

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií Brno

Násilí na pracovišti – mobbing, bossing

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Alena Plšková

Vypracovala:
Pavčina Valjentová

Jihlava 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma **Násilí na pracovišti – mobbing, bossing** vypracovala samostatně a použila jsem výhradně prameny uvedené v seznamu literatury. Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Pavλίna Valjentová

Poděkování

Děkuji tímto paní PhDr. Aleně Piškové za velmi přínosnou a užitečnou pomoc, kterou mi poskytla při zpracovávání mé bakalářské práce. Zároveň bych chtěla tímto vyjádřit poděkování i mému manželovi a synovi za jejich podporu a pochopení během celého mého studia.

V Jihlavě dne 9. dubna 2010

Pavλίna Valjentová

OBSAH

Úvod.....	2
-----------	---

I. Teoretická část

1. Obecná charakteristika násilí na pracovišti

1.1 Co je mobbing a bossing?	4
1.2 Typické příčiny a motivy vzniku šikany na pracovišti.....	7
1.3 Pachatelé a oběti mobbingu.....	8
1.4 Strategie mobbingu.....	12

2. Fáze mobbingu (bossingu).....

	16
--	----

3. Důsledky mobbingu, (bossingu).....

	20
--	----

4. Obrana před násilím na pracovišti.....

	27
--	----

4.1 Úloha vedoucího pracovníka	28
4.2 Legislativa	29

II. Praktická část

5. Mobbing a bossing v České republice.....

	32
--	----

Závěr.....	44
------------	----

Resumé.....	47
-------------	----

Anotace.....	48
--------------	----

Použitá literatura a prameny.....	50
-----------------------------------	----

Seznam příloh	54
---------------------	----

Úvod

Mobbing (bossing) je skryté násilí bez podlitin a jiných viditelných stop. Je to šikana na pracovišti, která vytváří velmi nepříjemnou situaci nejen pro postiženého, ale i pro celé okolí. Projevuje se jak v pracovních vztazích, tak ve výkonnosti a výsledcích celé firmy a následně celé společnosti.

Násilí na pracovišti v podobě mobbingu či bossingu není novým pojmem. Intriky a projevy nepřátelství, které zaměstnaní muži a ženy museli snášet, se objevovaly již dávno předtím, než se pojem mobbing (bossing) zavedl.

Kde se však v lidech berou sklony, potřeby či touhy ovládat druhého člověka? Na tuto otázku musíme hledat odpověď někde hluboko v každém z nás. Jako u většiny živočišných druhů, tak i u člověka existuje ve skupinách určitá hierarchie, tj. určitý biologický mechanismus či princip, který má své opodstatnění a svůj smysl. Hierarchické uspořádání moci ve skupině (ať již pracovní, či jiné) pomáhá regulovat bez přílišné agrese vzájemný styk mezi členy. V případě společenství lidí je však důležitější to, zda jsou členové skupiny ochotni akceptovat a uznávat rozdíly, které mezi lidmi na základě takové hierarchie vznikají. Pokud se jedinci začnou vymykat zaběhnutému uspořádání skupiny, dochází často k narůstání agrese. Stejně jako v živočišné říši, tak i v mezilidských vztazích je agresivita chápána jako podmínka dalšího přežití. Velmi důležitou se agresivita zdá být při upevňování či změně pozice jednotlivce ve své vlastní skupině. Právem můžeme za takovou skupinu pokládat pracovní kolektiv, především z toho důvodu, že v práci tráví každý člověk největší část dne a vztahy s kolegy jsou mnohdy užší než s vlastními příbuznými. Chování člověka ve skupině je velmi často jiné než jeho chování mimo skupinu. U formálních skupin, kam zpravidla počítáme i funkční útvar některé z firem či organizace, bohužel platí přírodní zákony někdy až s neuvěřitelnou podobností, jako tomu bývá právě v přírodě (např. v džungli). Za určitých okolností se mohou „vnějším nepřítelem“ stát i členové vlastní skupiny. A kdo bývá v pracovním kolektivu největším nepřítelem? Samozřejmě ten, který „nesouhlasí“. Z takové osoby se velmi brzy stává „cizí element“ a byl-li takto někdo jednou ve skupině oficiálně označen, nic nebrání tomu, aby jej nebo ji skupina „zpracovala“ stejným způsobem, jakým se s cizími vetřelci naloží v říši zvířat. U lidí žijících v jedné skupině jsou

agresivní postoje nebo projevy vůči „cizákům“ velmi snadno a rychle nakažlivé, takže zachvacují brzy celou skupinu.

Člověk je však bytost sociální a má-li být spokojený, musí patřit do nějaké referenční skupiny či společenství. Vztahy mezi lidmi bývají považovány za základní projev našeho bytí a povaha a kvalita našich vztahů je pro každého velmi důležitá. Rozhodně to platí i na pracovišti a zaměstnavatelé či vedoucí, kteří to nevidí či si to nepřipouštějí, se nikdy nemohou stát dobrými lídry.

Neustále se zhoršující mezilidské vztahy a celkový pokles morálních zásad se v současné době odráží zejména v pracovních vztazích. Přitom právě pocitů prohry nebo křivdy, které zažijeme v práci, se nedokážeme zbavit mnoho let a neustále se k nim vracíme.

V souvislosti s pracovními vztahy se stále více skloňují slova mobbing a bossing. Z důvodu lepší orientace v celém problému se bakalářská práce zaměřuje na co možná nejpodrobnější popis tohoto frekventovaného fenoménu agrese na pracovišti, zejména pak na formy chování, jež lze považovat za mobbing (bossing), jeho nejčastější příčiny, strategie, typické pachatele a oběti, jeho důsledky pro jednotlivce, firmy a společnost.

Cílem práce je zjištění výskytu mobbingu a bossingu v Čechách, poodhalení příčin mobbingu (bossingu) u jedné z dotčených organizací - Policie ČR a nastínění možnosti obrany před touto agresí.

1. Obecná charakteristika násilí na pracovišti

1.1 Co je mobbing a bossing?

Mobbing může být pro některé jedince z řad starší generace výrazem zcela neznámým. Jde sice o cizí slovo, ale pro většinu lidí s důvěrně známým obsahem. Jedná se o týrání, zesměšňování, intrikování, pomlouvání a šikanování na pracovišti. Zjednodušeně lze mobbing označit za psychický teror v kolektivu dospělých, tedy zdánlivě inteligentních a kultivovaných lidí. Má ziskuchtivý základ, jelikož spolupracovník je i soupeř, který může být nejen upřednostněn v kariérním postupu, ale může být i konkurencí, např. v případě reorganizace podniku.

Mobbing je dlouhodobý a systematický nátlak, který se vyznačuje absencí morálních zábran na straně útočníka a zahrnuje nepřátelskou a neetickou komunikaci bez ohledu na to, jakou činnost jeho oběť vykonává či jak se na pracovišti chová. Jednotlivé útoky sice navenek působí jako neškodné a náhodné, ale v komplexním pohledu tvoří promyšlený a zdraví ohrožující jev.

Přesnou definici mobbingu navrhl po předchozím intenzivním výzkumu, prováděném ve Švédsku v 80. letech minulého století Heinz Leymann, švédský profesor psychologie a sociolog práce, který označil mobbing za situaci zatíženou konflikty, při níž je příslušný člověk jednou nebo více osobami napadán:

- přímo nebo nepřímo,
- systematicky,
- nejméně 1 týdně,
- v průběhu 1 souvislého půlroku,

s cílem nebo efektem jeho vyloučení ze společenské oblasti činnosti.¹

Z toho vyplývá, že se nejedná o žádnou jednorázovou akci ani prostý konflikt, ale o cílené a opakované napadání.

¹ Fehla, E.G: *Konflikty v práci*, Praha, Grada 2003, 24 s.

Jak mobbing vzniká? Spouštěcím mechanismem je vždy konflikt. Většinou celkem banální. Může se jednat o problémy, které se ve všední pracovní dny dnes a denně objevují. Jak již jsme konstatovali, ne každý konflikt vede k mobbingu, ale neřešený konflikt může snadno v mobbing přerůst. Zda spolupracovníci dokáží za každé situace najít rozumné a čestné řešení a nebo zda bude docházet ke stále silnějším třenicím a šikanování, to nebude jen dílem náhody. Vždy záleží samozřejmě na lidech. Neméně důležitou roli zde však hrají i některé další faktory, z nichž rozhodujícím je pracovní klima. To, jestli se člověk cítí na pracovišti dobře či nikoli, závisí do značné míry především na podnikové atmosféře. Většina pracovníků pocítuje nezdravé pracovní ovzduší jako stresující faktor číslo jedna a trpí jím více než například neustálým tlakem časové tísně a výkonu.²

Mobbing pak vzkvétá zejména tam, kde probíhá boj o lepší pozice, moderní kancelář, zničení konkurence, kde panuje netolerance a velmi slabé vztahy mezi kolegy³.

Šikana na pracovišti však nemusí probíhat jen mezi kolegy. Šikanovat může i vedoucí podřízeného. V tomto případě hovoříme o bossingu. Vedoucí je rozhodující osobnost pro každého pracovníka, má autoritu delegovanou vedením podniku a důvěru svých nadřízených. Vedoucí má jiné motivy pro šikanování podřízených a používá i jiné strategie. Mezi jeho základní motivy patří zejména žárlivost na schopného pracovníka a obava o svou pozici. Podřízený, který je vzdělaný, inteligentní a kreativní, může představovat reálnou hrozbu pro nadřízeného. A mnoho nadřízených se v podobné situaci uchýlí k pokusům, jak udržet svoje postavení z pozice síly. Nezanedbatelný motiv tvoří rovněž hněv na organizaci a tlak shora. Tento motiv je zvláště silný v obdobích chaosu a organizačních zmatků. Vedoucí pak přenáší svoje frustrace vyplývající ze špatného řízení či špatných osobních vztahů se svými vlastními nadřízenými na své podřízené, případně na jednoho podřízeného, z něhož si učiní obětního beránka. V neposlední řadě patří mezi motivy bossingu i negativní osobní vlastnosti vedoucího, které dostanou příležitost se projevit v okamžiku, kdy dotyčný jedinec získá moc. Takže touha po moci nebo i jen touha po vyřízení osobních účtů s některým z podřízených dostávají silný impuls a podporu v podobě formálního postavení a pravomoci vedoucího.

² Huberová, B: *Psychický teror na pracovišti, Mobbing*, Martin, Neografia 1995, 17 s.

³ Svobodová, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*, Praha, Grada 2008, 29-36 s.

Šikanující vedoucí má nejen motivy, které se odlišují od motivů na kolegiální úrovni, ale používá i odlišné strategie, které vyplývají z mocenské pozice vedoucího vůči postiženému podřízenému. Mezi základní strategie mobbingu ze strany šéfa (bossingu) patří přidělování příliš primitivních úkolů, které jsou hluboko pod úrovní kvalifikace postiženého pracovníka, nebo naopak úkolů příliš náročných, nezvládnutelných. Další strategií je přidělování takových úkolů, které jsou v rozporu s vnitřním přesvědčením pracovníka a zejména trvalá kontrola včasné docházky a přítomnosti na pracovišti. Oblíbenou metodou je i přichystání nečekaných překvapení, zejména po delší nepřítomnosti na pracovišti (z důvodu nemoci či dovolené), kdy pracovníkovi chybí například počítač nebo tiskárna, nebo došlo k jeho přestěhování do jiné kanceláře, apod. Šéf přestává nepohodlného pracovníka zvat na pracovní porady nebo ho na nich nepřipustí ke slovu. Ve výjimečných případech se šéf dokonce může snažit o zpochybnění psychického stavu oběti.

Strach z autorit nás většinou udržuje v pozici slabého a bezbranného dítěte. Podvědomě se cítíme vydáni na milost a nemilost všem „velkým a mocným“. Mohou s námi dělat, co chtějí a kdybychom se rozhodli bránit, znamenalo by to pro nás jen velké problémy. Od tohoto strachu nás může osvobodit teprve chladná a uvědomělá analýza skutečné situace na pracovišti. Nejsme malé děti a vůbec nejsme slabí a bezbranní. Autoritativní osoby, s nimiž máme co dělat, jsou také pod tlakem a také nad sebou mají autority. Žádná chyba, žádná nehoda, žádná kritika je neospravedlňuje k tomu, aby uráželi své podřízené. V pracovní smlouvě jsme prodali pouze svou pracovní sílu, nikoliv svou důstojnost. Podle zkušeností se k urážkám uchylují jen špatní vedoucí. Slabost v tomto případě znamená, že jim chybí potřebná inteligence v mezilidských vztazích. Mohou to klidně být špičkoví odborníci ve svém oboru, ale naprostí laici v zacházení s lidmi a jejich city. Když jsou tyto lidé navíc obklopeni servilními přítakávači, neexistuje žádná zpětná vazba, která by je informovala o tom, že zacházejí příliš daleko. Ponižující tón, který používají ve styku s podřízenými, se pro ně postupně stává normou. U zaměstnanců stoupá barometr agrese a pracovní morálka klesá.

Mobbing a bossing jsou projevem lidské necitlivosti a bezohlednosti, lidské nepředvídatosti a hlouposti. Zkrátka „necivilizovanosti“. Poškozuji zdraví a snižují sebeúctu

druhého člověka, snižují motivaci a chuť do práce a poškozují pracovní a zejména vztahové klima na pracovišti.⁴

1.2 Typické příčiny a motivy vzniku šikany na pracovišti

Během 5 pracovních dnů v týdnu strávíme více času se svými kolegy v práci než se svým životním partnerem či se svou rodinou. Nelze se vyhnout tomu, že za těchto podmínek se lidé opravdu dobře poznají, ať již v kladném či záporném smyslu.⁵ To může hrát důležitou roli v případech vzniku pracovních konfliktů, které jsou pro všechny lidi pracující v kolektivu nedílnou součástí běžného pracovního dne. Většinou se jedná o konflikty zcela banální, ale někdy jde o rozpory velmi závažné. Vlastním problémem však často nejsou rozdíly v zájmech a názorech jednotlivých spolupracovníků. Jde spíše o to, jakým způsobem je k jednotlivým konfliktům přistupováno.⁶ Odborníci zaznamenávají ve všech oblastech lidského života rostoucí agresivitu. Lidé stále více ztrácejí schopnost se s konflikty čestným způsobem vypořádat a najít pro všechny zúčastněné přijatelné řešení.⁷ Společnost v současnosti preferuje jedince ostrých loktů. V podnicích se zvyšuje tlak na výkonnost, ubývá osobního prostoru zaměstnanců a strach z nezaměstnanosti ještě více podporuje negativní vliv na jejich psychiku.

Výskyt mobbingu je přímo úměrný výskytu pracovní nespokojenosti, špatného sociálního klimatu na pracovišti a špatného psychického stavu zaměstnanců. Psychický teror na pracovišti vzrůstá tak, jak narůstá agresivita a stres ve společnosti, ekonomická krize a s ní spojená míra nezaměstnanosti. Za základní příčinu mobbingu bývá označován špatný styl řízení a osobnostní porucha agresorů (např. pracovní žárlivost). Podvědomým motivem je pak snaha zvýraznit a zesměšnit „negativní odlišnosti“ jedince a tím poukázat na vyšší kvalitu šikanujícího. „Pozitivní odlišnosti“ je naopak třeba znevážit a relativizovat s cílem takového člověka vyštvať a ubránit se tak nebezpečí, že budu sám považován za méně

⁴ Beňo, P.: *Můj šéf, můj nepřítel*, Brno, ERA 2003, 147 s.

⁵ Wieke, T.: *Jak vycházet s kolegy*, Praha, Grada 2006, 56 s.

⁶ Fehla, E.G: *Konflikty v práci*, Praha, Grada 2003, 19 s.

⁷ Huberová, B: *Psychický teror na pracovišti, Mobbing*, Martin, Neografia 1995, 19 s.

schopného. Zdrojem mobbingu může být i jen jediný kolega, který „kampaň“ vede a ostatní se přidají a baví. Někdy je příčinou mobbingu frustrace, pocit že se něco nedaří a je vhodné najít viníka. V pozadí mnohdy stojí nedostatek oceňování a vysoká míra kritiky šéfa, který sám, pokud mobbingu dává prostor, bývá velmi problematickou osobností. Cílem je pak zabezpečení slepé poslušnosti druhých skrze pokoření a obětování jednoho. Je to jasná zpráva pro druhé, že obětí se může stát prakticky každý, když si na to či ono nedá pozor – tzv. management strachem. Významnými spouštěči mobbingu jsou: nuda, jednotvárnost práce, sobectví, strach ze ztráty zaměstnání, konkurenční tlak, stres z přetížení.

1.3 Pachatelé a oběti mobbingu (bossingu)

Pachatel - mobber je člověk, který se jeví navenek jako dospělý, nicméně uvnitř je stále dítětem. Není schopen přijmout zodpovědnost dospělého. Při hlubší osobní analýze tyranů najdeme zřejmě totéž, co v jiných případech šikany. Nezralost, vlastní pocity bezbrannosti a nejistoty, sklon odreagovat si vlastní tenze na někom, kdo je prokazatelně slabší, mazácký komplex „vysezeného teplého místa“, kam přece nemůže přijít nikdo nový jen tak k hotovému („posadit se do teplého“), autoritativní osobnost, mysoginské rysy, nízká tolerance k čemukoli odlišnému, ale také hloupost a povrchnost v uvažování. Někdy je v týraném vlastně týrán někdo jiný, kdo v minulosti způsobil tyranovi nějaké trápení či zklamání.⁸

Mobber má velmi slabou emoční inteligenci. Neví, co jsou morální zábrany, úcta, netrpí výčitkami. Chybí mu soucit s ostatními. Je bezcitný, rád ponižuje, zneužívá druhé, svojí oběti pohrdá, nachází potěšení v ubližování druhým. Nezná pocit viny, sám se tváří jako moralista, odsuzuje špatnost a dává lekce poctivosti a čestnosti. Má nadměrně vyvinutou schopnost klamat, podvádět a přesvědčivě lhát. Nedokáže sám nést zodpovědnost. Neříká svůj názor, nezaujímá stanovisko, nevyjadřuje se. Přenáší zodpovědnost na druhé, nechává rozhodovat ostatní, čímž se vyhýbá případným následkům.⁹

⁸ Novák, T., Capponi, V.: *Sám proti agresí*, Praha, Grada 1996, 74 s.

⁹ Svobodová, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*, Praha, Grada 2008, 48 s.

Z psychologického hlediska je mobber egocentrický, silně autoritativní, má pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti, je samolibý, namyšlený, neúměrně ctižádostivý, přehnaně soutěživý, kritický, neskromný, egoistický se silnou potřebou sebezdokonalení. Je mistrem přetvářky a manipulace, zakrývá své vlastní nedostatky a slabosti tím, že poukazuje na nedostatky cizí.

Ten, kdo šikanuje druhé lidi, však nemusí být nutně sadistou, může se jednat o člověka, který je spíše sám obětí a musí se bránit. Mobber totiž často trpí pocitem méněcennosti, nespokojenosti s vlastním životem, prací, postavením či vztahy. Bývá často popudlivý, výbušný a nervózní. Své pocity nejistoty kompenzuje přemrštěnou suverenitou a arogancí. Má nadměrnou potřebu být obdivován a pohybovat se ve středu dění. Důvodem jeho chování je uspokojování vlastní potřeby moci, převahy nad druhými, udržení či zvýšení sebeúcty. Z jeho strany jde o snahu o prosazování a nadřazování, touha po dominantní pozici, ovládání a kontrolování druhých. Mobber je ve své podstatě slaboch. Kdyby viděl, že proti němu jde většina, pravděpodobně velmi rychle ustoupí.

Mobberem může být jak muž, tak žena, není v tom žádný rozdíl. Ženy si za své oběti více vybírají ženy (asi 40 %), zatímco muži se častěji stávají terčem mobbingu mužů (asi 76 %). Muži vyvíjí větší tlak, více se u nich projevuje fyzická a psychologická agrese, jsou chladnější, tvrdší, používají méně emocionálních oklik, preferují přímou cestu k odstranění oběti, často vyhrožují násilím, oběť shazují, urážejí, mají cynické poznámky, sprosté vtípy, zadržují důležité informace.

Naproti tomu ženy jednají většinou skrytě, tajně, jsou však zákeřnější, bazírují na detailech, volí pasivní agresivitu, tj. emoční vydírání, omezují se na mlhavé narážky, písemné příkazy, kritizují každou chybičku, vymýšlejí nové chyby, sebe ustavičně chválí, nedávají oběti možnost se vyjádřit, dokončit větu, skáčou do řeči, používají lsti, úskoky, pomluvy, rozšiřují nepravdivé zvěsti, ničí nebo schovávají věci oběti, vysmívají se.¹⁰

Oběť mobbingu nelze přesně specifikovat. Jsou to vždy jedinci, kteří ať již v kladném či záporném slova smyslu nějak vyčnívají z „řady“. Jedinci labilní, introvertní, oslabení, snadno ovlivnitelní, neprůbojní, pasivní, úzkostliví či citliví mají větší potíže čelit mobbingu – jejich

¹⁰ Svobodová, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*, Praha, Grada 2008, 53-54 s.

nervová soustava totiž nedokáže dlouho odolávat zvýšenému tlaku a snáze pak dochází k nervovému zhroucení či psychosomatickým poruchám.¹¹

Obětí se může stát i nováček, který po nastoupení do nového zaměstnání ještě není dostatečně obeznámen s praktikami daného kolektivu. Stává se proto více terčem posměchu, naschválů či cílených útoků. Nově příchozí pracovník to může mít mezi ostřílenými rutinéry opravdu hodně těžké a mobbing pak může nabývat až charakteru jakýchsi quasi iniciačních obřadů, popisovaných jinak zejména v indiánských komunách. Velmi těžký začátek může být i tam, kde je střídána všemi akceptovaná a oblíbená osoba. Potom rčení: „ Jo to paní M, co tu pracovala dřív, ... no to ta nová není ... „, eventuálně „ To by se za pana N nemohlo stát“, může hrát roli psychického biče.¹²

Prof. Leymann hledal původně určité „povahové rysy“, které by byly společné pro všechny „pachatele“ nebo pro všechny „oběti“ mobbingu. Žádné však nenašel. Podrobnější analýza pracovních podmínek však odhalila některé typické, pravidelně se vyskytující a opakující formy chování, které lze pro větší přehlednost rozdělit do pěti kategorií:

1. Odepírání kontaktu a komunikace

- nadřízený omezuje možnost „oběti“ vyjádřit se nebo něco sdělit,
- dotyčná osoba je neustále v řeči přerušována,
- kolegové omezují její možnost se vyjádřit,
- oběť je terčem hlasitých nadávek nebo křiku,
- práce oběti je neustále kritizována,
- neustále je kritizován její soukromý život,
- je objektem či terčem „teroru po telefonu“,

¹¹ Svobodová, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*, Praha, Grada 2008, 57 s.

¹² Novák, T., Capponi, V.: *Sám proti agresí*, Praha, Grada 1996, 76 s.

- oběti je ústně i písemně vyhrožováno,
- oběti je upírán kontakt prostřednictvím znevažujících pohledů, gest, různých náznaků či odmítnutí, aniž by jí to bylo řečeno přímo.

2. Záměrná izolace

- s dotyčnou osobou „se nemluví“,
- osobě není umožněno kolegy oslovovat,
- oběť je posazena do místnosti, která je daleko od ostatních kolegů,
- kolegům je „zakazováno“ s touto osobou mluvit,
- je s ní zacházeno, jako kdyby „byla vzduch“.

3. Znevažování pověsti

- za zády dotyčné osoby jsou o ní šířeny „zlé řeči“,
- rozšiřují se o ní pomluvy,
- dotyčná osoba je vysmívána či zesměšňována,
- je v podezření, že není duševně zcela v pořádku (má se prý nechat vyšetřit psychiatrem),
- na adresu případného postižení dotyčné osoby se dělají vtipy,
- je imitována její chůze, hlas či gesta za účelem tuto osobu znevážit či zesměšnit,
- je napadáno její politické či náboženské přesvědčení,
- soukromý život dotyčné osoby je předmětem různých vtipů,
- je znevažována a zesměšňována její národnost,
- bývá nucena vykonávat práce, které zraňují její sebevědomí a sebeúctu,
- její pracovní nasazení a výkon je znevažován a hodnocen neobjektivním způsobem,
- rozhodnutí dotyčné osoby jsou zpochybňována, příp. nejsou brána vůbec v potaz,
- je terčem obscénních nadávek a jiných znevažujících výrazů,
- je předmětem sexuálního zájmu a jsou jí činěny verbální sexuální nabídky.

4. Sabotování práce

- dotyčné osobě nejsou přidělovány žádné pracovní úkoly,
- bývá jí odebrána možnost jakéhokoli zaměstnání, a dokonce nesmí na pracovišti vykonávat ani činnost, kterou si vymyslí sama,
- dotyčná osoba dostává nesmyslné pracovní úkoly,
- dostává úkoly, které jsou hluboko pod úroveň jejích dovedností a možností,
- dostává stále nové úkoly,
- dotyčná osoba dostává úkoly, které poškozují její osobu či pověst,
- dostává úkoly, které přesahují její kvalifikaci s úmyslem prokázat její neschopnost či dotyčnou osobu zdiskreditovat.

5. Poškození zdraví

- dotyčná osoba je nucena do práce, která poškozuje její zdraví,
- osobě je vyhrožováno fyzickým násilím,
- vůči dotyčné osobě je použito mírnějšího násilí, aby si „to lépe zapamatovala“,
- dotyčná osoba je tělesně zneužívána,
- jsou jí způsobeny výdaje s úmyslem dotyčnou osobu poškodit,
- jsou jí způsobeny fyzické škody doma nebo na pracovišti,
- dotyčná osoba je sexuálně obtěžována¹³.

1.4 Strategie mobbingu (bossingu)

Nejčastější a velmi destruktivní mobbingovou strategií je **šíření pomluv**, jejímž cílem je snížit hodnotu druhého člověka. Pracovník se stává vděčným námětem debat, jeho či její

¹³ Beňo, P.: *Můj šéf, můj nepřítel*, Brno, ERA 2003, 152-154 s.

pracovní výkony, soukromý život i nešťastné výroky se znovu a znovu přetřásají a chyby se neúměrně zveličují.

Pro pomluvy lze použít tří základních forem:

Biliárový náraz: Jde o nepřímé napadení využívající třetí osoby k útoku na protějšek. U nadřízeného lze kolegu očernit, lze na něj svádět různé neúspěchy, připisovat mu „černé tečky“. Není třeba lhát, daleko lepší je mixovat polopravdy, pomluvy a klípky, věci vytrhnout z kontextu, dovedně je zkombinovat a šéf (zejména je-li to autoritativní cholerik) se již postará o další.

Střely na Achillovu patu: Každý má nějaké slabé místo, které může být terčem pro mobbing. Přijdete během týdne dvakrát pozdě, třeba jen o minutu a odpracujete dvě hodiny nehonorovaných přesčasů? Zkuste hádat, o čem se bude v rámci mobbingu mluvit. Jednotlivé případy budou samozřejmě náležitě zveličeny a nafouknuty.

Komplot: Jinak řečeno „Mobbing s.r.o.“ - skupina lidí rozhodnutých učinit postiženému ze života peklo. Významné místo zde zastává tzv. dublér, osoba, jež se s týraným naoko přátelí, získává od něj informace a ty dává dál.¹⁴

V rámci výše uvedené trojice základních postupů lze využívat řadu dalších strategií jako např. izolace postiženého pracovníka. Takto postižený kolega je ignorován, není zván na přátelská posezení ani na společný oběd, není zván k oslavám, nikdo s ním nekomunikuje pod záminkou nedostatku času nebo i bez této záminky. Může být vyloučen i z oficiálních akcí, jako např. z porad. Na těchto poradách není zpočátku připouštěn ke slovu, později již není na tyto porady zván vůbec.

Sabotování práce je další účinnou mobbingovou strategií. Postiženému jedinci se neposkytují důležité informace, ať již oficiální či neoficiální. Pracovník se nechá v nevědomosti a lehce se tak dostává do dalších potíží. Pokud se brání tím, že nebyl správně

¹⁴ Novák, T., Capponi, V.: *Sám proti agresí*, Praha, Grada 1996, 78-79 s.

informován, je usazen slovy “máte dávat pozor, mluví se tady o tom celou dobu” nebo jinými ostrými slovy. Výsledky práce takového pracovníka se ztrácejí, mohou se i ztrácet soubory v počítači, nebo se může do počítače nasadit virus... a opět se vše svede na oběť samotnou slovy jako např. “to máte z toho, že si tam pořád nahráváte nějaké věci z internetu”, apod. Pokud se cokoliv rozbije, ať už počítač, kopírka, kávovar... prostě cokoliv, je jasné, kdo za to může.

Znevažování výkonů a schopností je další velmi rozšířenou strategií. Seběmenší chybička se nafoukne do obludných rozměrů a vezme se jako záminka, že pracovník nestačí na složitější úkoly. Naopak dobrý výkon se přehlédne, případně zneváží např. tím, že podobný úkol již někdo dříve vyřešil, pracovník se dále kompromituje zdánlivě neškodnými žertovnými poznámkami tak, aby vedoucí tyto “žertem” pronesené připomínky jakoby “omylem” a “náhodou” zaslechl.

Poškozování soukromí je další mimořádně odpornou strategií. Oběť dostává anonymní telefonní hovory, soukromí oběti se neustále zvlášť nechutným způsobem přetřásává a oběť je prezentována jako ne zcela „normální“ člověk. K tomu stačí například jednou zahlédnout oběť v restauraci, aby se z ní učinil alkoholik. Dělalí se narážky na psychické zdraví, rozebírá se manželský život, nepěkně se hovoří o dětech. Často se využívá toho, že mnohé firmy požadují, aby zaměstnanec reprezentoval firmu i v soukromí. Toho se využívá k dalšímu promyšlenému stupňování tlaku.

Rozdíl mezi mobbingem (bossingem) a šikanou

Od běžného šikanování se mobbing odlišuje zejména vysokým stupněm psychologických a mizivým procentem fyzických útoků, vyšším podílem donášení nadřízeným a intrik, nižším fyzickým ohrožením, ale se stejnými psychologickými, psychosomatickými a sociálními následky a zejména – vysokým stupněm existenčního ohrožení. Na rozdíl od běžného šikanování se podstatně liší v motivech. Zatímco běžné šikanování je charakterizováno iracionální touhou po moci a vytváření falešného pocitu bezpečí, mobbing má nepřehlédnutelné racionální prvky. V situaci, kdy existence každého pracujícího člověka je

nejistá a hrozba výpovědi se vznáší nad každým pracovníkem, má mobbing za cíl učinit z člověka problémového pracovníka, aby se tak stal terčem kritiky, různých kárných opatření a v konečném důsledku z něj udělat prvního kandidáta na výpověď. Mobbing a šikana nejsou dílem okamžiku, jde o proces, který má v obou případech svůj stanovený a téměř neměnný vývoj. Proces šikanování probíhá obvykle ve čtyřech na sebe navazujících fázích. Od prvotního konfliktu přes fázi psychického teroru a odhalení situace svému okolí po prohlubující se pocity deprese oběti, její izolaci, únik a psychické selhání s často přetrvávajícími následky emocionální újmy.¹⁵

¹⁵ Spurný, J.: *Psychologie násilí*, Praha, Eurounion 1996, 115-116 s.

2. Fáze mobbingu (bossingu)

Každý dlouhotrvající proces má svá přesně daná pravidla a řád. Stejně tak i v oblasti mobbingu a bossingu panují určité zákonitosti a je zcela lhostejné, zda se psychický teror vyskytuje v dílně či kanceláři. Násilí probíhá na nejrůznějších pracovištích dle obdivuhodně stejného schématu.

Prvotní konflikty

Na počátku je vždy konflikt, který je jak v pracovním, tak v soukromém životě nevyhnutelný a částečně i nutný. Většina těchto konfliktů se vyřeší, jestliže se však spor neurovná anebo se vyřeší nesprávně, pak dokáže otrávit celkovou atmosféru.¹⁶ Pokud se zaměříme na pracovní prostředí, začíná zde takový konflikt zcela nenápadně a plíživě, od neškodných legrácek, špičkování, drobných neomaleností a sprost'árniček, které postiženého znejistí. Pokud nedojde ke konstruktivnímu vyřešení celé věci, získávají silnější ve skupině převahu a mají navrch.

Jak se nejlépe zachovat:

V této počáteční fázi je nutné zasáhnout a nenechat si to líbit, třeba se i pohádat, ztropit scénu, jít si stěžovat nadřízenému, apod. Prostě nenechat si celou situaci „přerůst přes hlavu“. Pak se s největší pravděpodobností stane obětí mobbingu někdo jiný. Každé napětí v kolektivu se totiž musí nějak vybit.¹⁷

Psychický teror

V této fázi dochází k přerůstání projevů zlomyslnosti v cílený a systematický teror. Kolem oběti je budována neviditelná zeď, je omezována ve svých kompetencích a odřezávána od svého okolí, dostává se do sociální izolace, čímž velmi usnadňuje práci mobberům. Metody mobberů jsou přitom velmi rozmanité, jedná se např. o:

- odepírání důležitých informací,

¹⁶ Huberová, B: *Psychický teror na pracovišti, Mobbing*, Martin, Neografia 1995, 35 s.

¹⁷ Beňo, P.: *Můj šéf, můj nepřítel*, Brno, ERA 2003, 82 s.

- přestávání zdravení, neodpovídání na pozdrav,
- vytváření pomluv a drbů,
- zpochybňování odborných kompetencí,
- poskytování nepravdivých zpráv a zavádějících informací,
- anonymní telefonáty, apod..¹⁸

V průběhu této fáze se psychický a fyzický stav oběti viditelně zhoršuje. Sebedůvěra rapidně klesá a začínají se projevovat symptomy choroby. Postižená osoba se stále více dostává do defenzívy.¹⁹

Jak se nejlépe zachovat:

Pokud se vám nepodaří odrazit mobbing, projdete těžkými chvílemi nejen na pracovišti, ale pravděpodobně i v rodinném a osobním životě. Neustále se budete vracet v mysli k nepříjemným událostem a rozebírat je do detailů. Pokud nereagují blízcí dostatečně citlivě a dají najevo svou nelibost, máte pocit nepochopení či odmítnutí. Ztrácíte pocit bezpečí, zázemí a uzavíráte se ještě více do sebe. Může se pak stát, že přestanete být soudní a objektivní. Alternativou se pak v této fázi jeví hledání spojenců. Můžete se obrátit na instituce, které mají pomoc obětem mobbingu a bossingu v „náplni práce“. Navštěvujte setkání „svěpomocných skupin“, sledujte dění v této oblasti na internetu, zda taková skupina neexistuje ve vašem okolí. Na internetu se rovněž můžete podělit o své trápení v celé řadě virtuálních „poraden“, diskusních skupinách, apod. Komunikujte o svém problému jakoukoli formou, ptejte se, rad'te se, hledejte.²⁰

Vyvrcholení situace

Snaha mobberů přináší své ovoce, mobbing nelze dokonale utajit. Chování oběti se stává předmětem zájmu nadřízeného. Tato fáze může trvat měsíce, ale i roky. Oběť zpravidla na tuto situaci upozorní sama, když hledá zastání právě u některé z vedoucích autorit. Stálé útoky oběť vyčerpávají, což se promítá do úrovně a kvality jejího pracovního výkonu, který

¹⁸ Beňo, P.: *Můj šéf, můj nepřítel*, Brno, ERA 2003, 46 s.

¹⁹ Huberová, B.: *Psychický teror na pracovišti, Mobbing*, Martin, Neografia 1995, 35 s.

²⁰ Beňo, P.: *Můj šéf, můj nepřítel*, Brno, ERA 2003, 83 s.

se obvykle rychle zhoršuje. Oběť se zároveň dopouští fatální chyby, když vynáší informace (svěřuje se druhým o svých problémech) z oddělení či firmy, což se ve většině organizací netoleruje. Stává se černou ovčí i v očích nadřízených, je označena za nepřizpůsobivou, za narušitele, který není loajální k firmě. Je nutné celou situaci řešit. Ve jménu hesla „jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá“ obvykle dojde k poslední fázi, kterou je vyloučení oběti z kolektivu.

Jak se nejlépe zachovat:

Pokud se i přes veškeré úskalí rozhodnete bojovat, počítejte s tím, že to nebude vůbec jednoduché. Nejlepší, co můžete udělat, je důkladně se připravit. Do své přípravy zahrňte práci s následujícími materiály:

a) písemnosti o zaměstnání

Jedná se o pracovní smlouvy, náplně práce, popisy pracovní činnosti, pověření k hmotné odpovědnosti, odpovědnosti za škodu, atd.

Pečlivě si je prostudujte a ujasněte si, co patří k vašim pracovním povinnostem a co nikoli, do čeho vás nikdo nemůže nutit.

b) osobní deník

Pravidelně do všech podrobností do něj zapisujte, s jakými formami mobbingu či bossingu jste se setkali (místo, hodina, průběh, kdo a co udělal, kdo byl přítomen). Tímto soupisem se lépe třídí myšlenky, hodnotí se varianty, spřádají plány a konfrontace. U soudu pak tyto zápisky mohou dopomoci k tomu, abyste se mohli co nejlépe připravit a popř. si ověřit jednotlivé události.

c) dokumenty

Některá sporná rozhodnutí vedoucích si neváhejte nechat stvrdit i písemně. Rovněž si pořizujte fotodokumentace důležitých písemností (např. docházkové knihy, zápisy z porad, výplatní pásky či jiné účetní doklady).

d) zákoník práce

Srovnejte si to, co se s vámi a kolem vás děje s některými jeho ustanoveními (např. § 11-16).²¹

Pokud se však rozhodnete, že veškerá vaše snaha je předem odsouzena k prohře a odmítnete se zúčastnit boje, připravte se na ukončení vašeho působení ve firmě (organizaci).

Vyloučení

Vydrží-li to oběť až do této fáze, rozhodne odpovědný pracovník (vedoucí často za spoluúčasti personalisty), že právě tento pracovník je osoba zodpovědná za současný neuspokojivý stav na pracovišti a má proto odejít. V lepším případě bude přeřazena na jiné pracoviště. Aby se našel důvod výpovědi, dochází k „stimulaci“ oběti, tzn. že je oběť více či méně brutálně přinucena, aby odešla sama (výpověď, dohoda). V souladu se zásadami mobbingu tak bývá završena jedna dílčí „operace“. Jedna osoba byla „zlikvidována“, a protože se tento způsob řešení konfliktů v dané organizaci či firmě ukázal být nadmíru efektivní, bude na radě brzy někdo další, možná to potká i samotného mobbera.²²

²¹ Beňo, P.: *Můj šéf, můj nepřítel*, Brno, ERA 2003, 84-85 s.

²² Beňo, P.: *Můj šéf, můj nepřítel*, Brno, ERA 2003, 47 s.

3. Důsledky mobbingu (bossingu)

Důsledky mobbingu a bossingu můžeme odstupňovat na: primární, sekundární a terciární.

Primární důsledky

Týkají se samotných obětí mobbingu a bossingu. Každý člověk reaguje na násilí na pracovišti jinak. Z různých výzkumů je známo, že následkem mobbingu dochází u postižených jedinců k prohlubujícímu se pocitu strachu. Proto se mnoho postižených v této situaci stahuje stále více vnitřně do sebe. Tato dobrovolná izolace a neustálé pochybnosti o sobě samém často vyústí v nemoci, v horším případě oběti vidí pouze jediné východisko - vzít si život. Jak vyplývá ze švédských výzkumů, 10 – 20 % všech sebevražd je přičítáno právě mobbingu.

Primární důsledky můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin:

- **psychické následky:** deprese, poruchy koncentrace, stavy úzkosti, fobická neuróza, psychiatrické syndromy.
- **psychosomatické následky:** srdeční poruchy, poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, kožní onemocnění, onemocnění zažívacího traktu.

Psychický teror na pracovišti často vede k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání. To, kdy se projeví první symptomy závisí na druhu psychického teroru a na řadě osobních faktorů, které zde hrají významnou roli. Jde například o tělesný a duševní stav, vlastní sebedůvěru, všeobecnou úctu, kterou osoba požívá u ostatních a společenské kontakty. K rozhodujícím faktorům rovněž patří i schopnost řešit problémy a dobrá finanční situace. Ten, kdo se musí obávat, že pokud dostane výpověď, automaticky se tak vyděluje ze společnosti, pak mobbing oprávněně považuje za existenční hrozbu. Ovšem i pro postižené, kteří původně disponovali dobrými zdroji společenských i psychických sil, se mobbing často stává těžkou životní zkouškou. Velký počet obětí ukazuje na katastrofální následky, které psychický teror může mít i na soukromý život. Ani početné rodiny, pevná přátelství či dlouholeté partnerské vztahy nedokáží vytrvale odolávat nesmírnému tlaku.

Následné absence oběti z důvodu onemocnění jsou pak nejen projevem opravdových psychosomatických problémů, ale současně i únikem z nesnesitelného prostředí. Ti, kteří se však nechtějí poddat nátlaku a vzpírají se nepříznivému osudu, mohou na nezúčastněné osoby působit jako fanatici. Často se pak stává, že tyto postupné změny povahových rysů poslouží jako příležitost označit postiženého za psychicky narušenou osobu.

Jana, 32 let – bývalá administrativní pracovnice u Policie ČR. Na svém místě pracovala 6 let. Z důvodu navýšení pracovní činnosti došlo k posílení počtu pracovníků, kdy kromě Jany, její kolegyně (policistky) a vedoucího (rovněž policisty) začala v tomto malém kolektivu pracovat ještě jedna administrativní pracovnice. Bylo jí přiděleno místo v kanceláři naproti Janě, takže celou pracovní dobu na sebe hleděly. Jana byla mírné, poddajné povahy, velmi závislá na svém manželovi, o kterém v práci neustále mluvila a často se s ním po telefonu i radila.

Právě Janina nesamostatnost se projevovala i při plnění pracovních povinností, což bylo často důvodem hlasité výměny názorů mezi oběma pracovnicemi. Nejvíce se situace vyhrotila, když se Janina nová spolupracovnice začala vměšovat do soukromého života Jany. Začala si z Jany „utahovat“, jakého má divného manžela a děti, jak chodí nemoderně oblékaní, jaká vaří „zvláštní“ jídla, atd., zkrátka jak divně funguje její rodina. Janina spolupracovnice byla sice také vdaná, ale bezdětná a po dětech dlouho marně toužila. Veškeré Janiny zprávy z domova proto přijímala velice negativně. Pravděpodobně ze závnsti nad svým vlastním chybějícím rodinným zázemím.

Ve chvílích, kdy se obě ženy dostávaly do rozepří, se z klidné Jany stával úplně jiný člověk. Pokud se někdo dotkl slovem její rodiny, začala v zápalu hněvu zatínat pěsti a tlouci jimi do desky psacího stolu. Tento hluk vždy přivolał do kanceláře i jejich spolupracovníci, která se pak snažila všemožně situaci uklidnit a obě rozhněvané ženy smířit. Ale věc se uklidnila jen na chvíli. Neustálými výpady proti své osobě se Jana začala stále více uzavírat do sebe a po čase přestala na veškeré podněty kolem sebe reagovat. Po příchodu do zaměstnání jen pozdravila všechny přítomné a poté již na všechny dotazy reagovala jen slovy ANO – NE, popřípadě pokrčením ramen.

Zde je potřeba se zmínit o vztahu Jany a vedoucího oddělení. Jana byla jeho velkou oblíbenkyní, a to zejména po stránce společných zájmů. Oba spolu dokázali hodiny hovořit o svých rodinách, domácnosti, nákupech, dovolených, atd. V důsledku tohoto se Jana bohužel mylně domnívala, že se jí vedoucí při řešení konfliktů s její kolegyní zastane. Jak je pro tyto situace však typické, nechtěl vedoucí do vyostřených vztahů na oddělení zasahovat a hrál roli „mrtvého brouka“. Byl vždy zastáncem toho, že si každý má své problémy vyřešit sám. Nejhorší pro Janu bylo, když se druhá kolegyně (policistka), která dříve byla její kamarádkou a ve všem jí pomáhala a radila, začala více přátelit s její odpůrkyní. Ta nepřestávala slovně útočit na Janinu osobu a slovní útoky posléze doplnily i cílené naschvály (vybírání si lepší práce, schovávání věcí, zamlčování informací) a přímé zásahy do soukromí (čtení soukromé korespondence, sms zpráv, e-mailů). Z důvodu osobní antipatie a sílícího podezření, že Jana chodí žalovat vedoucímu, přestaly obě spolupracovnice s Janou komunikovat. Jana zůstala na pracovišti zcela jako „kůl v plotě“. Neměla v nikom žádnou oporu.

Po několika měsících psychického nátlaku dala Jana tzv. „vnitřní výpověď“, kdy rezignovala na veškeré dění na pracovišti. Udělala si práci, která jí byla zadána a pak většinou sedávala u svého psacího stolu a koukala netečně z okna. Začali se u ní projevovat psychické potíže, často odcházela na toaletu, kde plakala. Některé dny strávila pláčem i polovinu pracovní doby. Změna jejího chování nezůstala dlouho utajena. Stačilo, aby byla několikrát přistižena, jak sedí na zemi na toaletě a hystericky pláče a věc se začala „přetřásat“ ve všech ostatních odděleních. Většina pracovníků organizace se však domnívala, že má Jana problémy doma. Nikoho nenapadlo, že příčina je skryta přímo na pracovišti. Na Janu se začalo pohlížet jako na blázna a stále více se zmenšoval počet lidí, kteří by byli ochotni s ní komunikovat.

Jana byla nucena vyhledat lékařskou pomoc. Byly jí předepsány uklidňující léky, ale k údivu všech pracovníků, namísto toho, aby se Jana léčila na neschopence nebo si do doby zlepšení zdravotního stavu vzala dovolenou či neplacené volno, nadále chodila do práce a se zmučeným výrazem sedávala za svým stolem. Vypadalo to, jako by chtěla všem okolo ukázat „tak tohle jste ze mě udělali“. Situace začala být pro všechny zúčastněné velmi nepříjemná.

Jediným člověkem, který zůstal Janě nadále nakloněn, byl vedoucí, ale vzhledem k tomu, že si nechtěl přidělovat problémy na oddělení a nebyl takovým řídicím pracovníkem, který by

dokázal celou situaci správně vyřešit, v okamžiku, kdy Jana podala do jeho rukou písemnou výpověď, bez okolků ji přijal a podepsal.

Sekundární důsledky

Pokud nakonec oběť nevydrží nátlak a ze zaměstnání odejde, může dojít k poškození dobrého jména firmy a posílení konkurence. V důsledku dusné atmosféry ve firmě mohou také odejít i další schopní pracovníci. Ve firmě pak zůstávají pouze pracovníci průměrní. Dochází ke zvyšování nákladů na nábor nových pracovních sil a jejich zaučení. To vše vede ke snížení výkonnosti firmy, časem i třeba ke ztrátě konkurenceschopnosti. V extrémních případech může dojít i k zániku firmy. Nelze také vyloučit znovu se opakující mobbing a dále pak vzniklé právní důsledky.

Mobbing a bossing znamenají pro firmy (organizace, instituce) dalekosáhlé následky. Na pracovištích s výskytem tohoto násilí se zmenšuje kreativita, snižuje se produktivita práce a zvyšuje se fluktuace zaměstnanců. Vytváří se nepřátelské a nefunkční prostředí, které má za následek rozpad dříve fungujícího týmu, kdy roste neochota kolegů si navzájem pomáhat. Vedou se nekonečné debaty, snižuje se motivace pracovníků a uspokojení z práce. Tím dochází ke snížení efektivity, kvality a klesá morálka celé firmy. To se posléze odrazí v jejich ziscích. Pracovníci ztrácí důvěru nejen k sobě navzájem, ale i k celému vedení firmy.

***Milan, 38 let** – bývalý policista. U Policie ČR pracoval 18 let, kdy se v průběhu let z řadového policisty sloužícího na obvodním oddělení vypracoval na kriminalistu, zaměřeného na problematiku násilné trestné činnosti (loupeže, ublížení na zdraví, vraždy, atd.). Všemi svými nadřízenými byl pokládán za excelentního vyšetřovatele, který měl jako jeden z mála jednu z největších objasněností trestných činů na dané problematice.*

V roce 2007 došlo v návaznosti na odchod stávajícího ředitele k velkým personálním změnám na celém okresním ředitelství. V důsledku toho byl jako vedoucí služby kriminální policie a vyšetřování jmenován člověk, který se zpočátku jevil všem jako velmi dobrá volba, ale s postupem času bylo stále více zřejmé, že se jedná o kariéristu, který ve svém okolí nesnese nikoho, kdo by ho mohl jakkoli převyšovat. Kamenem úrazu bylo pro všechny to, že byl dobrým přítelem nového ředitele, který mu nedokázal nic odeprít a všechny jeho pracovní prohřešky umně zametal pod koberec. V návaznosti na toto narůstala nejen jeho

pravomoc, ale už i tak dost vysoké sebevědomí. Po půl roce od jeho jmenování vedoucím se začaly mezi ním a Milanem objevovat první konflikty, kdy byly před Milanem utajovány důležité informace a neustále kritizována jeho pracovní výkonnost. Je třeba zde zmínit, že před příchodem tohoto vedoucího bylo oddělení kriminální služby jednotným a sehraným kolektivem, kdy se jeden mohl spolehnout na druhého, panovala zde příjemná atmosféra bez konfliktů, což se projevovalo i v mimopracovní době při vzájemných setkáních. Tomu odpovídala i výslednost celého oddělení (tzn. počet objasněných případů), která byla ve srovnání s jinými okresy vysoce nadprůměrná.

Nový vedoucí však neměl dostatečnou kvalifikaci pro vedení lidí, nikdy totiž místo vedoucího nevykonával. Místo aby vzhledem k dobrým pracovním výsledkům oddělení navázal na práci svého předchůdce, který svým podřízeným umožňoval projevit vlastní iniciativu, začal praktikovat autoritářský styl vedení. Po svých podřízených vyžadoval absolutní poslušnost. Jakýkoli náznak vlastního názoru byl z jeho strany vždy tvrdě potrestán. Největší konflikty měl v tomto směru právě s Milanem, který dle jeho mínění nebyl dostatečně „poslušný“. Stále více se začal zaměřovat na Milanovu práci, kdy hledal sebemenší chybičky, aby mu mohl něco vytknout. Pokud žádné chyby nenašel, stačilo si nějaké vymyslet. Velmi často se stávalo, že Milanovi byl zadán nějaký úkol, kdy po jeho splnění bylo Milanovi dotyčnou osobou jeho zadání zapřeno. Byl označen za individualistu, který si dělá „co chce“. Dále mu bylo naznačeno, že není schopen pracovat v kolektivu a začalo mu být vyhrožováno „inspekci“ a následně „vyhazovem“. Na základě této situace se na oddělení začala šířit dusná atmosféra a strach. Milan platil na oddělení za férového, pracovitého a oblíbeného pracovníka, který se vždy dokázal zastat druhých a dovedl vyjednat s vedením pro celé oddělení lepší pracovní podmínky.

Na základě jeho pracovních výsledků a schopností s ním předcházející vedení organizace počítalo i na vedoucí místo. Nový vedoucí však, jak již bylo zmíněno, nesnesl konkurenci. V důsledku toho na Milana vyvíjel stále větší tlak s jediným cílem - zbavit se ho za každou cenu, a to i ve formě podrazů, šíření nepravdivých informací o jeho osobě a vykonstruovaných lží. Tomuto tlaku nedokázal Milan sám dlouho odolávat. Z obav o zaměstnání se jeho spolupracovníci báli jakkoli se ho zastat a raději se stáhli do ústraní. Milan nakonec rezignoval a ze strachu před možným neoprávněným obviněním, následným vyšetřováním a nedobrovolným odchodem ze služebního poměru, raději sám podal výpověď.

Po jeho odchodu si zmíněný vedoucí za svoji oběť vybral dalšího pracovníka a situace se opakovala se stejným scénářem ještě v dalších 11 případech. Z celého oddělení po uplynutí pouhého 1 roku zbyli z původních 15 pracovníků pouzí 4.

Po odchodu zkušených policistů byli na jejich místa jmenováni mladí, nezpracovaní pracovníci, kteří nemohli dosáhnout takových výsledků jako jejich předchůdci. Nesehranost oddělení se velice brzy odrazila v celkových výsledcích a jelikož služba kriminální policie a vyšetřování vždy patřila k pilířům celé policejní organizace, měla tato situace velmi negativní dopad na celou tamní organizační jednotku.

Terciární důsledky

Mobbing je pro ekonomiku ztrátovým obchodem dosahujícím miliardových hodnot. Daňové poplatníky totiž stojí mobbing hodně peněz, a to především v důsledku zvýšených nároků na nemocenské pojištění, ztráty šikovných lidí, snížení konkurence na trhu, odchodů do předčasných důchodů, apod.²³

Eva, 41 let – bývalá sekretářka. Eva nastoupila po mateřské dovolené jako sekretářka v jedné základní škole. Zpočátku byla ve svém zaměstnání velmi spokojená. Její nadřízená – ředitelka školy se k ní chovala velmi přátelsky. Postupem času však začala mít na Evu stále větší a větší časové nároky, kdy požadovala, aby Eva zůstávala v práci dlouho do večera. I když to nebylo vůbec nutné, žádala od ní, aby zadané úkoly vždy splnila ještě týž den, i kdyby to mělo být o půlnoci. Její pedantismus začal mít na psychický stav Evy velmi negativní vliv. Eva, jako matka 3 dětí, nemohla zůstat každý den do večera v práci. Nevěděla, jak skloubit náročnost své nadřízené s péčí o děti a rodinu, v důsledku čehož začala trpět depresi. Navštívila odborného lékaře, který jí doporučil užívání léků. Zpočátku ještě Eva chodila do zaměstnání, ale později už se její psychický stav natolik zhoršil, že musela zůstat v domácím ošetřování, které se protáhlo na celý rok. V průběhu této doby byl zřizovatel – krajský úřad nucen zaměstnat za nemocnou Evu ještě další pracovníci, která jí po dobu její absence zastupovala. Tím samozřejmě vznikly organizaci, resp. státu

²³ Svobodová, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*, Praha, Grada 2008, 85-86 s.

další mzdové náklady, ke kterým je nutné připočíst ještě náklady za vyplácenou nemocenskou Evy.

Eva se nakonec do zaměstnání nevrátila. Její zdravotní stav to již nedovolil. K psychickým problémům se přidružily ještě potíže somatické, kdy Eva začala mít problémy s dýcháním. V současné době je nezaměstnaná a pobírá částečný invalidní důchod.

Způsobeným mobbingem vznikly státu nemalé finanční náklady na dlouhodobé vyplácení nemocenské dávky a z výhledového hlediska i možné doživotní vyplácení dávek sociálního zabezpečení v důsledku vzniklé invalidity Evy.

4. Obrana před násilím na pracovišti

Nejlepší a nejúčinnější obrana je prevence! A právě v prevenci spočívá největší šance na utlumení psychického teroru v podniku a zastavení činnosti všech mobberů. Nápadů a návrhů je dost, ale zavést antimobbingové strategie bohužel není v moci postižených. To je věcí odborů, personálního oddělení a především vedení podniku. Všechny firmy, organizace, podniky nebo úřady by měly mít připraven plán řešení násilí na pracovišti. Ten by měl obsahovat strategie, jak se vypořádat s konkrétním incidentem před jeho vznikem, při něm a rovněž po něm. V podniku by měla být ustanovena konkrétní osoba na řešení situací spojených s mobbingem. Toto již řadu let funguje např. ve Švýcarsku, Francii, Švédsku či Německu.²⁴

Již při výběru pracovníků by měl personalista dané organizace sledovat jejich případné sklony k agresivitě, nenávisti, závisti apod. Personální pracovník by měl mít i dostatek informací o vzniku a řešení mobbingu. Měl by být vyškolen na řešení těchto situací.

Neméně důležitým krokem by mohlo být i sepsání podnikové dohody. K tomuto účelu lze například vytvořit pracovní skupiny, jejichž členové se ujednotí v tom, jaké druhy mobbingových strategií do dohody zahrnout. Rovněž je nezbytné v dohodě rozpracovat řadu dalších věcí, např. jaké osoby či instance v případě konfliktu zapojit, v jakém časovém rozmezí se musí věc vyřešit a s jakými sankcemi musí počítat potencionální mobbeři. V případě přijetí takové dohody by se stala pro každého závaznou. Dohoda by se samozřejmě nevztahovala jen na současné pracovníky, ale i na nově nastupující. Předností pevně stanovených pravidel je, že se mobbing nemůže stát jen politováníhodným případem, který se čas od času přihodí. Naopak, každý by se měl angažovat, pokud mu bude takový případ znám či sám padne mobbingu za oběť. Mobbeři by to pak měli o mnoho těžší, neboť přijatá dohoda by tvořila překážku v jejich počínání. Kdyby se proti ní provinili, museli by se následně obávat následků svých činů.

Za zvážení rovněž stojí, zda by se antimobbingové předpisy nemohly zakotvit již do samotných zákonů, týkajících se například institucí státní správy, podniků, neveřejných

²⁴ Svobodová, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*, Praha, Grada 2008, 88-89 s.

a rozpočtových organizací apod. Vždyť všechny firmy (podniky, instituce) provádí pro své zaměstnance školení o bezpečnosti práce, na jejichž základě každý ví, kde je umístěn hasicí přístroj, pro případ požáru, kde se nachází lékárnička, pro případ úrazu, ale kam se obrátit v případě, kdy jde o „duši“ člověka, to neví nikdo.

Podniky by mohly rovněž učinit podpůrné kroky ve formě různých seminářů a školení, kde by byla zakomponována problematika mobbingu a bossingu, diskriminace, sexuálního obtěžování na pracovišti, právní ochrana postižených a dodržování povinností nadřízených.

4.1 Úloha vedoucího pracovníka

Úloha vůdce v dějinách lidského rodu vždy sehrávala svou klíčovou roli. Ne bez důvodu se říká „Jaký pán, takový krám“. To platí i pro organizace a podniky, kde vedoucí pracovník – vůdce by měl splňovat určitá kritéria po stránce osobnostních a odborných předpokladů. Především by měl být reprezentantem stanovených pravidel a měl by se postarat, aby příležitosti pro mobbing vůbec nevznikaly. Měl by sledovat atmosféru na pracovišti, rozvíjet pozitivní vztahy, naslouchat podřízeným, nedovolit pomluvy a intriky, řešit včas konflikty a napjaté vztahy, vnímat signály (neklid v odděleních, zhoršení pracovního klimatu), zajišťovat průběžné vzdělávání pracovníků, sledovat správné nastavení firemní kultury a hlavně jednat okamžitě při prvním náznaku mobbingu.²⁵ Rovněž by měl sledovat integraci nového pracovníka do týmu.

Získat si důvěru svých pracovníků by mělo patřit k prioritám každého vedoucího. Bez takové důvěry nelze, alespoň z dlouhodobého hlediska, budovat prosperující a efektivní organizaci či firmu. Manažeři a politici by měli o své „podřízené“ více dbát, tzn. nemyslet pouze na svůj prospěch a nezaměňovat svoje osobní cíle s cíli organizace nebo společnosti, kterou mají vést a řídit.²⁶

²⁵ Svobodová, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*, Praha, Grada 2008, 90 s.

²⁶ Beňo, P.: *Můj šéf, můj nepřítel*, Brno, ERA 2003, 64 s.

4.2 Legislativa

Základním dokumentem, který stanovuje sociálně-ekonomická práva zaměstnanců (občanů), je Všeobecná deklarace lidských práv, přijatá valným shromážděním OSN v roce 1948. Uvádí zejména:

- právo na práci, svobodnou volbu zaměstnání, spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky, ochranu proti nezaměstnanosti a nárok na spravedlivou a uspokojivou odměnu za práci,
- právo na uznání lidské důstojnosti a rovnosti mužů a žen,
- právo na zaručení svobody shromažďování a sdružování,
- právo na svobodný rozvoj osobnosti.

Tato práva jsou rozvedena v Evropské sociální chartě, přijaté Radou Evropy v roce 1961, která dále vymezuje:

- právo pracovníků i zaměstnanců na kolektivní vyjednávání,
- právo na vhodné způsoby přípravy k výkonu zaměstnání,
- právo na poradenské služby při volbě zaměstnání,
- právo zaměstnaných žen na zvláštní ochranu při práci v době mateřství,
- právo zdravotně postižených osob na přípravu k výkonu zaměstnání a sociální adaptaci,
- právo pracovníků na vyšší odměnu za přesčasovou práci,
- právo na přiměřeně stanovenou výpovědní lhůtu při ukončení zaměstnání, atd.

Z uvedených mezinárodních norem vychází i naše právní úprava.

Komplex sociálně-ekonomických práv u nás upravuje především:

- listina základních práv a svobod (vyhlášená jako ústavní zákon ČR v roce 1991),
- zákoník práce č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů,
- zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů,
- zákon o kolektivním vyjednávání č. 2/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů.²⁷

Psychomorální a fyzická integrita osobnosti, která je procesem mobbingu napadána, je v našem právním řádu všeobecně chráněna prostřednictvím institutu tzv. osobnostního práva (práva na ochranu osobnosti). Osobnostní právo je naším právním řádem chápáno jako jednotné kmenové právo, v rámci kterého existují jednotlivá dílčí osobnostní práva. Jednotlivé osobností hodnoty reprezentují významné společenské hodnoty, které zpravidla rozdělujeme na osobnostní hodnoty fyzické povahy – život, zdraví, tělesná integrita, a osobnostní hodnoty psychomorální povahy – svoboda, čest, důstojnost, vnitřní intimní sféra. Neoprávněné zásahy do uvedených osobnostních hodnot mají za následek porušení (ohrožení) osobnostního práva. Právním následkem porušení je vznik nové, právními normami stanovené a předvídané právní povinnosti – zodpovědnosti, která zavazuje rušitele osobnostního práva. Osobnostní právo s jeho jednotlivými osobnostními hodnotami mají v našem právním řádu širokou právní relevanci.

Základ občanskoprávní úpravy ochrany osobnostního práva obsahuje Občanský zákoník pod názvem Ochrana osobnosti v ustanovení § 11 – 16. Podle § 11 má fyzická osoba právo na ochranu své osobnosti, zvláště pak života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, stejně tak i svého soukromí, jména a projevu osobní povahy.

Občanský zákoník chrání i jiné složky a projevy spjaté s osobností fyzické osoby (osobní svobodu, tělesnou integritu, váženost, skutečnosti rodinného života, vnitřní a intimní stránky osobnosti, samotnou osobnost v její celistvosti, a pod).

²⁷ Gregar, A.: *Řízení lidských zdrojů*, Brno, IMS 2008, 79 s.

Na komplexní ochraně osobnostního práva se významným způsobem účastní i trestní právo. Ukládáním trestů za neoprávněné zásahy do osobnostní sféry se trestní právo orientuje přímo na osobu pachatele. Trestně právní odpovědnost, na rozdíl od občanskoprávní dle § 13 OZ, je založena na principu zavinění.²⁸ Z jednotlivých skutkových podstat, které mají návaznost na osobnostně právní ochranu fyzických osob, lze uvést zejména:

- 1) trestné činy narušující soužití lidí - § 352 a 353 (Násilí proti skupině obyvatelů a proti jednotlivci a nebezpečné vyhrožování), § 355 a 356 (Hanobení národa, rasy, etnické nebo jiné skupiny osob a Podněcování k nenávisti vůči skupině osob nebo k omezování jejich práv a svobod),
- 2) trestné činy proti právům na ochranu osobnosti, soukromí a listovního tajemství - § 181 (Poškození cizích práv), § 180 (Neoprávněné nakládání s osobními údaji) a § 184 (Pomluva),
- 3) trestné činy ohrožující život nebo zdraví - § 150 (Neposkytnutí pomoci)
- 4) trestné činy proti svobodě - § 175 (Vydírání) a § 177 (Útisk).

Jen velmi málo obětí mobbingu a bossingu se těchto zákonů dovolává. Dosud není v ČR zdokumentován jediný případ, kdy by psychické násilí na pracovišti bylo řešeno soudní cestou. K podání trestních oznámení dochází, ale vyšetřování je obvykle pro nedostatek důkazů zastaveno. Není pochyb o tom, že i nadále budou pracovněprávní spory řešeny spíše mimosoudní cestou, ve formě tzv. mediace.

Důvod je zcela zřejmý: práce je stále méně a zaměstnanci si nemohou dovolit ji snadno ztratit. I v našem státě však narůstá sebevědomí zaměstnanců (viz množící se stávky a protesty), kteří se v budoucnu naučí více brát za svá práva.

²⁸ Huberová, B: *Psychický teror na pracovišti, Mobbing*, Martin, Neografia 1995, 136-141 s.

5. Mobbing a bossing v České republice

Vztahy na pracovišti mohou být tak různorodé jako lidé, kteří se na pracovišti vyskytují. Samozřejmě, že v zaměstnaneckém poměru nemůžeme být všichni kamarádi a přátelé, avšak dodržování vzájemných pravidel, respektování odpovědnosti a zásady slušného chování by mělo platit pro nás všechny. Situace na pracovištích nebývá tak idylická, jak se na první pohled může zdát. Jaké rozdíly jsou ve vztazích v rámci jednotlivých odvětví pracovní činnosti bylo předmětem průzkumu prováděném prostřednictvím dotazníkového šetření u namátkově vybraných jedinců. Celkem bylo osloveno 120 osob, kdy návratnost dotazníků byla 88,33 %. Průzkum byl proveden v průběhu září až prosince 2009.

Hypotézy

V rámci zkoumání jsme zvolili dvě základní hypotézy, které se budeme snažit na základě výsledků dotazníkového šetření potvrdit nebo vyvrátit.

H1

Mobbing a bossing se z více než 80 % vyskytuje především v nedělnických profesích.

H2

Cílovou skupinou mobbingu a bossingu jsou zejména osoby ve věku 51 a více let.

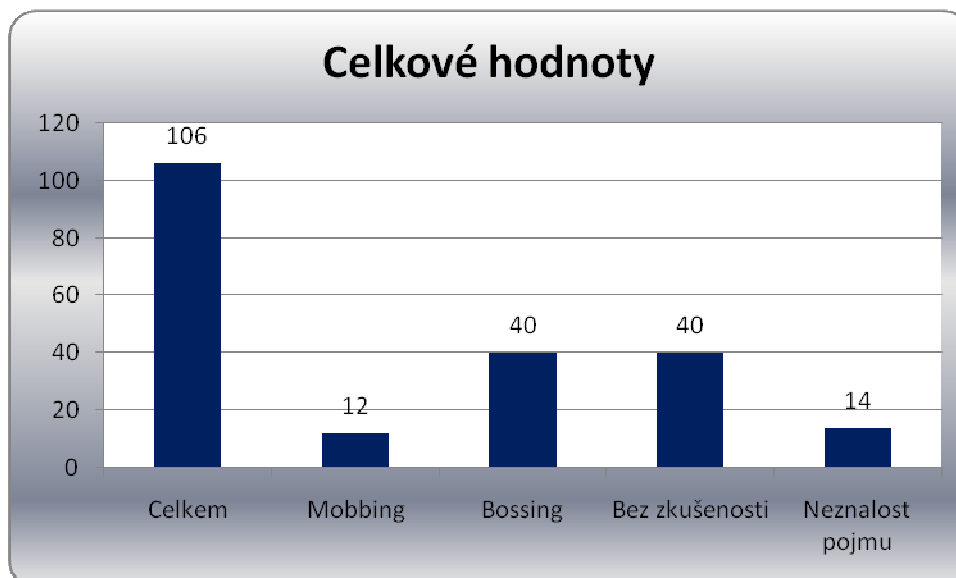
Charakteristika použitých metod

Údaje potřebné k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz byly získány prostřednictvím průzkumu, jež byl proveden formou dotazníkového šetření. Následnou analýzou takto získaných dat bylo provedeno celkové vyhodnocení, které je dále rozděleno na dvě části, a to část týkající se obecného rozšíření mobbingu a bossingu v České republice a část týkající se násilí na pracovišti u jedné z dotčených organizací - Policie České republiky.

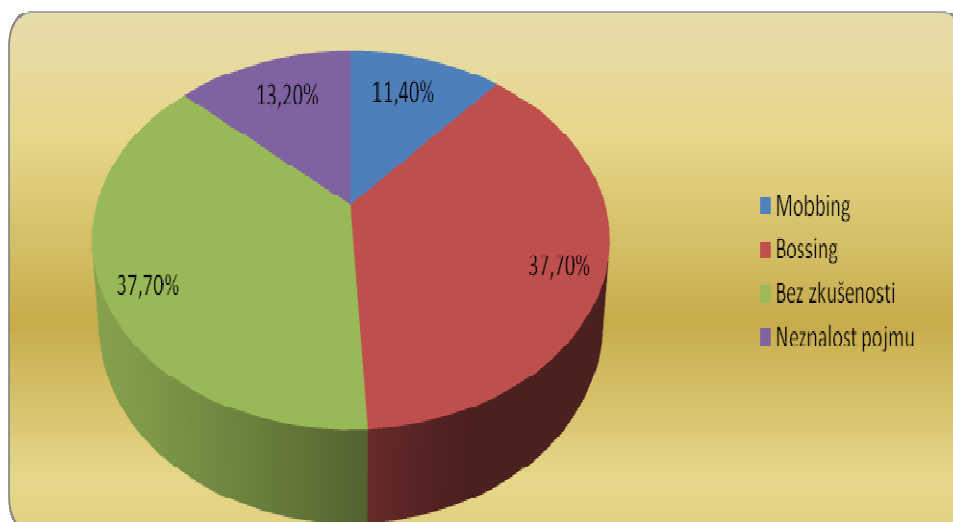
Prostřednictvím dotazníku byli osloveni zaměstnanci státní správy, zdravotnictví, stavebnictví, sociální sféry, Policie ČR, služeb a dělnických profesí, kdy tyto odpovídali na stanovené otázky zcela anonymně.

Prezentace a analýza výsledků

Graf č. 1 – Výskyt násilí na pracovišti – souhrnné údaje



Graf č. 2



Tabulka i graf ukazují celkové hodnoty jednotlivých typů násilí na pracovišti – mobbingu, bossingu tak, jak byly zjištěny v rámci dotazníkového šetření. Z výsledků vyplývá, že více než 30 % dotázaných odpovědělo, že se nikdy nestalo obětí tohoto násilí, přičemž 13,20 % z celkového počtu se s danými pojmy nikdy nesešlo a nedokázalo vysvětlit jejich význam. Z šetření dále vyplynulo, že více osobních zkušeností mají lidé

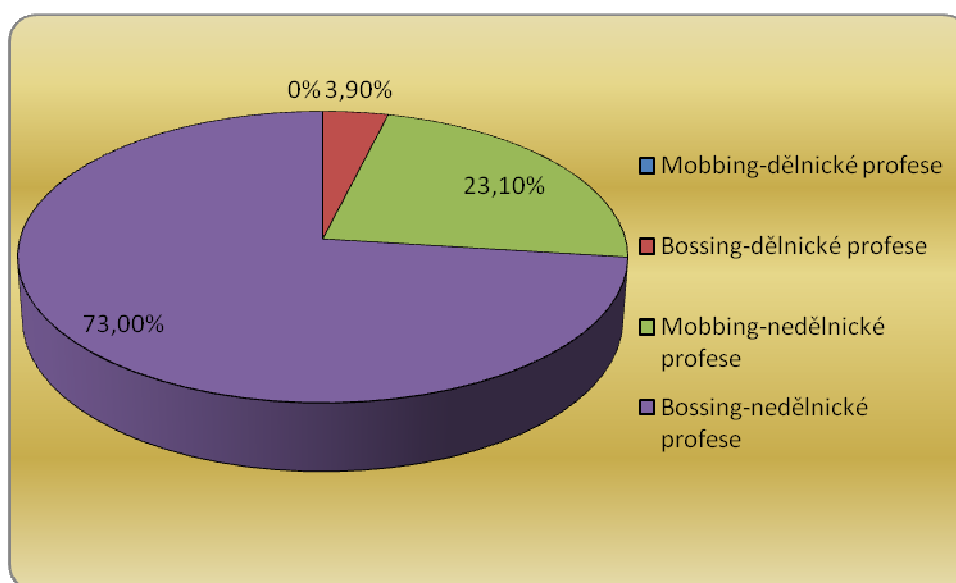
s bossingem, a to celkem ve 40 případech z celkového počtu 106 dotázaných. Mobbingu pak bylo vystaveno pouze 11,40 % respondentů.

Hypotéza 1

Mobbing a bossing se z více než 80 % vyskytuje především v nedělnických profesích.

V rámci zkoumání hypotézy č. 1 jsme se zaměřili na otázky z dotazníku číslo 3 a 10 (viz příloha č. 1). Jsou to otázky týkající se konkretizace odvětví s výskytem mobbingu a bossingu.

Graf č. 3 – Profesní rozdělení mobbingu a bossingu



Údaje v grafu zcela potvrzují hypotézu č. 1, která tvrdí, že mobbing a bossing se z více než 80 % vyskytuje v nedělnických profesích, a to celkem v 96,10 % případů. Z šetření vyplynulo, že nikdo z dotázaných jedinců z dělnických profesí nebyl vystaven mobbingu, s bossingem pak mají osobní zkušenost jen v 3,90 % případů. Z tohoto lze jednoznačně vyvodit, že agrese a konkurenční boj mezi dělníky téměř neexistuje. Dá se předpokládat, že vzhledem ke specifickému charakteru pracovní činnosti, kdy předpokladem řádného plnění úkolů je každodenní splnění stanovených pracovních norem daných organizací, není z hlediska časového vytížení možné, aby se dělníci příliš soustředovali na své okolí. Rovněž

vzájemné soupeření, které je typické pro úřednické profese, spočívající v touze po vyšších kompetencích a funkcích, se v dělnických profesích prakticky nevyskytuje. Jednoznačně lze připisovat stejnorodému typu práce, kdy dělníci nemají důvod si vzájemně závidět lepší práci – všichni manuálně pracují, ať již na strojích či pomocí nich.

Ve spojitosti s touto hypotézou byly vyhodnoceny i související otázky dotazníku, a to otázky č. 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14, 15 týkající se bližší specifikace agresora, příčin mobbingu a bossingu, použitých strategií a vyústění situace.

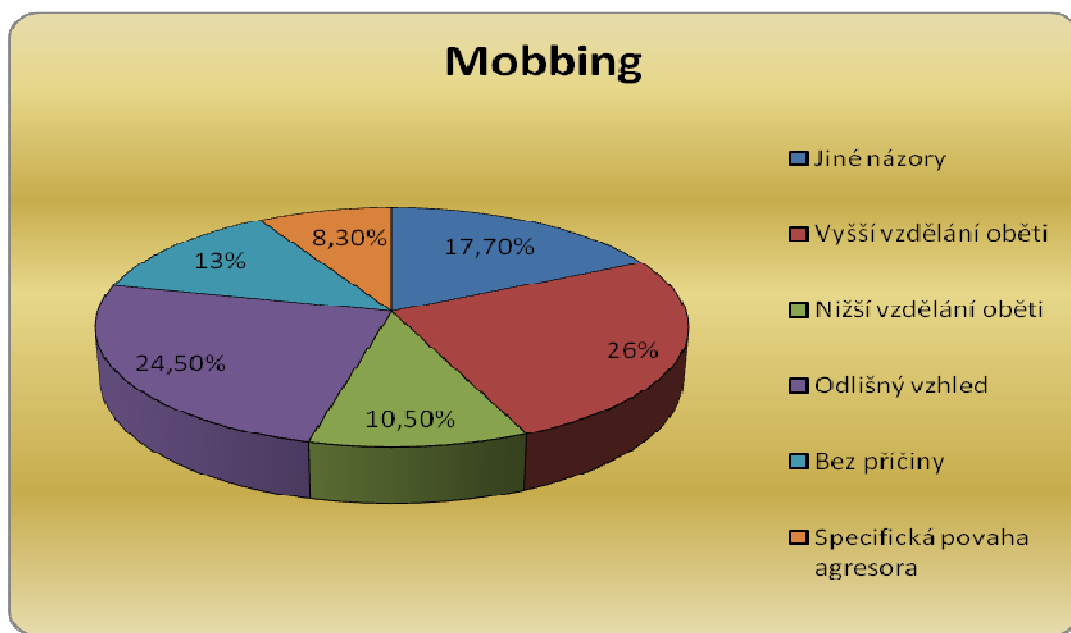
Tabulka č. 1 – Rozdělení agresorů dle věku a pohlaví

Věk	Mobbing		Bossing	
	Ženy	Muži	Ženy	Muži
20-30 let	6	0	2	0
31-40 let	0	0	0	24
41-50 let	0	3	5	8
51 a více let	3	0	0	1

Z porovnání věkových kategorií a pohlaví agresorů je patrné, že v případě mobbingu jsou nejčastějšími původci ženy, a to ve věkové kategorii 20 - 30 let a 51 a více let. U první kategorie se pravděpodobně jedná o určitou snahu agresorek o vybudování pozice v rámci kolektivu, a to bez ohledu na prostředky a metody. V případě druhé kategorie, tj. 51 a více let se může jednat o tzv. „snahu o přežití“, kdy z důvodu vyššího věku a snižující se výkonnosti může docházet k pocitům ohrožení vlastní pozice, které vyústí ve snahu o prosazení se za každou cenu, tj. i za cenu mobbingu.

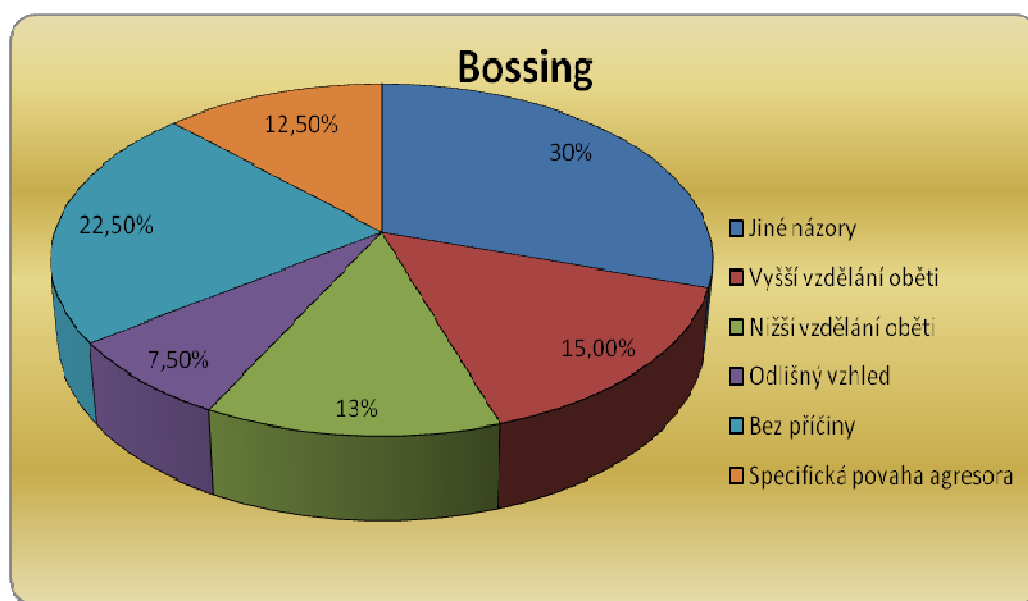
V případě bossingu je jednoznačné, že nejčastějšími agresory jsou muži ve věkové kategorii 30-40 let. Zde se rovněž může jednat o upevňování vlastní pozice, kdy po nástupu do vedoucí funkce dochází k změně předcházejícího způsobu vedení, ne vždy ke spokojenosti všech podřízených. V současné době zavádějí noví vedoucí spíše autoritativní styl vedení, a to bez ohledu na efektivnost.

Graf č. 4 – Příčiny mobbingu



Z grafu vyplývá, že nejčastějšími příčinami mobbingu jsou rozdíly ve vzdělání a vzhledu, a to ve více než 20 % případů. Podle předchozích výsledků šetření, které ukázaly, že ve většině případů jsou mobbery ženy, se toto jeví jako zcela typickým projevem vztahů v ženském kolektivu.

Graf č. 5 – Příčiny bossingu



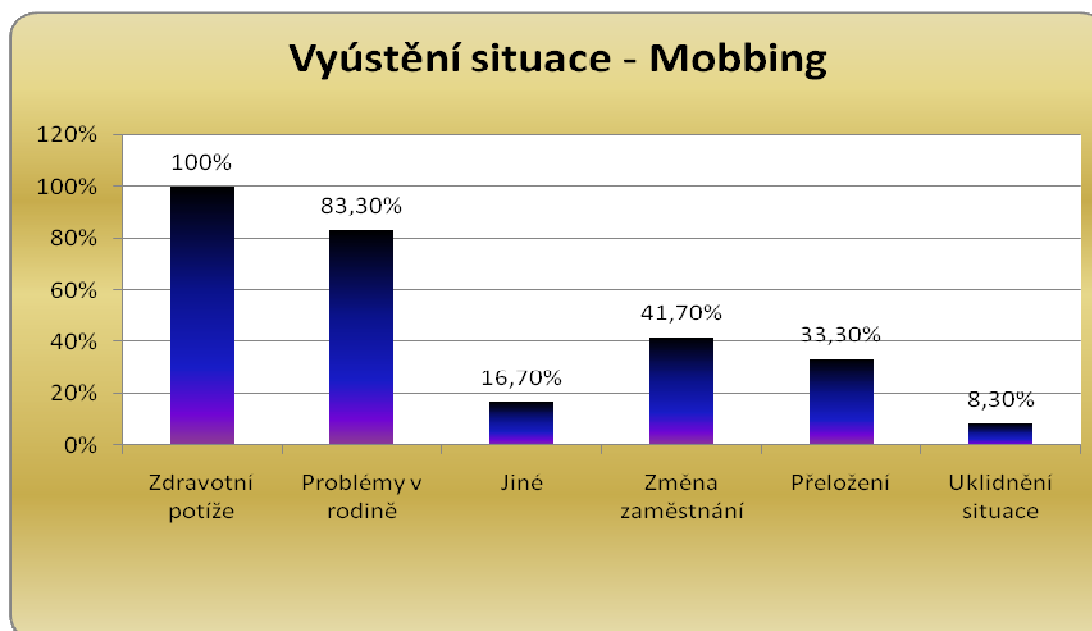
Z šetření vyplývá, že nejčastější příčinou bossingu jsou v 30 % případů rozdílné názory. 22,5 % respondentů se pak domnívá, že bossing je na nich páchán zcela bez příčiny. Z tohoto lze odvodit, že právě rozdílnost v názorech mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými bývá tím největším a nejčastějším důvodem jejich vzájemných sporů a následně pak může vyústit i v uvedený typ násilí. Ve většině případů nevedou vedoucí pracovníci se svými podřízenými tu správnou komunikaci, jejíž výsledkem by byla vzájemná diskuse o pracovních záležitostech. Současný trend spíše klade důraz na striktní ukládání úkolů a následné sledování jejich splnění.

Tabulka č. 2 – Strategie mobbingu a bossingu

Strategie	Mobbing	Bossing
Pomluvy	8	16
Intriky	6	18
Izolace	6	14
Sabotování práce	7	19
Fyzické napadení	0	0
Sexuální obtěžování	0	0
Zamlčování informací	6	26
Jiné	8	20
U několika osob se vyskytlo více možností.		

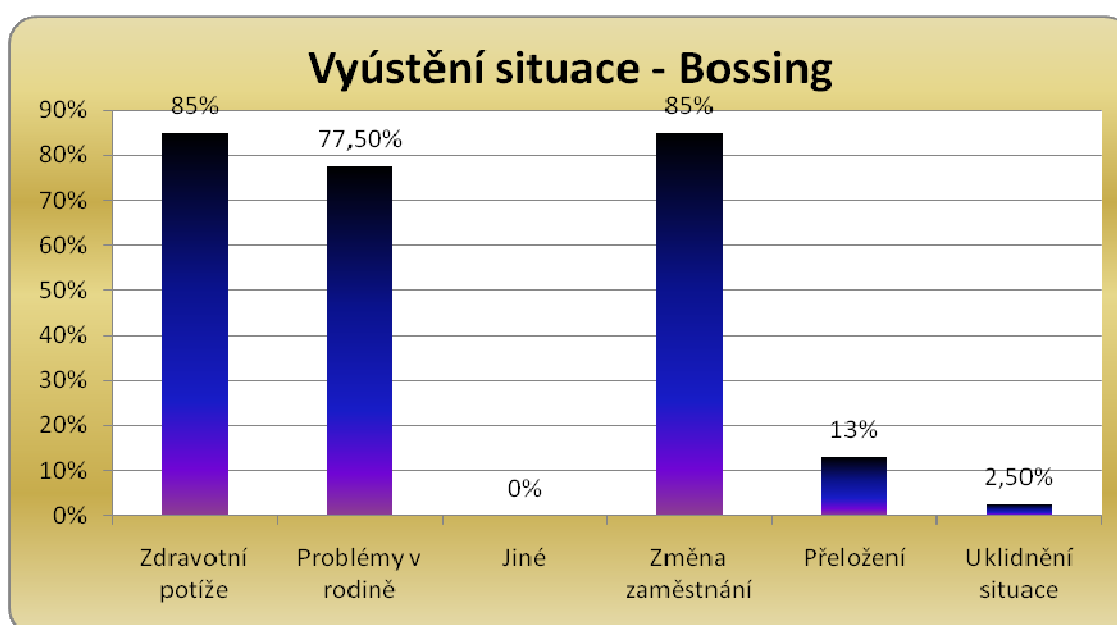
Dle zjištěných poznatků dochází při mobbingu a bossingu k prolínání více strategií, a to v závislosti na právě probíhající fázi tohoto psychického násilí. Nejtypičtějším projevem jsou pak u mobbingu pomluvy, které tvoří spolu s jinými důvody (např. slovní útoky a vyhrožování) největší počet z daných odpovědí. U bossingu bylo dotázanými za nejčastější strategii označeno - zamlčování informací. Žádný z respondentů nebyl v průběhu mobbingu a bossingu fyzicky napadán a ani sexuálně obtěžován.

Graf č. 6 – Vyústění situace – mobbing



Dotazníkové šetření ukázalo, že mobbing vyústil u 100 % obětí jejich zdravotními potížemi. V 83,3 % případů byl pak mobbing iniciátorem problémů v rodině. Vlivem tohoto násilí pak celá situace vyústila u 41,7 % dotázaných ve změnu zaměstnání a u 33,3 % jedinců došlo k jejich přeložení na jiné pracoviště v rámci dané organizace (firmy).

Graf č. 7 – Vyústění situace – bossing



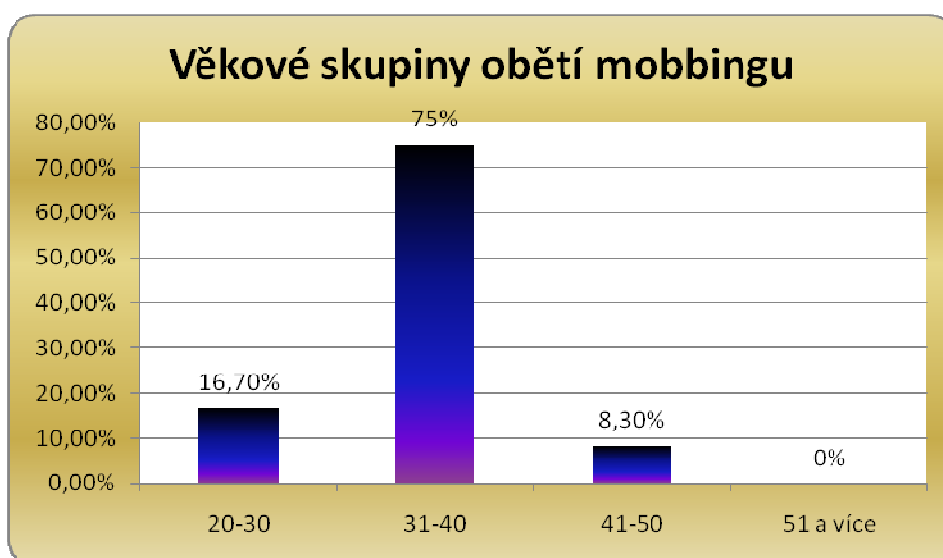
Bossing znamenal pro 85 % jedinců, jež byli tomuto násilí vystaveni, zdravotní potíže. Stejně jako u mobbingu bylo toto násilí iniciačním činitelem pro vznik rodinných problémů, a to celkem u 77,5 % případů. Celá situace následně vyústila u 85 % dotčených osob ve změnu zaměstnání. Pouze 13 % respondentů zůstalo zaměstnáno u stejné organizace (firmy), ale bylo přeloženo na jinou práci.

Hypotéza 2

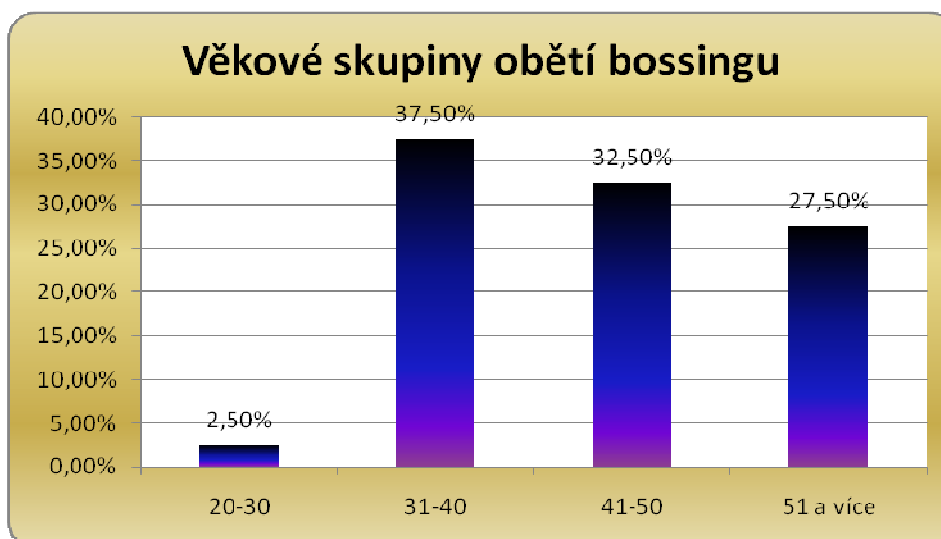
Cílovou skupinou mobbingu a bossingu jsou zejména osoby ve věku 51 a více let

Při zkoumání hypotézy č. 2 jsme se zaměřili na dotazníkové otázky číslo 4 a 11 (viz příloha č. 1). Jsou to otázky vymezující věk obětí, ve kterém byly mobbingu a bossingu vystaveny.

Graf č. 8 – Věkové skupiny obětí mobbingu



Graf č. 9 – Věkové skupiny obětí bossingu



Údaje v grafech č. 8 a 9 vyvrací stanovenou hypotézu č. 2, která tvrdí, že cílovou skupinou mobbingu a bossingu jsou zejména osoby ve věku 51 a více let. Dle výsledku empirického šetření bylo zjištěno, že mobbing a bossing je páčán nejvíce u věkové skupiny 31 – 40 let, a to mobbing u 75 % případů a bossing u 37,5 % případů. Hypotéza předpokládala, že osoby v předdůchodovém věku, které již nepodávají takové pracovní výkony jako jejich mladší kolegové, budou z důvodu zájmu o jejich místa více vystaveni psychickému násilí na pracovišti než jiné věkové skupiny. Tento předpoklad se však jeví jako mylný. Nejvíce ohroženi násilím na pracovišti jsou dle dotazníkového šetření právě lidé v produktivním věku, tj. 31 – 40 let, v případě bossingu pak také věková skupina 41 – 50 let.

Typická odvětví mobbingu (bossingu) v ČR

Z výsledků empirického šetření jednoznačně vyplynulo, že mobbing a bossing se vyskytuje ve více než 80 % případů v nedělnických profesích (**H1**). Bližší vymezení odvětví tohoto násilí lze jen obtížně určit, protože psychický teror na pracovišti se vyskytl u každé z dotčených organizací a firem. Dle provedeného průzkumu však můžeme konstatovat, že byl zaznamenán vyšší počet obětí mobbingu a bossingu v oblasti státní správy.

Proč však dělají úředníci ze života peklo svým kolegům častěji než dělníci? Důvodů se jeví hned několik. Na úřadech není tak striktně normována činnost pracovníků, jejich práce má často nárazový charakter (např. měsíční uzávěrky), což vede k větší míře „volnosti“ a tedy možnosti více sledovat druhé, a to nejen po stránce pracovní. Nuda, ale také i jednotvárnost práce pak může odstartovat touhu po změně, která může mít podobu znepríjemňování života druhým. Rovněž přísná a byrokratická hierarchie může vyprovokovat agresi, frustraci, a tím i šikanování. Navíc je konkurenční myšlení v úřednickém prostředí daleko výraznější než mezi dělníky. V dělnických profesích jsou nároky přesně vymezeny a šance na postup jsou velmi omezené. Naproti tomu úředníci se mohou dostat na vyšší funkce relativně rychle, často právě s pomocí mobbingu.

Zatímco úředníci se při řešení konfliktů raději uchylují k intrikám, dělníci se zbavují problémů více přímo. Možným důvodem je ten fakt, že při manuální práci dochází k vybití napětí daleko rychleji než při práci kancelářské, kde spíše hrozí nebezpečí dlouhodobého gradování.

Mobbing (bossing) u Policie ČR

Úloha policie v moderní společnosti neustále nabývá na významu. Vývoj společenských vztahů a nové formy trestné činnosti vedou k represivním reakcím, jejichž negativním projevům a důsledkům se ovšem ani sama policie nedokáže zcela vyhnout. Při plnění služebních úkolů se policisté dostávají do rozmanitých situací, kdy většinu z nich zvládají běžnými způsoby. Často se však setkávají se situacemi, se kterými není jednoduché se vypořádat. Tyto „zátěžové situace“ kladou pak vysoké nároky na jednotlivce, a to převážně po psychické stránce. V návaznosti na ně pak mohou vznikat u policistů různé problémy,

at' již jde o stres, deprivaci, frustraci či konflikty se spolupracovníky, což se v konečném důsledku může odrazit i na celkových výsledcích policejní práce.

Důležitým předpokladem pro plnění většiny služebních činností jsou optimální vztahy mezi řadovými policisty navzájem, jelikož policejní práci všeobecně musíme považovat za práci týmovou. Platí to jak při práci na místě činu, tak i při administrativní činnosti, kdy spolupráce mezi kolegy ulehčuje zvládnutí příslušných úkolů.

Z důvodu zjištění vzájemných vztahů mezi policisty navzájem a mezi policisty a jejich nadřízenými, byli právě tito pracovníci osloveni v rámci empirického šetření, aby své poznatky, týkající se násilí na pracovišti, blíže specifikovali v dotazníku.

U policie, stejně jako v jiných organizacích, není mobbing a bossing ničím výjimečným. Policejní práce patří sice do okruhu povolání, kde je zavedeno vstupní vyšetření zájemců ucházejících se o výkon služby, při kterém se prověřuje zdravotní a psychická způsobilost každého jedince, ale přesto se stále více objevují v této profesi jedinci, jejichž psychologický profil zcela zjevně neodpovídá stanoveným požadavkům.

Ze zjištěných poznatků vyplývá, že u policie se v posledních letech rozmáhá především šikana ze strany nadřízených. Na základě změny zákona o služebním poměru, dle kterého je předpokladem setrvání na vedoucím místě splnění předepsaného stupně vzdělání, tj. vysokoškolského, musela velká část zkušených vedoucích právě kvůli absenci daného stupně vzdělání odejít. Tímto se vytvořil prostor pro mladé, „perspektivní“ pracovníky, kteří sice splňují předepsanou výši vzdělání, ale nemají dostatek zkušeností (v řadě případů žádné) v dané problematice a ani zkušenosti s vedením lidí. Tito jedinci pak z pozice své moci autoritativně prosazují své názory a nedávají žádný prostor konstruktivní kritice a diskusi. Je samozřejmostí, že jakýkoli pokus o komentování aktuálních pracovních problémů je tvrdě odražen.

Při plnění úkolů je však v policejní práci (a nejen v ní) naprosto nezbytný kreativní, komunikativní a inovativní přístup pracovníků. Je naprosto logické, že demotivovaný zaměstnanec, vedený k slepé poslušnosti, nemůže podávat takové výkony, jaké jsou od něj vyžadovány. Ocítá se pod neustálým tlakem a chybuje. To bývá často začátkem jeho konce.

Pokud však dlouholetí pracovníci začnou ve velké míře odcházet, může to z dlouhodobého hlediska znamenat začátek konce i pro danou organizaci. Tato situace panuje v současné době i u Policie ČR. Z důvodu velkého množství odchodů zkušených pracovníků se ocitla tato organizace v personální nouzi. Pro zajištění řádného chodu bylo třeba v rámci náborových kampaní „nabrat“ co nejvíce nových policistů, a to i za cenu snížení stanovených požadavků na jejich fyzickou i psychickou způsobilost. To má v současné době velmi negativní vliv na výkon služby. Psychicky nezralí a pracovně nezkušení policisté pak nemohou zvládat náročnost služby. Vznikají tak velmi vyhrocené situace a konflikty, které se odrážejí i v samotné prestiži této organizace. Lidé pak ztrácejí důvěru v policii a celá situace má do jisté míry vliv i na narůstající kriminalitu.

Z důvodu zlepšení personální situace by mělo být prvořadým cílem celého vedení Policie ČR, dosazovat do všech vedoucích funkcí jen psychicky zralé a policejními psychology prověřené jedince, kteří by byli dobrými a schopnými lídry.

Závěr:

Mobbing (bossing) může postihnout každého. Tvzení, že intrikám jsou vystaveni jen lenoši a podivíni, neobstojí. Mobbing postihuje naprosto normální lidi, jak ženy, tak muže. Ve větším nebezpečí jsou však ti, kdo se od ostatních nějakým způsobem odlišují (vzhledem, názory, intelektem, a pod.). Stejně tak, jako neexistuje typická oběť, nelze rovněž sestavit přesný profil pachatele. Je to především proto, že odborné studie se vždy více zajímaly spíše o oběti než o pachatele. Příčiny mobbingu a bossingu pak odborníci vidí zejména ve vnějších podmínkách. Navíc lze předpokládat, že mnoho původců mobbingu si závažné důsledky svého konání vůbec neuvědomuje. To ovšem neznamená, že ten, který pomlouvá či intrikuje, se zbavuje jakékoli viny. Dříve či později si každý agresor musí uvědomit, jak moc jeho oběť trpí. Zda se i po tomto zjištění jeho přístup nezmění je již otázka morální úrovně každého jednotlivce. A právě stále se prohlubující morální úpadek společnosti a všeobecně vzestupná tendence k agresivitě se projevuje ve zhoršujících se mezilidských vztazích. A kde jinde by se toto mělo projevit než právě v pracovním procesu, kde většina z nás tráví třetinu dne.

Jako téma bakalářské práce bylo vybráno právě téma, týkající se tohoto častého pracovního fenoménu. Podrobné informace byly zjišťovány prostřednictvím dotazníkové metody u pracovníků různých organizací a firem. Snahou bylo dokázat, že mobbing a bossing se vyskytuje především v nedělnických profesích, tj. na úřadech a také, že jeho nejčastějšími oběťmi jsou pracovníci předdůchodového věku.

Při poměrně náročném průzkumu, kde i přesto, že odpovědi byly zcela anonymní, se jen velmi složitě dařilo získávat požadované informace, a to především z důvodu obavy z možného pozdějšího postihu, se podařilo prokázat alarmující skutečnost: psychický teror na pracovištích se stává nedílnou součástí všech organizací a firem. Jednoznačně největší výskyt tohoto násilí se potvrdil v úřednických profesích, zejména pak v oblasti státní správy, kde konkurenční boj o vyšší pracovní pozice mnohdy překračuje únosnou mez. Svou roli zde sehrává i špatný styl řízení, a to nejen proto, že sami nadřízení často sužují své podřízené,

ale také se dostávají do pozice nepřímých strůjců. Vedoucí, který na svou funkci nestačí, dokáže vytvořit stejné mobbingové ovzduší jako příliš autoritativní šéf, jen poněkud odlišným způsobem.

Nejčastějšími oběťmi mobbingu a bosingu však nejsou dle předpokladu pracovníci předdůchodového věku, u kterých by mohlo vzhledem k jejich zmenšené pracovní výkonnosti dojít ze strany spolupracovníků a nadřízených k psychickému násilí, ale zcela nečekaně pracovníci v produktivním věku.

Jak však tento problém řešit?

Bránit se mobbingu lze jen velmi těžko. O tomto jevu bylo již napsáno mnoho článků a publikací. Mnoho lidí vám také může dát rady ze své zkušenosti, ale převést teorii do praxe a použít ji na konkrétním případě bývá o mnoho těžší, zvláště když zaměstnanec ví, že jinou práci by sháněl velmi těžko. Z tohoto důvodu si nedovolí příliš „vyskakovat“. Může se sice obrátit na zaměstnavatele nebo odbory, ale ti často příliš nezmůžou a poměry se nezmění. Většina podniků fenomén mobbingu ještě stále ignoruje, a to i přesto, že interpsychologická válka z hlediska podnikové bilance je velmi drahou záležitostí. Oběti mobbingu musí být z důvodu svých psychických obtíží často po dlouhé týdny až měsíce v pracovní neschopnosti, což v konečném součtu může pro organizaci, resp. stát znamenat ztráty v přepočtu miliard korun. Kromě těchto přímých výpadků vznikají ještě i další ztráty.

Šikanovaní jedinci často podávají jen poloviční výkon a také ti, kdo mobbing provozují, spotřebují část své energie na vymýšlení nových a nových zlomyslností. Stejně závažné jsou pro organizaci i nepřímé důsledky. Nezdravé pracovní klima dusí jakoukoli motivaci a práce se stává nutným zlem. Z toho pramení i další negativní jevy. Zatímco průměrní a podprůměrní kolegové zpravidla ve firmě zůstávají, dobří a tvořiví pracovníci z důvodu špatného klimatu odcházejí.

Mobbing tedy není jen otázkou oběti a pachatele. Postihuje v konečném důsledku celou společnost, pro kterou je tedy nezbytné, aby se k tomuto problému postavila čelem. Pokud selžou všechny nápravné prostředky v rámci dotčené organizace, pak je možné hledat ochranu před psychickým terorem na pracovišti především v našem právním řádu, který v rámci ochrany osobnostních práv poskytuje kvalitativně a funkčně nejvíce uzpůsobené právní prostředky, které mohou odstranit nebo alespoň zmírnit negativní následky, které tato forma šikany přináší.

I když se může mnohým zdát, že je celý problém hodně nadnesen, je potřeba se na věc podívat očima oběti. Nikdo z nás by jistě nechtěl sám zažít tento typ šikany na vlastní kůži. Celá společnost odsuzuje a sankcionuje šikanu ve školách, armádě, a pod.. Lidé soucítí se všemi oběťmi, tím více, pokud jsou jimi malé děti. Co se však týká psychického teroru mezi dospělými, nechává tato šikana většinu lidí zcela chladným, i když oběť tohoto násilí je často na tom po zdravotní stránce hůře než oběť „klasické“ šikany. Buďme proto všímaví ke svému okolí, nepřehlížejme drobné projevy šikany a hlavně se nebojme říci svůj názor a postavit se za druhého. Nikdo přece nechce, aby k množství různých nemocí a lékařských diagnóz přibyla ještě jedna: pracovní diagnóza - „mobbing“.

Resumé

Bakalářská práce se zaměřuje na oblast šikany na pracovišti. V současnosti se téma vztahů na pracovišti dostává stále více do popředí zájmu nejen ze strany samotných zaměstnanců, ale i organizací, podniků, resp. celé společnosti, kde se negativní důsledky tohoto násilí odráží. Svou práci jsem rozdělila do pěti kapitol.

První kapitola práce definuje pojmy mobbing a bossing a rozpracovává nejčastější příčiny vzniku psychického teroru na pracovišti. Dále vymezuje pachatele a oběti tohoto násilí. V závěru této kapitoly jsou vyjmenovány nejčastější strategie mobbingu a bossingu, tak jak jsou mobbery na jejich obětech aplikovány, a rozdíl mezi mobbingem a „klasickou“ šikanou.

Druhá kapitola je rozčleněna na čtyři oddíly, ve kterých jsou popisovány jednotlivé fáze procesu mobbingu a bossingu.

Ve třetí kapitole jsou vyjádřeny důsledky skryté šikany na pracovišti, a to jak ve smyslu ovlivnění zdravotního stavu obětí mobbingu a bossingu, tak ve smyslu hospodářských následků pro celou společnost. Rovněž jsou do této kapitoly začleněny kazuistiky obětí mobbingu a bossingu.

Čtvrtá kapitola pak rozpracovává problematiku obrany proti šikaně na pracovišti. Je rozdělena na dvě části, kde se první zabývá úlohou vedoucího pracovníka při řešení mobbingu a druhá pak vymezuje současnou právní úpravu v ČR, která se mobbingu (bossingu) týká.

Pátá kapitola obsahuje výsledky empirického šetření, kde je pomocí dotazníkové metody blíže specifikován výskyt mobbingu a bossingu v rozdílných pracovních odvětvích. Dále jsou zde uveřejněny výsledky průzkumu, týkající se věkových kategorií agresorů a jejich obětí, příčin násilí na pracovišti, jejich strategií a vyústění situace. Závěrem je blíže objasněna situace u jedné z dotčených organizací, a to u Policie ČR.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá šikanou na pracovišti – mobbingem a bossingem. Poukazuje na následky tohoto násilí, především pak ve vztahu ke zdravotnímu stavu obětí, tak i k samotným důsledkům mobbingu a bossingu pro organizaci, resp. celou společnost. Cílem je vytvoření uceleného obrazu tohoto druh šikany mezi dospělými, zejména pak podrobný popis celé záležitosti, odhalení příčin a důvodů vzniku tohoto násilí. V závěru teoretické části jsou navrženy určité možnosti obrany před touto agresí.

V praktické části bakalářské práce je pak na základě dotazníkové metody vymezen konkrétní výskyt mobbingových a bossingových aktivit v ČR a rozšíření a důsledky mobbingu (bossingu) u jedné z dotčených organizací - Policie ČR.

Klíčová slova: mobbing, bossing, mobber, oběť, prevence, násilí

Annotation

This Bachelor work is dealing with chicane at work – mobbing and bossing. It points on results of this violence, especially on health condition of victims and also on results for organization even whole society. My goal is to create a compact view of chicane between adults, especially detailed description of whole matter and revealing the reasons of beginning this violence. In epilogue of theoretical part I propose some possibilities to defend against this aggression.

In practical part of Bachelor work is based on questionnaire method determined factual presence of mobbing and bossing activities in Czech republic and exposic and results of mobbing (bossing) in one affected organization – Police of Czech republic.

Keywords: mobbing, bossing, mobber, victim, prevention, violence

Použitá literatura a prameny

1. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, Ostrava, Sagit 2009, ISBN 978-80-7208-736-5
2. Zákoník práce č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, Ostrava, Sagit 2008, ISBN 978-80-7208-692-4
3. Listina základních práv a svobod – ústavní zákon č. 2/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů, Praha, Beck 2008, ISBN 978-80-7400-031-7
4. Občanský zákoník č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších předpisů, Praha, Beck 2007, ISBN 978-80-7179-993-1
5. Arendtová, H.: O násilí, Praha, Oikoymenh 2004, ISBN 80-7298-128-5
6. Beňo, P.: Můj šéf, můj nepřítel, Brno, ERA 2003, ISBN 80-86517-34-9
7. Berckhanová, B.: Jak se bránit hloupým řečem, Praha, Motto1999, ISBN 80-7246-037-4
8. Berckhanová, B.: Jak si zachovat chladnou hlavu, Praha, Motto 2002, ISBN 80-7246-112-5
9. Berg, W.: S vlky výti, Praha, nakladatelství Ivo Železný, spol. s r.o., 1997, ISBN 80-237-3504-7
10. Bernstein, A.J., Rozen, S.C.: Neandrtálci v práci, Praha, Victoria Publishing1993, ISBN 80-85605-31-7
11. Devito, J.A.: Základy mezilidské komunikace, Praha, Grada 2001, ISBN 80-7169-988-8
12. Fehlau, E.G: Konflikty v práci, Praha, Grada 2003, ISBN 80-247-0533-8
13. Friedel, J.: Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci, Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-1517-1

14. Gerloch, A., Hřebejk, J., Zoubek, V.: Ústavní systém České republiky, Praha, 3. vydání, Prospektrum spol. s r.o. 1999, ISBN 80-7175-077-8
15. Goldman, J.: Jak si nenechat ublížit, Praha, Portál 2000, ISBN 80-7178-413-3
16. Gray, J.: Mars a Venuše na pracovišti, Praha, Práh 2003, ISBN 80-7252-076-8
17. Gregar, A.: Řízení lidských zdrojů, IMS Brno 2008
18. Hamlinová, S.: Jak mluvit, aby vás lidé poslouchali, Praha, Talpress 1996, ISBN 80-7197-025-5
19. Hirigoyen, M.F.: Psychologické násilí v rodině a zaměstnání, Praha, Academia 2002, ISBN 80-200-0994-9
20. Honzák, R., Novotná, V.: Jak se dobře cítit mezi lidmi, Praha, Grada 1999, ISBN 80-7169-772-9
21. Huberová, B.: Psychický teror na pracovišti, Martin, Neografia 1995, ISBN 80-85186-62-4
22. Kastová, V.: Nebuďte obětí, Brno ERA 2003, ISBN 80-86517-61-6
23. Kolář, M.: Bolest šikanování, Praha, Portál 2001, ISBN 80-7178-513-X
24. Kratz, H. J.: Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha, Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5
25. Merg, K., Knodel, T.: Jak přežít v práci, Brno, Computer Press 2007, ISBN 978-80-251-1723-1
26. Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi, Praha, Grada 2004, ISBN 80-247-0650-4
27. Nazare-Aga, I.: Nenechte sebou manipulovat, Praha, Portál 1999, ISBN 80-7178-256-4

28. Novák, T., Capponi, V.: Sám proti agresi, Praha, Grada 1996, ISBN 80-7169-253-0
29. Plamínek, J.: Řešení problémů a rozhodování, Praha, Grada 2008, ISBN 978-80-247-2437-9
30. Poněšický, J.: Agrese, násilí a psychologie moci, Praha, Trifon 2004, ISBN 80-7254-593-0
31. Scott, G.G: Průvodce náročnými pracovními vztahy, Praha, Portál 2006, ISBN 80-7367-074-7
32. Sperandio, S.: Účinná komunikace v zaměstnání, Praha, Portál 2008, ISBN 978-80-7367-360-4
33. Spurný, J.: Psychologie násilí, Praha, Eurounion s.r.o., 1996, ISBN 80-85858-30-4
34. Steinhaus, M.: Vítejte v koleginici, Praha, Ikar 2009, ISBN 978-80-249-1232-5
35. Sue, M. P.: Černé ovce-Jak vycházet s problematickými lidmi na pracovišti, Brno, Computer Press 2008, ISBN 978-80-251-2062-0
36. Svobodová, L.: Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba), Praha, Grada 2008, ISBN 978-80-247-2474-4
37. Tilly, Ch.: Politika kolektivního násilí, Praha, Slon 2006, ISBN 80-86429-60-1
38. Wieke, T.: Jak vycházet s kolegy, Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-1687-9
39. http://www.asistentka.cz/mobbing_nadřizeného-bossing/, 31. 7. 2009
40. http://www.job3000.cz/šikany_je_v_Česku_dost/mobbing,bossing,šikana/, 31. 03. 2007
41. http://www.penize.cz/mobbing:šikana_na_pracovišti, která_se_v_Česku_rozmáhá/, 15. 01. 2008
42. http://www.psychoterapeut.cz/více_o_mobbingu_a_bossingu/, datum zveřejnění neuvedeno

43. <http://www.zdrave.cz/mobbing, aneb šikana na pracovišti/>, 29. 5.2009

44. <http://www.meredit.cz/mobbing aneb šikana na pracovišti/>, 9. 1. 2008

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Dotazník

Dotazník

Jmenuji se Pavlína Valjentová. Jsem studentkou 5. semestru bakalářského studia Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (Fakulta humanitních studií v Brně). Tento dotazník je přílohou mé bakalářské práce, jejíž tématem jsou vztahy na pracovišti. Dotazník je zcela anonymní a po provedeném vyhodnocení bude skartován.

1. Jste: Žena x muž

2. Víte co znamená pojem **mobbing**? ANO x NE

Pokud ano, vysvětlete jej

.....

.....

3. Stal (a) jste se někdy obětí **mobbingu**? ANO x NE

Pokud ano, bylo to v odvětví:

- | | | |
|-------------------|---------------------|-------------------------------|
| - zdravotnictví, | - doprava, | - jiné odvětví (uveďte jaké). |
| - sociální sféra, | - služby, | |
| - státní správa | - dělnické profese, | |

4. Kolik Vám bylo tehdy let?

5. Kdo se proti Vám dopouštěl **mobbingu**?

Žena x muž kolega x podřízený

Věk agresora:

do 20let od 21 do 30 let od 31 do 40 let od 41 do 50 let nad 51 let

6. Jaké byly dle Vašeho mínění příčiny mobbingu na Vás páchaném?

- vyšší vzdělání,
- nižší vzdělání,
- odlišný vzhled,
- rozdílný věk,
- jiné názory,
- zájem o Vaše místo,
- jiné příčiny (uved'te jaké).

7. Jaké byly vůči Vám použité strategie?

- pomluvy,
- intriky,
- izolování,
- sabotování práce,
- fyzické útoky,
- sexuální obtěžování,
- zamlčování důležitých informací,
- jiné strategie (uved'te jaké).

8. Jak situace vyústila?

- změna zaměstnání,
- přeložení na jinou práci,
- zdravotní potíže,
- problémy v rodině,
- jiné vyústění (uved'te jaké).

9. Víte co znamená pojem **bossing**? ANO x NE

Pokud ano, vysvětlete jej

.....

.....

10. Stal (a) jste se někdy obětí **bossingu**? ANO x NE

- zdravotnictví,
- sociální sféra,
- státní správa,
- policie,
- služby,
- dělnické profese,
- jiné odvětví (uved'te jaké).

11. Kolik Vám bylo tehdy let?

12. Kdo se proti Vám dopouštěl **bossingu**?

Žena x muž přímý nadřízený x jiný nadřízený

Věk agresora:

do 20let od 21 do 30 let od 31 do 40 let od 41 do 50 let nad 51 let

13. Jaké byly dle Vašeho mínění příčiny bossingu na Vás páchaném?

- vyšší vzdělání,
- nižší vzdělání,
- odlišný vzhled,
- rozdílný věk,
- jiné názory,
- zájem o Vaše místo,
- jiné příčiny (uveďte jaké).

14. Jaké byly proti Vám použité strategie?

- pomluvy,
- intriky,
- izolování
- sabotování práce,
- fyzické útoky,
- sexuální obtěžování,
- zamlčování důležitých informací,
- jiné strategie (uveďte jaké).

15. Jak situace vyústila?

- změna zaměstnání,
- přeložení na jinou práci,
- zdravotní potíže,
- problémy v rodině,
- jiné vyústění (uveďte jaké).

Děkuji za odpovědi a Váš čas.