zkoušce. (Tiše) V kanceláři jsem pak dostala kávu a já jsem měla problém uchopit i ten hrnek, jak jsem byla ztuhlá. Potom se mi začaly třást i ruce a celá jsem byla rozklepaná, jako kdyby mi byla zima. Bylo mi dost nepříjemně. Snažila jsem se to rychle ukončit a pak jsem vyloženě utíkala pryč. Rozklepaná jsem pak byla ještě asi hodinu, bouchalo mi srdíčko, nemohla jsem popadnout dech, polknout, jako bych měla něco v krku.“*

Z respondentů pouze Veronika hovořila o jistých potížích, které zřejmě souvisí s problémy, které se odehrály na pracovišti. Událost, kterou popsala, se stala nedávno při náhodné návštěvě bývalých kolegů na pracovišti. Nejednalo se o žádného z kolegů, se kterým měla respondentka v minulosti problémy. Všichni zúčastnění naopak stáli na její straně, takže negativní prožitek není reakcí na agresora. Z okolností, které respondentka popisuje, lze usuzovat, že se jedná o úzkostnou reakci vázanou na prostředí a určitou situaci. Toto je však otázka, která by měla být směřována na odborníka. Respondentka momentálně nepocítuje potřebu svůj stav řešit. Sama uvádí, že mimo pracoviště žádné obdobné potíže nenastaly. Momentálně je na mateřské dovolené a do původního zaměstnání se vrátit nehodlá. Je tedy pravděpodobné, že se vyhne stresujícímu prostředí. V tuto chvíli však není zřejmé, jak se bude její stav dále vyvíjet, například až nastoupí do nového zaměstnání. Je rozhodnuta obrátit se v případě potřeby na odborníka, psychiatra nebo psychoterapeuta.

Svobodová definuje tři možné dopady mobbingu na oběť. Týkají se schopnosti oběti začlenit se zpět do zaměstnání. Domnívám se, že stav, ve kterém se nachází Veronika, odpovídá třetímu, poslednímu stupni: „*Oběť je vlivem mobbingu natolik „narušena“, že*

*není schopna pracovat, dochází k chronickým potížím, které jí znemožňují pracovat.“*  
(Devenportová, 1999, cit. dle Svobodová, 2011, s. 93)

## DISKUZE K VÝZKUMU

Patologické vztahy na pracovišti, zejména mobbing a bossing, jsou již dnes v odborné literatuře poměrně dobře popsány. Při zpracování výzkumu bylo tedy možné tyto teoretické poznatky využít.

Vzhledem k prostudovaným materiálům a k mé osobní zkušenosti s mobbingem nemohu tvrdit, že by mě výzkumem zjištěné skutečnosti překvapily. Zcela určitě však vedly k hlubšímu vhledu do této problematiky a k nasměrování pozornosti k, dle mého názoru, problematickým oblastem.

Jednou z nich je podcenění dopadů mobbingu a bossingu v organizaci. Například ve zde zkoumaných kauzách došlo k poškození dobrého jména organizace, a to v případech Jana a Moniky, kde se kauzy řešily a řeší i v médiích. Dále v případě Moniky a Veroniky došlo k fluktuaci zaměstnanců, kteří byli donuceni odejít anebo byli propuštěni. Zde zmíníme konkrétně kauzu Veroniky, kde v organizaci jedno z oddělení řídí problematická osoba. Její chování k podřízeným je vedením organizace tolerováno, protože zmíněná vedoucí je kvalifikovaným odborníkem. V průběhu výzkumu se na mě obrátili dva, dnes již bývalí, zaměstnanci tohoto oddělení, kteří kvůli chování nadřízené odešli, i když pravý důvod své výpovědi nevedli. Je otázkou, o kolik zaměstnanců kvůli udržení této „odbornice“ tato firma již přišla a ještě přijde, než si této skutečnosti někdo všimne a připustí souvislost. Tyto následky si organizace buď neuvědomují, protože nemají o problematice mobbingu a bossingu dostatečné informace anebo jim nepřikládají váhu.

Další problematickou oblastí je vnímání a přístup k mobbingu a bossingu ze stran kontrolních orgánů. Účastníci tohoto výzkumu nehodnotili zásah kontrolních orgánů (inspektorát práce a odbory) příliš pozitivně. Ráda bych zde zmínila jednu věc, na kterou jsem narazila při zpracování podkladů k teoretické části. I když jsem se v této práci nakonec nevěnovala právním nástrojům obrany proti mobbingu, chtěla jsem se s tímto tématem seznámit. Zaujalo mě, že antidiskriminační zákon vyjmenovává určité důvody, pro které se jedinec může stát obětí diskriminace. Důvodem může být věk, národnost, etnický původ, pohlaví, zdravotní postižení, pohlaví, sexuální orientace, náboženské vyznání, víra, rasa a světový názor. Jsem toho názoru, že taková specifikace a vymezení



pouze některých příčin, není správná, protože člověk, který je diskriminován například z důvodu, že je mužem v ženském kolektivu, může trpět úplně stejně jako ten, kdo je diskriminován například z důvodu svého etnického původu. Jsem toho názoru, že toto definování může vést k tomu, že kontrolní orgány a případně také soudy vnímají jiné, nespécifikované důvody jako méně závažné, možná i jako nedostatečné. Pozornost tomuto tématu věnuje také Beňo, který tvrdí, že antidiskriminační zákon tímto taxativním vyjmenováním některých skupin ostatní skupiny vlastně diskriminuje (Beňo, 2015, s. 113–114).

Poslední problém vidím v nedostatečné pozornosti věnované nastavení firemní kultury a vztahům uvnitř organizace. Ke komplexnímu zhodnocení úrovně nastavení firemní kultury a odhalení případných nedostatků u organizací ve zde zkoumaných případech by bylo nutné v nich provést personálně-poradenský audit. Zcela určitě však lze z dostupných informací detekovat některé nedostatky a možné problematické oblasti. Obzvláště v případě Veroniky, kde bylo o situaci v organizaci nejvíce informací. Z těchto tří firem má pouze jedna etický kodex, a to v kauze Jana. Podle jeho názoru se však organizace zásadami tohoto kodexu neřídí. Předpokládám, že v organizacích, kde dochází k bossingu, stejně jako ve zde zkoumaných kauzách, kde byli pachatelé přímo nejvyšší vedoucí pracovníci (Monika a Jan) nebo několik vedoucích manažerů (Veronika), nebude ze strany managementu, z logických důvodů, vůle provádět ve firmě personální šetření. V těchto případech je nutné vytvářet tlak zespodu. Zaměstnanci by měli hájit svá práva, odbory, pokud jsou u zaměstnavatele registrovány, a případně personální oddělení by měly být aktivní a využívat své možnosti a pravomoci.

Byly zde zkoumány tři případové studie, což není mnoho. Tento výzkum by mohl být určitým podkladem pro výzkum většího rozsahu. Takový výzkum by vyžadoval větší časovou rezervu a zajištění přístupu k dostatečnému počtu kauz. Také by bylo možné na základě tohoto výzkumu vytvořit některé hypotézy a v následném empirickém šetření ověřit jejich pravdivost.

## ZÁVĚR

V bakalářské práci byla pozornost věnována problematice patologických vztahů na pracovišti. Podařilo se mi naplnit stanovené cíle bakalářské práce, a to v teoretické rovině objasnit pojmy mobbing, bossing a sexual harassment. Věnovala jsem se jednotlivým fázím, strategiím, příčinám a možné obraně vůči tomuto jednání. Tato práce si kladla také za cíl poukázat na to, že neexistuje specifická oběť mobbingu či bossingu a tudíž si nikdo nemůže být jist tím, že se v této roli neocitne. Tvrdím, že hlavní příčinou vzniku mobbingu či bossingu je neřešený konflikt, ale může to být i určitý motiv, důvod, který si pachatel myslí, že má. Obětí se člověk může stát například jen proto, že je mladší či starší, má vyšší vzdělání, je muž či žena apod. Záměrem praktické části práce bylo rozkrýt, jak situaci prožívali, vnímali a chápali jednotliví účastníci výzkumu a jaké postoje zaujali. Byly vyvozeny závěry, které vedly k objasnění možných důvodů a příčin vzniku mobbingu či bossingu a hlubšímu pochopení tohoto jevu.

Pokud už k psychickému teroru na pracovišti dojde a dostane se do plně rozvinuté fáze, je řešením pouze jasné a tvrdé ne. Ideálem a cílem není exemplární trestání viníků, ale prevence a předcházení těmto vyhroceným situacím.

Dobré vztahy mezi spolupracovníky, pozornost věnovaná zaměstnancům a pozitivní atmosféra jsou velmi důležitými faktory, které ovlivňují rozhodnutí lidí v tom, kde budou pracovat a mají vliv na jejich pracovní výsledky. Závislost mezi pracovním výkonem a úrovní vztahů byla prokázána. Známým je například Hawthornský experiment, kde míra zlepšení výkonu sledovaných pracovnic, kterým byla věnována zvýšená péče, překvapila i samotné autory experimentu. Není třeba zdůrazňovat, jak se tato závislost projevuje v negativním pracovním prostředí.

To, co člověk prožívá v zaměstnání, ovlivňuje nejen jeho, ale i osoby blízké. Privátní život oběti zasažené mobbingem bývá poznamenán a znehodnocen a negativní následky se mohou projevovat ještě dlouho po prožité události.

Není možné před takovým jednáním zavírat oči a podceňovat jeho destruktivní vliv. Domnívám se, že česká společnost má ještě tendence projevy mobbingu a bossingu zlehčovat. Zaměstnavatelé a kompetentní instituce často neumí tyto problémy efektivně řešit, nemají dostatek znalostí a informací, a to je třeba změnit, protože takto je výsledkem frustrace jak na straně obětí (občanů), tak na straně úředníků, kteří navíc často trpí syndromem vyhoření.

Sociální pedagogika by měla reagovat na aktuální potřeby a požadavky společnosti. Mobbing a bossing jako sociálně patologický jev je dnes zcela určitě závažným společenským problémem.

Jsem toho názoru, že výchova ve vzdělávacích zařízeních a i v některých rodinách je příliš zaměřena na soutěživost, vede jedince k tomu, aby měl ostré lokty, snažil se prosadit za každou cenu, různými odměnami ho motivuje, aby byl co nejlepší a nadřazoval sebe nad druhé. Je pak logické, že takové vzorce chování bude člověk používat i v dospělosti. Dle mého názoru by měla výchova spíše vést k rozvoji spolupráce, komunikace, vzájemné pomoci, respektování názorové plurality a k toleranci.

Pokud jde o uplatnění absolventa sociální pedagogiky při řešení problému mobbingu a bossingu, mohl by například přímo ve firmách působit v součinnosti s firemním psychologem nebo personalistou. Zcela jistě však může sociální pedagog uplatit své znalosti v jakékoli pozici. Osobně mě velmi zaujal projekt Leymanův ateliér, kterému se věnuje občanské sdružení Práce a vztahy. V tomto projektu jde o využití arteterapie k práci, léčbě a pomoci obětem vztahové patologie. Sama bych se arteterapii v budoucnu ráda věnovala a považuji tuto formu terapie pro oběti psychoteroru v zaměstnání za velmi vhodnou.

O možnostech dalšího využití výzkumu již bylo hovořeno v rámci shrnutí praktické části. Práce jako celek by mohla sloužit jako informační zdroj pro oběti psychoteroru, jejich blízké, zaměstnavatele, vedoucí pracovníky, personalisty, metodiky prevence, sociální pracovníky, zaměstnance inspektorátů práce a odborů, firemním psychology apod., tedy pro všechny, kteří se s mobbingem a bossingem mohou setkat a jsou nuceni ho řešit. O seznámení s výsledky výzkumného šetření projevil zájem PhDr. Pavel Beňo, protože dva z účastníků výzkumu jsou lidé, se kterými sám pracoval.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Moc, vliv, autorita*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610538.

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Vyd. 1. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-865-1734-9.

BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.

*Civilcourage.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://civilcourage.cz/>

ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Vyd. 1. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. ISBN 80-902-6141-8.

Český helsinský výbor. *Czech Helsinki Committee* [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.helcom.cz/>

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Vyd. 3. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.

FROMM, Erich. *Anatomie lidské destruktivity: můžeme ovlivnit její podstatu a následky?* Vyd. 1. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 1997. ISBN 80-710-6232-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7040-2.

HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Vyd. 1. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-851-8662-4.

KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1127-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-716-9551-3.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů: analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Vyd. 1. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. ISBN 80-733-0090-7.

LACA, Slavomír. *Sociální pedagogika*. Vyd. 1. Brno: Institut mezioborových studií, 2011. Sociopedie. ISBN 978-80-87182-19-2.

Ministr školství odvolal ředitelku Dobřichovického ústavu: Archiv tiskových zpráv. *Www.msmt.cz* [online]. Praha, 2013, [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/ministr-skolstvi-odvolal-reditelku-dobrichovickeho-ustavu?>

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Psyché. ISBN 80-247-1362-4.

MLD. Kritizovaná ředitelka dobřichovického ústavu skončila. *Česká televize* [online]. 14. 11. 2013 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: [ttp://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/1065122-kritizovana-reditelka-dobrichovickeho-diagnostickeho-ustavu-skoncila](http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/1065122-kritizovana-reditelka-dobrichovickeho-diagnostickeho-ustavu-skoncila)

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. Psyché. ISBN 80-247-0577-X.

NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9253-0.

*OOOPZ* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://oopz.cz/>

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0403-X.

*Práce a vztahy* [online]. 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://praceavztahy.cz/>

PŘIBIL, Marek. Ředitelé si z diagnostického ústavu udělali dojnou krávu. *Týden.cz* [online]. Empres media, a. s., 2014, 1 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/reditele-si-z-diagnostickeho-ustavu-udelali-dojnou->

kravu\_303937.html

RADECKI, Monika. *Jak nejlépe říci ne: neříkejte ano, když chcete říci ne*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2577-2.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008 [cit. 2015-12-04]. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.

Stemmark: Mobbing. *Stemmark: Marketingový výzkum a analýza dat* [online]. 2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.stemmark.cz/mobbing-22015/>

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. Sestra. ISBN 978-80-247-3174-2.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČMKOS Českomoravská konfederace odborových svazů.

DÚ Diagnostický ústav.

IP Inspektorát práce

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí.

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

OIP Oblastní inspektorát práce.

PTED Posttraumatic Embitterment Disorder (Posttraumatická zahořklost).

PTSD Posttraumatic Stress Disorder (Posttraumatická stresová porucha).

SUIP Státní úřad inspekce práce.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Vznik mobbingu (subjekt v interakci s objektem).....	20
--	----



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Zkušenosti s mobbingem v roce 2009 .....	41
Graf 2. Zkušenosti s mobbingem v roce 2011 .....	43
Graf 3. Zkušenosti s mobbingem v roce 2013 .....	44
Graf 4. Způsoby řešení mobbingu v roce 2013 .....	45
Graf 5. Zkušenosti s mobbingem v roce 2015 .....	46
Graf 6. Způsoby řešení mobbingu v roce 2015 .....	47
Graf 7. Frekvence a délka trvání mobbingu .....	48

## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I Ukázka přepisu transkripce interview.

P II Ukázka otevřeného kódování.

## **PŘÍLOHA P I: UKÁZKA PŘEPISU TRANSKRIPCE INTERVIEW**

### **Monika**

*Dobry den, jmenuji se Monika (úsměv) a pracuju v současné době na dvou pozicích, jako sociální pracovnice a jako vychovatelka. Každou tu pozici vykonávám pro jinýho zaměstnavatele. A na té pozici sociální pracovnice mám pocit, že dochází k zesilování tlaku na to, abych to místo opustila, abych odešla z toho pracoviště úplně. Ta organizace je obsáhlá, má v sobě několik pracovišť. V Dobřichovicích je ten diagnostický ústav. V sousední obci Lety je dětský domov, ve Slaném je dětský domov se školou pro děti s výchovně léčebným režimem, převážně pro psychiatrické děti. V Cestě v Řevnicích je oddělení pro problémovou mládež s drogovou problematikou a závislostmi a dvě střediska výchovné péče, jedno v Kulíně a jedno ve Slaném. Takže takto rozsáhlý komplex pracovišť.*

– Otázka – Kolik je tam lidí, proboha?

*Řídí to jedna osoba, zhruba 170 zaměstnanců.*

– Otázka – A dětí nebo svěřenců?

*Děti asi 120 (zamyslí se), toto číslo se mění, protože v diagnostickém ústavu, tak v tom pracovišti pro ty závislé děti jsou určité cykly, ve kterých ty děti se proměňují.*

– Otázka – A ty jsi sociální pracovnicí pro všechna ta ...?

*Já jsem v tuhle chvíli sociální pracovnice v dětském domově Lety a až do konce března tohoto roku jsem byla sociální pracovnice v diagnostickém ústavu (odmlka), kterej je vlastně takovým mozkiem pro ty ostatní a hlavně by měl metodicky řídit všechna ústavní zařízení ve středních Čechách pro děti do ukončení povinné školní docházky. To je zase systém té ústavní výchovy, je malej a velkej.*

– Otázka – Nějaký důvod toho tlaku, nebo jak jsi zmínila nebo v čem..?

*Ten důvod jsem neodhalila, myslím si, že se jedná o osobní nějakou antipatii, což je mi jako pro mě takový jako neuchopitelný a o to hůř já se s tím vyrovnávám. (znejistí) Protože vlastně jakoby nemám pocit, že bych si to vysloužila takovou nějakou špatnou prací nebo... (nedokončí větu, přemýšlí)*

– Otázka – A ještě mi řekni, v těch Dobřichovicích už nepracuješ jako sociální pracovnice nebo to už je následek toho?

... No (zamyslí se), nemyslím si, že by to byl následek, ono se tam vyměnilo vedení a ten nový vedoucí zjistil, že ta stávající sociální pracovnice, jedna, která tam je dosud, je přetížená a požádal paní ředitelku, aby mohl ten úsek rozšířit o další půlku úvazku, a já jsem byla jako sociální pracovnice na půlku úvazku v těch Dobřichovicích a přešla jsem. Jak se tady to místo jakoby tam vytvořilo, tak jsem paní ředitelku požádala, aby mě tam přeřadila, což ona udělala, v tom mi jako vyhověla.

– Otázka – A to bylo ještě za toho ředitele, myslím, Stárek se jmenoval?

Ano, Stárek, tak za něj jsem nastupovala, za jeho ředitelování v roce 2007 do toho ústavu.

– Otázka – A ta změna? To znamenal příchod té paní ....?

Ta změna, příchod té paní ředitelky, který se odehrál po konkurzu, který byl loni touhle dobou, a byla jmenována do funkce prvního srpna 2012 a přišla a tak to vlastně celý vzniklo, nastoupila do toho ústavu hned toho prvního srpna a představila se pouze tam v kancelářích pár lidem, byl letní provoz, takže řada dětí byla mimo ústav s vychovateli. Představila se nám a představila nám svého zástupce Ing. Zajíce, se kterým tam teda bude fungovat, takhle nám to bylo řečeno (odmlka). A asi čtvrtý den (odmlka) po mně chtěla nějaký úkon, který nebyl v souladu se zákonem, a já jsem ji na to upozornila, že tedy takhle tu věc řešit nemůže, že se musí řídit tím zákonem o výkonu ústavní výchovy, a mám pocit, že to byl ten spouštěč, co ji asi hrozně naštvalo, že já jsem to byla, kdo ji upozornil na elementární neznalost legislativy v týhle oblasti. Pak ta věc se vyřešila správně, jak se vyřešit měla a já jsem pak měla týden dovolenou. Když jsem se z té dovolené vrátila, tak asi po třech dnech si mě zavolal ten pan zástupce její, ona odešla kouřit před budovu a on mi řekl, jestli nechci odejít. Já jsem byla úplně překvapená, říkám, proč bych měla odcházet, udělala jsem něco špatně? On mi řekl, že má paní ředitelka pocit, že zasahuju do jejích rozhodovacích kompetencí. Tak to jsem byla ještě překvapenější, protože já jsem ji jenom upozornila na to, že to rozhodnutí musí udělat zákonným způsobem a ne tak, jak si představovala, takže jsem mu řekla, že rozhodně odejít nehodlám, že mě ta práce hrozně baví, navíc tam bydlím, že tohle v úmyslu nemám a on mi řekl, že mě paní ředitelka stejně zničí, že moje místo zruší, protože jsem tam v tu chvíli pracovala na dvou různých pozicích, jedna taková administrativní činnost a druhá polovina byla ta sociální pracovnice. A že mně to místo zruší a přijme někoho nového. (povzdech) Tak jsem říkala, že jestli je to takhle, tak já z toho úvazku, o který jde, pro někoho jinýho, dám rovnou výpověď, ale ta

sociální práce mě baví a to chci dělat dál. Já nemám důvod odcházet. A on teda řekl, tak to si teda rozmyšlíme, můžete jít. A pak já jsem vyšla ven jak opařená, tam jsem začala plakat před kolegy poté, co mi řekl, a druhý den si tu výpověď teda napsala a uvedla jsem do výpovědi, že ji dávám jako výsledek jednání tady s tím jejím zástupcem paní ředitelky. To hned podepsala, já jsem si myslela, že tím je věc vyřešená a ona potom začala vydávat různé interní směrnice, kterejma, nás tam bylo víc osob, který jsme měli v těch kancelářích ty úvazky jako rozdělený nebo jsme měli víc než jeden a měli jsme dohodu s ředitelem, že část toho úvazku můžeme vykonávat doma, některý administrativní práce jako připravit si text zprávy, nějaký odůvodnění. (odmlka) A ona přišla, když to zjistila, že tam máme ty víc úvazky, tak nám nařídila, vydala směrnici, kterou nařídila veškerou práci na pracovišti a to v pětidenním, pětidenním cyklu, protože my někdy jsme si to dělali i o víkendech, ty činnosti. Čili došlo k tomu, že de facto nás přinutila být dvanáct hodin na pracovišti a být ten pokyn vydala někdy 14. srpna nebo tak nějak, ještě těsně před tady tímhle tím, tak sdělila přes personalistku, že chce, abysme za celý srpen vykázali takový penzum hodin. Aby to bylo všechno odpracovaný na pracovišti a o víkendu, že nesmíme pracovat. Takže jsme tam byli třináct, čtrnáct hodin denně a byli jsme teda hrozně vyčerpaný a do toho přišel tady ten rozhovor. Tak já jsem z toho byla úplně špatná, já jsem si říkala, tak já tady budu to pro někoho, kdo přijde po mně, to připravovat a pak mu to předám celý know how, všechno, co jsem tam dělala. Plus ten pobyt před obrazovkou monitoru, tu spoustu hodin, takže to vedlo k tomu, že já jsem začala hubnout, brečela jsem furt a manžel mi řekl, ať teda si jdu někam pro nějaký ty léky a pan doktor mi řekl, ať už zůstanu doma a že potřebuju antidepressiva a odpočinout si (povzdech, sahá si na krk, smutek), takže na konci srpna (odmlka) jsem teda zůstala doma, mezitím mi běžela ta výpovědní lhůta. A, (odmlka) když jsem se trošku z toho dostala a už jsem jako byla vyspalá a bylo mi líp, tak asi po čtrnácti dnech zvonila u dveří ředitelka s tím Zajícem. Já jsem je jenom viděla z okna a úplně jsem se rozklepala. Tak jsem jim šla otevřít, co si přejou a oni na mě udeřili, kdy se jako vrátím do práce, že tam nemá kdo tu moji agendu vykonávat. Že prostě potřebujou, abych šla zpět. Já jsem jim říkala, já ale prostě nemůžu, mně není dobře. (odmlka) A oni se pak nějak sebrali a odjeli, já už si to ani nějak nepamatuju dobře, jako průběh toho rozhovoru, byla jsem z toho fakt špatná (smutek). Tak odešli a byl tak nějak prostředek týdne a za dva dny přišla pošťačka s dopisem s modrým pruhem, diagnostický ústav, tak já jsem si říkala, ježíš co je, jako výpověď? (otázka, údiv) Takže další prostě vlna mnou

*projela jako hrůzy a tam byl teda třístránkový protokol vo týhleť kontrole, že mě doma navštívili a shledali všechno v pořádku. Když jsem potom jela na kontrolu za svým lékařem, tak ten mi říkal, že se mu to za celou jeho praxi nestalo, že by mu přišel třístránkový protokol o kontrole nemocnýho a že i on byl telefonicky dotazován z tý práce, jestli jsem opravdu nemocná, nebo jestli něco předstírám, že určitě mi to jen tak napsal (odmlka). Takže taky z toho byl i on takovej jako překvapenej, že co to má znamenat. Já jsem zůstala doma nakonec tři měsíce, protože skutečně jsem se bála do tý práce jít, bála jsem se, co mě tam bude čekat. Jako musela jsem tam vobčas jít odevzdat nějaký ten papír na peníze, tak už jenom to, jak jsem tam šla, do tý kanceláře, tak mi nebylo z toho vůbec dobře. Měla jsem z toho hrozný vobavy, na druhou stranu už jsem nechtěla být doma, chtěla jsem prostě, prostě něco pracovat. Nakonec jsem šla za takovou terapeutkou, která dělá kineziologii a ta mě jako, po tom jednom sezení jsem se cítila líp, takže jsem si řekla, tak já už prostě skončím tu neschopnost a půjdu do práce. Mezitím, protože jsem věděla, že se budu vracet jenom na poloviční úvazek, tak jsem si sháněla nějakou bud'to jinou práci, anebo další k tomu práci. To se mi povedlo a nastoupila jsem na tu druhou práci jako vychovatelka. Vrátila jsem se v prosinci zpět (odmlka) a zaprvé mi ani, no, na tom stole, kde jsem před tím seděla, seděla už jiná paní a bylo jí nepříjemný, že si беру věci svoje osobní ze zásuvky a takový to bylo lidsky trapný. Takže jsem se vodstěhovala do jiný kanceláře, k etopedům, a nověj etoped, který nastoupil za odchodší kolegyně, tak si zase sedl k té sociální pracovníci, protože ta sociální pracovnice tam sedí hned za ředitelkou. A pravděpodobně paní ředitelka nechtěla, aby vůbec mě tam potkávala, takže mě vodsunula do tý jiný kanceláře, což ani mně nevadilo vůbec v tu chvíli. Ale kolega, kterej vedl to naše oddělení, tak občas utrousil, že musí obhajovat, proč tam jsem. Musí obhajovat, proč vůbec já vyřizuju nějakou korespondenci, proč mi dává práci a že je ze všeho teda patrný, že paní ředitelka prostě nechce, abych tam byla. Tak nějak jsme si z toho dělali tam v tý kanceláři legraci. Kolega pak oznámil, že půjde do důchodu už a mezitím nastoupil do těch Letů ten nověj vedoucí, kterej řekl, že si to představuje takhle a my jsme se znali shodou okolností z toho místa druhýho, takže (odmlka) já jsem byla ráda, že můžu přejít někam jinam. Měla jsem pocit, že tam ta kapitola už bude uzavřená (odmlka) a přešla jsem tam prvního dubna a hned ten první tejdén pan vedoucí chtěl, protože jsem tam byla já a ta druhá kolegyně, celkem jeden a půl úvazku, abychom se mohly tak krýt, nebo vykrývat se na tom pracovišti, tak abychom mohly být v dobrém*

*kontaktu s dětma a zároveň, aby netrpěla ta administrativa, která se většinou dělá dopoledne. A požádal ředitelku, aby nám dvěma a ještě vedoucí vychovatelce umožnila pružnou pracovní dobu (mne si krk), abychom se vystřídalaly, abychom až do večera třeba mohly k dispozici v té práci bejt těm dětem nebo rodičům, když tam choděj za dětma. No a ona mu vzkázala, že u těch dvou jo, ale u mě v žádným případě, že já budu v práci od devíti do třinácti hodin, jak je prostě na půl úvazku. A on napsal takovej písemnej rozklad, žádost, kde zdůvodnil, proč tady to opatření je nutný. A po dopisování si s personalistou mi stejně stanovili tu pracovní dobu takhle od těch devíti do třinácti. Tak to ještě pořád jsem si říkala, no tak je to nepříjemný.*

– Otázka – Takže on se zastal tebe, že bys jako měla mít tu pružnou pracovní dobu a stejně si prosadili svou?

*Ano, stejně si prosadila svou, že to teda bude takhle, tak jsme si z toho dělali tam legraci. Já jsem si říkala, tak jo, tak je to fajn, tak to tady nějak zvládneme. Ještě on říkal, stejně se to dá zařídit tak, že já ti teda pak tu práci nařídím, až bude některá ta druhá sociálka potřebovat domů, protože i já jsem chtěla s těma dětma bejt v kontaktu, protože jinak není možnost je vidět, když v jednu hodinu jdu domů. Takže jsme si řekli, prostě nějak to vyřešíme a bude to dobrý. A (odmlka) po tomhle tom jsem měla dopis s pruhem opět ve schránce. No, tak se mi zase rozbušilo srdce (sahá si na obličej), jsem si říkala, co to tentokrát jako bude. Tak ona to teda vzala tchýně, tak jsem to nebrala já, ona mi jenom volala, že něco přišlo s diagnostáku. Přijdu domů, rozlepím dopis, pracovní náplň sociální pracovnice. Tak jsem si říkala, no tak jako dělají si legraci ze mě (údiv), vždyť mi to mohli dát u oběda, kde teda se vidíme s tím personalistou, tak dobrý. Druhej den další dopis. Já jsem si říkala, no tak to opravdu nevědí co s penězma státníma. (usmívá se) V dalším dopise byl obsah, doplněk k pracovní smlouvě, kde bylo, že pracovní doba teda od těch devíti do třinácti a ještě nějaký další věci. Tak to jsem přinesla do práce a říkala jsem, podívejte se, oni jako nevědí co s penězma za poštovný a ozvali se další kolegové, že jim taky to personalista to posílá, že je prostě línej (důraz) to tam obejít. Tak dá radši třicet pět korun za dopis s pruhem. Takže taky furt to bylo legrační a pak jsem měla další dopis s pruhem, ať do někdy 10. května doložím svoji kvalifikaci pro výkon sociální pracovnice. Tak to už jsem říkala, tak to už si snad ze mě opravdu snad dělají legraci, tak ztratili můj spis a teď mi budou chtít dokázat, že jsem nedostudovala nebo co, já jsem vůbec tomu nerozuměla (důraz). Taky jsem si říkala, co ten termín jako, proč 10. 5., proč ne jako konec*

*měsíce nebo konec roku kdyby uplynula a byla nějaká lhůta pro doškolení se. A tak jsem teda vzala všechny svoje diplomy, osvědčení, co mám z různých kurzů, vofotila jsem to a s dvoustránkovým dopisem, kde žádám o vysvětlení, jsem to zanesla na personální oddělení. Žádný vysvětlení mi nikdo nepodal. A místo toho jsem měla čtvrtý dopis s pruhem ve schránce, (odmlka, zamyšlení, upravuje si oblečení) kde bylo napsáno, že mi paní ředitelka nařizuje práci na pracovišti od 16. do 31. května, že mě žádá, abych se nevzdalovala z místa výkonu práce. Tak to už teda mě přešel opravdu humor, byť když jsem to donesla druhý den vedoucím, jestli o tom něco neví, z jakýho to je důvodu, proč to je a on nevěděl. (odmlka) Tam mu teda tuhnul úsměv na rtech, protože říkal, já nevím prostě proč to tak je, co to má znamenat. Kdybych si to měla vyložit tak, jak litera zákona káže, tak bych tam musela spát, být tam i o víkendu, bez minuty odpočinku. Protože nařídít práci zaměstnavatel může, ale měl by teda určit od kdy do kdy. (jistota) Takže já jsem se tímhle pokynem neřídila. Chodila jsem tam normálně od devíti do jedny tak, jak mám v pracovní smlouvě. A tohle byla poslední kapka pro mě, že jsem si říkala, tak opravdu po mně tak strašně jde, že už neví, jak mi ten život znepríjemnit. A pak, když (zamyšlení) na posledním jednání jednaly odbory s paní ředitelkou. Tak jim tam přednesla, že mě chce propustit, protože nesplňuju kvalifikační předpoklady pro výkon sociální pracovníce. Tak kolegové co tam byli, tak byli jako překvapení, ptali se, jestli teda proč a ona říkala, že prostě nesplňuju kvalifikační předpoklady podle jejího názoru a že mě propustí. Dala to odborům i písemně, takže teď je situace taková (smutek). Ještě jsem vynechala moment, takovej pracovně-právní, kdy poté, co ona mě (odmlka) podepsala tu dohodu o ukončení toho úvazku, kdy teda na mě tlačil ten zástupce její, abych dala výpověď a nikoho na to místo nepřijala, zřídila jiný místo, tak já jsem si pak na podzim uvědomila, že to vlastně je reorganizační úkon, kterej ona učinila. Napsala jsem jí dopis, že se domnívám, že prostě udělala reorganizaci a tím pádem, že já mám nárok na odstupný a že bych ji teda prosila, aby mi ho dala. Tak, jak zákoník práce říká. Ona mi na to nijak neodpověděla. Já jsem teda ten dopis zakončila tím, že když se na ničem nedomluvíme, že budu nucená dát to k soudu, což jsem někdy na konci ledna udělala, když se nic nedělo. A někdy (odmlka, zamyšlení), teď nevím přesně, v březnu nebo tak nějak vydal soud platební příkaz, kterým teda jí nařídil, aby mi to odstupný zaplatila. Předpokládám, že se proti tomu odvolala, protože se zatím nic neděje, ani nemám to odstupný, ani nedošel vlastně žádné další rozsudek, takže si myslím, že to bude mít nějakou soudní dohru, ale to už považuju za*



*takovou jako (nedokončí větu). Spíš, já jsem si chtěla dokázat, že prostě mám pravdu a že ten její postup nebyl v pořádku, nebyl právně v pořádku. (odmlka) Takže v tuhle chvíli já jsem rozhodnutá dát výpověď.*

– Otázka – Kdo je / byl pan Zajíc?

*On s ní přišel a neměl žádnou zkušenost se školstvím, s výchovou dětí, byl radním v nějaké malé obci u Kralup. A byl specialistou na řízení a kvalitu práce (otázka, nejistota). Jestli si to dobře vybavuju. Nicméně když já jsem už byla na tý neschopence, tak on probíhal v té době už snad druhý nebo třetí kolo soudu, kdy on měl napadnout střelnou zbraní souseda při venčení psa v tom městě, kde žije. A novináři nějakým způsobem vypátrali, že je zaměstnán teď jako zástupce ředitelky a přišli s ním natočit rozhovor. Teď už nevím, jestli před tím soudem nebo po něm a přišli do budovy, ptali se ho na pár věci. On jim vlastně odmítl odpovědět a v momentě, kdy se domníval, že už mají vypnutou kameru, tak na ně udělal nějaký posunky a oni to celý natočili a večer to pustili v televizi. A údajně (důraz) druhý den volali z ministerstva školství, ať ho okamžitě sundá paní ředitelka, že on opravdu ten den se sbalil a už tam pak nebyl.*

– Otázka – A rozumím tomu dobře, že vlastně ještě řádně neměl pracovní poměr a už tě...

*On ho měl od prvního dne.*

– Otázka – Ale tohle byl tak třetí čtvrtý den kdy, ... Ne, to bylo druhý týden asi ... druhý týden, kdy on tě pozval k tomu rozhovoru a vyzval tě, ok. Dobře, takže už tam není.

*Není.*

### **Lidské zdroje a důležitost personální práce.**

– Otázka – Pak jsme mluvili o personalistovi, to je kdo, případně kde sídlí?

*Personalista už je tam třetí, protože po (odmlka) tom jejím nástupu do školy, došlo k obrovské fluktuaci v různých pozicích. Takže tenhle ten pán je tam třetí, je tam druhý měsíc, tak odhaduju.*

– Otázka – Třetí, za jejího působení, za ten rok?

*Ano.*

– Otázka – A ty první dva?

*Ty první dvě byly ženy a jedna byla (hm) a ta první byla ještě z té první éry ředitelovi a měla tenhle úvazek a ještě nějaký jinej, takže ona jí nechala jen ten předchozí. Tady z tohohle dala ta dáma sama výpověď. Pak přišla na půl úvazku paní, která měla hodně často nemocný děti a údajně jí paní ředitelka řekla, že takhle si to nepředstavuje, ať jako odejde, že tam toho personalistu potřebuje stále. Pak tam nějakou dobu nikdo nebyl, měsíc, dva, teď nastoupil tenhle pán.*

– Otázka – A ten sídlí u vás v těch Dobřichovicích?

*Ano, v Dobřichovicích.*

– Otázka – Pak se zeptám na to zásadní a sice, proč ta změna, proč se tam měnili ředitelé před tím rokem, co se stalo?

*Měnili se, protože byl novelizován školský zákon, kde je řečeno, že zřizovatel může po šesti letech vypsat konkurzy na ředitele školského zařízení a nemusí. A zřizovatelem našeho ústavu je ministerstvo školství, které se rozhodlo plošně, u všech svých ústavů vypsat ty konkurzy v případech, kdy byli ředitelé ve funkci déle než šest let. Na některá ta místa se nikdo jiný než ten stávající ředitel nepřihlásil, takže mělo těch konkurzů bejt několik desítek, tak sedmdesát – osmdesát, to už nevím přesně a konalo se jich asi patnáct – dvacet nakonec.*

Příloha P II: Ukázka otevřeného kódování

- 71 <sup>odvaha</sup> necht nenodlám, že mě ta práce hrózně baví, navíc tam bydlím, že tohlé v úmyslu <sup>odvaha</sup> } by
- 72 <sup>noc</sup> nemám a on mi řekl, že mě paní ředitelka stejně zničí, že moje místo zruší, protože jsem
- 73 tam v tu chvíli pracovala na dvou různých pozicích, jedna taková administrativní
- 74 <sup>noc - bernoc</sup> činnost a druhá polovina byla ta sociální pracovnice. A že mě to místo zruší a přijme
- 75 někoho nového. (povzdech) Tak jsem říkala, že jestli je to takhle, tak já z toho úvazku,
- 76 o který jde, pro někoho jiného, dám rovnou výpověď, ale ta sociální práce mě baví a to
- 77 <sup>odvaha</sup> chci dělat dál. Já nemám důvod odcházet. A on teda řekl, tak to si teda rozmyslíme, <sup>noc</sup>
- 78 můžete jít. A pak já jsem vyšla ven jak opařená, tam jsem začala plakat před <sup>ne se seřevní</sup>
- 79 kolegyněmi poté, co mi řekl a druhý den si tu výpověď teda napsala a uvedla jsem do
- 80 <sup>bernoc ??</sup> výpovědi, že ji dávám jako výsledek jednání tady s tím jejím zástupcem paní ředitelky. <sup>tráha vycovit mit duob</sup>
- 81 To hned podepsala, já jsem si myslela, že tím je věc vyřešená a ona potom začala
- 82 <sup>noc</sup> vydávat různé interní směrnice, kterejma, nás tam bylo víc, osob, který jsme měli
- 83 v těch kancelářích ty úvazky jako rozdělený nebo jsme měli víc než jeden a měli jsme
- 84 dohodu s ředitelem, že část toho úvazku můžeme vykonávat doma, některý
- 85 administrativní práce jako připravit si text zprávy, nějaký odůvodnění. (odmlka) A ona
- 86 <sup>noc</sup> přišla, když to zjistila, že tam máme ty víc úvazky, tak nám nařídila, vydala směrnici,
- 87 <sup>noc</sup> ktehou nařídila veškerou práci na pracovišti a to v pětítýdenním.. pětídenním cyklu,

Zdroj: Autorka práce.