

Mobbing – patologická forma chování na pracovišti

Helena Prošková

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Helena PROŠKOVÁ**

Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Mobbing - patologická forma chování na pracovišti**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium literatury. Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti patologického chování na pracovišti se zaměřením na mobbing, jeho příčiny, projevy, následky a prevenci.

Příprava metodiky výzkumné části, stanovení výzkumného cíle a problému. Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, jejich následná analýza a interpretace. Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

KRATZ, H.J. Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit.1.vyd. Praha: Management Press, 2005.ISBN 80-7261-127-5.

SVOBODOVÁ, L. Nenechte se šikanovat kolegy. Mobbing -- skrytá hrozba. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

SPURNÝ, J. Psychologie násilí: O psychologické podstatě násilí,jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu. Praha: Eurounion, 1996.ISBN 80-85858-30-4.

HUBER, B. Psychický teror na pracovišti. Martin: Neografia,1995.ISBN 80-85186-62-4.

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

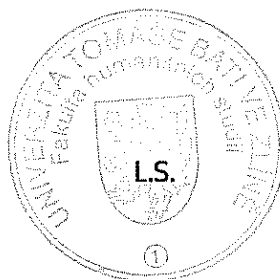
Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Hana Vykopalová, CSc.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2010**

Ve Zlíně dne 15. února 2010

prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

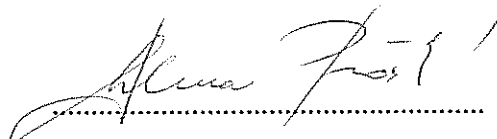
Beru na vědomí, že

- 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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 3. 5. 2010



.....

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Hlavním tématem bakalářské práce je mobbing, který definujeme jako psychický teror na pracovišti. V kontextu práce o něm hovoříme jako o patologickém způsobu chování mezi spolupracovníky na stejné pracovní úrovni. Zahrnuje různé způsoby diskriminace, ubližování, znevažování a ponižování, které svou oběť psychicky a fyzicky ničí. Teoretická část je zaměřena na získání základních informací souvisejících s tématem mobbingu, popisuje jeho proces, strategie, typologii agresora a osobnost oběti. Rovněž čtenáři dává ucelený obraz o tom, jaké může mít negativní dopady pro jednotlivce, organizaci a v neposlední řadě také celou společnost. Praktická část se zabývá výskytem daného společensky nepřijatelného fenoménu v řadách Policie ČR.

Klíčová slova: agrese, šikana, psychický teror, mobbing, bullying, konflikt, prevence

ABSTRACT

The main topic of Bachelor's Degree paper is mobbing which can be defined as a psychoterror in the workplace. In the context of the work it is depicted as a pathological mode of behaviour among the co-workers in the same official position. It includes various methods of discrimination, maltreatment, disparagement and humiliation oppressing the victims and affecting their mental health. Theoretical part is focused on obtaining basic information relating to the mobbing itself; it describes its process, strategy, typology of the aggressor and victim's personality. It also brings to the reader a complex vision of possible negative consequences and impacts upon individuals, organizations and - last but not least - upon the entire society. Practical part of this paper deals with the occurrence of the said socially unacceptable phenomenon among the members of the Police of the Czech Republic.

Keywords: aggression, bully, psychical terror, mobbing, bullying, conflict, prevention

Děkuji prof. PhDr. Haně Vykopalové CSc. za odborné vedení mé práce a konzultace.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PATOLOGICKÉ CHOVÁNÍ NA PRACOVIŠTI.....	12
1.1 KONFLIKTY JAKO SOUČÁST PRACOVNÍHO ŽIVOTA.....	13
1.2 FORMY PSYCHICKÉHO TERORU NA PRACOVIŠTI	15
2 MOBBING – ŠIKANA MEZI DOSPĚLÝMI NA PRACOVIŠTI.....	18
2.1 EXKURZ DO HISTORIE MOBBINGU A JEHO SOUČASNOST	19
2.2 TYPICKÉ ZNAKY MOBBINGU	21
2.3 DRUHY STRATEGIE MOBBINGU	23
3 PROCES MOBBINGU A JEHO FÁZE.....	27
3.1 PŘÍČINY VZNIKU MOBBINGU	29
3.2 ŠPATNÝ STYL ŘÍZENÍ	31
3.3 TYPOLOGIE PACHATELŮ MOBBINGU	32
3.4 OBĚŤ MOBBINGU	35
4 MOBBING JAKO SPOLEČENSKÝ PROBLÉM.....	37
4.1 NÁSLEDKY PRO OBĚŤ	38
4.2 NÁSLEDKY PRO ORGANIZACI, SPOLEČNOST	40
5 MOŽNOSTI, JAK MOBBINGU PŘEDCHÁZET A JAK S NÍM SKONCOVAT	42
5.1 OBRANA PROTI MOBBINGU Z POHLEDU JEDINCE	42
5.2 PREVENCE MOBBINGU Z POZICE FIRMY	45
5.3 PRÁVNÍ OBRANA	47
II PRAKTICKÁ ČÁST	50
6 PROJEKT VÝZKUMU:.....	51
6.1 STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU	51
6.2 CÍL VÝZKUMU	51
6.3 STANOVENÍ HYPOTÉZ	52
6.4 STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO SOUBORU	52
6.5 VÝZKUMNÉ METODY	52
7 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH ANALÝZA.....	53
8 ROZSAH OHROŽENÍ MOBBINGEM U RESPONDENTŮ A OVĚŘENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ	68

8.1	VYHODNOCENÍ ROZSAHU OHROŽENÍ MOBBINGEM U RESPONDENTŮ	68
8.2	ZÁVĚR VYHODNOCENÍ ROZSAHU OHROŽENÍ MOBBINGEM U RESPONDENTŮ	73
8.3	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ Z VÝSLEDKŮ ZÍSKANÝCH VÝZKUMEM.	73
9	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	78
9.1	NÁVRHY NA OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ.....	78
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
	SEZNAM GRAFŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Každý člověk jednou dospěje do věku, kdy odhodí dětské střevíčky, opustí školní lavice a zařadí se jako většina dospělé populace do pracovního procesu, aby uplatnil a zároveň zúročil své nabyté vědomosti, schopnosti a dovednosti. Jak již víme, člověk je tvor společenský a proto je od počátku své existence součástí nějaké skupiny. Zprvu je to rodina, třída ve škole, parta či skupina, s níž se identifikuje a v neposlední řadě také pracoviště. V každém z těchto útvarů dochází k vzniku a rozvoji interpersonálních vztahů, které neoddělitelně patří k lidskému životu.

Tématem mé bakalářské práce je mobbing, který lze jednoduše definovat jako šikanu na pracovišti. V souvislosti s ním hovoříme o patologickém způsobu chování, který je především podmíněn jak špatnými interpersonálními vztahy mezi spolupracovníky, tak řadou dalších faktorů, které jej podporují. Již dnes můžeme tento negativní fenomén označit jako závažný společenský problém, neboť může postihnout každého z nás a také s ohledem na jeho dalekosáhlé následky. A právě tato skutečnost byla důvodem, proč jsem si toto téma zvolila ke zpracování. Co se týká teoretické části, tato je zaměřena na základní informace související s tématem mobbingu, jako jedné z forem patologického chování na pracovišti. Jsou zde definovány pojmy, jako je patologické chování, agrese, frustrace, konflikt a další termíny, jenž s tímto jevem velmi úzce souvisí. Na tyto navazuje charakteristika samotného procesu mobbingu, jeho známých i méně známých forem, typických znaků, průběhu a druhů strategií, jež může užít agresor vůči své oběti. Rovněž se zde dozvíme, co předchází a je de facto příčinou jeho vzniku, kdo může být agresorem a také typologii potencionální oběti. Dále se zaměřuji na jeho negativní důsledky, ale také způsoby obrany a prevence, jak ze strany jedince, tak z pozice firmy, které mohou problému mobbingu předejít nebo jej pomoci řešit. V praktické části chci prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit, zda se vyskytuje tento negativní fenomén na jednom z oddělení Policie ČR ve Zlíně se zaměřením na vybrané skupiny pracovníků z hlediska služebního (pracovního) poměru, pohlaví a praxe.

Cílem mé práce je především seznámit čtenáře s projevy takového chování, které je pro mobbing typické a zároveň mu předejít jakýsi návod k tomu, jak tento společensky nepřijatelný jev rozpoznat, jak mu lze předejít a jaké má on sám ze své pozice možnosti pro jeho řešení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PATOLOGICKÉ CHOVÁNÍ NA PRACOVIŠTI

Patologické chování je takové jednání, které je společensky nepřijatelné, nežádoucí a svými vlastnostmi vybočující z normálu, jenž je dán především kulturou a normami dané společnosti. Projevuje se různými způsoby, počínaje konflikty a konče různými formami násilného jednání.

Konflikty, agrese, různé formy násilí, projevy hněvu, zlosti a nenávisti se na pracovišti objevovaly již v dobách, kdy už naši předkové zjistili, že práce není jen zdrojem obživy, ale i zdrojem uznání, společenské prestiže, a v neposlední řadě také zdrojem, jenž vede k získání určitého společenského statusu.

Chování člověka a jeho určité jednání je dáno především vrozenou dispozicí, je však v průběhu jeho dalšího vývoje formováno zejména tím, v jakém prostředí žije a jak tráví svůj volný čas. Dále je ovlivňováno také společenskými vazbami neboli vztahy, které si v průběhu života utváří. Na počátku života je to vztah k rodičům, sourozencům, následují vztahy s vrstevníky, kamarády, partnery, a v neposlední řadě také se spolupracovníky. A stejně tak, jak se v průběhu procesu socializace utváří lidské chování, může se formovat i agrese.

Spurný (1996, s. 17) definuje agresi jako „*destruktivní chování, směřující k fyzickému (brachiálnímu), slovnímu (urážka, pomluva) nebo symbolickému (pomocí gest) útoku vůči jinému jedinci (předmětu)*“.

Za zdroj takového chování můžeme považovat vztek, frustraci, ale koneckonců také zvyk, neboť někteří jedinci mohou tímto způsobem dosáhnout potřebné odměny nebo prospěchu. A právě dosažení této mety může zvyšovat pravděpodobnost toho, že se podobné agresivní chování bude i v budoucnu opakovat (Spurný, 1996). V takovém případě hovoříme o agresi naučené.

Násilné chování má různé způsoby prezentace: od verbálního neškodného popichování přes nadávky a výhrůžky, destrukci předmětů - až po fyzické násilí vůči osobě nebo osobám (Spurný, 1996).

Jak již bylo výše řečeno, jednou z příčin vzniku agrese je frustrace. Ve vztahu k ní můžeme hovořit o stavu zklamání, ponížení nebo vzteku, který nás ovládne v momentě, kdy se setkáme s překážkou, která nám stojí v cestě k uspokojení některé potřeby pro nás důležité.

Jiným důvodem agresivního jednání mohou být i pocity méněcennosti, sníženého sebevědomí nebo sebedůvěry, které se projevily jako následek nepřijetí nebo odmítnutí v minulosti, například v dětství v rodině, nebo v dospívání v kolektivu spolužáků.

V literatuře se dočteme rovněž o agresi jako vlastnosti vrozené. Ovšem v tomto případě se jedná o projev, který má co do činění s instinktivním jednáním. Stejně tak jako je tomu u zvířat, také člověk dokáže na situaci pro něj nepříjemnou nebo nebezpečnou pudově reagovat (Beňo, 2003). V kontextu mé práce tento fakt však zmiňuji spíše jen jako poznámku na okraj.

V souvislosti s pracovním prostředím se člověk s násilným jednáním či chováním dostává do konfrontace především prostřednictvím konfliktů.

1.1 Konflikty jako součást pracovního života

V současné době, kdy svět ovládla hospodářská krize, dochází ve firmách nejen k redukci stavů, ale i zdrojů. Tato vesměs negativní opatření mohou mít za následek zhoršování mezilidských vztahů na pracovišti. To se pak může projevit nárůstem konfliktů.

Konflikty byly, jsou a jistě stále budou nedílnou součástí lidského života, života, jehož součástí je zákonitě i život pracovní. Základním předpokladem existence konfliktu je především účast dvou nebo více jedinců. A právě pracoviště je pro splnění této podmínky místem zcela ideálním. Zde na sebe v rámci běžného pracovního dne narážejí lidé nejen odlišného pohlaví, věku, vzhledu, charakterových vlastností, ale i postojů, názorů, schopností a dovedností.

Právě tyto odlišnosti v názorech, hodnotových představách, cílech, očekáváních či pracovních náhledech mohou mezi členy pracovního kolektivu vyvolat řadu nedorozumění a nesusohlasných reakcí (Fehlau, 2003).

Co lze nazvat konfliktem, kdy a kde se stane běžnou součástí našeho pracovního života? Kratz (2005, s. 25) ve své definici uvádí: „*S konfliktem se setkáme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci.*“

V rámci vzájemných pracovních vztahů v souvislosti s pracovním procesem označujeme konflikt jako poruchu, jež narušuje pracovní cyklus a která může vést k dočasné ztrátě orientace či k bezradnosti. Vedle této skutečnosti vyvolávají konflikty stres, který se zcela

jistě promítne do lidského chování v momentě, kdy nastane konfliktní situace. Vnitřně cítíme tenzi a v jejím duchu následně jednáme. Postupně může konflikt přerůst do dimenze, která bude mít schopnost vtahovat do celého dění více osob i témat a tím se začne rozrůstat a nabírat na intenzitě. Konflikty vznikají proto, aby se řešily. Tedy nelze nad nimi jen tak mávnout rukou, ale je potřeba k těmto přistupovat zodpovědně (Kratz, 2005).

Jaké jsou podoby, tváře či formy konfliktů v zaměstnání. Do střetu může člověk vstoupit nejen s nadřízeným, kolegou či podřízeným, ale i se sebou samým. Jindy se může jednat o vnitřní boj ve skupině či mezi jednotlivými skupinami.

Proto rozlišujeme (Fehlau, 2003):

- konflikty interpersonální – mezi dvěma nebo více subjekty
- konflikty intrapersonální – uvnitř subjektu, mohou být důvodem vzniku konfliktů interpersonálních
- konflikty ve skupinách nebo mezi nimi

V životě člověka sehrávají roli nejen konflikty vnější, které si daleko více uvědomujeme, ale především jsou to ty, které vznikají a odehrávají se uvnitř každého z nás. Jak tvrdí Spurný (1996) bezkonfliktní člověk neexistuje. Neřešíme-li je nebo jejich řešení odkládáme na neurčito, dáváme jim prostor a tím pádem zvyšujeme jejich schopnost projekce do našeho chování. Následně tak mohou být tyto vnitřní konflikty zdrojem pro vznik konfliktů interpersonálních.

Ty vznikají všude tam, kde vedle sebe žijí a pracují lidé. A právě na základě vzájemné interakce dvou či více osob se mohou utvářet vztahy, jež mohou vést k soupeření a potažmo dosáhnout úrovně konfliktu.

Spurný (1996, s. 45) v této souvislosti hovoří o vzniku konfliktní situace. Ta může mít nej-různější podoby, které se mohou od sebe především lišit:

- intenzitou v souvislosti s protikladnými postoji zúčastněných, vycházejících ze stanovených cílů – mají vliv na vnímání a jednání,
- počtem zainteresovaných osob v dané konfliktní situaci, postavením – rolí, kterou účastník v dané situaci zaujímá (startér, iniciátor, oběť, aktivní nebo přihlížející účastník), jednáním a vztahy z nich vyplývající (pozitivní, negativní, kooperace, rivalita),

- způsobem prezentace postojů a užitím prostředků - pokud se týká prezentace postojů, ty lze dát najevo verbálně, neverbálně nebo ve formě násilné, - za užití prostředky lze považovat například prostředky právní, technické, psychologické či nástroje fyzické obrany,
- podmínkami – tedy způsobem vzniku, délkou trvání, průběhem a následky.

Co vlastně bývá důvodem konfliktů na pracovištích? Vždyť běžná představa o dění na pracovišti je taková, že v zaměstnání je třeba především pracovat, něco produkovat či vytvářet, a tím přispívat k rozvoji nejen lidské osobnosti a podniku, ale zejména celé naší společnosti.

Příčin vzniku konfliktů může být více než dost. Přesto, že je každý člověk jiný, jsou problémy jedinců svou podstatou totožné. Téměř většina z nich se opírá o nesoulad či protikladnost ve vnímání problémů, pracovních hodnocení, rozdílů v motivech a cílech. Rovněž se mohou vyskytnout rozpory, jež se pojí k postavení, moci či nespravedlivému rozdělování materiálních a personálních zdrojů. (Fehlau, 2003).

Každý člověk může vnímat konflikt jiným způsobem. Pro většinu z nás je to událost nepříjemná, přinášející řadu negativních vnitřních pocitů, které se mohou dále promítnout nejen do výkonnosti, vlastní motivace a stanovení cílů, ale také do dalších interpersonálních vztahů, jejichž jsme součástí, to jest vztahů pracovních, rodinných a partnerských.

Nejen v rodině, v okruhu přátel, na úřadech, ale ani na pracovišti se bohužel konfliktům nevyhneme, jsou mezi námi a žít s námi budou i nadále. Záleží tedy na každém z nás, jak k nim bude přistupovat a jak rychle a efektivně se s nimi vypořádá. Včasná obrana je základem úspěchu, neboť při přehlížení konfliktu či jeho ledabylém vyřešení se může stále navracet a přerůst do rozměrů tak velkých, že v určitém momentu spustí již nezadržitelnou a zničující lavinu psychického teroru zvanou mobbing.

1.2 Formy psychického teroru na pracovišti

Sem již nepatří běžné lidské šarvátky, které se zpočátku mohou zdát i úsměvné. Jedná se již o jednotlivé typy výpadů člověka vůči člověku, jejichž charakter se od těch běžných neshod či nedorozumění liší taktikou, pravidelnou frekvencí, délkou a také cílem.

Mezi ty neshody, které mohou život člověku „zpestřit“ natolik, že si stále dokola promítá sled událostí, v nichž se sám úmyslně či neúmyslně ocitl, patří mobbing, bossing a sexuální obtěžování. Podle mého názoru se tyto formy psychoteroru vyskytují v pracovním prostředí nejčastěji.

Kromě již zmíněného mobbingu, o kterém se v této kapitole vyjádřím pouze okrajově, neboť samotné jeho téma bude rozebíráno podrobněji v následujících kapitolách, vymezují se tyto kategorie takto:

Mobbing je souhrnný název pro vše, co souvisí s tyraní na pracovišti. Rozdíl spočívá pouze v tom, odkud a kam směřuje. Nejčastěji je tímto termínem označována forma psychického teroru v kolektivu dospělých jedinců, kteří jsou na stejné pracovní úrovni. V této souvislosti hovoříme o patologickém vztahu mezi spolupracovníky.

Kratz (2005, s. 16) jej například definuje následovně: „*Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).*“

Jednou z forem mobbingu je již výše zmíněný bossing. V tomto případě hovoříme o mobbingu, který je veden shora, tedy z pozice nadřízeného. Jednoduše řečeno, nadřízený terorizuje svého podřízeného.

Průkopníkem tohoto pojmu je Nor S. Kile, který ve svém výzkumu tímto termínem označoval systematické šikanování ze strany nadřízených (Beňo, 2003). Výraz je odvozen z anglického slova „boss“, jehož český protějšek tvoří výrazy šéf, vedoucí nebo také zaměstnavatel.

Dalším pojmem, který v sobě může zahrnovat jak mobbing, tak i bossing, je anglosaský výraz bullying. Tento termín je odvozen od slova „bully“, což v překladu odpovídá slovnímu spojení brutální člověk. Jeho ekvivalenty mohou být i výrazy tyran nebo hulvát. Z toho tedy vyplývá, že pojem bullying má velmi mnoho společného s takovým jednáním jako je tyranizování, zastrášování nebo šikanování (Beňo, 2003).

Pojem bullying není v našich podmínkách tak často užíván, ale v literatuře, zejména té anglosaské, se s tímto pojmem setkat můžeme. Nejrozšířenější je zejména ve Velké Británii, Austrálii a USA. Ve své podstatě můžeme říci, že bullying staví na stejném principu jednání jako výše zmíněný mobbing, a proto je některými autory označován jako jeho synonymy.

mum. Jiní autoři ovšem toto tvrzení odmítají s odůvodněním, že u bullyingu již dochází k užití přímého fyzického násilí (Svobodová, 2008).

Novým fenoménem se v této oblasti stalo sexuální obtěžování – (angl. sexual harassment – sexuální týrání, obtěžování, sužování), které bylo v dobách naší socialistické historie pojmem zcela neznámým a v zásadě neexistujícím. Sexuální návrhy nebo narážky tohoto charakteru, kterých se dámskému osazenstvu dostávalo většinou ze strany šéfů, byly vnímány spíše jako pocta a nejedné ženě tento způsob projevu lichotil, neboť se v konečném důsledku měla z toho dobře. Tím samozřejmě nechci říci, že se každé ženě jevil tento styl jednání jako příjemný. Doba se změnila a změnili se i šéfové. Dnes je tento projev jednostranné komunikace označován rovněž za formu mobbingu. Může se týkat mužů i žen. Převážně lze ovšem konstatovat, že je tento jev více spojován s pohlavím ženským. Může k němu docházet jak ze strany kolegů, tak nadřízených.

V těchto případech se ovšem nejedná o nějaké to plácnutí přes zadek či impertinentní poznámku v rámci žertovné komunikace, ale jde především o formu chování, které si žena nepřeje, které ji uráží a ponižuje a které překračuje jí vymezené hranice. Při užití ofenzivního útoku mívá takové chování za následek řadu nepříjemností (Huberová, 1995).

2 MOBBING – ŠIKANA MEZI DOSPĚLÝMI NA PRACOVÍŠTI

Když užijeme výraz šikana, řadě z nás se velmi rychle vybaví, co se pod tímto pojmem skrývá. Převážná část populace bude tento výraz spojovat s patologickým chováním mezi žáky na škole nebo dětmi a mladistvými v dalších školských zařízeních.

O šikaně můžeme všeobecně říci, že se jedná o cílené a uvědomělé násilné útoky jedince nebo jedinců věkově starších a fyzicky zdatnějších vůči těm, kteří jsou mladší a slabší, a kteří nemají schopnost efektivně tyto cílené útoky odrážet (Beňo, 2003). Způsobů, jak ubližovat, se zrodí v hlavách dětí školou povinných víc než dost. Od braní svačín, schovávání pomůcek a ničení věcí přes pomluvy, ponižování a přehlížení - až po užití fyzického násilí.

Druhá část populace, zejména té mužské, bude hovořit o šikaně v souvislosti s vojenskou službou, při které byla šikana po dobu existence „vojny“ považována za její součást. Nejedem muž si zpětně vybaví, jakými iracionálními procedurami musel ve své roli vojenského nováčka projít, než se dostal do pozice „mazáka“ a mohl stejně, tak jako jeho předchůdci, v podobných praktikách šikanování pokračovat sám.

Ve všech těchto výše uvedených případech můžeme tvrdit, že jde o šikanu. Ovšem v souvislosti s patologickým chováním, jehož se dopouštějí dospělí jedinci na pracovišti mezi sebou navzájem nehovoříme již o šikaně v pravém slova smyslu, ale o tzv. mobbingu, psychickém teroru nebo zkráceně psychoteroru.

Co je tedy vlastně podstatou mobbingu a co vše si pod tímto pojmem máme představit? Ten, kdo by si myslel, že takto pojmenováváme všechny nepříjemné situace, se kterými se v zaměstnání člověk může setkat, by se dozajista velmi mýlil.

To, čím se mobbing liší od těch „běžných“ a celkem tolerovaných způsobů nepříjemností je především fakt, že v sobě nese prvky cílevědomých, systematických, a zejména opakovaných útoků na určitou osobu. O mobbingu tedy hovoříme tehdy, jestliže se na postiženého útočí systematicky, alespoň jednou týdně, nejméně po dobu půl roku a násilí se dopouští jednotlivec nebo skupina (Huberová, 1995).

Hlavním cílem mobbingu podle Kratze (2005, s. 16) je:

- zabránění oběti v interpersonální komunikaci
- snížení spolupráce s obětí na minimum

- zamezení jejím sociálním vazbám a trvalé znevážení její sociální prestiže, a to
- s výhledem na to, že sama od sebe zvolí jedinou možnou alternativu a z pracoviště odejde.

V čem tedy tkví rozdíl mezi šikanou a mobbingem? Šikana bývá vesměs vyhodnocována jako primitivní forma agresivního a bezprostředního jednání se zjevnými a okamžitými bolestnými následky pro oběť, které přináší agresorovi především materiální uspokojení. Jak uvádí Huberová (1995), dala by se odbýt jako pouhá lapálie či klukovina, kdyby bohužel právě tento fakt nebyl pro oběť stěžejní, neboť jí brání na situaci včas reagovat. Zde je nutno říci, že je velmi složité a těžké rozpoznat, zda jde o pouhé náhody nebo se již jedná o cílevědomé spiknutí s charakterem mobbingu, jehož typickými znaky je dlouhodobost, rafinovanost a především netransparentnost. V jeho případě mají tedy nad fyzickými útoky převahu spíše útoky psychické.

2.1 Exkurz do historie mobbingu a jeho současnost

Tento docela zvučně znějící pojem, který by nezasevění určitě nedávali do souvislosti s tím, co znamená, je přejat z anglické terminologie, konkrétně od slovesa „to mob“, což v překladu znamená utlačovat, obtěžovat, srocovat se, hromadně napadat, dotírat nebo také vulgárně vynadat (Kratz, 2005).

V této kapitole se ohlédneme zpět do nedávné minulosti, kdy světlo světa spatřil pojem mobbing poprvé.

Objevují se zde hned dvě osobnosti. Jednou z nich je rakouský etolog Konrad Zacharias Lorenz, který svůj život zasvětil studiu chování zvířat. Ten výraz „mobbing“ užíval především v souvislosti s útokem zvířecí smečky na nezvaného hosta s cílem vypudit jej ze svého teritoria (Beňo, 2003).

Druhou osobností byl švédský lékař a psycholog Heinz Leymann, kterému můžeme přičítat hlavní zásluhu na přenesení výrazu, který byl dosud termínem užívaným jen v souvislosti s chováním zvířat, na chování člověka. Samotný jev pak s analogií zvířecího chování zkoumal v pracovním prostředí zejména se zaměřením na vztahy v kolektivu spolupracovníků. Ve svých výzkumech dospěl ke shodným závěrům jako Lorenz. Stejně útočně, jak se chovají zvířata v zájmu hájení svého teritoria proti vetřelci, chovají se i někteří pracovníci vůči svému kolegovi (Svobodová, 2008).

V současné době se stal výraz mobbing, zejména díky osvětě prostřednictvím sdělovacích prostředků a médií, nedílnou součástí nejen světové, ale i české terminologie. Postupně přijímá různé podoby, které daleko blíže specifikují konkrétní útočné chování.

Ve druhé kapitole jsem charakterizovala tři nejfrekventovanější útočné praktiky, se kterými se člověk na pracovišti může setkat a které jsou v současné době uvedeny široké veřejnosti více ve známost. Vedle těchto praktik a pojmů existují ještě termíny blíže specifikující jednotlivé agresivní útoky, jež směřují k poškození integrity člověka.

Jedním z těchto termínů je staffing - (angl. staff - vedení, štáb), při kterém se jedná o mobbing, který je veden zdola a jde tedy o útoky, které směřují od zaměstnanců k jejich nadřízenému. Jeho výskyt je spíše vzácností. Jak uvádí Hiridgoyen (2002), na scéně se může objevit s nástupem nového vedoucího, jehož metody práce či způsob řízení podřízené neakceptují, jindy zase může být důvodem obsazení místa jedním z řady kolegů. Jeho hlavním cílem je zdiskreditovat nejen osobnost nadřízeného a jeho schopnosti, ale může vést až k záměrné devastaci celého pracovního týmu, případně celé firmy.

V posledních letech česká veřejnost do svého podvědomí vstřebává pojem stalking, který se stal námětem nejen reportáží investigativních novinářů v rámci projektu jedné z našich televizí, ale spíše prostřednictvím jednoho nekonečného televizního seriálu. I když v tomto případě byl jeho problém situován do ryze privátní záležitosti hlavní hrdinky, jsou případy, kdy mohou tyto projevy přicházet i ze strany kolegy na pracovišti. Samozřejmě se můžeme setkat i s námitkami, že se tento projev zrovna pracovního prostředí netýká, ale Pavel Beňo jej mezi netypická chování na pracovišti řadí.

Stalking - (angl. stalk – lov, honba, pronásledování) Čírtková (2005) charakterizuje jako neustálé, excesivní obtěžování druhého člověka nevyžádanou a umanutou pozorností, při které se jedná o úmyslné pronásledování, které vede především ke snížení kvality života oběti. Při takovém jednání dochází k poškozování práv druhého člověka a často také vede k ohrožení jeho bezpečnosti. Stalking může být motivován na jedné straně citovou vazbou k jinému člověku, která není opětována a na druhé straně pocitem nenávisti, zášti a touhou po pomstě. Děje se často prostřednictvím počítačové techniky, telefonu, formou terorizování, vydírání a fyzického násilí.

Mezi dalšími termíny u nás zatím ještě nepříliš známými uvádí Beňo (2003) chairing – (angl. chair – židle, křeslo), při kterém se jedná se o formu mobbingu, který je realizován

na úrovni vysokého managementu. Skrývá v sobě řadu neférových útoků, ale i možnosti užití metod a nástrojů, jež mají vysoce postavení funkcionáři k dispozici. Odehrává se především v rámci boje o moc a postavení, jednoduše řečeno - v rámci „boje o koryto“. Dalším je pojem defaming – (angl. defame – pomluvit, ublížit na cti, zostudit), tedy poškozování dobrého jména jednotlivce, týmu nebo celé firmy na veřejnosti, pojem shaming - (angl. shame – zahanbit, zostudit, znevážit) – stejně tak jako v předchozím případě je jeho cílem pokřivit pověst člověka prostřednictvím pomluv, různých konfabulací a nepodložených faktů.

Rozdíl mezi posledními dvěma zmíněnými pojmy tkví pouze v tom, že u shamingu se pomluvy vztahují na konkrétní jednotlivce, kdežto u defamingu mají na pomluvách nejvyšší podíl sdělovací prostředky. Posledním zmiňovaným pojmem je dissen, který lze charakterizovat jako nálepkou pro člověka, jenž je v kolektivu nežádoucí nebo pro určité rozdíly nepřijatelný a je s ním jednáno s notnou dávkou opovržení. Je jakýmsi outsiderem kolektivu s cejchem černé ovce. V tomto případě se tedy jedná o likvidaci člověka tím, že s ním budeme jednat jako s někým bezcenným, jednoduše řečeno - jako se psem. Kromě výše uvedených agresivních způsobů chování a jednání se můžeme setkat ještě s dalšími termíny jako je psychické týrání (angl. emotional abuse), udavačství neboli whistleblowing, diskriminace a mnoha dalšími (Svobodová, 2008).

Jak je z výše uvedeného patrné, nevyvíjí se jen společnost, ale i terminologie. Co se týká pojmu mobbing, i ten se během několika desítek let dočkal určitého posunu. Ohlédneme-li se zpět, zjistíme, že zpočátku se jednalo o pojmenování obranné strategie v chování zvířat. Postupem času, a to zejména díky vědeckému zkoumání, jež se zabývalo psychologií člověka, se pojem přenesl v tomto slova smyslu i na chování lidské.

2.2 Typické znaky mobbingu

V jedné z předchozích kapitol jsem uvedla jednu z definic mobbingu, konkrétně dle Kratze. Nutno konstatovat, že již ve stručnosti říká vše podstatné. Na druhé straně však mohou říci, že to, co dělá mobbing mobbingem tam poněkud postrádám. Jednou z nejdůležitějších vlastností této „interpersonální aktivity“ je manipulace s člověkem. V souvislosti s mobbingem můžeme hovořit o manipulaci, která se nese především v duchu násilí.

Svobodová (2008) mezi typické znaky tohoto jevu řadí,

- útoky směřují na vytypovanou osobu - co do frekvence jsou již téměř součástí běžného pracovního dne a dějí se po delší dobu
- jsou cílené, nebezpečné a mají svůj systém
- komunikace je vedena spíše jen z povinnosti, je nepřátelská, cynická až agresivní
- bezcitnost, nelidskost, aktivní a trvalý tlak na oběť

Dalším typickým znakem mobbingu, který ukazuje na jeho nebezpečnost, je především jeho skrytost, neboť vychází na světlo vesměs s větším zpožděním, a to často z toho důvodu, že zpočátku jeho příznaky nemusí mobbingu zcela odpovídat nebo spíše nemusí být vůbec do spojitosti s mobbingem dávány. Do života oběti vstupuje plíživě, pozvolna a nenápadně. Zpočátku může jít o incidenty nijak nevybočující z normálu, které však postupem času nabírají na intenzitě. Agresor také moc dobře ví, že kdyby hrál otevřenou hru, zcela jistě by se vše negativní mohlo obrátit proti němu a všechny jeho trumfy, jež dosud třímal pevně v rukou, by musel vyložit. S tím samozřejmě počítat nechce a nepotřebuje. Navíc chce být součástí trápení a zkázy bez toho, aby jej někdo mohl označit za iniciátora.

Skrytost mobbingu nespočívá jen v tom, že agrese není vidět, ale především v tom, že není předmětem veřejného zájmu. O problému se nehovoří a ani sama oběť si tuto skutečnost zpočátku nepřipouští. Navíc okolí nemusí do určité chvíle vůbec pochopit, co je vlastně ve hře (Svobodová, 2008).

Se skrytostí tohoto jednání jde ruku v ruce další jeho jedinečná vlastnost, jíž je rafinovanost. Kdo by čekal od usměvavého kolegy, který příjemným hlasem s trochou sarkasmu, jenž směřuje k osobě nadřazeného, sdělí svému nepříliš oblíbenému kolegovi změnu v plánovaném programu porady, která se týká jejího zahájení, něco škodolibého až lstivého? Ovšem již v momentě, kdy s touto nepravdivou zprávou přichází, má připravenou defenzivní strategii pro případ, že bude jeho kolega u vedení uplatňovat svoji obhajobu. Možností, jak zdiskreditovat člověka, aniž by to v okolí zavdalo příčinu k zamyšlení, je určitě více než dostatek.

Co z toho všeho vyplývá? Uvedené znaky mobbingu mluví samy za sebe. Hlavním cílem je zdiskreditovat, zničit, a především zbavit se člověka tak, aby důvodem k opuštění pracoviště byl on sám. A právě výše uvedené typické způsoby jednání jsou indiciemi, jež mohou dešifrovat problém zvaný mobbing.

2.3 Druhy strategie mobbingu

K tomu, aby agresor dosáhl svého záměru a tím i stanoveného cíle, je v jeho případě nutné mít předem stanovenou a naplánovanou promyšlenou taktiku. Týká se toho, jak bude na svou oběť působit a jakou strategii a formu chování vůči ní použije.

Na základě svých dlouholetých výzkumů, ve kterých se spíše orientoval na hledání určitých „charakterových vlastností“, které by odhalily jak u agresorů, tak u obětí mobbingu shodné rysy, dospěl Heinz Leyman při podrobnějším rozboru podmínek na pracovišti k závěru, že určité formy chování agresorů se pravidelně vyskytují a opakují. Co se však týká jeho původního záměru najít u účastníků typické společné znaky, přes všechny své snahy ke konkrétním závěrům nedošel. Následně pak na základě svých zjištění definoval čtyřicet pět nejruznějších strategií psychického teroru, které rozdělil do pěti kategorií (In Beňo, 2003).

Kategorie I – oběti je upírána možnost svobodně se vyjádřit či svěřit se

Do této kategorie jsou zařazeny veškeré strategie, jež dle mého názoru vedou k demotivaci jedince, směřující k tomu, aby nedosáhl určitého cíle. Vytypovaná osoba je tak neustále pod palbou kritiky, která se od pracovních povinností může přesunout i na její soukromí, je ve svých projevech přerušována nebo omezována, křičí se na ni a hlasitě se jí nadává. Dále může být terčem přímých i nepřímých verbálních hrozeb. Kontakt s ní je snížen na minimum, komunikace probíhá jen na úrovni gest a náznaků, tedy beze slov.

Kategorie II – sociální vztahy pro oběť neexistují

Součástí této metody jsou způsoby, které vedou k vyloučení jedince z kolektivu pracovníků. S dotyčným jedincem se nemluví, jemu samotnému není dána možnost vstoupit do hovoru nebo se ho účastnit, od ostatních je izolován a de facto se s ním jedná jako by neexistoval.

Kategorie III – snížení sociální prestiže

Vůči oběti směřují různé pomluvy, útočí se na její zdraví, případně handicap, národnost, politickou nebo náboženskou příslušnost, schopnosti, imituje se její chůze, hlas, gesta a jiné. To vše se děje za účelem jejího zesměšnění a znevážení. Soukromý život oběti je během nejednoho pracovního dne centrem různých vtipů a narážek. Je nucena vykonávat

činnosti, jež jsou pod její úroveň a adekvátně k nim je i hodnocena. Je terčem obscénních nadávek nebo jsou jí činěny verbální sexuální nabídky.

Kategorie IV – snížení kvality práce a života

Způsoby chování k oběti útoků směřují v této kategorii především k diskreditaci schopností jedince, a to neustálou změnou v přidělování pracovních úkolů. Na jedné straně dostává úkoly, které snižují jeho úroveň, jsou nesmyslné a zbytečné, na druhé straně zase úkoly, které převyšují jeho kvalifikační úroveň, jsou náročné a není tedy v silách dotyčného je zvládnout. To pak v každém případě nahrává agresorovi k tomu, aby jej označil za neschopného a zbytečného.

Kategorie V – ve hře je zdraví

Zde již přicházejí na řadu různé taktiky, které směřují ke způsobení újmy na zdraví člověka. Nejsou to jen výhrůžky fyzickým násilím, ale i zadávání práce v prostředí, jež může mít negativní dopady na zdraví, dále sexuální obtěžování, tělesné zneužívání a jiné.

Pro zajímavost a srovnání jsem si vybrala ještě další členění kategorií, a to podle Huberové (1995, s. 37 -72), která z výše uvedených vyselektovala šest primárních strategií mobbingu.

1. *Šíření pomluv* – tato strategie je označována za velmi časté zpestření pracovního dne, a to zejména tehdy, nastolí-li se velmi vděčné téma „nepříliš oblíbený kolega“. Na přetřes tak přichází nejen jeho pracovní, ale i soukromý život. Jeho pracovní nedostatky nabývají v duchu pomluv nadměrných rozměrů a na jejich konto přibude ještě řada smyšlenek a lží. Děje se tak prostřednictvím zákeřného šuškáni, zveličování a zevšeobecňování různých případů, dvojsmyslů, zlomyslným osočování, pomluvami u nadřízeného a připisování provinění, kterých se oběť nikdy nedopustila.
2. *Izolování kolegy* – za předpokladu, že komunikace je primární potřebou člověka, která mimo jiné utváří i sociální kontakty, je tento způsob diskvalifikace pro jedince zcela zdrcující. Je-li někomu v kolektivu odepřena možnost jakékoliv slovní výměny nebo je-li jedinec ze strany kolegů dlouhodobě ignorován, dostává se do situací, v nichž se cítí velmi nejistě a nepříjemně. Mezi nejčastější strategie patří ignorace oběti, odmítnutí podpory a spolupráce, gesto zavření dveří, znemožnění vyjádřit názor, zdržování a zapírání nových a důležitých informací, vyloučení ze společenských aktivit v rámci pracovního dne nebo případná prostorová izolace.

3. *Sabotování práce* – tento způsob manipulace spočívá především v úmyslném zne-možňování nebo maření pracovní činnosti vytypovaného jedince, kterému se při vhodné příležitosti pohodí sem tam ten“ klacík pod nohy“, aby se mu pracovní ak-tivita nějak zne-příjemnila. Mezi metody, které se při této strategii užívají, patří mi-zení pracovních pomůcek a podkladů, jež se za pár dnů objeví na místě, které bylo nesčetněkrát prohledáno, dále pak falšování písemností či jejich vyměňování za ji-né, které jsou pozměněny tak, aby u nadřízeného vyvolaly důvod k diskusi, různé mystifikace, listovní zpronevěry a v neposlední řadě duchovní krádež, tedy krádež nápadů a inovací.
4. *Znevažování výkonů a schopností* – svou práci chce většina lidí jistě vykonávat s nejlepším vědomím a svědomím. Odměnou je jim pak nejen pocit dobře odve-dené práce, ale i ocenění od kolegů a vedoucího. V případě znevažování výkonů a schopností je tomu však docela jinak. Ať se dotyčný člověk snaží sebevíc, nic mu to není platné. Sebemenší malichernost, která by se dala přejít mávnutím ruky, za-řvává příčinu k tomu, aby byl jedinec označen za neschopného a nepotřebného. Vel-mi příznačné je pro tento stav české přísloví: „Kdo chce psa bít, hůl si vždycky na-jde.“ O dobrém výkonu takto znevažovaného člověka se naopak nemluví, ten je pře-ce samozřejmostí.
5. *Poškození soukromí a osobnosti* – útoky na privátní sféru jedince jsou další alter-nativou toho, jak člověka znevažít. Ten se pak nedobrovolně ocitá na pranýři a musí strpět bezpočet bezohledných, výsměšných a mnohdy i obscénních narážek. Naráží se na jeho vzhled, případně vadu, pod drobnohledem je jeho soukromý ži-vot, který dostává odstrašující nálepkou, a důvěrné informace se stávají věcí veřej-nou. Do „hry“ se zatahuje i rodina, která v této souvislosti musí čelit nesčetným anonymním útokům. Oběť se díky tomu všemu dostává do úplně jiného světla a následně bývá charakterizována jako člověk se zvrácenou morálkou.
6. *Poškození zdraví* – již označení této strategie hovoří samo za sebe, ovšem souvis-lost není zdaleka taková, jaká by se zdála. V tomto případě vůbec nejde o užití bezprostředního fyzického násilí, ale opět o způsob ryze v duchu mobbingu, zejména co se rafinovanosti a skrytosti týká. V tom smyslu se tedy jedná o útoky, jejichž cílem je oběť zastrašit a vyvolat v ní tak pocit neklidu. Patří sem vyhrožo-vání fyzickým násilím, a to prostřednictvím výhružných dopisů či užitím nejrůz-nějších symbolů - zlomená tužka v obálce či prázdná nábojnice. Dále jsou známy

aktivity, které mají vypadat jako nehoda, různé schválnosti, a v neposlední řadě i zneužívání tělesných a zdravotních dispozic.

Co říci závěrem. Nutno konstatovat, že strategií, jež mohou ublížit člověku, je opravdu velmi překvapující množství. Jak je z výčtu patrné, vynalézavosti se opravdu „meze nekla- dou“. Co se užití konkrétní strategie týče, vše závisí především na tom, na jaké pracovní pozici a úrovni jsou oběť i agresor v rámci hierarchie daného podniku situováni.

Huberová (1995) uvádí, že na nižších úrovních se častěji útočí na soukromý život a osobnost jedince a na úrovních vyšších se spíše znevažují schopnosti, výkony a oběť se „zatlačuje do kouta“.

3 PROCES MOBBINGU A JEHO FÁZE

V předchozích kapitolách jsem uvedla, že o mobbingu lze hovořit jako o záležitosti, jejíž prioritou je zejména její dlouhodobost. Kratz (2005) jej proto označuje za zdlouhavý a vysilující proces, pro nějž je velmi typická obrovská dynamika, která narůstá v průběhu jeho jednotlivých fází.

Fáze mobbingu: (Kratz, 2005, s. 24-34)

1. fáze – počáteční konflikt se konstruktivně neřeší

Jak již víme, mobbing vstupuje na scénu velmi pomalu, nenápadně a nevinně, a to především v podobě zcela běžných konfliktů. Ve své podstatě může jít jen o pouhé maličkosti. To, jestli se mobbing spustí nebo nespustí, spočívá především v řešení či neřešení těchto konfliktů. Sejdou-li se obě zainteresované strany, otevřeně si o všem, co mezi nimi vzniklo, promluví a vše uvedou na správnou míru, je vyhráno. Pokud se ovšem konflikty tutlají, tabuizují a zamlčují, nebo se „pláče na nesprávném hrobě“, spory doutnají, jsou stále silnější a mohou začít plát spalujícím a zkázným plamenem mobbingu.

2. fáze – systematicky a cíleně se vykonává psychický teror

Nevyřešený konflikt je spouštěčem nastolení psychického teroru. Účastníci se v této fázi již zhostili svých rolí, z dotčené osoby se stala oběť, která už v tomto momentě čelí nesčetným a nepřetržitým útokům ze strany agresora. Na řadu přicházejí pomluvy, intriky, nástrahy a další zlomyslnosti. Oběť se tak ocitá osamocena jak „voják v poli“, postupně ztrácí půdu pod nohama, její sebedůvěra trpí, dostavuje se stres, který stále nabírá na intenzitě a rovněž sílí pocity strachu, týkající se vlastní existence. Terorizovaný člověk je čím dál více zranitelný a začínají se u něj objevovat první příznaky psychosomatických potíží. V jeho chování lze rovněž pozorovat změny. Přátelství se mění v nepřátelství a z extroverta se stává introvert. Stále více se oslabuje jeho pozice, a to až do okamžiku, kdy je izolován od ostatních a zahrán tak do kouta, kde zaujme vlastní defenzivní postavení. V důsledku tlaku, jenž je na něj ze strany agresora činěn, jedná neuváženě a dopouští se zcela školáckých a pro něj netypických chyb. Postupem času tak ztrácí důvěru i u svých spolupracovníků, kteří nakonec dospějí k názoru, že takového člověka ve svých řadách skutečně nepotřebují.

3. fáze – případ se stává oficiálním, do případu vstupuje vedení

Mobbing se v této fázi plně rozběhl a stále nabírá na síle. Terorizovaný jedinec se dostal přesně tam, kde jej agresor chtěl mít. Nikdo z kolektivu s ním již neztratí slovo, není respektován ani akceptován. V důsledku toho se snižuje jeho pracovní výkonnost, což je více než zjevné a podepisuje se to nejen na něm, ale i na celém pracovišti. Právě tento okamžik je impulsem k tomu, aby do situace zasáhl nadřízený. V této chvíli se záležitost stává věcí veřejnou. Jak uvádí Kratz (2005), může tato skutečnost „otevření očí“, tedy času, kdy do případu zasáhne vedení či příslušné pracoviště, trvat až dva roky. Než se celá věc začne nějakým způsobem řešit bývá paradoxem i to, že pomoc a podpora nepřicházejí na ta místa, kde by se to normálně očekávalo, ale spíše naopak. Agresor zůstává tam, kde je a tím, nad kým visí onen zrádný „Damoklův meč“ je ten, kdo je usurpován. Navíc k jeho situaci nahrává spousta dalších a proti němu hovořících nepříznivých skutečností. Ve svém stále horším psychickém a fyzickém stavu, který je důsledkem špatného zacházení s ním, se často ocitá v pracovní neschopnosti. Když je pak účasten pracovního procesu, je jeho výkon neodpovídající požadavkům a v důsledku toho se znovu dopouští stále větších chyb.

4. fáze – vyloučení z pracovního kolektivu a podniku

V tomto okamžiku přichází na řadu alibismus pana vedoucího, který místo toho, aby k věci přistupoval zodpovědně a věc náležitě prošetřil, přistoupí k alternativě mobbingem postiženému člověku, který je již majoritní většinou považován za neschopného, nabídnout možnost práce jinde, na jiném oddělení. Otázkou pak zůstává, jak se on sám bude na „novém“ pracovišti v rámci téže organizace cítit, a to hlavně za předpokladu, že všichni o všem a o něm samotném všechno vědí. Oběť je tak dána napospas, nikdo za ní nestojí a nikdo ji v ničem nepodporuje. Přeložení na jiné pracoviště bohužel ve většině případů ovoce nepřináší, a proto často přichází v úvahu už jen možnost se s takovým neproduktivním a podnik zatěžujícím člověkem rozloučit. Použití této strategie však často brání pracovní právní předpisy, které mají za úkol chránit zaměstnance před podobným jednáním ze strany zaměstnavatele. Proto přichází na řadu taktika, která má v samotném pracovníkovi vyvolat přesvědčení, že volba je na jeho straně. Poškozené zdraví a silný tlak ze strany kolegů a vedoucího ho stále více směřují k jedinému rozhodnutí, opustit pracoviště, a to nejlépe z vlastní iniciativy. K tomuto kroku ve většině případů a přes veškeré další snahy setrvat stejně dojde a v podniku si následně všichni oddechnou.

Tyto čtyři fáze mobbingu ohrozí člověka především v případě, že se nedokáže aktivně bránit nebo včas nezasvětí do své svízelné situace nadřízeného nebo kolegy, kteří se k němu ještě zcela neobrátili zády. Jestliže se však plně odevzdá tomuto způsobu jednání, dá se proces velmi jednoduše přirovnat k rozjetému vlaku, který v momentě, kdy začne nabírat na rychlosti už nelze zastavit. Zastaví se až ve chvíli, kdy je ve svém cíli. V tomto případě v cíli zvaném „konec jednoho nepohodlného pracovníka“.

3.1 Příčiny vzniku mobbingu

Co vše stojí za tím, že k takovému patologickému jednání na pracovišti vůbec dochází? Je problém jen v lidech, kteří musejí vedle sebe žít po určitou dobu v rámci pracovního procesu, nebo tomuto jevu napomáhá ještě řada dalších faktorů, které mohou pak pomalu přispívat k jeho spuštění? Platí jedno i druhé. K tomu, aby mohlo dojít k rozjetí procesu mobbingu je nezbytné splnění určitých podmínek. Patří k nim často typická oběť, která svými vlastnostmi vyvolává v agresorovi chuť činit vůči ní neadekvátní až destruktivní kroky a současně k tomu obvykle přispívají nepříliš pozitivní vlastnosti agresora. To vše může být ještě umocněno celkovou negativní atmosférou na pracovišti a případně ještě posíleno špatným způsobem řízení.

Klima na pracovišti vytváří především firemní kultura. Ta by měla být proto postavena na pevných morálních základech. Je-li kladně strukturovaná, udává veškerému jednání správný směr a rovněž velmi ovlivňuje utváření pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti. Je jedním z faktorů, které ovlivňují a formují chování a jednání jednotlivých spolupracovníků a jejich skupin.

Z toho tedy plyne, že atmosféra a celkové klima na pracovišti mají při obecně pozitivní a bezpečné firemní kultuře samy o sobě velmi důležité postavení, a to zejména pokud se týká výkonu a kvality práce. S tím dále souvisí spokojenost zaměstnanců a také míra jejich identifikace s firmou či podnikem (Svobodová, 2008).

Beňo (2003) uvádí, že bezpečná kultura ve firmě zvyšuje na jedné straně osobní bezpečnost všech jejích zaměstnanců, ale zároveň také celkovou bezpečnost její a celé společnosti.

O kultuře na pracovišti můžeme však hovořit i v intencích zcela opačných. To znamená, že atmosféra ve firmě může být zcela „znečištěná“ a vládne zde pak nevraživost, nedůvěra,

zášť a rivalita. Takovému pracovnímu klimatu pak můžeme přičítat i stres z přetížení, celkové napětí z důvodu existenční nejistoty, špatnou organizaci či monotónní charakter práce. Ke špatnému pracovnímu klimatu přispívají stejně tak nuda a minimální vytiženost, což pak může vést k tomu, že čas, který je určen k práci, je věnován aktivitě, jejímž cílem je perzekuovat druhé a škodit tak nejen jim, ale i firmě a potažmo celé společnosti. (Novák, Capponi, 1996).

V čem tedy hledat hlavní příčiny, jež vedou ke vzniku patologického chování mezi spolupracovníky?

Mezi nejfrekventovanější okolnosti, které mohou zapříčinit spuštění procesu mobbingu Beňo (2003) řadí těchto deset:

1. Vedení nemá dostatečnou kvalifikaci k tomu, aby se plně zhostilo své role – styl vedení je buď až příliš liberální nebo nadměru autoritativní.
2. Vysoké nároky na výkon a snižování firemních nákladů.
3. Nízká způsobilost řešit konflikty.
4. Firemní kultura postrádá pevné morální základy.
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.
6. Obava ze ztráty zaměstnání (ekonomická situace podniku je nepříznivá).
7. Závist a rivalita na pracovišti (konkurenční myšlení).
8. Podstatné rozdíly v míře, případně nízká až minimální tolerance.
9. Destruktivní manipulace s chybami či omyly.
10. Struktura osobnosti mobbovaného, ale i mobbujícího.

Stres, frustrace, strach, zlost, závist, ale i nuda, jednotvárnost a špatná organizace práce jsou faktory, jež spolu často souvisí. Jak uvádí Huberová (1995), čím horší jsou vnější struktury, tím nebezpečnější je to pro každého jedince už jen z toho důvodu, že bývají velmi často přeměněny v agresivitu.

3.2 Špatný styl řízení

V předchozí kapitole jsem se zabývala mimo jiné i vlivem pracovního klimatu na vznik mobbingu. Jaké pracovní klima v podniku je nebo případně bude, zda příznivé nebo naopak nesnesitelné, závisí velmi na tom, jak kvalitní je vedení.

Co vše si lze představit pod pojmem ideální vedoucí pracovník? Nastoupí-li „brainstorming“, reprezentuje v první řadě moc, erudovanost, odpovědnost, komunikativnost, schopnost práce s lidmi, umění řešit vzniklé problémy a konflikty, otevřenost, empatii, respektování podřízených zejména v názorech, nápadech či inovacích, a v neposlední řadě také spolupráci s nimi. Vládne-li tento typ vedení, mohou být jeho podřízení více než spokojeni.

Kratz (2005) v této souvislosti hovoří o tzv. kooperativním stylu řízení. Vedoucí spatřuje své poslání ve funkci manažera zejména v tom, že pro podnik zabezpečuje nejlepší možné plnění úkolů a zároveň se vedle této činnosti snaží o to, aby jeho zaměstnanci byli v maximální míře spokojeni.

Za protipóly tohoto typu vedení považujeme na jedné straně autoritativní styl řízení, a na straně druhé styl liberální.

Čím se tyto dva nepřilíh ideální styly vedení vyznačují?

Převládá-li v podniku první z nich, tedy styl autoritativní, nabývá často jeho představitel dojmu, že je, jak se říká „ředitelem zeměkoule“. Je tím vyvoleným a zároveň jediným, kdo může činit jakákoliv rozhodnutí a opatření. Ta samozřejmě realizuje bez zásahů či doporučení svých podřízených, jimž přece, podle jeho názoru, zavádění jakýchkoliv změn nenáleží. Zaměstnanci jsou v podniku především proto, aby poslouchali, vše potřebné plnili, rozhodnutí svého vedoucího vždy akceptovali a v souladu s nimi konali - to vše za jeho permanentního dohledu. Vedoucí si od svých podřízených udržuje odstup a komunikuje s nimi pouze v rovině pracovní. Jejich osobní záležitosti ani v souvislosti s pracovním procesem neřeší. On se považuje za ustanoveného jen z toho důvodu, aby bylo splněno to, co je požadováno, zbytek je pro něj nepodstatný.

Vzhledem k celkovému jednání a chladnému přístupu autoritativního vedoucího, zejména pak k jeho nezájmu o komunikaci s druhými, může později nastat na pracovišti taková atmosféra, která bude v zaměstnancích budit především agresi, vztek a zlost, od čehož je jen krůček k tomu, aby mohl být mezi spolupracovníky nastolen i psychický teror.

Protikladem k výše uvedenému stylu řízení je přístup liberální, jenž se naopak často projevuje přílišnou, až nebezpečnou volností. Jeho představitel se obvykle vyznačuje pasivitou v konání, minimální komunikací, ale hlavně neřešením problémů včetně problémů podřízených. Ti jej de facto nezajímají a nezajímá jej ani to, co se na pracovišti odehrává. Tím, že nic neřeší a věcem nechává volný průběh, může rovněž přispět ke vzniku klimatu, které dá prostor mobbingu, který se pak může, za tichého souhlasu „představeného“, začít rozvíjet (Svobodová, 2008).

Závěrem tedy mohu konstatovat, že každý špatný styl řízení je velmi závažným faktorem, který může vést ke vzniku a rozvoji mobbingu. Jak o autoritativním, tak i liberálním způsobu vedení se dá jen říci, že obě tyto formy řízení mají zásadní vliv na to, že se dříve či později vlna mobbingu „přihítí“. Z toho tedy vyplývá, že jediným vhodným a bezpečným stylem řízení je styl kooperativní, neboť při něm vládne souhra mezi nadřízeným a podřízenými a díky tomu je pravděpodobnost vzniku mobbingu minimální.

3.3 Typologie pachatelů mobbingu

V jedné z předchozích kapitol jsem se zmínila o realizaci výzkumu, který prováděl Heinz Leymann, a to především se záměrem zjistit určitou shodu či podobnost v charakterových vlastnostech agresorů. Tato jeho myšlenka se však bohužel v ničem zásadním nepotvrdila a nic markantního a průkazného se u zkoumaných jedinců nenašlo (Beňo, 2003).

Sledujeme-li osobnost člověka, který se dopouští nepřístojného chování či jednání přijdeme k závěru, že příčinami mohou být, jak uvádí (Novák, Capponi, 1996) nezralost či komplex méněcennosti. Přehnanou suverenitou se pak často projevuje nejistota, tendence odreagovat se na někom, kdo je zjevně slabší, autoritativnost či egocentrismus, majetnické sklony, mysoginské rysy, nízká tolerance k čemukoliv odlišnému, a v neposlední řadě pak hloupost a povrchnost uvažování. Jindy se může stát impulsem k agresí i to, že agresor v osobě potencionální oběti identifikuje někoho, kdo mu byl v minulosti zdrojem příkoří nebo zklamání. Stává se, že postačí i minimální podobnost, například stejné pohlaví, jméno nebo užívání obdobného slovního spojení. Není vyloučena ani eventualita, že agresor formou mechanické projekce promítá do své oběti vlastní špatné charakterové vlastnosti, své zvrhlé úmysly a problematické postoje.

Co zejména činívá agresora tak silným v jeho konání? Jedním z obvyklých předpokladů agresivního chování bývá umění manipulace. Ta obvykle slouží jako prostředek k uspokojování potřeby pocitu vlastní neohroženosti, moci, ale i k udržení či zvýšení prestiže, a to především za účelem zakrytí vlastních nedostatků a slabin (Svobodová, 2008).

Co se týká jednotlivých typů agresorů v rámci mobbingu, Huberová (1995, s. 23) je rozlišuje následovně:

1. **Strůjci** – tento typ by se dal rovněž označit jako vynálezce veškerých druhů zlomyslností a nepřístojností, kterými agresor neustále pronásleduje svou oběť. V žádném případě nesmí ze své role vypadnout, neboť jeho potřeba dát své oběti „co proto“ je stále silnější. Odměnou mu pak bývají určité výhody, anebo se prostřednictvím takového chování může zbavit vlastní frustrace.
2. **Náhodní pachatelé** – skoro to vypadá, že agresor i oběť přijdou v tomto případě ke své roli jak „slepý k houslím“. Svou úlohu v iniciaci sporu zde hraje opět bezvýznamný konflikt, který rozpoutá nekonečně dlouhý boj. Zpočátku mohou být síly zdánlivě vyrovnané, ale jak to tak ve většině případů bývá, nastane okamžik, kdy převahu získá jen jeden ze zúčastněných. Nyní záleží jen na něm, jakým směrem se bude situace vyvíjet. Jedna cesta znamená konec všech nesvárů, ta druhá směřuje pro jednoho z nich, skoro by se dalo říci, do „horoucího pekla“.
3. **Spoluúčastníci** – tento typ zúčastněných můžeme rozdělit do dvou kategorií. Jednu z nich tvoří ti, kteří se téměř na všem aktivně podílejí, agresora v jeho činnosti podporují a náležitě mu přitakávají. Druhou kategorií tvoří ti, jež pouze pasivně přihlížejí. Svou nečinností však také přispívají ke vznikající situaci. Podání pomocné ruky by vyžadovalo notnou dávku odvahy, a tak v tomto případě často strach z nevole druhých vítězí a zlo může pokračovat.

Kromě této stručnější typologie mě zaujala ještě typologie, již uvádí Beňo (2003), a která rovněž přímo specifikuje jednotlivé typy pachatelů mobbingu.

Na prvním místě jde o typ, jenž trpí velmi frekventovanou českou vlastností, závistí. V hledáčku závistivých lidí se tedy často objevují osobnosti, které mají vlastnosti, jež oni sami postrádají, ale přitom po nich touží. Sem můžeme zahrnout například vzdělání, pěkný vzhled, vysokou postavu, vlasy, popularitu v kruhu kolektivu, osobní charisma, všeobecné

znalosti a podobně. Pokud se týká užití strategie, uchyluje se závistivec spíše k těm způsobům, které mohou poškodit pověst člověka.

Dalším typem pachatele mobbingu je zbabělec, v jehož povaze dominuje především strach a nízké sebevědomí, které v něm jeho oběť vyvolává. Bojí se možné změny a jeho postoj je proto kritický ke všemu, co by jej mohlo „odstavit na druhou kolej“. Proto spřádá intriky a znevažuje vše nové už jen z principu potvrzení vlastní důležitosti. Odmítá jakýkoliv otevřený rozhovor, ve kterém by se vše uvedlo na správnou míru.

Nyní přichází na řadu typ agresora, který se ve svých praktikách cítí vyloženě „jako ryba ve vodě“. Terorizování druhých, pomluvy a intriky mu dělají neskutečnou radost. Je zlomyslný a škodolibý, má rád především akci. Z těchto důvodů je označován jako škodolibec.

Jiným typem je agresor tradicionalista. V tomto případě se jedná o mobbera, jenž se v rámci kolektivu vžil do role ochránce. Uznává pouze hodnoty, zvyklosti a řád, který je nastaven a který musí všichni respektovat. Nesnese žádné novátory a proti těm, kteří mají tendence něco porušovat či inovovat nekompromisně zasahuje.

Posledním zde zmiňovaným typem je „ušlechtilý pomocník“. Ten bývá uváděn jako ten, kdo ví, co se má a co se sluší, a navíc je velmi ochoten s těmito skutečnostmi seznámit všechny - od ředitele až po uklízečku. Ovšem cíl, který sleduje, bývá často úplně jiný a méně ušlechtilý. Ti, kteří jej slušně odkáží do patřičných mezí upadají „v zatracení“, neboť se následně stávají objekty pro jeho stížnosti u nadřízeného.

Agresorem, jak uvádí Huberová, (1995) může být jak muž, tak i žena. Je-li kolektiv složen výhradně z žen, stávají se oběťmi ženy, a v mužském prostředí zase muži. Jedná-li se o sexuální obtěžování, jsou to muži, kteří svůj útok směřují většinou k ženám. Pokud se metod týká, převládají u žen pomluvy, posměšná gesta a výroky, tak zvané „přiložení polínka do ohně“, dvojsmyslnost a nekonkrétnost komunikace. Dotyčná osoba je pod neustálou kritikou, a navíc jí může být bráněno plnohodnotně se vyjádřit. U mužů převládá ignorence, snižování schopností daného člověka, vyhrožování násilím, cynismus směřovaný na soukromí a postoje oběti, podsouvání nových a nevděčných činností, které mají v oběti vzbudit především pocit nejistoty.

Otázkou nyní zůstává, jestli lze některý z těchto projevů agrese považovat za horší. Zda je to mužský nebo ženský způsob agrese? V konečném důsledku však řešení této otázky nemá

velký význam, protože každá z výše uvedených strategií i všechny typy mobberů mají jeden jediný cíl, o který především jde. Zbavit se někoho, kdo je nepohodlný.

3.4 Oběť mobbingu

Stejně jako nebyly nalezeny shodné osobnostní rysy u agresora, nepodařilo se ani prokázat společné vlastnosti u obětí mobbingu. Z toho ovšem vyplývá, že se obětí může stát také kdokoliv z nás. U Huberové (1995) se dočteme, že typická oběť neexistuje. Toto tvrzení rovněž zastává průkopník zkoumání německého mobbingu, pracovní psycholog Martin Reich (In Huberová, 1995, s. 21), který uvádí: „*Postihuje naprosto normální lidi, jak ženy, tak i muže. Příčina mobbingu jen zřídka tkví v osobě, s kterou by se dalo věcně souhlasit. Ovšem lidé jsou ve větším nebezpečí, jestliže se od ostatních nějak odlišují*“.

Jak se z normálně fungujícího, zdravého člověka stane oběť? Odpověď jsme již, dá se říci, dostali. Prioritou je odlišnost, především to, co dělá jedince jiným, než jsou ostatní, čím vybočuje z daného normálu. Tato odlišnost může být dána jak fyzickými dispozicemi, tak dispozicemi psychickými.

Kratz (2005) řadí mezi osoby postižené mobbingem na jedné straně ty, jež se vyznačují spíše negativními vlastnostmi jako jsou nízká výkonnost, neprůbojnost, emoční a psychická labilita nebo také věčný pesimismus. Tito jedinci jsou křehcí a velmi lehce zranitelní, a právě proto nedokáží efektivně odrazet případné agresivní útoky. Dá se tedy říci, že jsou pro útočníka velmi snadnou kořistí. Na druhé straně se ovšem oběťmi mohou stát i jedinci aktivní, průbojní, sebevědomí a ctižadostiví.

K jakému závěru jsme tedy nakonec dospěli? Opět jsme utvrzeni v názoru, že typický profil oběti zkrátka neexistuje.

Zajímavost ovšem nepostrádá ani uvedení typů těch osob, které mohou být ohroženy více. Huberová (1995) své adepty na mobbing rozdělila do čtyř kategorií.

1. **Osamocený/á** – jedinec, který je sám, se mezi ostatními může cítit jak „ nahý v trní“. Jediná žena v mužském kolektivu nebo samotný muž v kolektivu samých žen - tento nepoměr a nerovnováha mohou vést k tomu, že se takto situovaná osoba stane terčem posměchu a jiných útoků.
2. **Nápadný/á** – v uvedených souvislostech se jedná o odlišnost, jejíž zdůrazňování by v dnešní moderní společnosti již nemělo mít místo. Všude se hovoří o globalizaci,

sjednocování a otevřenosti světa, ale stále se můžeme setkat s tím, že se člověk díky své barvě kůže, handicapu, náboženskému vyznání nebo sexuální orientaci dostane v rámci svého pracoviště na listinu „nežádoucích“.

3. *Úspěšný/á* – je-li člověk iniciativnější než ostatní a dává se to dosti výrazně najevo např. vedením, může se lehce stát, že se z dosud oblíbeného kolegy stane nepřítel číslo jedna. Ostatní, kteří přidělenou práci vykonávají maximálně „do výše svého platu“ a žádnou zvláštní další aktivitu nevyvíjejí, mohou takového, pro ně řečeného „hujera“ různými výroky, směřovanými k jeho osobě i práci, velmi lehce zdiskreditovat.
4. *Nový/á* – nováček to má v kolektivu vždy těžké. Již předpoklad, že se v tomto pro něho novém prostředí všichni dobře znají a vědí, co mohou kdy a od koho čekat, je pro něho značnou nevýhodou. Nový pracovník může být znevýhodněn také tím, že se eventuelně liší věkem, má vyšší vzdělání nebo je atraktivnější, což v každém případě zvyšuje pravděpodobnost útočného jednání. Jiným důvodem může být průsak informací o tom, že např. bude brzy zařazen jinde a na jiné pozici, jen co se více „rozkouká“. Také případnou předchůdkyní vysoce nasazená laťka oblíbenosti a pracovitosti může zapříčinit to, že nováček zkrátka „nevyhoví“.

Z výše uvedené typologie oběti lze usoudit jediné, že mobber si zkrátka nevybírá. Záleží mu nejvíce na tom, aby z různých soubojů na pracovišti, které navíc sám vyvolává a iniciuje, vyšel jako vítěz.

4 MOBBING JAKO SPOLEČENSKÝ PROBLÉM

Psychický teror na pracovišti můžeme dnes už rovněž v naší české společnosti definovat jako závažný společenský problém. Tato skutečnost byla potvrzena řadou výzkumů v oblasti patologických vztahů na pracovišti, ke kterým mobbing a jeho rozmanité formy bezesporu patří.

Co bývá hlavním důvodem faktu, že osobní problémy lidí přerůstají občas do takových rozměrů, že mohou zasáhnout celou společnost a tím získat přívlastek celospolečenské?

Dnes si již uvědomujeme, že za problémem teroru na pracovištích mohou stát i další faktory, které tuto situaci ovlivňují. Kromě výše uvedených situací a okolností to může být i neustále stoupající nezaměstnanost, která jde v současné době ruku v ruce s celosvětovou hospodářskou krizí. Tato závažná kombinace může u člověka vyvolávat nejen pocit napětí, ale i stresu či strachu z toho, co nastane, zda nebude případně on tím, kdo místo na svém pracovišti opustí. Současný stav, vyvolaný celkovou společenskou situací, probouzí v lidech rovněž sklony k agresi, v jejichž intencích pak následně mohou i jednat. Velmi trefně se o tomto jevu zmínila Huberová (1992), a to v tom smyslu, že jde až hrůza z toho, jak lidé stále více ztrácejí schopnost vypořádat se i s banálními konfliktními situacemi, které se v životě občas vyskytnou. Zejména jim stále častěji činí potíže jednat čestným a lidským způsobem, tedy hledat pro všechny zúčastněné to nejlepší a přijatelné řešení.

Mobbingem jako problémem, jeho existencí a rozsahem se v rámci české společnosti ve svém posledním reprezentativním šetření zabývala společnost STEM/MARK. Její výzkum byl realizován na výzkumném vzorku populace starší patnácti let. Samotný terénní výzkum se uskutečnil v období měsíce května 2009. Celkově bylo osloveno 647 respondentů. Provedeným šetřením bylo zjištěno, že osobní zkušenost s některou z forem šikany na pracovišti měla v té době více než čtvrtina populace starší patnáct let, tedy 27 % dotázaných. Častěji byly šikaně vystaveny ženy, osoby mladší než 29 let a lidé nad 50. Nejčastějším projevem mobbingu bylo nedoceňování pracovního výkonu, neustálá kritika práce, zadávání nesmyslných pracovních úkolů a povinností, které neodpovídaly pracovní kvalifikaci, ale také pomluvy a zesměšňování v rámci pracovního týmu. Dvě pětiny šikanovaných osob přiznaly, že jsou některé z forem mobbingu vystavovány nejméně jednou týdně či ještě častěji, a to po dobu delší než jeden rok. Toto číslo odpovídalo 42 % počtu dotázaných.

Následně společnost srovnala výsledky svého výzkumu s jinými veřejně dostupnými zdroji informací, takže mohla v závěru konstatovat, že za poslední dva roky došlo k poměrně velkému nárůstu počtu osob, které byly vystaveny některé z forem šikany na pracovišti, a to zhruba o 11 % (http://www.stemmark.cz/download /press _release _mobbing _ 2009. pdf).

Na začátku této kapitoly byl v souvislosti s mobbingem zmíněn problém nezaměstnanosti, který byl v posledním roce ještě více prohlouben špatnou celosvětovou ekonomickou situací. Výše uvedený výzkum byl realizován v květnu loňského roku, tedy v době, kdy byl pojem hospodářské krize spojován se vším, co souviselo s životem člověka. Mezi těmito dvěma skutečnostmi můžeme hledat určitou souvislost, na jejímž základě můžeme vyslovit i tu domněnku, že hospodářská krize mohla být jednou z alternativ, která zapříčinila nárůst patologického chování osob na pracovišti.

4.1 Následky pro oběť

Mobbing se stává společenským problémem především svými následky, které se týkají nejen oběti, ale i podniku, v jehož zázemí se tento způsob komunikace praktikuje. Ovšem konečné důsledky mobbingu můžeme pocítit i my všichni jako členové téže společnosti.

Dlouhodobé, cílené a systematické útoky agresora na vytypovanou osobu si za dobu své existence vybírají velmi krutou daň, a to především v podobě psychických, somatických a sociálních problémů oběti. Následky mobbingu můžeme charakterizovat jako velmi závažné, neboť zasahují nejen do pracovního života oběti, ale mohou se rozrůst natolik, že naruší i její soukromý život. Ano, právě psychický teror, jehož vlivu byla po dlouhou dobu na pracovišti vystavena způsobil, že síla, s jejíž pomocí dokázala zpočátku této zlomyslné hře aktivně a efektivně čelit, ji najednou opustila, a tím se dostala do fáze úplného psychického a fyzického vyčerpání.

Kratz (2005) hovoří o mobbingu jako o jedné z mnoha příčin onemocnění z povolání. To, čím mobbing skličuje člověka a čím ho drží „v hrsti“ je především fakt, že takto postižený jedinec nenechává své problémy, potíže a starosti v šuplíku pracovního stolu za zdmi pracoviště, ale odnáší si je v myšlenkách nedobrovolně domů. Nepříjemné myšlenky doprovází nejen únava, ponížení, úzkost a strach z toho, co bude následovat, ale také strach z útočnicka, strach ze ztráty zaměstnání a dalších následků s tím spojených.

Jak je z výše uvedeného patrné, znamená mobbing pro oběť velkou stresovou zátěž, která může končit jednak nemocí, jednak může v horším případě vyvolat u postiženého jedince i suicidální tendence. Jak uvádí Beňo (2003, s. 9) „každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých je propojen s problémy, které má dotyčná osoba na pracovišti.“

Onemocnění, která způsobil nebo podpořil mobbing nastupují velmi pomalu, ale jejich příznaky jsou čím dál tím závažnější a viditelnější, takže nakonec samy hovoří za vše. Postižený člověk pocítuje celkovou únavu, která se projevuje poruchami spánku, apatií, bolestmi šíje a hlavy, které postupně mohou přerůst v těžké záchvaty migrény. V zátěžových situacích se u něj dostavuje nepravidelný puls nebo zrychlený tlukot srdce, objevuje se nadměrné pocení, vznikají problémy s dýcháním či žaludeční problémy. Mobbingové aktivity mívají tedy pro oběť především psychické následky, které se projevují zejména depresemi, díky nimž se dostavují stavy úzkosti, poruchy koncentrace, pocity nejistoty, zoufalství, pesimistická nálada a postupně dochází k narušení interpersonálních vztahů nejen na pracovišti, ale i v soukromí. Rezignace na vše kolem a pocity strachu mohou vést i k sebe-destruktivním myšlenkám (Kratz, 2005).

Narušená psychika a přetrvávající stres se podepisují i na celkovém tělesném zdraví šikanovaného, který je více než kdykoli předtím ohrožen různými srdečními poruchami či poruchami krevního oběhu, čímž se u něj také zvyšuje riziko vzniku infarktu nebo mozkových příhod. Reakcí organismu na dlouhodobou psychickou zátěž může být i výskyt různých kožních onemocnění. Postupně může dojít k oslabení imunity natolik, že se mohou projevit také choroby daleko vážnějšího charakteru, jako jsou i případná nádorová onemocnění. Ani únik k alkoholu, lékům či drogám nebývá výjimkou pro oběť, která nevidí žádné řešení svých privátních problémů. Jde však o řešení „vytloukání klínu klínem“, neboť z jednoho problému vzniká problémů více a hovoříme-li o následcích, tak ty se spíše násobí než minimalizují.

Mobbing se na své oběti obvykle bohužel krutě podepíše a jeho následky nevymizí ani okamžikem, kdy se oběť rozhodne své pracoviště opustit a tím se zbavit nepříjemného přímého kontaktu s agresorem. Potíže však mohou přetrvávat hodně dlouhou dobu a v některých případech mohou být i trvalé.

4.2 Následky pro organizaci, společnost

Mobbing nepřináší, jak již víme, škody jen do života oběti, ale působí také značné ekonomické ztráty organizaci, v níž je tento fenomén na denním pořádku. Ta tam je doba, kdy pracovník setrval na jednom pracovním místě téměř po celý svůj produktivní život, a tím se de facto odměnil své firmě za to, co pro něj za celou dobu jeho pracovní aktivity udělala.

V současné době není fluktuace zaměstnanců ničím neobvyklým, tak proč by se nad ní měl někdo pozastavovat nebo hledat důvody odchodu některých zaměstnanců? Jeden odejde a na jeho místo, jak se říká, „čeká už deset dalších kandidátů“. Na to, proč například po dlouhou dobu bezproblémový, zodpovědný a loajální pracovník organizaci opouští, co je pravou příčinou jeho rozhodnutí, se víceméně nikdo neptá a možno tvrdit, že to často ani nikoho nezajímá. A proč také, vždyť je to přece jen jeho rozhodnutí. Je to tak vůbec správné? Samozřejmě, že ne. Každý řídicí pracovník by měl sledovat pohyb pracovníků ve firmě a pochopit příčiny jejich jednání. Důvodem by mu měl být už samotný fakt, že firma vynakládá nemalé finanční prostředky na zvyšování odbornosti svých zaměstnanců, a ty bude muset znovu investovat při přijetí pracovníka nového. Přitom se kolotoč mobbingu navíc může opakovat.

Jaké škody může mobbing napáchat, vynecháme-li tíživé následky, které přináší své oběti? Tam, kde mobbing existuje, se zkrátka naplno nepracuje. Sám prostě zaměstnává své aktéry natolik, že jim bohužel na povinnosti vůči zaměstnavateli mnoho času nezbyvá. Agresor vymýšlí stále nové a nové strategie, jak svou oběť odepsat, a ta musí neustále přemýšlet nad tím, jak si zachránit kůži a nepříjemné útoky přežít (Kratz, 2005).

Vzájemný boj všech zúčastněných a s ním související pracovní nečinnost se následně podepisují rovněž na ostatních členech kolektivu. Atmosféra na pracovišti houstne a dochází k celkovému narušení komunikace. Začíná vládnout nedůvěra, neochota, nepřátelství, snižuje se motivace i celkové uspokojení z vykonané práce. To vše přispívá k tomu, že se snižuje efektivita a kvalita, upadá pracovní morálka, což se dříve či později podepíše i na celkových ziscích firmy. Dalšími „zbytečnými náklady“, jež musí firma vynaložit, jsou výdaje související s častými absencemi oběti, která bývá opakovaně a dlouhodobě v pracovní neschopnosti pro své psychické či fyzické problémy v důsledku špatného zacházení v zaměstnání (Svobodová, 2008).

Tím však dopady mobbingu stále ještě nekončí. Shrneme-li vše, co bylo dosud řečeno, nezůstává ani celá naše společnost bez úhony. Každý „špás něco stojí“ a někdo ho musí v konečné fázi zaplatit. Z peněz nás všech jdou pak nemalé částky na financování lékařských ošetření obětí, na podpory v nemoci či na sociální dávky, na invalidní důchody apod.

Všechny tyto důsledky mobbingu jsou velmi závažné a drahé. Poškozených je více, než by se zprvu zdálo. Zpočátku banální konflikty přerůstají až v problémy, které se mohou dotýkat nás všech. Záleží tedy především na řídicích pracovnících, kterým byla svěřena pravomoc řízení lidských zdrojů, aby problém mobbingu brali jako velmi závažnou záležitost, která může zasáhnout kdekoliv a kdykoliv, a to i na takovém pracovišti, které dnes můžeme ještě považovat za ideální.

5 MOŽNOSTI, JAK MOBBINGU PŘEDCHÁZET A JAK S NÍM SKONCOVAT

Existují vůbec nějaké možnosti, jak se tomuto negativnímu fenoménu bránit či učinit něco pro to, aby se na pracovištích pokud možno neobjevoval? Odpověď na tuto otázku zdaleka není tak jednoduchá, jak by se na první pohled mohlo zdát. Svobodová (2008) hodnotí mobbing jako závažný komplexní problém, při kterém se jedná o proces, jehož typickým rysem je především eskalace. A právě s ohledem na tuto skutečnost není jednoduché jej vyřešit nějakou jednoduchou radou či doporučením. I ona sama konstatovala, že konkrétní účinná a univerzální technika, která by knokautovala mobbera, neexistuje.

Jak jsem již výše popsala, nástup mobbingu je tichý a plíživý, a proto nebývá jeho potenciální oběť schopna jej zpočátku nějak rozpoznat. Stále jej obvykle ještě spojuje s konfliktem, který byl na jeho samém počátku. Jak uvádí Huberová (1995), psychický teror zasáhne svou oběť v její plné nepřipravenosti, přijde jako „blesk z čistého nebe“. V případě mobbingu však jednotlivé fáze nekončí tak rychle, jak by se od blesku očekávalo. Pokračuje dále, vzplane a ničí vše, co zasáhl.

V současné době již víme o procesu mobbingu více, než dříve. Velmi důkladně se jím zabývala a stále ještě zabývá nejen řada zahraničních psychologů, kteří ve výzkumu navázali na své předchůdce, ale i v naší republice již „vzlétly první vlaštovky“ a někteří psychologové se tomuto patologickému jevu profesionálně věnují. V publikacích, médiích či prostřednictvím elektronických zdrojů si může téměř každý učinit obrázek o tom, co vlastně mobbing je, jaké jsou jeho příčiny a strategie, jak se projevují jeho účastníci, v čem spočívají jeho důsledky, a v neposlední řadě i možnosti, jak tuto svízelnou a nepříjemnou situaci teroru na pracovišti přežít a jak se jí pokud možno účinně bránit.

5.1 Obrana proti mobbingu z pohledu jedince

Jak se bránit člověku, který mě trápí, ponižuje a jedná se mnou jako s kusem laciného zboží? Je vůbec možné z pozice napadeného na tento nekončící stav nějak rozumně reagovat nebo ho zdárně vyřešit? Je lépe utéct nebo vydržet? Otázek existuje ještě celá řada, ale co rad?

Jaké obranné strategie se tedy poškozenému nabízejí? První z možností je definitivní ústup oběti. To znamená, že se rozhodne ke kroku, jenž ji vysvobodí ze „spárů“ mobbera a ze

svého pracoviště navždy odejde. Druhou z alternativ může být přechod oběti do ofenzívy, při které ona sama zaujme pózu bojovníka, a tím se pokusí nedat agresorovi již žádnou další šanci k útoku (Svobodová, 2008).

V žádném případě by neměl nikdo, kdo se stal objektem agrese na pracovišti potlačit v sobě pud sebezáchovy a rozhodnout se dál trpět a snášet příkoří, které je na něm pácháno. Žádné důvody, které by ho k tomuto kroku vedly, nemohou vyvážit jeho osobní újmu. Nakonec bude stejně donucen ke konečné rezignaci, pouze újma se na jeho osobnosti a zdraví podepíše ještě citelněji.

Způsob sebeobrany je zcela individuální a závisí především na osobnosti oběti, zejména pokud se týká sebedůvěry, odvahy a odolnosti při zátěži. Dále záleží i na celkovém zázemí, a to jak rodinném, tak i ekonomickém a sociálním.

Jak se tedy bránit, jestliže se stal mobbing již součástí našeho pracovního života, ale nepřerostl ještě míru únosnosti? Existuje šance ukončit i poněkud rozměrnější spor ještě po dobrém, například cestou nějaké dohody? Má to vůbec smysl a bude dohoda k něčemu?

Jak uvádí Huberová (1995), na takto položenou otázku si musí každý poškozený jedinec odpovědět sám. Pochybností o tom, má-li tento krok smysl či nikoli, má určitě více než dost, ale za pokus to vždy stojí a může se vyplatit. Bude-li však praktikovat pokus o smír, měl by si stanovit určité limity, které nehodlá překročit, neboť musí každopádně počítat s variantou, že neuspěje. V případě, že vše nedopadne tak, jak si představoval, měl by na tuto situaci urychleně reagovat a vyvodit z ní patřičné závěry. Neučiní-li tak, psychický teror začne opět nabírat na síle.

Kratz (2005, s. 89 – 119) uvádí tato následující doporučení, jak by měla oběť mobbingu postupovat:

1. *Inventura stávající situace* – založení vlastní dokumentace, jakéhosi přehledu událostí, které již proběhly. Ty by měly být konkretizovány vždy tak, aby si i nezúčastněný pozorovatel udělal ucelený obrázek o situaci a na základě toho pak oběť lépe pochopil.
2. *Uvědomění si svých slabín a pokus o změnu vlastního chování* – žádný člověk by neměl být přesvědčen o tom, že vše, co dělá, je správné, ale měl by především vycházet z toho, jak je on sám vnímán svým nejbližším okolím. Tato zpětná vazba mu může pomoci k tomu, aby své chování přehodnotil a dle potřeby změnil.

3. *Zapojení vlastní sociální sítě* – sociální, emocionální a morální podpora je velmi důležitá vždy, ale v tomto těžkém a složitém boji zejména. Té se oběti dostane obvykle od rodinných příslušníků, blízkých přátel, psychologa, lékaře nebo jiných do problému zasvěcených osob. Je velmi důležité o svých potížích hovořit, a to nejen s osobami nejbližšími, ale i těmi, kteří už jen tím, že aktivně naslouchají, budují v postiženém pocit, že není na svůj problém sám.
4. *Rozhovor s agresorem o jeho jednání* – cílem takového rozhovoru by měla být především konstruktivní dohoda, která by mohla odvrátit hrozící dlouhodobý konflikt. Je ovšem důležité mít na paměti, že k rozhovoru vůbec nemusí dojít, neboť agresor nebude mít zkrátka důvod se vůbec o něčem bavit. Přesto je však vhodné projevit snahu.
5. *Vystupňování konfliktu* – oběť jedná v duchu hesla „na hrubý pytel hrubá záplata“. Užije tedy podobných strategií jako agresor, otázkou ovšem zůstává, zda je tato varianta tím nejlepším řešením.
6. *Myslet pozitivně* – zaujme-li oběť k věci pozitivní postoj, zbaví se tím přemíry úzkosti a strachu ze své nepříjemné situace. Sama by si proto měla udělat inventuru vlastních úspěchů, a tím posílit své sražené sebevědomí.
7. *Sebevědomé vystupování* - trpí-li oběť nejistotou, promítne se tento fakt především v jejím chování. Tichý hlas a pohled upřený k zemi není tím správným způsobem obrany, spíše naopak tato póza v agresorovi evokuje pocit jeho vlastní neohroženosti. Je proto třeba zachovat v každé, byť i stresové situaci klidný postoj, neboť tak se projevuje především ochota hovořit a spolupracovat.
8. *Při vstupu do nového kolektivu neupozorňovat na své slabiny* – i když je první dojem velmi důležitý, nic se nesmí přehánět. Takové přehnané snažení „zalíbit se“ za každou cenu může vést až k tomu, že se člověk otevře daleko více, než by zprvu zamýšlel, a tím odhalí vedle svých předností i své nedostatky, kterých může být dříve či později vůči němu zneužito.
9. *Dodržovat skupinové normy* – uvnitř každého kolektivu existují určité nepsané zásady, které by měl každý jeho člen dodržovat. V případě, že tak činit nebude, může být proti němu tvrdým způsobem zakročeno. Tyto normy upravují především správný způsob chování a přiměřený pracovní výkon.
10. *Obrana vůči osobním útokům* – pro oběť je velmi důležité rozpoznat situace, ve kterých se agresor snaží získat nad ní nadvládu a správně je vyhodnotit. Na mírné

vykolejení agresora pokud možno nereagovat, ale v případě, že intenzita útoků sílí, měla by proti nim věcně a pokud možno razantně zakročit, a tím dát najevo, že tady mu „pšenka nepokvete“.

11. Volba právní cesty – tento způsob obrany jako jednoho z řešení je na místě v případě, má-li oběť shromážděno velké množství důkazů, jež hovoří v neprospěch pachatele. V opačném případě je tento způsob, dá se říci, zbytečný. Mašinérie, která je podáním trestního oznámení spuštěna, je pro oběť velmi zdlouhavá, stresující a také nákladná. Výsledek v podobě trestu pro agresora je však v takovém případě spíše nejistý. Jediné, co tento krok může přinést je to, že agresor od svých tyran-ských aktivit upustí.

Výčet možností, jak se bránit mobbingu je proti strategiím, které vůči své oběti může použít agresor opravdu skromný. Navíc přichází v úvahu použít je jen v případě, že se proces mobbingu ještě plně nerozvinul. V opačném případě je řešení jen jedno, a to, jak již víme, ukončení další působnosti na pracovišti.

5.2 Prevence mobbingu z pozice firmy

Jak jsme již zjistili, následky mobbingu nenese jen jeho oběť, ale i celá organizace. Proto by právě ona měla takovým problémům mezi zaměstnanci předcházet, a to především vhodnou prevencí. Jak uvádí Huberová (1995), je to postup účinnější, než jakákoliv léčba. Především v prevenci spočívá největší šance utlumit toto patologické chování, a proto může být stopkou pro jakoukoliv činnost všech strůjců mobbingu.

Dnes již nejsme tou zakonzervovanou společností, kterou jsme byli po dobu uplynulých čtyřiceti let období tzv. socialismu, kdy jsme pojem prevence znali pouze tak ve spojení s medicínou. Současná, moderně koncipovaná společnost, vykazuje oplátkou za své celkové postavení nejen pozitivní znaky, jako jsou možnosti vzdělání, práce v zahraničí či nespočetná lákadla v podobě množství zboží, ale zároveň se objevilo také množství patologických jevů, jejichž nárůst vede k tomu, že na ně společnost musí ve svém vlastním zájmu reagovat a určitým způsobem je minimalizovat. A právě prevence se ukázala jako nejúčinnější způsob, jak zvládnout boj s těmito nežádoucími a v některých případech zcela nepřijatelnými jevy.

Stejně tak je tomu i v oblasti patologického chování na pracovišti. Principem prevence mobbingu je především vytvoření takové pracovní atmosféry, ve které tento způsob chování nedostane žádnou šanci. Velmi důležitou pozici v prevenci má i firemní kultura, která by měla stát na pevných a kvalitních morálních základech. V neposlední řadě by měl ve firmách převládat kooperativní styl řízení, který představuje svého manažera jako schopného odborníka, a to nejen na poli pracovním, ale i v oblasti mezilidských vztahů.

Každá organizace, firma, podnik či společnost by měla mít připraven preventivní program určující způsob, jak předcházet násilí na pracovišti a jak jeho projevy eventuelně řešit. V této oblasti je velmi důležitá právě primární prevence, která spočívá mimo jiné také v informovanosti zaměstnanců o celkovém problému mobbingu. Osvěta týkající se problému by měla být prováděna buď vlastním pracovníkem, který by byl v této oblasti náležitě proškolen, nebo institucí, která tuto službu, pochopitelně za určitou úhradu, nabízí. Každý z vysoce postavených managerů by se měl nad touto problematikou zamýšlet a uvědomit si, že investice do prevence není tak vysoká, jak vysoké mohou být finanční ztráty způsobené v důsledku mobbingu. Pro ilustraci můžeme uvést, že některé zdroje hovoří o ztrátách až v řádu miliard.

Srovnáme-li postoj České republiky s jinými vyspělými zeměmi jako jsou Švédsko, Francie případně také Německo, které mají mobbing upraven i legislativně v podobě tak zvaných antimobbingových zákonů (v případě Německa antimobbingového ujednání), chybí prozatím naší zemi jakékoliv konkrétní realizovatelné návody, jak problém mobbingu řešit (Svobodová, 2008).

Ze své praxe vím, že na pracovištích většinou chybí kompetentní osoba, která by pomohla vzniklé konfliktní situace zvládat. Personální oddělení řeší pouze záležitosti týkající se evidence zaměstnanců a agendu s tím spojenou, ale otázky řešení mezilidských vztahů do oblasti její kompetence nespádají. Osobou, která by tento problém mohla řešit, je dle mého názoru tak zvaný mediátor, který by zároveň mohl plnit též funkci psychologa, případně pracovního poradce. Ten by ze své pozice dohlížel na vztahy na pracovišti a pomáhal tak řešit vzniklé konflikty, čímž by vlastně předcházel vzniku patologického chování, kterým mobbing právě je.

Dalším předpokladem předcházení mobbingovým aktivitám je kvalitní výběr nových zaměstnanců. První krok by měl být učiněn již v momentě, kdy probíhá přijímací pohovor či

řízení. Již zde by se měla kompetentní osoba zaměřit na celkovou osobnost nově přicházejícího jedince, a to především pokud se týká jeho charakterových vlastností. I když může být obtížné na základě často krátkého rozhovoru záporné vlastnosti odhalit, jelikož někteří mobbeři jsou velice obratní v jejich maskování, přece jen sklony k agresivitě, konfliktům či přehnané soutěživosti vysledovat lze (Svobodová, 2008).

Stěžejní roli v zavedení preventivních antimobbingových opatření hraje vedoucí pracovník, neboť právě on je představitelem veškerých pravidel a kvalit na pracovišti. Proto by měl mít prvořadý zájem na tom, aby nevznikaly okolnosti, které by zapříčinily rozvoj patologického chování mezi spolupracovníky.

Jediným, kdo je schopen vyřešit lidský problém - je člověk, neboť situace, při nichž dochází ke snižování lidské důstojnosti vznikají pouze za předpokladu, že jsou druhými lidmi tolerovány, nebo, ještě lépe - podporovány. Je tedy jen na lidech v rolích vedoucích pracovníků či ředitelů, aby měli o své spolupracovníky zájem a usilovali především o to, aby se do jejich firmy vrátil respekt k druhým lidem (Hirigoyen, 2002).

5.3 Právní obrana

Jak jsem již výše uvedla, nedisponuje Česká republika konkrétními zákony, jež by upravovaly téma samotného mobbingu. Proto je pro jedince, postiženého tímto problémem velmi složité dosáhnout realizace vlastní právní obrany.

Rozhodne-li se jeho oběť pro řešení sporu právní cestou, je možné se v jejím případě odvolat na:

1. *Listinu základních práv a svobod - zákon 2/1993Sb.* (In Svobodová, 2008), konkrétně na Článek 1, jenž uvádí, že lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti a právech a tato práva a svobody jsou nezadatelné, nezczitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné. Dále pak Článek 10 v prvním odstavci uvádí, že každý má právo na to, aby byla zachována jeho důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a aby bylo chráněno jeho jméno. V odstavci druhém a třetím jsou uvedena práva na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života a před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním a jiným zneužíváním údajů o jeho osobě.

2. *Zákoník práce - zákon 262/2006 Sb.* (In Svobodová, 2008) – uvádí rovněž práva zaměstnance v oblasti jeho ochrany v rámci pracovního procesu. Ta jsou upravena § 13, kde se konkrétně v odstavci 2b) uvádí, že jednou z povinností zaměstnavatele je zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a také dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců. Dále pak podle odstavce 5 uvedeného paragrafu jsou zaměstnavatelé povinni dbát o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu jak s tímto zákonem, tak s ostatními právními předpisy a dobrými mravy. Dalším ustanovením, které může být nápomocno při právním řešení problému je § 16, který rozvádí výše uvedený § 13 citovaného zákona.
3. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů – zákon 361/2003 Sb.* – vzhledem k situování svého výzkumu do řad zaměstnanců Policie ČR uvádím v souvislosti s obranou i tento právní akt. Ten upravuje v § 77 povinnosti bezpečnostního sboru v oblasti péče o příslušníky. Z něhož cituji konkrétně odst. 1, v němž je uvedeno: „*bezpečnostní sbor ani příslušník nesmí výkonu práv a povinností vyplývajících ze služebního poměru zneužívat k újmě jiného účastníka služebního poměru nebo k ponižování jeho lidské důstojnosti*“. Odst. 2 zakazuje ve služebním poměru přímou a nepřímou diskriminaci, obtěžování a sexuální obtěžování. Tyto nežádoucí formy chování jsou následně blíže specifikovány v odst. 3, 4, 5 a 6 uvedeného paragrafu.
4. *Občanský zákoník – zákon 40/1964 Sb.* – jelikož se tento problém týká jedince, tedy občana společnosti, najdou se i zde ustanovení, která chrání jeho osobnost. Konkrétně jsou práva ochrany osobnosti zakotvena v §§ 11,12 a 13.
5. *Trestní zákoník – zákon 40/2009 Sb.* – naplní-li jednání mobbera znaky trestného činu, přicházejí v úvahu obvykle tyto možnosti:
 - § 184 – Pomluva
 - § 175 – Vydírání
 - § 177 – Útisk
 - § 352 – Násilí proti skupině obyvatelů nebo jednotlivci
 - § 353 – Nebezpečné vyhrožování
 - § 354 – Nebezpečné pronásledování

Jako poslední alternativu obrany proti mobbingu jsem uvedla využití trestního práva k možnosti domoci se ochrany před škodou způsobenou právě mobbingem. Nejsem znalá statistických údajů týkajících se výsledků projednávaných soudních kauz tohoto typu, ale otázkou stejně zůstává, kolik trestních oznámení se k předmětnému soudnímu líčení vůbec dostane, neboť, jak uvádí Beňo (2003), bývají vesměs pro nedostatek důkazů zastavena.

V žádném případě by se však na složitou a strastiplnou soudní cestu neměl mobbingem dotčený jedinec vydávat sám. Už jen z důvodu jeho sekundární viktimizace by se měl svěřit do rukou advokáta, který se na poli práva a v samotných právních normách orientuje daleko lépe než on sám a než kdokoliv jiný.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROJEKT VÝZKUMU:

6.1 Stanovení výzkumného problému

Mobbing, jak uvádí Kratz (2005, s. 21), se projevuje ve všech oborech. Dle výzkumů psychologa práce Zapfa (In Kratz, 2005) jsou mu více vystaveni zaměstnanci a úředníci ve zdravotnictví, sociálních věcech, školství a státní správě. Pro realizaci svého výzkumu jsem si zvolila konkrétní oddělení Policie ČR ve Zlíně. Ve vztahu k Policii ČR je nutno říci, že se jedná o instituci, která se vůči jiným státním organizacím vymezuje určitou specifičností, která je především dána zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, který upravuje právní poměry fyzických osob, které v něm vykonávají službu, jejich odměňování, řízení ve věcech služebního poměru a organizační věci služby. Dalším aspektem odlišnosti je ta skutečnost, že zde vládne pevná organizační struktura, která je vytvořena podle schválené systematizace služebních míst. Ta je zpracována v souladu s úkoly, které plní Policie ČR dle zákona 273/2008 Sb. o Policii České republiky. Z toho tedy plyne, že pracovní náplň každého policisty je přesně stanovena dle katalogu činností v bezpečnostních sborech, který tyto přesně vymezuje. I přes pevně danou organizační strukturu a jasně stanovené mantinely výkonu práce u této instituce, bych chtěla prostřednictvím svého výzkumu zjistit, zda se i přes tyto skutečnosti patologické chování ve formě mobbingu mezi spolupracovníky vyskytuje.

Výzkumný problém zní: Existuje vztah mezi stupněm ohrožení mobbingem u respondentů a jejich pohlavím, jejich pracovním či služebním zařazením a délkou jejich praxe?

6.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit výskyt mobbingu v řadách zaměstnanců Policie ČR ve Zlíně a zaměřit se na vybrané skupiny pracovníků z hlediska služebního (pracovního) poměru, pohlaví a praxe. Jako související otázku s mobbingem bych se zaměřila na prozkoumání vybraných aspektů pracovního klimatu na konkrétním oddělení, ve kterém se mohou vyskytovat prvky mobbingu.

6.3 Stanovení hypotéz

H1: Předpokládám, že v instituci, které dominují spíše muži jsou ženy ohroženy mobbingem více.

H2: Předpokládám, že občanský zaměstnanec je ohrožen mobbingem více než policista.

H3: Předpokládám, že jsou ohroženi mobbingem více ti pracovníci, kteří mají kratší dobu praxe u Policie ČR.

6.4 Stanovení výzkumného souboru

Svůj výzkum jsem situovala do řad zaměstnanců Policie ČR ve Zlíně. Vzhledem k zachování jejich ochrany a slíbené anonymitě dotazníku neuvádím konkrétní oddělení, na kterém jsou tito v rámci svého výkonu zařazeni. Tuto instituci jsem zvolila proto, neboť patří mezi ty organizace, které jsou výskytem mobbingu ohroženy více. Výzkumný vzorek je tvořen 90- ti pracovníky z řad policistů i občanských zaměstnanců.

6.5 Výzkumné metody

K realizaci svého výzkumu jsem si zvolila kvantitativní výzkumnou metodu, konkrétně formu dotazníkového šetření. Každý respondent tak obdržel jeden kus dotazníku v tištěné podobě, který po jeho vyplnění ihned odevzdal. Tuto formu výzkumné metody jsme si vybrala i proto, neboť samotné téma mobbingu může být pro některé jedince tématem velmi osobním a alternativa dotazníku se mně jevila jako nejideálnější. Tvorbou a následným zpracováním otázek jsem se inspirovala knihami Hanse-Jürgena Kratze „*Mobbing, Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*“ a Brigitte Huberové „*Psychický teror na pracovišti*“. Co se týká statistického vyhodnocení získaných dat, jejich analýza je interpretována matematicky a procentuálně. Pro grafické znázornění jsem zvolila formu tabulek a grafů.

7 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH ANALÝZA

Tato kapitola je zaměřena na interpretaci výsledků výzkumného šetření.

Celkem bylo do řad zaměstnanců Policie ČR ve Zlíně distribuováno 90 dotazníků. Z těchto jsem po následném přepočítání zjistila, že stejný počet mně byl i navrácen, to je 90 vyplněných dotazníků. To znamená, že celková návratnost činila 100 %. Shrnutí dotazníkového šetření jsem provedla formou čárkovací metody.

Co se týká výsledků jednotlivých otázek, ty jsem po následném sečtení převedla do tabulek a grafů za užití počítačových programů Microsoft Word a Microsoft Excel. Každá tabulka, případně graf je doplněn o stručný komentář. Co se týká prezentace výsledků výzkumného šetření, ty jsou uvedeny v absolutní a relativní četnosti.

Pro potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz H1, H2 a H3 jsem použila test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku.

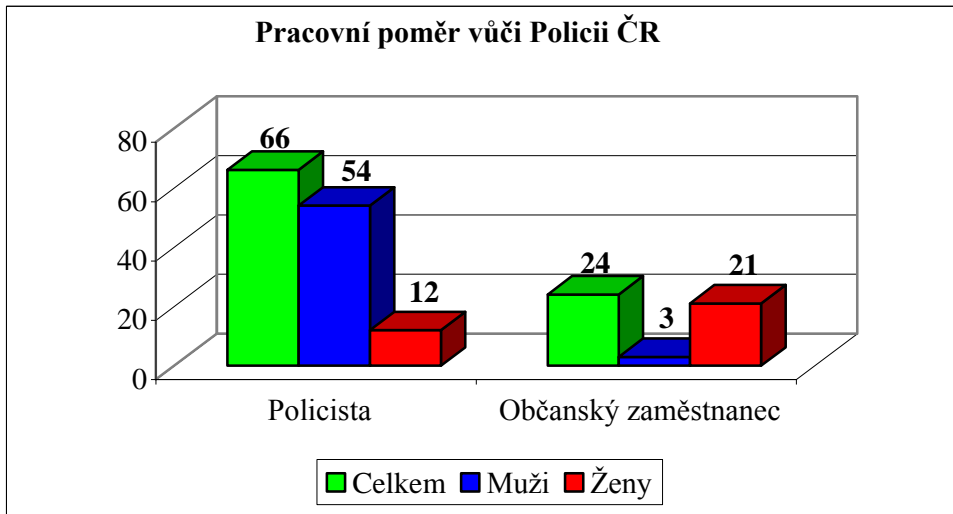
Charakteristika respondentů

Základní údaje o výzkumném vzorku - respondentech jsem zjistila prostřednictvím otázek 1 (pracovní poměr), 2 (pohlaví), 3 (věk), 4 (dosažené vzdělání) a 5 (délka praxe). Tomuto číslování bude odpovídat i následné členění tabulek a grafů. Toto rovněž koresponduje i s číslováním otázek v dotazníku (viz. příloha I).

Tabulka 1: Pracovní poměr vůči Policii ČR

	Celkem		Muži		Ženy	
Pracovní poměr	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Policista	66	73,3	54	94,7	12	36,4
Občanský zaměstnanec	24	26,7	3	5,3	21	63,6
Celkem	90	100,0	57	100,0	33	100,0

Graf 1: Pracovní poměr vůči Policii ČR

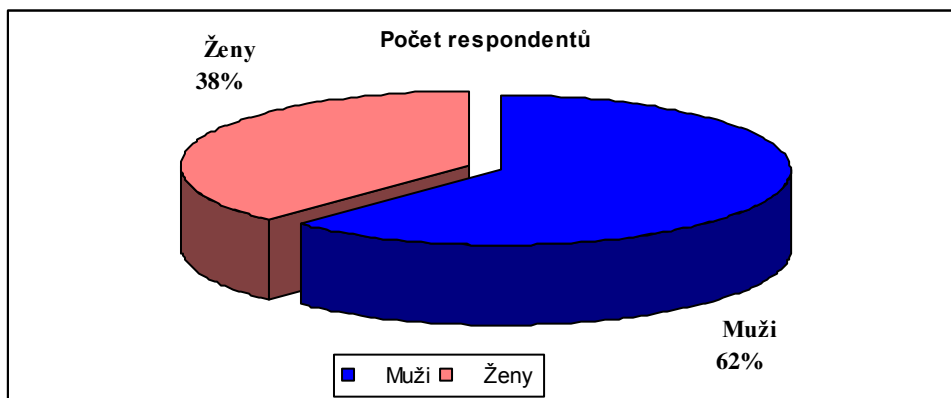


Tabulka 1 a graf 1 popisují, v jakém pracovním poměru jsou respondenti vůči Policii ČR ve Zlíně. Z celkového výzkumného souboru je 66 (73,3 %) zařazeno jako policista, z toho je 54 mužů (94,7 %) a 12 žen (36,4 %). Zbýlý počet 24 (26,7 %) je zařazeno v poměru občanský zaměstnanec, z toho je 21 žen (6 %) a 3 muži (5,3 %).

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Muži	56	62,2
Ženy	34	37,8
Celkem	90	100,0

Graf 2: Pohlaví respondentů

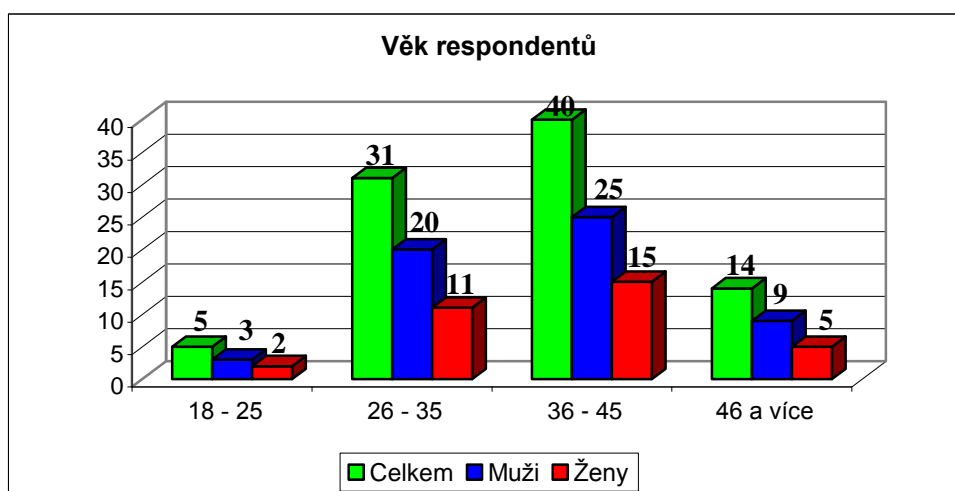


Tabulka 2 a graf 2 prezentují celkový počet respondentů, z něhož bylo 62,2 % (56) mužů a 37,8 % (34) žen.

Tabulka 3: Věk respondentů

Věk re- spondentů	Celkem		Muži		Ženy	
	Absolutní četnost	% Relativní četnost	Absolutní četnost	% Relativní četnost	Absolutní četnost	% Relativní četnost
18 - 25	5	5,6	3	5,3	2	6,1
26 - 35	31	34,4	20	35,1	11	33,3
36 - 45	40	44,4	25	43,8	15	45,5
46 a více	14	15,6	9	15,8	5	15,1
Celkem	90	100,0	57	100,0	33	100,0

Graf 3: Věk respondentů

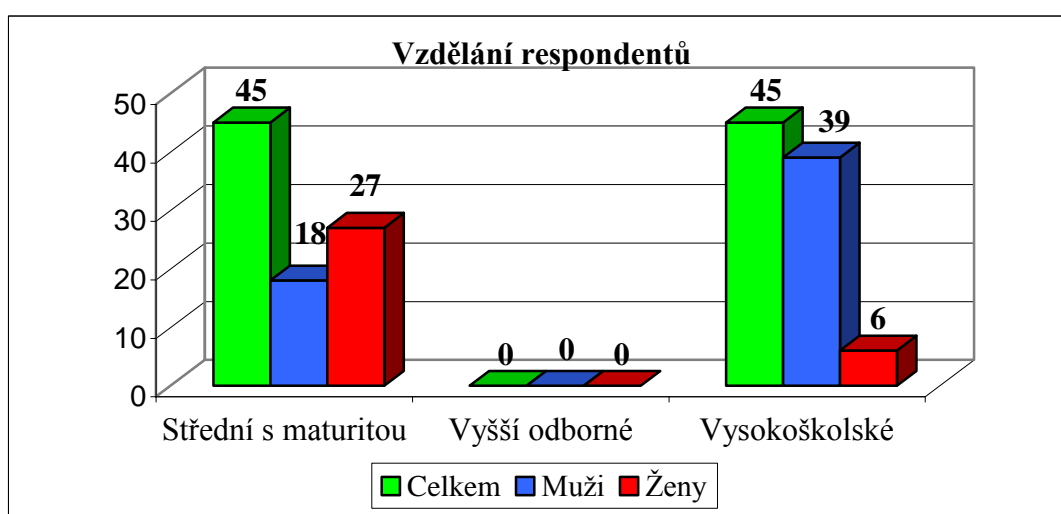


Tabulka 3 a graf 3 udává věkovou skladbu výzkumného souboru. Věk respondentů byl rozdělen do věkových kategorií 18-25 let, 26 -35 let, 36-45 let, 46-a více let. Ve věkové kategorii 18 – 25 let bylo nejmenší zastoupení a to celkem 5 respondentů (5,6 %), z toho byli 3 muži (5,3 %) a 2 ženy (6,1 %). Ve věkové kategorii 26 - 35 let bylo celkem 31 respondentů (34,4 %), z toho bylo 20 mužů (35,1 %) a 11 žen (33,3 %). Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií byla věková skupina 36 – 45 let a to počtem 40 respondentů (44,4 %), z toho bylo 25 mužů (43,8 %) a 15 žen (45,5 %). Poslední uvedená věková kategorie 46 a více let čítala celkem 14 respondentů (15,6 %), z toho bylo 9 mužů (15,8 %) a 5 žen (15,1 %).

Tabulka 4: Vzdělání respondentů

	Celkem	%	Muži	%	Ženy	%
Vzdělání respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Střední s maturitou	45	50,0	18	31,6	27	81,8
Vyšší odborné	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Vysokoškolské	45	50,0	39	68,4	6	18,2
Celkem	90	100,0	57	100,0	33	100,0

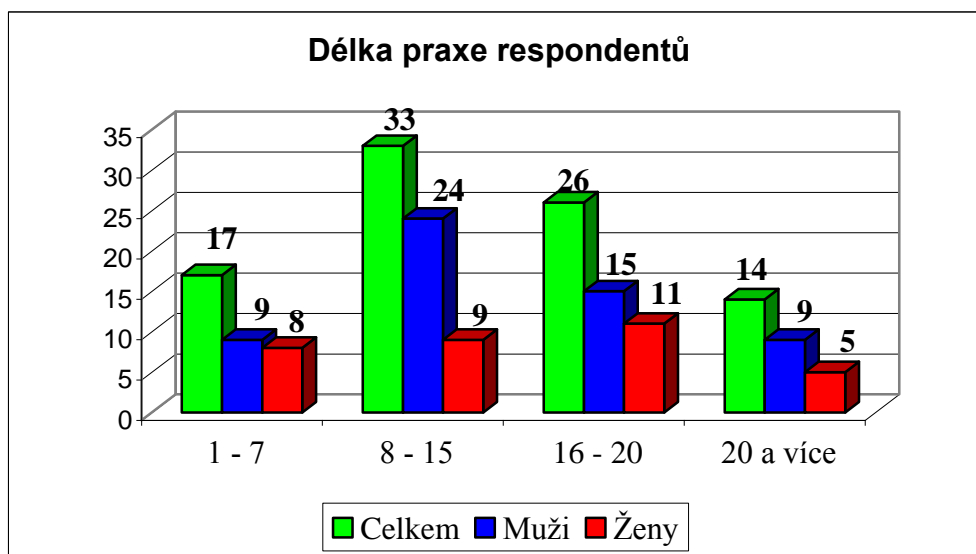
Graf 4: Vzdělání respondentů



Tabulka 4 a graf 4 zobrazují vzdělání respondentů. Vzhledem k podmínce středoškolského vzdělání ukončeného maturitní zkouškou, která je kladena na uchazeče v rámci přijetí k Policii ČR obsahuje kategorie vzdělání pouze vzdělání středoškolské s maturitou, vyšší odborné a vzdělání vysokoškolské. Střední školu s maturitou má tedy celkem 45 respondentů (50 %), z toho 18 mužů (31,6 %) a 27 žen (81,8), vyšší odborné vzdělání neabsolvoval z výzkumného vzorku žádný respondent a co se týká vysokoškolského vzdělání, to ukončilo celkem 45 respondentů (50 %), z toho 39 mužů (68,4 %) a 6 žen (18,2 %).

Tabulka 5: Délka praxe respondentů

	Celkem	%	Muži	%	Ženy	%
Délka praxe respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 - 7	17	18,9	9	15,8	8	24,2
8 - 15	33	36,7	24	42,1	9	27,3
16 - 20	26	28,9	15	26,3	11	33,3
20 a více	14	15,5	9	15,8	5	15,2
Celkem	90	100,0	57	100,0	33	100,0

Graf 5: Délka praxe respondentů

Tabulka 5 a graf 5 udávají délku praxe respondentů. Praxi v délce od 1 do 7 let má 17 respondentů (18,9 %), z toho 9 mužů (15,8 %) a 8 žen (24,2 %). Nejpočetnější zastoupení má délka praxe 8 – 15 let a to celkovým počtem 33 respondentů, z toho 24 mužů (42,1 %) a 9 žen (27,3 %). 26 respondentů (28,9 %) má praxi v délce od 16 do 20 let, z toho je 15 mužů (26,3 %) a 11 žen (33,3 %). Nejmenší počet respondentů bylo v kategorii s délkou praxe 20 a více. Ta čítala celkem 14 respondentů, z toho bylo 9 mužů (15,8 %) a 5 žen (15,2 %).

Spokojenost respondentů na konkrétním oddělení Policie ČR ve Zlíně

V rámci své výzkumné práce jsem se zároveň spolu se stanoveným výzkumným cílem, zabývala otázkou týkající se prozkoumáním vybraných aspektů pracovního klimatu. Mezi tyto lze zařadit i spokojenost respondentů na jejich pracovním oddělení. Otázky, jež měly tuto skutečnost objasnit, byly orientovány na jejich spokojenost s pracovním kolektivem a zda se společně scházejí za účelem zábavy v mimopracovní dobu. Dále jsem chtěla všeobecně zjistit jaké formy chování na pracovišti odsuzují a v čem vidí hlavní příčiny vzniku patologického chování na pracovišti.

Tabulka 6: Spokojenost s pracovním kolektivem

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	56	62,2
Mohlo by to být lepší	19	21,1
Někteří kolegové mně nevyhovují	10	11,1
Ne	5	5,6
Celkem	90	100,0

Tabulka 6 prezentuje spokojenost s kolektivem pracovníků na pracovišti. Nejvíce respondentů 56 (62,2%) je spokojeno, 19 respondentů (21,1 %) uvádí, že by kolektiv mohl být lepší, 10-ti respondentům (11,1 %) nevyhovují někteří kolegové a nejméně 5 respondentů (5,6) označilo za odpověď nespokojenost s pracovním kolektivem.

Jak je z výsledku patrné, ve většině jsou pracovníci se svým kolektivem spokojeni. Možnou nespokojenost přičítat větším věkovým rozdílům a stupni vzdělání.

Tabulka 7: Účast na akcích pořádaných ze strany spolupracovníků ve volném čase

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	58	64,4
Občas	30	33,4
Nejsem zván	2	2,2
Celkem	90	100,0

Tabulka 7 ukazuje, zda se členové pracovního kolektivu setkávají společně i v mimopracovní dobu prostřednictvím pořádaných akcí za účelem zábavy. 58 (64,4 %) respondentů se těchto akcí účastní dá se říci pravidelně, 30 (33,4 %) se účastní občas a 2 (2,2 %) respondenti se neúčastní, neboť na tyto nejsou zváni.

Tabulka 8: Formy chování, jež respondenti na pracovišti odsuzují
(u této otázky byla možnost volby více odpovědí)

Formy chování	Počet hlasů
Závist mezi kolegy	54
Intrikánské chování	52
Donášení vedoucímu	50
Šplhounství	34

Vyhrožování typu „každý je nahraditelný“	29
Autoritativní, osobní, zevšeobecňující kritika ze strany nadřízeného	20
Nedostatečné uznání ze strany nadřízeného	17
Nezdravá ctižádost na úkor jiných	14
Špatně naladěný šéf	6

Z tabulky 8 vyplývá, že pracovníci nejvíce odsuzují chování, která jsou zárukou pro vznik špatných interpersonálních vztahů na pracovišti. Na prvních třech příčkách se nachází závist mezi kolegy, intrikánské chování a donášení vedoucímu.

Tabulka 9: Důvody výskytu patologického chování na pracovišti.
(u této otázky byla možnost volby více odpovědí)

Důvody výskytu patologického chování na pracovišti	Počet hlasů
Charakterové vlastnosti jedince	52
Styl řízení	47
Špatné pracovní klima	42
Stres a nejistota ze ztráty zaměstnání	27
Frustrace	26
Vysoké nároky na výkonnost	11
Nuda a zpestření si volného času	5

Hodnoty uvedené v tabulce 9 měly dát odpověď na otázku, týkající se důvodů výskytu patologického chování na pracovišti všeobecně. Nejvíce respondentů hlavní příčinu vzniku spatřují v charakterových vlastnostech jedince, stylu řízení a špatném pracovním klimatu. Údaje měly ukázat, nakolik jsou pracovníci znalí problematiky patologického chování na pracovišti a v čem vidí hlavní příčiny jeho vzniku.

Na základě vybraných otázek zaměřených na zkoumání vztahů na vybraném oddělení, nebyl prokázán vliv faktorů, které mohou zapříčinit vznik tohoto patologického chování. Z vyhodnocení jednotlivých otázek lze říci, že vztahy jsou na tomto oddělení v převážné většině hodnoceny jako pozitivní. 56 (62,2 %) respondentů je spokojeno s pracovním kolektivem, což prokazuje i účast na mimopracovních akcích, které jsou oddělením v rámci zábavy pořádány. 58 (64,4 %) dotázaných se zúčastňuje, dá se říci pravidelně a 30 (33,4 %) respondentů občas. Pracovníci rovněž odsuzují řadu jednání, která mohou zapříčinit vznik mobbingu a další faktory, které jej mohou podpořit.

Tabulka 10: Máte pocit, že jste ze strany kolegů kontrolován více než ostatní?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	2	2,2
Občas	11	12,2
Ne	77	85,6
Celkem	90	100,0

Tabulka 10 zobrazuje, nakolik se respondenti cítí být ohroženi zvýšenou kontrolou ze strany kolegů vůči ostatním. 2 (2,2 %) respondenti mají pocit, že jsou kontrolováni přes míru, 11 (12,2 %) respondentů má tento pocit občas a největší počet 77 (85,6 %) respondentů jej nepocítuje vůbec.

Tabulka 11: Je Vaše práce centrem kritiky?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Často	3	3,3
Občas	52	57,7
Nikdy	35	39,0
Celkem	90	100,0

Tabulka 11 dokládá počty respondentů v souvislosti s kritikou jejich práce. 3 (3,3 %) respondentů se s kritikou své činnosti setkává často, největší počet 52 (57,7 %) uvedlo, že je jejich práce centrem kritiky občas a zbylých 35 (39,0 %) respondentů se s kritikou své práce nesetkala.

Tabulka 12: Jste ponižován/a nebo zesměšňován/a v souvislosti s Vašimi pracovními výsledky?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Nikdy	80	88,9
Občas	10	11,1
Často	0	0,0
Celkem	90	100,0

Tabulka 12 prezentuje, nakolik se respondenti cítí být na svém pracovišti v souvislosti s pracovními výsledky ponižováni nebo zesměšňováni. Největší počet 80 (88,9 %) dotázaných tento projev nezaznamenal nikdy, 10 (11,1 %) dotázaných tento způsob zaznamenal občas a co je v tomto případě pozitivní, s častou frekvencí ponižování či zesměšňování v souvislosti s výsledky práce se žádný z respondentů neseťkal nikdy.

Tabulka 13: Bývají Vám přidělovány úkoly, které jsou hluboko pod Vaší kvalifikací?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Nikdy	41	45,6
Občas	46	51,1
Často	3	3,3
Celkem	90	100,0

Tabulka 13 ukazuje, nakolik jsou respondentům přidělovány úkoly hluboko pod úroveň jejich kvalifikace. 41 (45,6 %) uvedlo, že úkoly tohoto typu jim nejsou přidělovány vůbec, 46 (51,1 %) respondentů je názoru, že tento druh úkolů dostává občas a 3 (3,3 %) respondenti úkoly pod úroveň jejich kvalifikace dostává často.

Tabulka 14: Jsou o Vás na pracovišti šířeny pomluvy?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	13	14,4
Ne	54	60,0
Občas	23	25,6
Celkem	90	100,0

Tabulka 14 se vztahuje k pomluvám na pracovišti. 13 (14,4 %) respondentů uvedlo, že o nich na pracovišti pomluvy šířeny jsou, největší zastoupení 54 (60,0 %) respondentů uvedlo, že o nich pomluvy šířeny nejsou vůbec a zbytek 23 (25,6 %) respondentů se s pomluvami týkajícími se jejich osoby setkává na pracovišti občas.

Tabulka 15: Vztahují se tyto pomluvy i k Vaším rodinným příslušníkům?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	2	2,2
Ne	79	87,8
Občas	9	10,0
Celkem	90	100,0

Tabulka 15 se rovněž týká pomluv na pracovišti, ovšem ve vztahu k rodinným příslušníkům. 2 (2,2 %) respondenti uvádí, že pomluvy šířené na pracovišti se vztahují k jejich rodinným příslušníkům, 9 (10,0 %) uvádí občasnou existenci těchto pomluv a nejvíce 79 (87,8 %) respondentů se s pomluvami, vztahujícími se k jejich rodinným příslušníkům, na pracovišti nesešla.

Tabulka 16: Jste terčem posměchu skrze své vystupování, vzhled apod.?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Nikdy	68	75,6
Občas	21	23,3
Často	1	1,1
Celkem	90	100,0

Tabulka 16 prezentuje, nakolik se respondenti cítí být na svém pracovišti terčem posměchu v souvislosti s jejich vystupováním, vzhledem apod. Odpověď nikdy volilo celkem 68 (75,6 %) respondentů, občas 21 (23,3 %) respondentů a odpověď často uvedl 1 (1,1 %) respondent.

Tabulka 17: Chcete-li se zapojit do hovoru s některým ze svých kolegů býváte přehlížen/a?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Nikdy	76	84,4
Občas	14	15,6
Často	0	0,0
Celkem	90	100,0

Tabulka 17 souvisí s odepřením sociálních styků na pracovišti. 76 (84,4 %) respondentů není ze strany svých kolegů přehlíženo nikdy, 14 (15,6 %) se cítí být přehlíženo ze strany kolegů občas, alternativu často přehlížen nepocítuje žádný respondent.

Tabulka 18: Jsou Vám stále připomínány chyby nebo omyly, kterých jste se dopustil/a?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Nikdy	65	72,2
Občas	22	24,5
Často	3	3,3
Celkem	90	100,0

Tabulka 18 ukazuje četnost odpovědí, nakolik jsou respondentům na pracovišti připomínány jejich chyby a omyly. 65 (72,2 %) respondentů uvedlo, že tyto jim připomínány nejsou nikdy, 22 (24,5 %) uvedlo, že jsou jim jejich chyby a omyly připomínány občas a zbylých 3 (3,3 %) respondenti uvedli, že je takto vůči nim činěno často.

Tabulka 19: Jsou chyby a omyly, kterých jste se dopustil/a přehnaně zveličovány?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Nikdy	68	75,6
Občas	19	21,1
Často	3	3,3
Celkem	90	100,0

Tabulka č. 19 zobrazuje, nakolik jsou chyby a omyly, jichž se respondenti dopustili v rámci pracovní činnosti, přehnaně zveličovány. S tímto projevem se na pracovišti nikdy nesetkalo 68 (75,6 %) respondentů, 19 (21,1 %) respondentů uvedlo, že se s takovým chováním setkává občas a 3 (3,3 %) respondenti uvedli, že jsou jejich chyby a omyly na pracovišti zveličovány často.

Tabulka 20: Dostáváte prostor k tomu, abyste se mohl/a vyjádřit?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	88	97,8
Nejsem nikdy připuštěn ke slovu	2	2,2
Celkem	90	100,0

Tabulka 20 prezentuje, zda respondenti dostávají prostor k tomu, aby se mohli vyjádřit. Většina 88 (97,8 %) tento prostor má, zbytek 2 (2,2 %) respondenti uvedli, že připuštění ke slovu nikdy nejsou, tedy jim tento prostor poskytnut není.

Tabulka 21: Naznačují Vám Vaši kolegové, že bude lepší, když změníte zaměstnání?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Nikdy	82	91,1
Občas	7	7,8
Často	1	1,1
Celkem	90	100,0

Tabulka 21 zobrazuje, nakolik jsou respondenti vystaveni výstupům ze strany svých kolegů, týkajících se vhodnosti změny jejich zaměstnání. 82 (91,1 %) z nich takové výpady vůči sobě nezaznamenali nikdy, 7 (7,8 %) respondentů se s takovým jednáním setkává občas a 1 (1,1 %) respondent uvedl, že je mu ze strany kolegů vhodnost změny zaměstnání naznačována často.

Tabulka 22: Chcete-li si doplnit jazykové či jiné odborné vzdělání, jenž je nabízeno policejními vzdělávacími institucemi bývá Vám toto odepřeno?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Nikdy	61	67,8
Občas	18	20,0
Vždy	11	12,2
Celkem	90	100,0

Tabulka 22 prezentuje, četnost odpovědí týkajících se odepření možnosti doplnění si jazykového či odborného vzdělání, která nabízejí policejní vzdělávací střediska. 61 (67,8%)

respondentů s tímto nemá problém a tedy jim není nikdy odepřen jejich požadavek o doplnění si profesní odbornosti. Oproti tomu 11 (12,2 %) respondentů se zamítacím stanoviskem, co se dalšího vzdělávání týká setkává často. 18 (20 %) respondentů se s tímto jednáním setkává občas. Z těchto výsledků je zřejmé, že podmínky pro odbornou přípravu a tím dosažení služebního postupu nejsou u všech stejné. Tento způsob lze označit za nerovné zacházení, neboť prostor k odbornému růstu, by měl být dát všem bez rozdílu.

Tabulka 23: Bývá Vám vyhrožováno, ať už písemně nebo ústně?

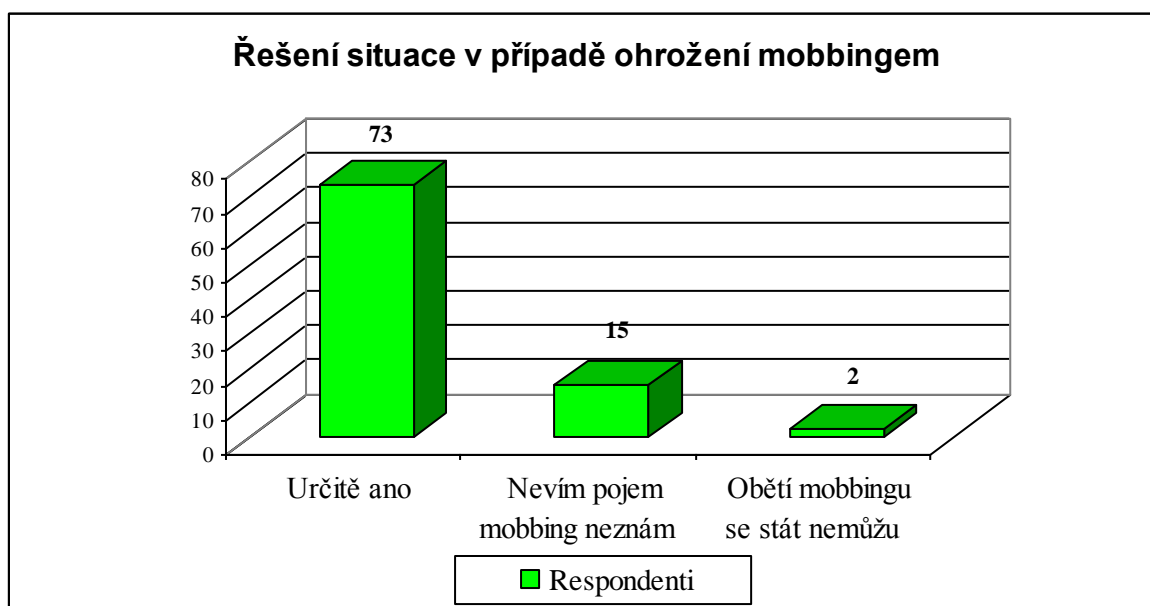
	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Nikdy	76	84,4
Občas	14	15,6
Často	0	0,0
Celkem	90	100,0

Tabulka 23 ukazuje, nakolik se respondenti cítí být vystaveni písemným či ústním výhrůžkám. Odpověď nikdy zaškrtno nejvíce 76 (84,4 %) respondentů, 14 (15,6 %) respondentů se s těmito formami vyhrožování setkává občas a odpověď často nebyla zvolena žádným respondentem.

Tabulka 24: V případě, že byste se stal/a obětí mobbingu, dokázal byste tuto situaci řešit?

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Určitě ano	73	81,1
Nevím pojem mobbing neznám	15	16,7
Obětí mobbingu se stát nemůžu	2	2,2
Celkem	90	100,0

Graf 6: Řešení situace v případě ohrožení mobbingem



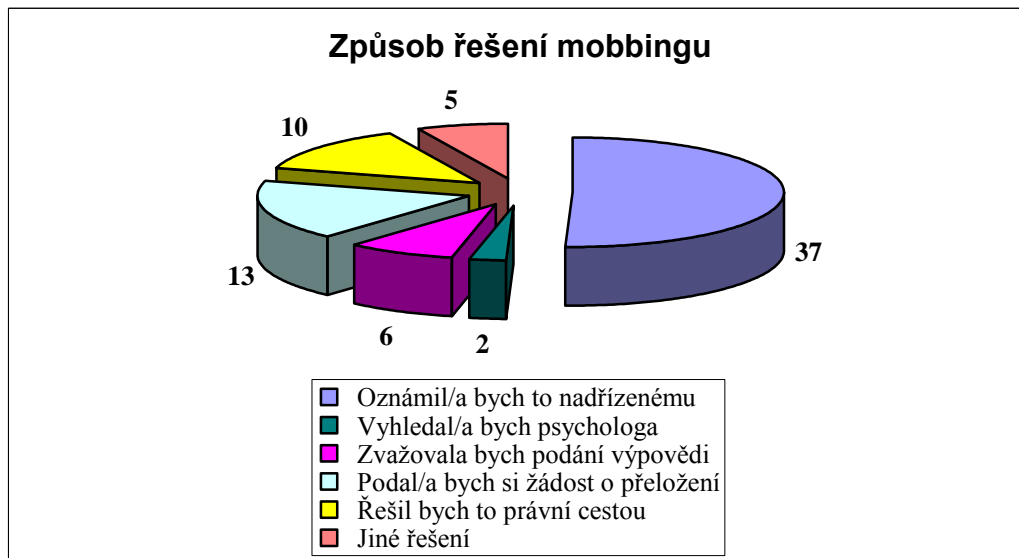
Tabulka 24 a graf 6 znázorňují, jak by se respondenti zachovali v případě, že by se stali obětí mobbingu. Největší počet 73 (81,1 %) respondentů uvedlo, že by tento problém určitě řešili. 15 (16,7 %) respondentů neví, jak by tuto potíž řešilo, neboť pojem mobbing nezná a 2 (2,2 %) respondenti se problémem mobbingu cítí být neohrozeni a jeho obětí se stát nemohou.

Co se týká vyhodnocení otázky způsobu řešení, do této byli zařazeni jen ti respondenti, kteří v předchozí otázce zatrhli odpověď pod písmenem a), tedy že by dokázali svou situaci obětí mobbingu řešit. Tuto alternativu označilo celkem 73 (81,1 %) respondentů. Tento počet je v případě této otázky brán jako celek a budu z něj vycházet při výpočtu relativních a absolutních četností v tabulce 25.

Tabulka 25: Způsob řešení mobbingu

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Oznámil/a bych to nadřízenému	37	50,7
Vyhledal/a bych psychologa	2	2,7
Zvažovala bych podání výpovědi	6	8,2
Podal/a bych si žádost o přeložení	13	17,8
Řešil bych to právní cestou	10	13,7
Jiné řešení	5	6,9
Celkem	73	100

Graf 7: Způsob řešení mobbingu



Tabulka 25 a graf 7 znázorňují jakými způsoby by respondenti řešili situaci v případě, že by se stali obětí mobbingu. Největší počet 37 (50,7 %) respondentů uvedlo, že by tuto skutečnost oznámilo nadřízenému, nejmenší počet 2 (2,7 %) respondenti by vyhledali psychologa, 6 (8,2 %) respondentů by zvažovalo podání výpovědi, 13 (17,8 %) respondentů uvedlo, že by v takovém případě podalo žádost o přeložení na jiné pracoviště, právní způsob obrany by podstoupilo 10 (13,7 %) respondentů a zbývajících 5 (6,9 %) respondentů uvedlo alternativu jiného řešení, z čehož 3 (4,1 %) respondenti by volili jako způsob obrany osobní jednání s agresorem a 2 (2,8 %) respondenti by svou situaci řešili podle okolností. Závěrem lze říci, že respondenti by dokázali svou situaci případné oběti řešit, jak způsoby uvedenými, tak i jinými formami obrany za účelem urovnání vztahů na pracovišti.

8 ROZSAH OHROŽENÍ MOBBINGEM U RESPONDENTŮ A OVĚŘENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ

Pro vztahovou analýzu hypotéz jsme vycházela z celkového bodového hodnocení, kterého respondenti dosáhli dle počtu získaných bodů v otázkách 11 – 24. Co se týká hodnocení jednotlivých odpovědí, to je následující.

Odpovědi *nikdy a ne* jsou hodnoceny 0 body, odpověď *občas* je hodnocena 1 bodem a odpovědi *často a ano* jsou hodnoceny 2 body.

U otázky číslo 21 je odpověď a) hodnocena 0 body a odpověď b) 2 body.

Osoby, které získají 0 - 5 bodů, nejsou pravděpodobně ohroženy mobbingem. Osoby, které získají 6 - 15 bodů, jsou ohroženy mobbingem. Osoby, které v dotazníku získají 16 - 37 bodů, lze již považovat za oběti mobbingu (Zemanová, 2009).

8.1 Vyhodnocení rozsahu ohrožení mobbingem u respondentů

Dosažené bodové hodnoty byly seřazeny dle posloupnosti do tabulky. Vedle počtu získaných bodů byla uvedena absolutní a relativní četnost respondentů, kteří dosáhli daného bodového hodnocení (viz. tabulka 26).

Tabulka 26: Vyhodnocení ohrožení mobbingem dle získaného počtu bodů

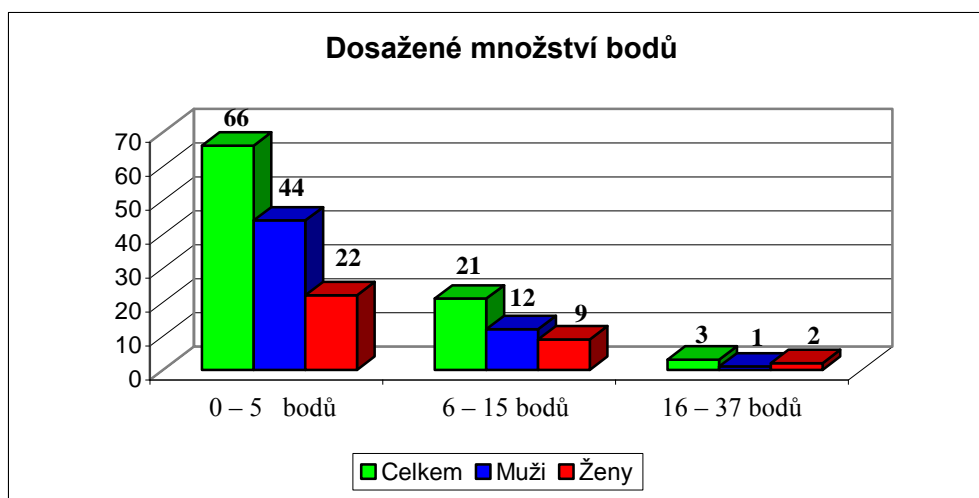
Bodový zisk	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 bodů	15	16,7
1 bod	11	12,2
2 body	16	17,8
3 body	11	12,2
4 body	9	10,0
5 bodů	4	4,5
6 bodů	12	13,4
7 bodů	1	1,1
8 bodů	2	2,2
9 bodů	2	2,2
10 bodů	1	1,1
11 bodů	0	0,0
12 bodů	2	2,2
13 bodů	1	1,1
14 bodů	0	0,0
15 bodů	0	0,0

16 bodů	2	2,2
17 bodů	0	0,0
18 bodů	1	1,1
19 bodů	0	0,0
20 - 37 bodů	0	0,0
Celkem	90	100,0

Tabulka 27: Vyhodnocení ohrožení mobbingem dle bodovacího intervalu

Bodovací interval	Celkem		Muži		Ženy	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 – 5 bodů	66	73,4	44	77,2	22	66,7
6 – 15 bodů	21	23,3	12	21,0	9	27,3
16 – 37 bodů	3	3,3	1	1,8	2	6,0
Celkem	90	100,0	57	100,0	33	100,0

Graf 8: Dosažené množství bodů

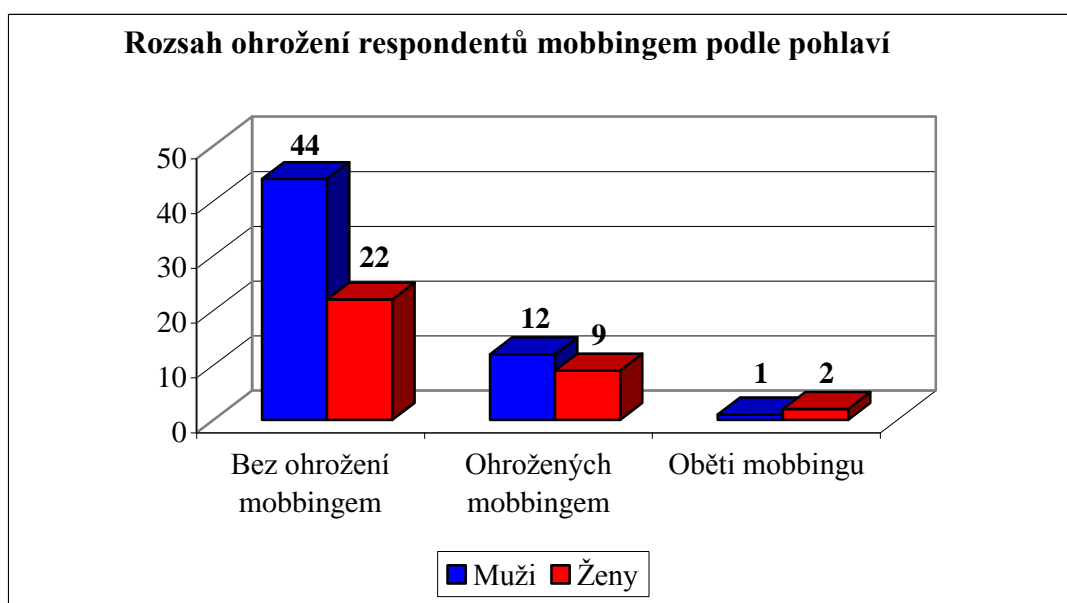


Tabulka 25 a graf 8 ukazuje celkové dosažení bodů u respondentů. Ti byli rozděleni podle počtu získaných bodů do intervalů 0 – 5 bodů, 6 – 15 bodů a 16 – 37 bodů. Kategorie zisku 0 – 5 bodů má nejvyšší zastoupení 66 (73,4 %) respondentů, z toho bylo 44 (77,2 %) mužů a 22 (66,7 %) žen, 6 – 15 bodů dosáhlo 21 (23,3 %) respondentů, z toho bylo 12 (21,0 %) mužů a 9 (27,3 %) žen, nejmenší zastoupení 3 (3,3 %) respondenti byli v intervalu 16 – 37 bodů, kde byl 1 (1,8 %) muž a 2 (6,0 %) ženy.

Tabulka 28: Rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle pohlaví

	Celkem	%	Muži	%	Ženy	%
Respondenti	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Bez ohrožení mobbingem	66	73,4	44	77,2	22	66,7
Ohrožených mobbingem	21	23,3	12	21,0	9	27,3
Oběti mobbingu	3	3,3	1	1,8	2	6,0
Celkem	90	100,0	57	100,0	33	100,0

Graf 9: Rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle pohlaví

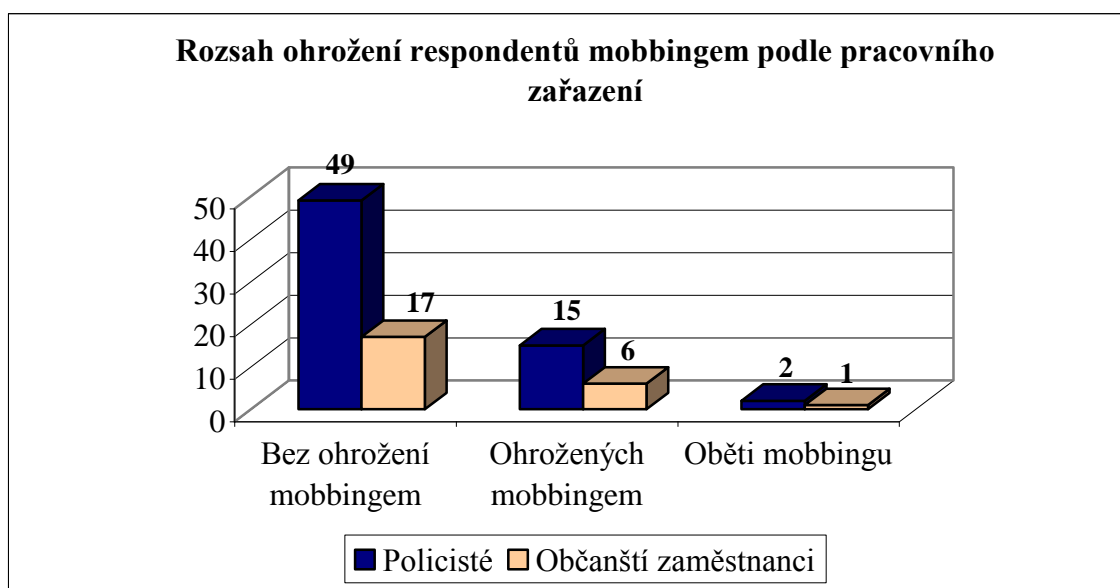


Tabulka 28 a graf 9 ukazuje rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle pohlaví. Bez ohrožení mobbingem je 44 (77,2 %) mužů a 22 (66,7 %) žen, 12 (21,0 %) mužů a 9 (27,3 %) žen jsou ohroženi mobbingem a za oběti mobbingu lze považovat 1 (1,8 %) muže a 2 (6,0 %) ženy.

Tabulka 29: Rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle pracovního zařazení

	Celkem	%	Policisté	%	Obč. zam.	%
Respondenti	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Bez ohrožení mobbingem	66	73,4	49	74,2	17	70,8
Ohrožených mobbingem	21	23,3	15	22,8	6	25,0
Oběti mobbingu	3	3,3	2	3,0	1	4,2
Celkem	90	100,0	66	100,0	24	100,0

Graf 10: Rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle pracovního zařazení

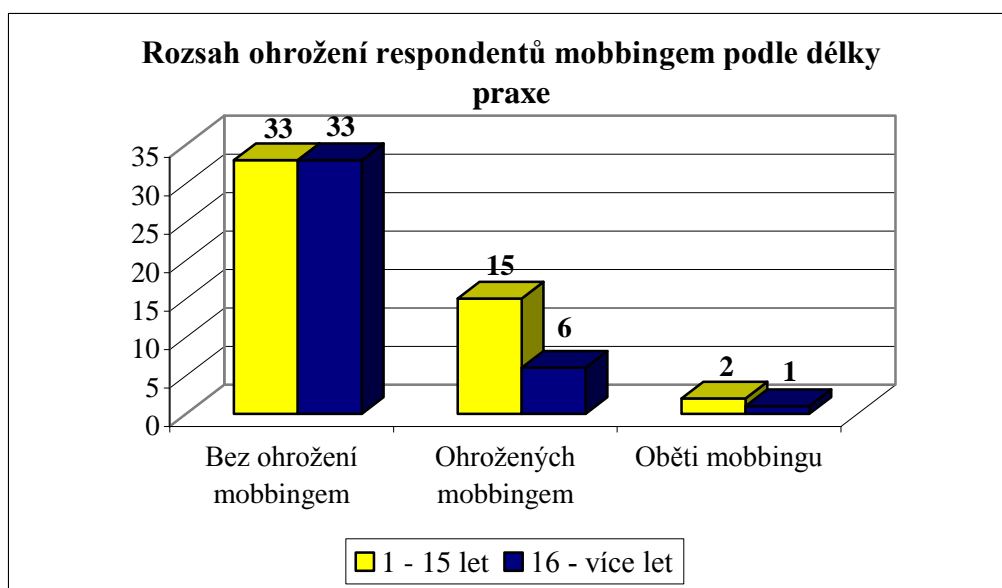


Tabulka 29 a graf 10 ukazují rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle jejich pracovního zařazení. Bez ohrožení mobbingem je 49 (74,2 %) policistů a 17 (70,8 %) občanských zaměstnanců, 15 (22,8 %) policistů a 6 (25,0 %) občanských zaměstnanců jsou ohroženi mobbingem a za oběti mobbingu lze považovat 2 (3,0 %) policisty a 1 (4,2 %) občanského zaměstnance.

Tabulka 30: Rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle délky praxe

	Celkem	%	1 – 15 let	%	16 – více let	%
Respondenti	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Bez ohrožení mobbingem	66	73,4	33	66,0	33	82,5
Ohrožených mobbingem	21	23,3	15	30,0	6	15,0
Oběti mobbingu	3	3,3	2	4,0	1	2,5
Celkem	90	100,0	50	100,0	40	100,0

Graf 11: Rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle délky praxe



Tabulka 30 a graf 11 ukazuje rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle jejich délky praxe. Bez ohrožení mobbingem je 33 (66,0 %) respondentů s délkou praxe od 1 – 15 let a 33 (82,5 %) respondentů s délkou praxe od 16 – více let. 15 (30,0 %) respondentů s délkou praxe 1 – 15 let a 6 (15,0 %) respondentů s praxí od 16 – více let jsou mobbingem ohroženi a mezi oběti mobbingu se zařadili 2 (4,0 %) respondenti s praxí 1 – 15 let a 1 respondent (2,5 %) s délkou praxe 16 – více let. I když jsou výsledky vyrovnané, je z údajů zřejmé, že více jsou mobbingem ohroženi a dotčeni pracovníci s kratší délkou praxe.

8.2 Závěr vyhodnocení rozsahu ohrožení mobbingem u respondentů

Z uvedených hodnot, které jsou zřejmé z jednotlivých tabulek a grafů, lze říci, že výskyt mobbingu na sledovaném oddělení Policie ČR ve Zlíně je minimální. Což dokládají 3 (3,3 %) respondenti, které lze dle stanoveného bodovacího kritéria pokládat za oběti mobbingu. Dále jsem se v této části zaměřila na jednotlivé skupiny respondentů, u nichž jsem chtěla zjistit celkový rozsah ohrožení mobbingem v závislosti na jejich pohlaví, pracovním zařazení (policista x občanský zaměstnanec) a délce jejich praxe. Z vyhodnocení jednotlivých skupin lze vyčíst určité rozdíly ohrožení, ale ty nejsou nijak markantní. Z dat uvedených v tabulkách a znázorněných v grafech jsem získala hodnoty pro ověření stanovených pracovních hypotéz. H1, H2 a H3.

8.3 Ověření hypotéz z výsledků získaných výzkumem.

Pro potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz H1, H2 a H3 jsem použila test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku.

Hypotéza č. 1:

H1: Předpokládám, že v instituci, které spíše dominují muži jsou ženy ohroženy mobbingem více.

Formulace této hypotézy vyjadřuje: Existuje vztah mezi rozsahem ohrožení mobbingem u respondentů a jejich pohlavím.

Tabulka 31: Kontingenční tabulka pro H1

Pohlaví respondentů	Respondenti bez ohrožení mobbingem	Respondenti ohrožení mobbingem	Oběti mobbingu	Σ
Muži	44 (41,8)	12 (13,3)	1 (1,9)	57
Ženy	22 (24,2)	9 (7,7)	2 (1,1)	33
Σ	66	21	3	90

Poznámka: číslo bez závorky značí předpokládanou četnost P, číslo v závorce očekávanou četnost O

H1₀: Ženy jsou mobbingem ohroženy stejně jako muži.

H1_A: Ženy jsou mobbingem ohroženy více než muži.

Test významnosti byl zvolen na hladině $\alpha = 0,05$.

Pro každé pole kontingenční tabulky jsem vypočítala hodnotu $(P-O)^2/O$, kde O je očekávaná četnost a P je četnost předpokládána.

Testové kritérium chí-kvadrát χ^2 jsem následně vypočítala jako součet hodnot $(P-O)^2/O$ všech polí kontingenční tabulky 31, která je ukazatelem velikosti rozdílu mezi skutečností a vyslovenou nulovou hypotézou.

$$\chi^2 = (P-O)^2/O = 0,116 + 0,127 + 0,426 + 0,2 + 0,219 + 0,736 = \mathbf{1,824}$$

Vypočítanou hodnotu χ^2 jsem srovnala s kritickou hodnotou testového kritéria χ^2 pro zvolenou hladinu významnosti a počet stupňů volnosti f . Tento jsem vypočítala dle vztahu $f = (r - 1) \cdot (s - 1)$, kde r je počet řádků a s počet sloupců kontingenční tabulky 31.

$$f = (r - 1) \cdot (s - 1)$$

$$f = (2 - 1) \cdot (3 - 1)$$

$$f = 2$$

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 jsem ve statistické tabulce našla kritickou hodnotu $\chi^2_{0,05}(2) = \mathbf{5,991}$

$$\chi^2_{0,05}(2) = \mathbf{5,991} > \mathbf{1,824}$$

Vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát χ^2 je nižší než hodnota kritická, a proto odmítáme alternativní hypotézu $H1_A$ a **přijímáme** hypotézu nulovou $H1_0$, která zní: **Ženy jsou mobbingem ohroženy stejně jako muži**, což vyplývá i z jednotlivých dílčích výsledků. Tyto je možné detailně vyhledat v jednotlivých přehledových grafech a tabulkách, a v statistickém vyhodnocení relativních a absolutních četností.

Hypotéza č. 2:

H2: Předpokládám, že občanský zaměstnanec je ohrožen mobbingem více než policista.

Formulace této hypotézy vyjadřuje: Existuje vztah mezi rozsahem ohrožení mobbingem u respondentů a jejich zařazením v rámci organizace, tedy služebním zařazením policista a pracovním zařazením občanský zaměstnanec.

Tabulka 32: Kontingenční tabulka pro H2

Pohlaví respondentů	Respondenti bez ohrožení mobbingem	Respondenti ohrožení mobbingem	Oběti mobbingu	Σ
Policisté	49 (48,4)	15 (15,4)	2 (2,2)	66
Obč. zam.	17 (17,6)	6 (5,6)	1 (0,8)	24
Σ	66	21	3	90

Poznámka: číslo bez závorky značí předpokládanou četnost P, číslo v závorce očekávanou četnost O

H₂₀: Občanští zaměstnanci jsou mobbingem ohroženi stejně jako policisté.

H_{2A}: Občanští zaměstnanci jsou mobbingem ohroženi více než policisté.

Test významnosti byl zvolen na hladině $\alpha = 0,05$.

Pro každé pole kontingenční tabulky jsem opět vypočítala hodnotu $(P-O)^2/O$, kde O je očekávaná četnost a P je četnost předpokládána.

$$\chi^2 = (P-O)^2/O = 0,007 + 0,010 + 0,018 + 0,020 + 0,029 + 0,05 = \mathbf{0,134}$$

Vypočítanou hodnotu χ^2 jsem srovnala s kritickou hodnotou testového kritéria χ^2 pro zvolenou hladinu významnosti a počet stupňů volnosti **f**.

$$\mathbf{f} = (r - 1) \cdot (s - 1)$$

$$\mathbf{f} = (2 - 1) \cdot (3 - 1)$$

$$\mathbf{f} = 2$$

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 jsem ve statistické tabulce našla kritickou hodnotu $\chi^2_{0,05}(2) = \mathbf{5,991}$

$$\chi^2_{0,05}(2) = \mathbf{5,991} > \mathbf{0,134}$$

Vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát χ^2 je nižší než hodnota kritická, a proto odmítáme alternativní hypotézu H_{2A} a **přijímáme** hypotézu nulovou H₂₀, která zní: **Občanští zaměstnanci jsou mobbingem ohroženi stejně jako policisté**, což vyplývá i jednotlivých dílčích výsledků. Tyto je možné detailně vyhledat v jednotlivých přehledových grafech a tabulkách, a v statistickém vyhodnocení relativních a absolutních četností. Je tedy zřejmé, že roli nehraje služební nebo pracovní zařazení, v tomto případě policista nebo občanský pracovník.

Hypotéza č. 3:

H3: Předpokládám, že jsou ohroženi mobbingem více ti pracovníci, kteří mají kratší dobu praxe u Policie ČR.

Formulace této hypotézy vyjadřuje: Existuje vztah mezi rozsahem ohrožení mobbingem u respondentů a jejich délkou praxe u Policie ČR.

Pro užití vztahové analýzy v tomto případě, jsem si rozdělila respondenty do dvou kategorií:

Respondenti s kratší dobou praxe: 1 – 15 let

Respondenti s delší dobou praxe: 16 – více

Tabulka 33: Kontingenční tabulka pro H3

Doba praxe respondentů	Respondenti bez ohrožení mobbingem	Respondenti ohrožení mobbingem	Oběti mobbingu	Σ
Kratší doba praxe	33 (36,7)	15 (11,7)	2 (1,7)	50
Delší doba praxe	33 (29,3)	6 (9,3)	1 (1,3)	40
Σ	66	21	3	90

Poznámka: číslo bez závorky značí předpokládanou četnost P, číslo v závorce očekávanou četnost O

H3₀: Pracovníci s kratší dobou praxe jsou mobbingem stejně ohroženi jak pracovníci s delší dobou praxe u Policie ČR.

H3_A: Pracovníci s kratší dobou praxe jsou mobbingem více ohroženi než pracovníci s delší dobou praxe i Policie ČR.

Test významnosti byl zvolen na hladině $\alpha = 0,05$.

Pro každé pole kontingenční tabulky jsem opět vypočítala hodnotu $(P-O)^2/O$, kde O je očekávaná četnost a P je četnost předpokládána.

$$\chi^2 = (P-O)^2/O = 0,373 + 0,931 + 0,053 + 0,468 + 1,170 + 0,070 = \mathbf{3,065}$$

Vypočítanou hodnotu χ^2 jsem srovnala s kritickou hodnotou testového kritéria χ^2 pro zvolenou hladinu významnosti a počet stupňů volnosti **f**.

$$f = (r - 1) \cdot (s - 1)$$

$$f = (2 - 1) \cdot (3 - 1)$$

$$f = 2$$

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 jsem ve statistické tabulce našla kritickou hodnotu $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$

$$\chi^2_{0,05}(2) = 5,991 > 3,065$$

Vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát χ^2 je nižší než hodnota kritická, a proto odmítáme alternativní hypotézu H_{3A} a **přijímáme** hypotézu nulovou H_{30} , která zní: **Pracovníci s kratší dobou praxe jsou mobbingem stejně ohroženi jako pracovníci s delší dobou praxe u Policie ČR**, což vyplývá i z jednotlivých dílčích výsledků. Tyto je možné detailně vyhledat v jednotlivých přehledových grafech a tabulkách, a ve statistickém vyhodnocení relativních a absolutních četností.

9 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Cílem výzkumu bylo zjistit výskyt mobbingu v řadách zaměstnanců Policie ČR ve Zlíně. V souvislosti s ním jsem se zaměřila na vybrané skupiny pracovníků a to z hlediska služebního (pracovního) poměru, pohlaví a délky praxe u výše jmenované organizace. Spolu s výzkumným cílem byly vymezeny pracovní hypotézy, jejichž tvrzení mělo být za pomoci testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku vyvráceno nebo potvrzeno. Ve všech třech případech se pracovní hypotézy nepotvrdily, což dokládají jednotlivé výsledky pro H1, H2 a H3.

Z těchto výsledků jsem dospěla k závěru, že obětí mobbingu se může stát každý pracující jedinec bez ohledu na pohlaví, služební či pracovní zařazení, či délku jeho praxe.

Na základě zjištěných údajů, lze vyhodnotit zkoumané oddělení Policie ČR ve Zlíně jako pracoviště, kde panují v převážné většině pozitivní interpersonální vztahy. Provedeným výzkumným šetřením jsem dospěla k závěru, že výskyt mobbingu je v případě tohoto oddělení minimální, což dokazuje 66 (74,4 %) respondentů z celkového počtu výzkumného vzorku kteří nejsou mobbingem ohroženi.

9.1 Návrhy na opatření a doporučení

Vzhledem k tomu, že jsem výzkum realizovala legálně za vědomosti vedoucího oddělení, předám mu jeho výsledky k dispozici, neboť je důležité, aby měl přehled o vztazích a stávající situaci na svém oddělení. I když se na jeho oddělení provedeným výzkumným šetřením projevil mobbing jen v menší míře, doporučila bych mu v rámci prevence provést kratší instruktáž právě na toto téma. Pracovníkům bych doporučila, aby i následně důsledně dodržovali zákon o služebním poměru, který jim v § 77 odst. 2 striktně vymezuje zakázané způsoby chování ve služebním poměru. Mezi tyto patří přímá i nepřímá diskriminace z důvodů pohlaví, sexuální orientace, jazyka, náboženského vyznání nebo víry, politického nebo jiného smýšlení, majetku, rodu, rasy, barvy pleti, národnosti, etnického nebo sociálního původu, věku, těhotenství a mateřství, manželského a rodinného stavu, ale také obtěžování a sexuální obtěžování. Z jeho porušení mohou být vůči pracovníkovi nebo pracovníkům vyvozeny přísné sankce, které mohou v krajním případě vést i k propuštění ze služebního poměru.

ZÁVĚR

Mobbing. Jev, který může potkat každého z nás. Neptá se kolik nám je let, jaké máme vzdělání, ani na jaké pracovní pozici jsme v zaměstnání situováni. Vybírá si podle toho, jak potřebuje, bez ohledu na přednosti nebo slabiny. Je velmi těžké jej rozpoznat, žít s ním a také se mu bránit. Jde o formu chování, které by nemělo mít místo na žádném pracovišti. Jeho projevy se řadí k lidské necitlivosti a bezohlednosti. Jsou nehumánní a neetické. Následky, které mobbing přináší, hovoří za vše podstatné. Člověka poškozují na zdraví, sráží mu sebevědomí, snižuje jeho sebeúctu, motivaci a chuť do práce. Firmě přináší újmu v podobě špatných pracovních vztahů, které mají vliv nejen na výkonnost zainteresovaných jedinců, ale také na výkonnost celého pracoviště.

Cílem bakalářské práce bylo poskytnout ucelený pohled na mobbing, jako jednu z forem patologického chování na pracovišti. Teoretická část byla zaměřena na charakteristiku mobbingu. Zde jsem se snažila popsat proces mobbingu a jeho jednotlivé fáze týrání mezi spolupracovníky. Dále jsem se zaměřila na jeho formy, příčiny, účastníky, profily agresorů a typy obětí, jeho příčiny, následky a v neposlední řadě způsoby obrany a jeho prevenci.

Provedeným výzkumem jsem získala odpověď na otázku možného výskytu mobbingu na konkrétním oddělení Policie ČR ve Zlíně. Výsledky k nimž jsem dospěla hovoří, že vztahy mezi spolupracovníky jsou spíše pozitivní a mobbing se zde ve větší míře nevyskytuje. Stanovené pracovní hypotézy nebyly potvrzeny a spíše potvrdily tvrzení, že obětí se může stát každý zaměstnaný jedinec bez rozdílu.

Přesto však i nadále zůstává mobbing stále závažným společenským problémem, který je nutné nejen z pozice jednotlivce, ale i dalších zúčastněných, společnost nevyjímaje, řešit.

Jak jsem již výše uvedla, nedisponuje Česká republika konkrétními zákony, jež by upravovaly téma samotného mobbingu. Tím je pro jedince, postiženého tímto problémem velmi složité dosáhnout realizace vlastní právní obrany. Proto je třeba o nepříjemných tématech, jako je právě mobbing hovořit. Velmi důležitá a osvědčená je v oblasti patologického chování prevence. Tento úkol zůstává především na bedrech zaměstnavatelů. Ti by měli ze své pozice a také ve svém vlastním zájmu, pořádat pro své zaměstnance semináře na téma násilí na pracovišti. Jejich prostřednictvím tak dosáhnou větší informovanosti svých podřízených o existenci a celkovém problému mobbingu. Zároveň si touto formou prezentace zajistí, že si zaměstnanci budou více všimnout dění kolem sebe a v případě výskytu mobbingu pomohou zasáhnout.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel*. 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.
- [2] HIRIGOYEN, M.F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-200-0994-9.
- [3] HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti*. 1. vyd. Martin: Neografia, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.
- [4] CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 265 s. ISBN 978-80-247-1369.
- [5] KRATZ, H.J. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
- [6] NOVÁK, T., CAPPONI V. *Sám proti agresi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 123 s. ISBN 80-7169-253-0
- [7] SPURNÝ, J. *Psychologie násilí: O psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996. 134 s. ISBN 80-85858-30-4.
- [8] SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
- [9] FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2003, 112 s. ISBN 80-247-0533-8.
- [10] ZEMANOVÁ, M. *Šikana na pracovišti, její prevence a řešení*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií, 2009. Vedoucí diplomové práce PhDr. Antonín Bůžek, Ph.D.
- [11] ČÍRTKOVÁ, L. Posuzování agresivního potenciálu vyhrožujícího pachatele. *Kriminalistický sborník*, 2005, ročník XLIX, č. 4, s. 28-32.
- [12] Zákon číslo 40/2009 Sb., trestní zákoník.
- [13] Zákon číslo 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.
- [14] Je nárůst šikany na pracovišti důsledkem finanční krize? [online]. Praha: Tisková zpráva STEM/MARK 2009. [cit. 2010-03-23]. Dostupné z [www. http://www.stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2009.pdf](http://www.stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2009.pdf)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Angl.	Anglicky
Např.	Například
Apod.	A podobně
Tzv.	Takzvaně
Obč. zam.	Občanský zaměstnanec

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pracovní poměr vůči Policii ČR.....	54
Graf 2: Pohlaví respondentů	54
Graf 3: Věk respondentů.....	55
Graf 4: Vzdělání respondentů	56
Graf 5: Délka praxe respondentů	57
Graf 6: Řešení situace v případě ohrožení mobbingem	66
Graf 7: Způsob řešení mobbingu	67
Graf 8: Dosažené množství bodů.....	69
Graf 9: Rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle pohlaví.....	70
Graf 10: Rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle pracovního zařazení	71
Graf 11: Rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle délky praxe	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pracovní poměr vůči Policii ČR	53
Tabulka 2: Pohlaví respondentů	54
Tabulka 3: Věk respondentů	55
Tabulka 4: Vzdělání respondentů	56
Tabulka 5: Délka praxe respondentů	56
Tabulka 6: Spokojenost s pracovním kolektivem.....	58
Tabulka 7: Účast na akcích pořádaných ze strany spolupracovníků ve volném čase	58
Tabulka 8: Formy chování, jež respondenti na pracovišti odsuzují.....	58
Tabulka 9: Důvody výskytu patologického chování na pracovišti.	59
Tabulka 10: Máte pocit, že jste ze strany kolegů kontrolován více než ostatní?	60
Tabulka 11: Je Vaše práce centrem kritiky?	60
Tabulka 12: Jste ponižován/a nebo zesměšňován/a v souvislosti s Vašimi pracovními výsledky?	60
Tabulka 13: Bývají Vám přidělovány úkoly, které jsou hluboko pod Vaší kvalifikací?	61
Tabulka 14: Jsou o Vás na pracovišti šířeny pomluvy?.....	61
Tabulka 15: Vztahují se tyto pomluvy i k Vašim rodinným příslušníkům?	62
Tabulka 16: Jste terčem posměchu skrze své vystupování, vzhled apod.?.....	62
Tabulka 17: Chcete-li se zapojit do hovoru s některým ze svých kolegů býváte přehlížen/a?	62
Tabulka 18: Jsou Vám stále připomínány chyby nebo omyly, kterých jste se dopustil/a?	63
Tabulka 19: Jsou chyby a omyly, kterých jste se dopustil/a přehnaně zveličovány?.....	63
Tabulka 20: Dostáváte prostor k tomu, abyste se mohl/a vyjádřit?	64
Tabulka 21: Naznačují Vám Vaši kolegové, že bude lepší, když změníte zaměstnání?	64
Tabulka 22: Chcete-li si doplnit jazykové či jiné odborné vzdělání, jenž je nabízeno policejními vzdělávacími institucemi bývá Vám toto odepřeno?	64
Tabulka 23: Bývá Vám vyhrožováno, ať už písemně nebo ústně?.....	65
Tabulka 24: V případě, že byste se stal/a obětí mobbingu, dokázal byste tuto situaci řešit?	65
Tabulka 25: Způsob řešení mobbingu.....	66
Tabulka 26: Vyhodnocení ohrožení mobbingem dle získaného počtu bodů	68

Tabulka 27: Vyhodnocení ohrožení mobbingem dle bodovacího intervalu	69
Tabulka 28: Rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle pohlaví	70
Tabulka 29: Rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle pracovního zařazení.....	71
Tabulka 30: Rozsah ohrožení respondentů mobbingem podle délky praxe	72
Tabulka 31: Kontingenční tabulka pro H1.....	73
Tabulka 32: Kontingenční tabulka pro H2.....	75
Tabulka 33: Kontingenční tabulka pro H3.....	76

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

jsem studentkou 3. ročníku oboru Sociální pedagogika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Tématem mé bakalářské práce je Mobbing – patologická forma chování na pracovišti. Formou dotazníku bych se ráda od Vás dozvěděla informace, jež mi dají ucelený pohled na současný stav tohoto negativního fenoménu na Vašem pracovišti. Prosím Vás tedy o jeho vyplnění. Vámi poskytnuté informace budou zcela anonymní a budou použity pouze pro potřeby mé bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za čas věnovaný jeho vyplnění.

Pokyny k vyplnění: Nebude-li u jednotlivých otázek uvedeno jinak, označte prosím jednu z možných variant odpovědi.

Helena Prošková

1. V jakém pracovním poměru jste vůči Policii ČR?

- a) Policista
- b) Občanský zaměstnanec

2. Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

3. Věk

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 a více

4. Dosažené vzdělání

- a) Střední s maturitou
- b) Vyšší odborné
- c) Vysokoškolské

5. Jaká je délka Vaší praxe?

- a) 1 - 7 let
- b) 8 - 15 let
- c) 16 - 20 let
- d) 20 let a více

6. Jste spokojen s Vaším současným služebním (pracovním) zařazením?

- a) Ano
- b) Ujde to
- c) Ne

7. Jste spokojen/a na svém pracovišti, co se kolektivu týká?

- a) Ano
- b) Mohlo by to být lepší
- c) Někteří kolegové mně nevyhovují
- d) Ne

8. Vznikne-li na pracovišti konflikt či problém, zaujímá se k němu následující postoj.

- a) Vždy se kolektivně řeší, neboť konflikty (problémy) jsou zde od toho, aby se řešily
- b) Neřeší se, zametou se pod koberec

9. Účastníte se akcí, které jsou organizovány za účelem zábavy Vašimi spolupracovníky?

- a) Ano
- b) Občas
- c) Nejsem zván

10. Které způsoby chování na pracovišti odsuzujete? (Může být zaškrtnuto i více možností)

- a) Donášení vedoucímu
- b) Závist mezi kolegy
- c) Nezdravá ctižádost na úkor jiných
- d) Autoritativní, osobní, zevšeobecňující kritika ze strany nadřízeného
- e) Vyhrožování typu „každý je nahraditelný“
- f) Špatně naladěný šéf
- g) Nedostatečné uznání ze strany nadřízeného
- h) Intrikánské chování
- i) Šplhounství
- j) Jiné (prosím uveďte) _____

11. Máte pocit, že jste ze strany kolegů kontrolován více než ostatní?

- a) Ano
- b) Občas
- c) Ne

12. Je Vaše práce centrem kritiky?

- a) Často
- b) Občas
- c) Nikdy

13. Jste ponižován/a nebo zesměšňován/a v souvislosti s Vašimi pracovními výsledky?

- a) Nikdy
- b) Občas
- c) Často

14. Bývají Vám přidělovány úkoly, které jsou hluboko pod Vaší kvalifikací?

- a) Nikdy
- b) Občas
- c) Často.

15. Jsou o Vás na pracovišti šířeny pomluvy?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Občas

16. Vztahují se tyto pomluvy i k Vaším rodinným příslušníkům?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Občas

17. Jste terčem posměchu skrze své vystupování, vzhled apod.?

- a) Nikdy
- b) Občas
- c) Často

18. Chcete-li se zapojit do hovoru s některým ze svých kolegů býváte přehlížen/a?

- a) Nikdy
- b) Občas
- c) Často

19. Jsou Vám stále připomínány chyby nebo omyly, kterých jste se dopustil/a?

- a) Nikdy
- b) Občas
- c) Často

20. Jsou chyby a omyly, kterých jste se dopustil/a přehnaně zveličovány?

- a) Nikdy
- b) Občas
- c) Často

21. Dostáváte prostor k tomu, abyste se mohl/a vyjádřit?

- a) Ano
- b) Nejsem nikdy připuštěn ke slovu

**22. Naznačují Vám Vaši kolegové, že bude lepší, když změníte své zaměstnání
Nebo z něho odejdete?**

- a) Nikdy
- b) Občas
- c) Často

**23. Chcete-li si doplnit jazykové či jiné odborné vzdělání, jež je nabízeno policejními
vzdělávacími institucemi bývá Vám toto odepřeno?**

- a) Nikdy
- b) Občas
- c) Vždy

24. Bývá Vám vyhrožováno at' už písemně nebo ústně?

- a) Nikdy
- b) Občas
- c) Často

**25. Co je podle Vás důvodem, že se na pracovišti takové chování vyskytuje? (lze
zaškrtnout více možností)**

- a) Frustrace
- b) Vysoké nároky na výkonnost
- c) Stres a nejistota ze ztráty zaměstnání
- d) Nuda a zpestření si volného času na pracovišti
- e) Charakterové vlastnosti jedince
- f) Styl řízení
- g) Špatné pracovní klima
- h) Jiné (prosím uveďte) _____

26. V případě, že byste se stal/a obětí mobbingu dokázal byste tuto situaci řešit?

- a) Určitě ano
- b) Nevím, pojem mobbing neznám
- c) Obětí mobbingu se stát nemůžu

27. V případě, že Vaše odpověď zněla ano, jak konkrétně byste ji řešil/a?

- a) Oznámil/la bych tuto skutečnost nadřízenému
- b) Vyhledala bych psychologa
- c) Zvažovala bych podání výpovědi
- d) Podal/a bych si žádost o přeložení
- e) Řešil/a bych to právní cestou
- f) Jiné řešení (prosím uveďte)_____