

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

**Mobbing jako determinanta
sociálního klimatu na pracovišti**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.

Vypracoval:
Marek Voneš

BRNO 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Mobbing jako determinanta sociálního klimatu na pracovišti* zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Ve Vysokých Popovicích dne 15. 4. 2012

.....
Podpis

Poděkování

Děkuji panu prof. PhDr. Pavlu Mühlpachrovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. A dále mé rodině a přítelkyni, kteří mi poskytli morální oporu.

Obsah

Úvod	2
1 Charakteristika sociálně patologických jevů na pracovišti.....	3
1.1 Vymezení mobbingu	4
1.2 Projevy mobbingu	5
1.3 Fáze mobbingu.....	6
1.4 Průběh mobbingu	8
2 Aktéři patologických projevů ve vztahu k mobbingu	10
2.1 Poruchy funkcí kolektivu	10
2.2 Agresor.....	11
2.3 Oběť	14
2.4 Obrana.....	17
3 Vymezení agresivního chování na pracovišti	22
3.1 Individualita	22
3.2 Cíle a příčiny.....	24
3.3 Následky a nebezpečí.....	27
3.4 Důvody.....	31
4 Typologie agrese na pracovišti	32
4.1 Vztah nadřízený – podřízený	32
4.2 Vztah muž – žena.....	35
4.3 Vztah mladší – starší.....	38
4.4 Souhrn vztahů na pracovišti.....	40
5 Výzkumné šetření	42
5.1 Kazuistiky	42
5.2 Návrhy a řešení	50
5.3 Determinanty mobbingu	51
5.4 Souhrn a vyhodnocení	52
Závěr.....	55
Resumé	57
Anotace.....	58
Seznam použitých zdrojů.....	60

Úvod

Úvodem bych chtěl objasnit důvody mého výběru tohoto tématu k vypracování bakalářské práce. Jedním z důvodů je zvýšení agresivity mezi lidmi a vzhledem k neutěšené ekonomické situaci v současné době se v daleko větší míře objevuje individualismus a sobeckost ve všech sférách lidské činnosti. Tyto nešvary dnešní doby mají přímou souvislost s děním na našich pracovištích. Je naprosto neoddiskutovatelné, že mobbing probíhá v menší či větší míře na většině pracovišť.

Dalším a hlavním důvodem mého výběru a zájmu o toto téma je fakt, že cítím přítomnost tohoto nebezpečného fenoménu i v mém zaměstnání, což podnítilo mou touhu dozvědět se touto formou více informací.

Kromě informací jako je popis agresora, oběti a vymezení možné obrany se budu snažit také o objasnění cílů, příčin, následků a důvodům proč dochází k těmto sociálně patologickým jevům. Kromě toho se budu věnovat také vztahům spolupracovníků jako mladší – starší, podřízený – nadřízený a vztahem muž – žena a jejich roli. Na konec se budu věnovat nejzajímavější části a tou bude výzkum. Výzkum provedu formou rozhovorů a testovanou skupinou budou moji vrstevníci a kolegové, kteří se s mobbingem setkávají či setkali. Závěrem se pokusím shrnout a zhodnotit nashromážděné informace a provedený výzkum.

Cílem práce je analýza sociálně patologických projevů na pracovišti, a realizace výzkumu bude verifikovat či falzifikovat moji hypotézu, která zní: šikana na pracovišti zásadně ovlivňuje pracovní výkon nejen postiženého ale i celé pracovní skupiny, kde se šikana vyskytuje.

1 Charakteristika sociálně patologických jevů na pracovišti

Abychom plně pochopili, co jsou to sociálně patologické jevy, které se odehrávají na pracovišti, pokusím se je alespoň z části definovat a pokusím se tak vlastními slovy. Sociálně patologické jevy jsou takové, které z mého pohledu znesnadňují, komplikují, znepríjemňují a vytváří zbytečný tlak na konkrétního zaměstnance. Důvody mohou být různé. Může sem patřit vzájemná nevraživost mezi kolegy.

Abychom mohli hovořit o mobbingu měli bychom bezpečně rozeznat několik základních znaků. Mezi znaky patří jednak pravidelnost a opakovatelnost, rafinovanost a zákeřnost, nelítostnost, bezcitnost, nelidskost. Hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje. Útoky jsou cílené a systematické, k útokům dochází alespoň jednou týdně po dobu nejméně půl roku, jedná se o dlouhodobé a nepřetržité útoky na konkrétního jedince. Pokud můžeme tyto základní znaky na našem pracovišti vyzorovat, máme co dočinění právě s mobbingem.

Nelze popřít, že mobbing existuje. Mobbing je dá se říct starý jako práce sama. Nelze tedy hovořit o nějakém novém fenoménu. Je bohužel smutné, že v naší společnosti všichni zavírají oči a snaží se tento palčivý problém raději nevidět. Zatímco v naší zemi je tento proces týrání značně podceňován, v zahraničí existují antimobbingové zákony. V naší zemi se jedná spíše o různé a mnohdy protikladné interpretace zákonů různými úhly pohledu.

To nás může přinutit k úvaze – ze zahraničí přebíráme leccos – proč bychom nemohli převzít alespoň některé antimobbingové zákony a opatření, které se s úspěchem používají v zahraničí? Proč bychom nemohli vzít za svou myšlenku, kterou propaguje Gary Namie z Workplace bullying institute: „Dobry zaměstnavatel se mobberů zbaví, protože jejich přítomnost na pracovišti je příliš nákladná“ (L. Svobodová 2008 s. 103).

1.1 Vymezení mobbingu

Je nezbytně nutné, abychom se začátkem této práce seznámili s pojmem mobbing. Co vlastně obnáší toto, pro někoho naprosto neznámé a cizí slovo? Jak již tvar slova napovídá, můžeme původ slova vysledovat v anglickém jazyce. Slovo mobbing pochází ze slova „mob“ což znamená v překladu vulgárně vynadat, vrhnout se na..., útočit, spílat, deplat.

Mobbing spočívá v systematickém psychickém pronásledování či šikanování zaměstnance, které zpravidla směřuje k tomu, aby postižený zaměstnanec – oběť mobbingu – ukončil pracovněprávní vztah. Často jde o postih za to, že se zákonným způsobem domáhá sám nebo za pomoci jiných zaměstnanců svých práv vyplývajících z pracovně právního vztahu. (Wagnerová, 2011, s. 129)

Ve Velké Británii se pro mobbing vžil spíše výraz „bullying“ nezávisle na původním významu slova. V USA se pak ujal pojem „employee abuse“.

Jedním z prvních vědců, kteří začali slovo mobbing používat byl rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny K. Lorenz zabývající se studiem chování zvířat. Ve svém zkoumání popisuje, jak se zvířata chovají k vetřelci, který se objeví v blízkosti jejich smečky. Pokud vetřelec naruší jejich domovské teritorium, neváhají na vetřelce zaútočit a dokonce ho i usmrtit. Označení mobbing používal pro případy, kdy popisoval tzv. teritorialitu zvířat. Podobnost s chováním lidského druhu není vůbec náhodná. Stačí připomenout vesnické rvačky při tancovačkách, na kterých se objevili „cizí vetřelci“. Průběh a scénář jsou velmi podobné jako u zvířecích smeček, někdy je stejný bohužel i konec (Farková, 2009 s. 95).

Dalším vědcem, který do oboru lidského chování přinesl tento výraz, byl švédský chirurg Heinemann v šedesátých letech dvacátého století. Pojem mobbing zavedl v roce 1993 švédský psycholog práce prof. Leymann.

Na tomto konstatování bude kus pravdy, protože je pravda, že lidé se často chovají stejně někdy i hůře než zvířata, k sobě navzájem. A to přesto, že se považují za nadřazený druh, který vládne známému světu. Na každém kroku můžeme narazit na pojmy jako solidarita, humanita atd., ale opak je bohužel pravdou.

Jelikož do této kategorie spadají i podobné výrazy, bylo by dobré se také s těmito výrazy seznámit. Jako první bych uvedl bossing, který s mobbingem přímo souvisí. Je to v podstatě naprosto stejné chování jako u mobbingu s tím rozdílem, že šikany se dopouští nadřízený vůči podřízenému. K jeho hlavním znakům může patřit zadávání nesplnitelných nebo těžko splnitelných úkolů, které nadřízený zadává často na poslední chvíli. Také sem můžeme zařadit sexuální návrhy, nebo přímo sexuální obtěžování. Nejhorším projevem bossingu je vydírání. Tento způsob chování nadřízených velmi dobře znám ze svého nynějšího zaměstnání, kdy je mě a mým kolegům neustále připomínáno, že pokud nesplníme zadaný, nutno podotknout velice obtížně splnitelný úkol bude nám podána výpověď pro hrubé porušení pracovní kázně. Což je naprosto ukázkový příklad šikany ze strany nadřízeného. Jedná se o psychicky velice vyčerpávající záležitost.

Na rozdíl od šikany, která se vyskytuje spíše v primitivnějších společnostech (škola, armáda), se mobbing šíří skrytě a je mnohem rafinovanější. Liší se především vysokým stupněm psychologických útoků, nižším fyzickým ohrožením a reálnou hrozbou ztráty existenčních jistot. Je zde vyšší podíl intrik, pomluv a donášení nadřízeným (www.asistentka.cz).

Opakem bossingu je staffing. Staffingem rozumíme šikanování a tyranizování, ke kterému dochází ze strany zaměstnanců směrem k nadřízenému nebo vedoucímu či managerovi. Podřízení si nepřejí, aby je vedl, a snaží se ho odsunout z vedoucí pozice. Tato situace je vyvrcholením naprostého selhání nadřízeného pracovníka, který nedokázal na svou stranu strhnout své podřízené. V takovém případě vedoucímu pracovníku nezbývá než odejít.

Všechny výše uvedené pojmy mají jedno společné. A to je slovo šikana v různých formách. V této práci budeme nejvíce operovat s pojmy mobbing a bossing, protože je považuji za nejdůležitější a nejčastější.

1.2 Projevy mobbingu

„Velice často dochází k tomu, že zaměstnanec je znevýhodněn proto, že se domáhal svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Řada zaměstnanců je diskriminována nikoliv pro věk, etnický původ, náboženské vyznání atd., ale z prozaičtějších důvodů –

například pro nedostatek sympatie mezi vedoucím zaměstnancem a jeho podřízeným, pro schopnost mít svůj názor nebo proto, že se domáhal svého správného mzdového zařazení.“
(www.epravo.cz/top).

V této citaci lze najít jeden z hlavních důvodů, proč k šikaně na pracovišti dochází. Jeden z hlavních důvodů je schopnost mít svůj vlastní názor. Tento fakt mnoha nadřízeným ale i kolegům velice vadí. Hlavně nadřízení nemají rádi projevy vlastních názorů svých podřízených. Málomocný manager využije poznatky svých podřízených k dobru a prospěchu nejen pracovního kolektivu ale i celého podniku. Ale právě takovýto vedoucí pracovník může být úspěšný.

Dle Wagnerové (2011, s. 139) se mobbing nejčastěji projevuje jako kritika nebo nedoceňování práce oběti nadřízeným, ukládání nekvalifikované práce nebo zadávání nesmyslných pracovních úkolů. Dále jsou oběti vystavovány neustálému přerušování v řeči nebo jsou ostatními zesměšňovány. Jen výjimečně dochází k fyzickým útokům.

Podle tohoto můžeme usuzovat, že útočníci se zaměřují na psychický nátlak, což je pravděpodobně o mnoho horší než fyzický útok. A také podle všeho účinnější.

1.3 Fáze mobbingu

Mobbing můžeme pozorovat ve všech profesích a oborech. Nejčastěji však hrozí podle výzkumů prof. Zapfa hlavně zaměstnancům a úředníkům. Jedná se zejména o oblast zdravotnictví, sociálních věcí, resortu školství a tělesné výchovy a státní správy. V těchto oborech je riziko mobbingu nejvyšší. Každý schopný vedoucí pracovník by měl bezpečně rozeznat nejen počátek tohoto sociálně – patologického chování ale i jeho fáze.

Všechno má svá pravidla a nejinak je tomu u mobbingu. Stejně jako má své aktéry, má i své spouštěcí momenty a vývojové fáze. Odlišné je pouze to, jak dlouho fáze trvá. To se může lišit v závislosti na osobnosti oběti, síle útoků, technikách mobbingu apod.
(Svobodová, 2008, s. 40)

Většina autorů v odborných publikacích uvádí čtyři fáze. První fáze zahrnuje první konflikty, schválnosti, zadržování méně či více důležitých informací. Nejedná se ještě o plánovité chování. Což je v podstatě nahodilé chování, které se bez patřičné odezvy stupňuje.

Druhá fáze se vyznačuje přechodem k systematickému psychickému teroru. Tento teror je plánován a vykonáván s cíleným záměrem poškodit oběť.

V třetí fázi – pravděpodobně nejhorší a nejtěžší pro oběť – dochází ke konkrétnímu napadání a útokům, obviňování a pracovnímu přetěžování. Postižený bývá před vedením označen za neschopného a tím se ještě zhoršuje jeho postavení. Následují další křivdy a šikana neboli mobbing v podstatě dostává pozeňání od vedení společnosti. Tímto je v podstatě dosaženo cíle mobberů a svou činnost úplně odhalují a legalizují ji.

Ve čtvrté fázi je oběť zlomená a zpravidla začíná vykazovat ty znaky, které mu byly předtím vyčítány. S touto situací se musí vedení společnosti propuštěním nebo přeložením postiženého.

Svobodová (2008, s. 40) definuje tyto čtyři fáze:

- Konflikt
- Systematický psychický teror
- Zveřejnění případu a zásah nadřízeného
- vyloučení

Kategorie mobbingu jsou úzce spjaté s výše uvedenými fázemi a proto je důležité jejich uvedení.

- Kategorie I – útok na možnosti pracovníka vyjádřit se, svěřit se spolupracovníkovi nebo nadřízenému (neustálé přerušování, bezbřehá kritika, vyhrožování a zastrahování).
- Kategorie II – útoky na sociální vztahy (nemluví se s pracovníkem, není brán v potaz, pracovník je odloučen od svých kolegů).
- Kategorie III – útoky na pověst, vážnost a úctu pracovníka (pomluvy, zesměšňování, znevažování národnosti, vyznání).

- Kategorie IV – útoky na kvalitu pracovního či osobního života pracovníka (nesmyslné pracovní úkoly, nesplnitelné úkoly).
- Kategorie V – útoky na zdraví pracovníka (práce ohrožující zdraví, vyhrožování fyzickým násilím, sexuální obtěžování).

(J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kolektiv 2009, s. 468)

Vymezení těchto kategorií jasně naznačuje a ukazuje, kam až může šikana dojít a jak je nebezpečná. Začíná na první pohled obyčejnou neslušností, překračuje do naprosté neomalenosti a hulvátského chování a může končit i velmi tragicky. Je to další z důvodů, proč by se naše společnost, tolik se snažící o rovnoprávnost, rovné a lidské podmínky pro co možná nejvíce lidí na světě, měla více snažit se tento fenomén pokud možno co nevíce omezit různými antimobbingovými opatřeními.

1.4 Průběh mobbingu

Nejvíce ovlivňuje průběh mobbingu styl řízení, který praktikuje vedení společnosti nebo jaký razí přímý nadřízený pracovník. Jak již bylo řečeno, šikaně na pracovišti se u nás nejvíce daří hlavně v oblasti státní správy, kde je charakteristické hierarchické uspořádání pozic, a je zde kladen velký důraz na dodržování pravidel a předpisů a na odměňování na základě kvalifikace a zásluh a ve velkých organizacích se složitější organizační strukturou.

Výše uvedené čtyři fáze ovšem nemusí být pravidlem a není možné je vždy aplikovat na všechny případy. Může se jednat například o tyto možnosti:

- Postižený se může začít na počátku druhé fáze začít bránit, jeho chování se může otočit a začne vykonávat psychický teror na původním mobberovi.
- Postiženému zaměstnanci pomůžou solidární kolegové, nebo se ho zastane přímý nadřízený.
- Šikanovaná osoba včas změní zaměstnání nebo pozici a předejde nejhoršímu.
- Odpovědní pracovníci zaujmou ve třetí fázi bezpečnostní opatření a mobbera buď propustí, nebo přeloží na jinou pozici, nebo mu dají napomenutí.

V této kapitole je vhodné uvést i formy mobbingu:

- Devalvace
- Pomluva

- Předávání nepravdivých informací o kolegovi z pracoviště nadřízenému
- Zveličování nedostatků v práci mobbovaného
- Zveličování chyb v práci mobbovaného
- Otevřené osočování
- Šuškáání, zastavení rozhovoru, pokud osoba vejde do místnosti
- Časté dvojsmyslné narážky
- Fyzické útoky
- Cílené pracovní zničení mobbovaného

(Kelnarová, Matějková 2010 s. 155)

2 Aktéři patologických projevů ve vztahu k mobbingu

Abychom se mohli dále zabývat problematikou mobbingu je zapotřebí se seznámit s poruchami funkcí kolektivu. Dále se seznámit s osobou agresora a co agresora k jeho deviantnímu chování vede. A také pochopit co zažívá oběť a jaké má možnosti své obrany. Také se zde budu snažit nastínit možnosti jak se proti mobbingu či bossingu bránit a postavit se čelem agresorovi.

2.1 Poruchy funkcí kolektivu

Šikana, ať už mluvíme o bossingu, mobbingu či jiných formách psychického a fyzického týrání, je jedním z typických poruch zdravě fungujícího kolektivu. Pokud se nebudeme zaměřovat pouze na prostředí pracoviště, můžeme tento problém pozorovat vedle armády, kde se jedná o velmi rozšířené chování členů bezpečnostních sborů, také ve školství, sportovních klubech, ve vězení ale bohužel také v rodině. A právě odtud může vznikat pozdější problematika šikany na pracovišti.

Sociální patologie se tedy zabývá zákonitostmi takových projevů chování, které společnost hodnotí jako nežádoucí, protože porušují její sociální, morální či právní formy. (Fischer, Škoda, 2008, s. 14)

A proč tyto poruchy vznikají? Důvodů může být několik. Například snaha zalíbit se nadřízenému, chtít přejít na kolegovo místo, nesympatie a v neposlední řadě prostá zábava, což je pravděpodobně nejzrůdnější důvod. Ale důvody rozeberu podrobněji v jiné kapitole. Nicméně je důležité se o důvodech v tomto bodě zmínit. Dá se říci, že pomocí zmínění důvodů můžeme více pochopit, proč k těmto poruchám dochází.

Dle Sochůrka (2009. s. 39) se každá společnost řídí určitými normami. Normy regulují chování člověka, skupin i celé společnosti. Některé normy se prosazují „samy“ jako součást společenského života a jeho produkt (např. tzv. slušné chování, oblékání atd.), některé se prosazují na základě přesně daných pravidel a jsou kontrolovány institucemi (policie, soudy, státní úřady apod.).

Můžeme mluvit tedy o určitém druhu asociálního chování. Což je nespolečenské chování, které nekoresponduje s mravními normami dané společnosti. K asociálnímu chování můžeme řadit chování, které nemá sociální charakter, ale nemusí být kriminální povahy (hulvátské chování).

Jelikož se v naší společnosti stává porušování společenských norem naprosto běžným jevem, neudivuje rozmach těchto sociálně – patologických jevů na našich pracovištích. Z vlastní zkušenosti víme, že zastrašování, vyhrožování a velmi vulgární jednání patří k běžným praktikám takzvaných managerů. Slušnost a úcta se bohužel čím dál více vytrácí. Někdy má člověk pocit, že před ním stojí nabubřelý hulvát a ne jeho nadřízený nebo kolega. Nedej bože člověk, který by měl svým postavením a vyjadřováním firmu reprezentovat.

Přítom moje zkušenosti ze zahraničního pracovního pobytu jsou naprosto opačné. Ve Velké Británii, kde jsem přes půl roku pracoval v gastronomickém průmyslu, si žádný manager nedovolil ke svým podřízeným to, co si dovolí lidé u nás. Snažili se dobrého a zapracovaného pracovníka udržet a nesnížili se k hulvátskému pořvávání a vyhrožování.

2.2 Agresor

V této kapitole se pokusíme objasnit a definovat pojem agresor z různých úhlů pohledu. V první řadě je třeba vymezit pojem agresor.

Pojem problémový zaměstnanec zahrnuje nesmírně širokou škálu chování od pozdní docházky a neúplného vyplňování evidence přes šikanování a obtěžování až po násilí na pracovišti. (Miller, 2009, s. 170)

Agresor bývá většinou starší, vyspělejší jedinec. Nebo také skupina o více členech. Agresoři často pocházejí z prostředí, kde je agresivní jednání prostředkem komunikace a jednání. To znamená, že na šikanujícího má velký vliv výchova jaká mu byla poskytnuta a s tím související prostředí, ve kterém vyrůstal. K šikanování vede agresora nejen pocit vlastní zakomplexovanosti, ale také nedostatek sebedůvěry a nejistoty. Většinou bývá k oběti velmi bezohledný, opovrhuje jí a považuje ji za méněcennou.

U agresorů dochází k upevňování antisociálních postojů. Odnášejí si zkušenost, že agresivní chování je možné využívat k osobnímu prospěchu. V dalším životě pak mají častěji problémy se zákonem. (Bendl, 2008, s 39)

Výše uvedená citace se samozřejmě vztahuje k problematice hlavně školní šikany, přesto ji použiji. Chci na ní demonstrovat podstatný fakt nebezpečnosti pro společnost. Ale hlavně asi nejdůležitější myšlenku a tou je, že agresor se snaží šikanu využít k osobnímu prospěchu a ví, že tímto chováním svého osobního prospěchu doopravdy docílí. Zřídka se stává, že mobber odejde poražen a je nucen pracoviště opustit.

Svobodová (2008, s. 48) se pokusila o bližší určení profilu osoby mobbera. Podle jejího názoru je mobber člověk, který je buď nevyrovnaný, nebo má strach z vlastního selhání. Může to být člověk sobecký ale i kariérista. Mobberem se může stát i člověk povýšený, který začne ostatním dokazovat svoji převahu. Může to být silná autorita, žije v domnění, že je nepostradatelný, nechybí mu egocentrismus. Jedná se o emočně nevyzrálého člověka a chybí mu jakýkoliv pocit zodpovědnosti.

Tato definice asi nejlépe vystihuje charakter a osobnost člověka, který se rozhodne buď pro potěšení nebo pro získání osobního prospěchu, šikanovat a týrat své kolegy či podřízené.

Agresoři mohou být jak jedinci, tak i skupina disponující početní převahou. Agresor mnohdy pochází z prostředí, kde je agrese prostředkem jednání. K mobbování agresora často vede vlastní zakomplexovanost, nedostatek sebevědomí a nejistota. K oběti bývá bezohledný a často ji považuje za méněcennou.

Co se týče agrese jako takové, většina autorů uvádí čtyři teorie agresivity. Jedná se o jakési čtyři vztahy spojené s původem agresivity:

- Agrese jako instinkt (fylogeneticky utvářený instinkt, vrozené chování, vymezené biologickou nutností vybití energie)
- Agrese jako reakce na frustraci
- Agrese jako získaný pud (uspokojení pudu, který je výsledkem situačního vlivu)

- Agrese jako naučené chování (nejčastěji umocněné ve spojitosti s trestem a odměnou, výsledek učení se). (Stankowski, 2004, s. 109)

Všechny tyto vztahy se samozřejmě dají dále rozvíjet. Jsem však přesvědčen, že pro tuto práci postačí pouze jejich uvedení k doplnění představy o agresi jako takové.

Jak již bylo výše zmíněno, osobnost agresora utváří nejen prostředí, ve kterém vyrůstal a s tím spojená výchova, ale také fakt, že často pocházejí z neúplných rodin. Zde se musím zmínit o vyšší míře rozvodovosti, která naši společnost v poslední době postihla. Tato skutečnost má dle mého názoru přímý vliv na rozšíření nejen šikany v našich školách a na pracovištích ale také svým způsobem spoluutváří náš životní prostor. Vždyť co bylo před lety téměř tabu, je v dnešních dnech naprosto normální a společností akceptovatelné.

Dalším a neméně zanedbatelným faktorem je působení hromadných sdělovacích prostředků na osobnost. Vždyť francouzské výzkumy z roku 1992 potvrzují, že průměrný divák, včetně dětí a mládeže, během roku vidí okolo 850 rvaček, 700 vražd, 400 střeleckých scén, 30 scén mučení, 15 znásilnění, 12 sebevražd a 100 dalších násilných scén. (Stankowski, 2004, s. 119)

Po uvedení těchto údajů se nelze divit, že naše společnost je čím dál agresivnější. Nevyjímaje žádnou profesi a obor lidského působení. Vždyť pod dojmem těchto masmédií se začíná toto patologické jednání jevit jako naprosto běžná součást našeho života.

Je důležité si uvědomit, že agresor nemusí být pouze jedinec, ale většinou jím bývá také skupina agresorů. Jedinec bývá obvykle obětí šikany ze strany dvou nebo tří kolegů, méně často ze strany jedince nebo naopak větší skupiny. (Říčan, Janošová, 2010, s. 53)

Je to dáno tím, že agresor se cítí daleko silnější, pokud se může skrýt v kolektivu, nebo má zdatného „spolupracovníka“.

Pachatele můžeme rozdělit v podstatě do dvou kategorií. Do první spadají strůjci mobbingu. To jsou lidé, z jejichž podnětu toto chování vychází a kteří aktivně tyranizují a ponižují. Do druhé kategorie můžeme zařadit spoluúčastníky. Tuto kategorii můžeme opět

rozdělit do dvou podkategorií. Na aktivní spoluúčastníky, kteří útočnicka přímo podporují, a zapojuje se do akcí zaměřených proti vybranému jedinci. Oproti tomu pasivní spoluúčastník se nezúčastňuje přímo na útocích ale tváří se jakoby se nic nedělo a přehlíží je, čímž dává v podstatě najevo, že dává souhlas k jejich dalšímu praktikování.

Agrese obvykle neprobíhá otevřeně, protože by se otevřel prostor k námitkám. Děje se tudíž skrytě v rámci neverbální komunikace, přehnané vzdechy, krčení ramen, pohrdání, dvojsmyslné pohledy, narážky apod. Tímto způsobem se postupně zpochybní profesní zdatnost zaměstnance. A protože je to agrese nepřímá, obrana je velmi obtížná. Stupňovaná agrese postupně týranou osobu paralyzuje. Již na počátku je třeba rychlý a šetrný zásah vedoucího. Často se zasáhne, až když týraná osoba zareaguje příliš viditelným způsobem (záchvaty pláče, lítosti, časté pracovní neschopnosti atd). (*osz.cmkos.cz*)

Není možné vytvořit jednoznačný profil útočnicka. Na tomto místě musíme říct, že mnoho původců mobbingu, které nazýváme také mobbery, si neuvědomuje katastrofální důsledky svého počínání, což nikoho neospravedlňuje a ani neopravňuje vykonávat tyto akty (Bargel, Mühlpachr a kolektiv, s. 91).

Faktem zůstává, že mobber si důsledky svého jednání neuvědomuje. Ale velice dobře si uvědomuje výhod, které chce svým jednáním dosáhnout ve svůj prospěch.

2.3 Oběť

Stejně jako u agresora nemůžeme jednoznačně určit kdo, jím bude, stejně tak nemůžeme určit koho mobbing postihne. Typická oběť v podstatě neexistuje. Dá se říct, že šikana může potkat každého z nás, muže ale i ženy.

Určité kategorie lidí, u kterých mobbing hrozí více, ale přece jen existují. Mohou to být lidé, kteří se nějak odlišují. Sem patří například lidé s odlišnou barvou pleti, náboženským vyznáním nebo odlišným způsobem oblékání. Další kategorie mohou být lidé, kteří nějak vynikají (např. vzdělání, chování).

Mezi typické oběti můžeme zařadit také pracovníky, kteří jsou na svém zaměstnání existenčně závislí a lidé osamělí. Tito pracovníci mají sníženou sebedůvěru a přitahují tak pozornost agresorů.

Tendence člověka je sice mlčet, ale mobbingu si v pokročilejších stádiích nelze nevšimnout. Je snazší jít s davem, ale všichni bychom si měli uvědomit, že příští obětí se můžeme stát i my. (Svobodová, 2008, s. 97)

Ohrožení mohou být také noví pracovníci, kteří přicházejí do sehraného kolektivu. Týraným se může stát také člověk, který se nějak vymyká. Například se může týkat lidí aktivních a úspěšných, kteří svou aktivitou a pracovním zápalem ohrožují zaběhnuté pořádky. Tito pracovníci se mohou stát terčem nenávisti jak svých kolegů tak i svých nadřízených. Zkrátka všech, kteří se cítí být jeho aktivitou jakkoliv ohroženi.

Také lidé, kteří disponují nějakou abnormalitou nebo handicapem se dají zařadit do kategorie ohrožené mobbingem či bossingem. Jsou to lidé, kteří jsou jinak sexuálně orientovaní, mají poruchu řeči nebo jsou postiženi nějakou tělesnou chybou. Jsou to tedy lidé, kterým jejich handicap ztěžuje pracovní výkon a je na ně tak také pohlíženo.

Švédský průzkum uvádí, že zdravotně postižení se stávají obětmi až pětkrát častěji než jejich kolegové bez postižení. (Kratz, 2005, s. 22)

Do další ohrožené skupiny můžeme zařadit jedince introvertní, neprůbojné, citlivé, naivní nebo důvěřivé a typické altruisty (dobročinnost, nesobeckost, nezištnost).

Z toho můžeme usoudit, že obětí bývá jedinec, který se nějak odlišuje. Spektrum odlišností je velké, nejčastěji jsou šikanováni jedinci handicapovaní vzhledově, sociálně či fyzicky, lidé úzkostní, plaší či ti, kteří se odlišují rasově, národnostně, vyznáním nebo chováním. Stejně tak se může obětí mobbingu stát nový člen skupiny. V našem případě nový spolupracovník.

Oběti mobbingu procházejí vždy stejnými ponižujícími situacemi. Nedochozí k přímému útoku, ale s dotyčným je mnohem častěji zacházeno zákeřně. (Meier 2009, s. 115)

O šikanovaném členu týmu se šíří nepravdivé informace, s cílem poškodit jeho pověst. Dále se kolegové snaží o vyčlenění šikanovaného z kolektivu. Snaží se mu říct: „Nejsi pro nás žádoucí.“ Projevuje se to například tím, že není informován o společných aktivitách či oslavě narozenin. Slovní urážky nejsou neobvyklé.

K závažnějším problémům patří zadržování důležitých informací, které mají za účel zdiskreditovat pracovníka. Zadržování informací vede k tomu, že pracovník nemůže plnohodnotně vykonávat a plnit svoje pracovní úkoly.

K nejhorším praktikám šikany patří jednoznačně sexuální obtěžování. Týká se především žen a projevuje se nejen nevhodnými narážkami, vtipy se sexuálním podtextem, vtipy na vzhled dotyčné. Dochází také k nevyžádaným fyzickým kontaktům. V nejhorších případech je pracovnice nucena k sexuálním úkonům.

Mobbovaný se musí připravit na to, že bude neustále přerušován, bude dostávat jak ústní tak písemné výhrůžky, bude se muset vypořádat s kritikou jak svého osobního, tak hlavně profesního života a svého chování. Může se také setkat se situací, kdy s ním nikdo nebude mluvit, může s ním být jednáno jako se vzduchem, jako by nebyl, zkrátka může být naprosto přehlížen.

Patří sem i napadání sociální prestiže. Za spolupracovníkovými zády se o něm mluví špatně. Je podezříván, že je psychicky nemocný. Ostatní si z postižení dělají legraci, nebo například napodobují jeho chůzi, hlas nebo gesta, aby dotyčného znemožnili. I soukromí život nebo jeho národnost člena týmu jsou zesměšňována. Tu a tam tým spolupracovníka nutí k nižším pracím, které zraňují jeho sebevědomí. (Meier, 2009, s. 116)

Oběť si začne klást otázky typu:

- Čím jsem si to zasloužil?
- Proč zrovna já?
- Jak to mám vydržet?
- Čím jsem se provinil?
- Skončí to trápení někdy?

Oběť má plnou hlavu těchto myšlenek a nemůžeme se tedy divit, že jeho sebevědomí upadá. Stejně tak upadá i jeho pracovní nasazení, čímž zavdává další důvody pro agresora. Proto se začne oběť mobbingu vyhýbat kontaktu s agresorem a přibývá jeho absencí v zaměstnání. Postupem času se začnou objevovat i psychické a fyzické problémy, což se negativně projeví na zdraví postiženého.

O závažných potížích na pracovišti můžeme hovořit, pokud máme na pracovišti tyto pocity či prožitky:

- Za práci nejsme kladně hodnoceni
- Vnímáme převážně kritiku – nejen od nadřízeného ale i od kolegů
- Máme obavu, zda svoji práci zvládneme
- Máme horší postavení v týmu, než ostatní kolegové
- Náš nadřízený si na nás zasedl, kontroluje naši práci, vytýká nám i chyby, kterých si u ostatních nevšímá
- Při pomyslení na pracovní prostředí máme nepříjemné pocity
- Nedaří se nám vyřešit pracovní problémy s nadhledem

Nebo naplňujeme některý z projevů syndromu vyhoření:

- Dojem, že naše práce již nemá smysl
- Stav vyčerpání, citového stažení, ztráta důvěry v osobní výkonnost
- Vyčerpání z kontaktu s okolím
- Pocit vlastní neschopnosti, neschopnosti prožívat uspokojení a radost z práce

(www.psychoterapeut.cz)

Jak se však v poslední době ukazuje čím dál častěji, mobbing může postihnout v podstatě kohokoliv bez ohledu na věk, pohlaví, nebo vzdělání. Lze tedy použít poněkud pozměněné přísloví „Ve špatný čas na špatném místě.“ Můžeme říct, že mobbing může postihnout kohokoliv, pokud se objeví v kolektivu, který se ho rozhodne ignorovat nebo vypudit.

2.4 Obrana

Jak se bránit proti mobbingu? Jedná se velmi složitou záležitostí, ale začátkem si musíme připomenout, že ostatní si k nám dovolí pouze to, co jim sami dovolíme. Bohužel

neexistuje žádný návod, který by nám mohl pomoci v té které situaci. Ovšem pokud je pracovník v právu, měl by se ozvat. Nenechat si líbit bezpráví.

Aby oběť mohla pomýšlet na úspěch při případné žalobě, měla by si schovávat veškeré důkazy se šikanou spojené. Mezi tyto důkazy patří jakékoliv písemné důkazy, vzkazy, výhrůžky prostě cokoli co by mohlo tvrzení oběti dosvědčit. Pokud by se postižený pracovník rozhodl jít do právního sporu a podat žalobu, je nejlepším řešením vzít si advokáta.

Pokud se člověk rozhodne jít do „boje“, musí si být jistý sám sebou a v každém případě celou záležitost dotáhnout do konce. Předtím musí zvážit, zda v okolí svého pracoviště přece jen nenajde někoho, kdo se ho zastane. Musí se utvrdit v tom, že jeho rodinné zázemí je natolik silné, že ho podrží. (Halík, 2008, s110)

Z výše uvedeného je nám jasné, že bez silného zázemí a podpory nejbližších se s tímto fenoménem bojuje velice těžce. Z toho můžeme usoudit, že obrana proti mobbingu je velmi náročná.

Největší problém spočívá v tom, že šikana jako taková je velice špatně dokazatelná, pokud postižený nemá k dispozici svědky nebo si nevede takzvaný mobbingový deník, kde podrobně popisuje každodenní události. Ale ani to nemusí stačit. Stačí, aby si útočník dával trošku pozor a nepřekročil pověstnou hranici únosnosti a prakticky mu nelze nic dokázat.

Jak je však známo a vyzkoušeno, že nejlepším způsobem by mohla být prevence ze strany managementu firmy, která ovšem není v našich podmínkách příliš rozšířená. Dalo by se říci, že spíše podceňovaná a zanedbávaná.

Pokud dojde ve firmě k mobbingu, měl by management včas zasáhnout a zastat se oběti. Oběť by také měla vědět, na koho se může v podniku obrátit s radou o pomoc. Zaměstnanci by měli dobře znát svá práva a povinnosti, kde by se mělo uvést i to, že žádné násilí na pracovišti jim nebude tolerováno; zaměstnanci by v rámci školení měli být seznámeni s problematikou šikany a s možnými reakcemi na ni. (Pauknerová 2012 s. 240)

Z toho můžeme usoudit, že situaci na pracovišti hodně ovlivňuje přístup vedení firmy. Pokud podnik disponuje chytrými a předvídavými manažery, neměl by být s mobbingem mezi zaměstnanci problém. Tito manažeři si velice dobře uvědomují, že nezdravé klima mezi jejich pracovníky vede v celkovém důsledku k ekonomickým ztrátám, protože zaměstnanci místo aby se soustředili na kvalitní plnění daných úkolů a tím vytvářeli zisk, tráví svůj pracovní čas nesmyslným šikanováním neoblíbených nebo nepohodlných kolegů.

Jaká je tedy možná právní ochrana? V jednodušších případech zjevného porušování pracovně právních předpisů na pracovišti se lze bránit pomocí odborů, pokud u zaměstnavatele působí, nebo státních orgánů pomocí inspekce práce. Další možností je také soudní cesta.

V této části by bylo vhodné uvést některé zákony, na které by bylo možno odkázat. Dospěl jsem k závěru, že šikanu nejlépe upravuje § 354 trestního zákoníku, nebezpečné pronásledování. Zvláště pak první odstavec.

(1) Kdo jiného dlouhodobě pronásleduje tím, že

a) vyhrožuje ublížením na zdraví nebo jinou újmou jemu nebo jeho osobám blízkým,

b) vyhledává jeho osobní blízkost nebo jej sleduje,

c) vytrvale jej prostřednictvím prostředků elektronických komunikací, písemně nebo jinak kontaktuje,

d) omezuje jej v jeho obvyklém způsobu života, nebo

e) zneužije jeho osobních údajů za účelem získání osobního nebo jiného kontaktu,

a toto jednání je způsobilé vzbudit v něm důvodnou obavu o jeho život nebo zdraví nebo o život a zdraví osob jemu blízkých, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti. (business.center.cz)

Dále mohu zmínit osmý článek Listiny základních práv a svobod kde se uvádí, že nikdo nesmí být mučen ani podroben krutému, nelidskému nebo ponižujícímu zacházení nebo trestu. Pro toto téma je hlavně důležitý pojem ponižující zacházení, ke kterému při mobbingu bezpochyby dochází. S tímto jde ruku v ruce první bod desátého článku: každý

má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.

Čím déle mobbing trvá, tím složitější je začít s obranou. Navíc má oběť strach, že již tak dost napjatou situaci na pracovišti ještě vyhrotí, a proto raději mlčí. Oběť je v té chvíli přesvědčena, že aktivní obrana by mobbera vyprovokovala k větším útokům. Bohužel si neuvědomuje, že mobberovi její pasivita paradoxně nahrává. (Svobodová, 2008 s. 62)

Tím je v podstatě řečeno, že by se oběť neměla mobberovi poddávat ale aktivně vyhledávat pomoc, pokud tuto situaci nezvládne sám, a dát útočnickovi jasně najevo, že nebude snadná kořist. Největší chybou je, pracovníci mají tendence přehlížet diskriminační jednání, které je proti nim namířeno. Snaží se zavřít oči a vydržet s nadějí, že se situace zlepší a mobber od svého snažení sám odstoupí.

V každém případě si oběť při mobbingu či bossingu prochází velmi těžkým životním obdobím. Jedná se o velmi těžkou životní zkoušku, která může v lepším případě i oběť posílit do budoucna ale v horším, a bohužel i častějším případě, přivést člověka do deprese.

Těžké životní situace typu nedůvěry ze strany druhých lidí, nezaměstnanosti (ztráty zaměstnání), finančních obtíží, neúspěchu, vystavení neoprávněným pomluvám (proti nimž se člověk nemůže bránit) atp. (Křivohlavý, 2003 s. 30)

Toto jsou všechno situace, se kterými se musí oběť potýkat. Ovládá ji tedy strach. Strach ze ztráty zaměstnání a s nimi spojené finanční problémy, z neúspěchu. Proto často oběť mlčky přechází a trpí bezpráví a příkoří, které je vůči její osobě prováděno, a doufá, že agresora jeho jednání přestane dříve či později bavit.

Velkým pomocníkem při mobbingu může být soucitný kolega, který může postiženému nabídnout pomoc a oporu tím, že si vyslechne, jak věci líčí on, a bere ho vážně. Pokusí se zjistit, jaká situace tomuto chování předcházela. Nesnaží se však o nápravu na vlastním zodpovědnost a veškeré kroky konzultuje s mobbovaným. Může se postavit pachatelům a dát jim najevo, že to nebudou mít tak jednoduché a šikanovaný má oporu. Zkrátka dát útočnickovi impuls k zamyšlení, že jeho jednání není správné.

Obrana oběti: Předcházejte mobbingu tím, že se budete konflikty snažit řešit a nechodit kolem nich jako kolem horké kaše. Pokud už jste se stal obětí, braňte se včas. Najděte si oporu v osobním okolí a vyprávějte o svých negativních zkušenostech. Zapište si je, ale zapište si i svoje výkony. Oslovte kolegy, kteří se k mobbingu nepřidali, a najděte si mezi nimi spojence. (Possehl, Kittel, 2008, s. 139)

3 Vymezení agresivního chování na pracovišti

V této kapitole se pokusím o vymezení pojmu individualita. Dále se budu zabývat cílem mobbingového jednání a také příčinami, které předcházejí a vedou k šikaně. V další podkapitole se budu věnovat následky, které sebou agrese na pracovišti přináší a nebezpečím, které z tohoto jednání vychází. Na konec této kapitoly se pokusím definovat důvody mobbingu.

S konfliktem se setkáváme 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. (Kratz 2005 s. 25)

Víme, že agrese a agresivní chování je přímo souvislé s výskytem konfliktu. Dá se tedy říci, že konflikt je spouštěčem agresivního jednání mezi lidmi. Bylo by tedy vhodné ozřejmit, co konflikt vlastně obnáší.

Konflikty můžeme definovat jako poruchy, které narušují přirozený běh práce a mohou způsobit dočasnou dezorientaci. Konflikty samozřejmě také vyvolávají stres. V této situaci tedy nemůžeme být ani uvolnění ani veselí. Právě naopak jednáme pod tlakem a cítíme napětí. Konflikty se stále intenzivnější, zasahují stále více lidí, což je spojeno s naším životním stylem, který se neustále zrychluje. Konflikty ale nemůžeme a nesmíme jen tak přejít. Je třeba je urovnat tak aby opět zavládla shoda mezi oběma stranami konfliktu a všichni se mohli vrátit k plnění svých každodenních úkolů. Zkrátka konflikt konstruktivně vyřešit ve prospěch všech.

Lidé se naučili plavat jako ryby a létat jako ptáci, ale nikdy se nenaučili žít spolu jako bratři. (Kratz, 2005, s. 27)

3.1 Individualita

Naše emoce (city) jsou ovlivňovány tím, co si sami o sobě a o světě kolem nás myslíme. Tomu pak věříme a podle toho i jednáme. (William Backus 1980)

Je nesporné, že jednání oběti i útočníka ovlivňuje povaha jejich osobnosti. To jak se kdo v dané situaci, ať v roli oběti nebo v roli útočníka, zachová, je velice individuální záležitost. Chování neovlivňuje pouze to, zda je člověk prudké nebo mírné povahy ale také jakou zrovna má náladu, jak moc je citlivý. Je jasné, že citlivější lidé jsou také více vyhledávání jako potenciální oběti a mají to i těžší lidé, kteří o všem moc přemýšlí a tím se někdy více zahrabávají do problému. Do kategorie oběti mohou také patřit lidé introvertně ladění. Také lidé nerozhodní to nemají v roli oběti jednoduché, protože řešení jejich situace vyžaduje různé řešení.

Individualista je člověk se silně vyvinutým sklonem uplatňovat své osobní názory, svůj způsob života a nepodřizovat se celku. Oproti tomu individualita je souhrn vlastností jedince nebo osoby, odlišující ho od jiných, osobitost, svéráznost, vyhraněná osobnost, svérázný jedinec. (Klimeš, 1981, s. 287.)

Podobně jako osobnost oběti je na tom i i osobnost útočníka. Pravděpodobně větší sklony k utlačování svých kolegů bude mít člověk s agresivním chováním a agresivními sklony. Přitom hněv může vedle destruktivního jednání a potažmo agrese, vést také ke konstruktivnímu, tvořivému řešení situace.

Člověk, který se hněvá a zlobí, se může snadno stát zlým člověkem. Může zahořknout, zatvrdit se, rozhněvat se na celý svět. Emoce hněvu se může změnit v emoci nenávisti. Ta se může z individuálně adresného zaměření rozšířit na větší skupinu lidí. (Křivohlavý, 2004, s. 9)

Také to může být člověk, který má tendence se povyšovat a ukazovat ostatním svou převahu. Také silná autorita a egocentrista má větší předpoklady pro to stát se útočníkem. Spadá sem také člověk, kterému nečiní problémy šplhat po cizích zádech s cílem dalšího pracovního postupu.

Individualismus chápe společnost jako více méně nahodilé a volné seskupení osob a odmítá nebo podceňuje společenské vazby člověka, vzájemnou závislost a solidaritu. Je typický postojem úspěšných mužů středního věku v bohatých společnostech.

Individualismus může vyžadovat, aby každý jedinec uznával i stejná práva všech ostatních, a potud není totéž co egoismus (cs.wikipedia.org/wiki/Individualita).

3.2 Cíle a příčiny

A co útočník svým jednáním vlastně sleduje? Ve valné většině případů hlavně svůj vlastní prospěch. Ať již finanční, který bývá spojen s obsazením místa po pracovníkovi, který tlak nevydrží a raději sám odejde. Nebo také jen a pouze pro svou zábavu, když se v zaměstnání nudí. Oba důvody či cíle jsou dle mého více než ubohé a rozumný a slušný člověk by neměl váhat a přispěchat svému šikanovanému kolegovi ku pomoci.

Podle Kratze (2005, s. 16) je cílem mobbingových aktivit:

- zamezit oběti mobbinu mezilidskou komunikaci
- snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu
- zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost v naději, že se nakonec stáhne a sama od sebe opustí pracovní místo.

Cílem agresivně jednajících kolegů je poškodit svého kolegu, ponížit ho jak profesionálně tak i v soukromém životě a donutit ho k odchodu ze zaměstnání. Útočníka k tomu může vést vedle žárlivosti i strach z konkurence a pocit své vlastní méněcennosti. Agresor sám se naopak snaží o narušení sebedůvěry mobbovaného pracovníka a proto se snaží o zpochybňování jeho profesní zdatnosti. Agresor se snaží vyvolat v oběti pocit vlastní viny, aby oběť začala pohrdat sama sebou, aby byla oběť nějakým způsobem zahrána do kouta a tím nejen sobě ale všem ostatním kolegům dokázat, že je zkrátka lepší.

Příčiny

Podle některých autorů se odhadem s mobbingem setkává v západní Evropě během své pracovní kariéry každý čtvrtý člověk. To znamená dvacet pět procent dospělé populace.

Příčiny nárůstu agresivního jednání nejen na pracovištích je možné vidět v rychle se měnících životních podmínkách, v absenci požadavku na neagresivní chování i v obecné krizi autority. V takovém prostředí pak skupinová dynamika může vést k agresi projevované například mobbingem.

Příčinou mobbingu je ve většině případů nevypořádaný konflikt, který dřímá a narůstá a nakonec vyústí v zákeřné útoky a vyloučení pracovníka z kolektivu. (Lüdemann, 2009, s. 131)

Neznamená to ale, že je to jediná příčina. Příčin může být více, ve všech ale hraje významnou ne-li hlavní roli agresivní jedinec, který páchá násilí na jiných lidech a samozřejmě také jeho osobní důvody.

Mezi další příčiny mobbingu může patřit nedostatečná organizace ve firmě. Například je vyvíjen příliš velký tlak na pracovníky z důvodu času a tlaku na výkon, z důvodu malé obsazenosti zaměstnanců a tím pádem zvýšená pracovní zátěž na ostatní zaměstnance.

Chování nadřízených při vedení, kdy je mobbing používán jako nástroj pro podpoření vlastní mocenské pozice a vytvoření odstupů od zaměstnanců. Mobbing je používán k tomu, abychom dostali zaměstnance pod tlak nebo ho dohnali k výpovědi a ušetřili tak na odstupném. (Possehl, Kittel, 2008, s. 140)

Tento způsob chování nadřízených je momentálně aplikovaný v jednom z největších českých podniků současnosti. Také je zde kladen velký tlak na výkon, časový press, nesmyslně zvýšená pracovní zátěž a tlak na zaměstnance, kteří si nechtějí nechat vše líbit, s cílem dohnat dotyčného k výpovědi. Běžnou praxí je vyhrožování výpovědí. Bez těchto výhrůzek se neobejde téměř žádná pracovní porada. Pracovní atmosféra a vztahy na pracovišti jsou horší a horší. Všichni se bojí cokoli udělat ve strachu o vlastní místo a management toho zcela využívá a zneužívá. Jde v podstatě o narušenou podnikovou morálku, objevuje se zde nedostatek solidarity mezi samotnými zaměstnanci, objevuje se silné individuální myšlení, rivalita a ignorace. Což je ukázková situace nezdravého a špatného fungování firmy.

Podle Halíka (2008, s. 109) existují dvojí příčiny. Příčiny mobbingu na straně vedení firmy:

- ve sféře lidských zdrojů nedostatečně schopný vedoucí pracovník
- nadměrný tlak na produktivitu práce
- nízká firemní kultura v oblasti vztahu k lidem

- chybně fungující firemní struktury

Příčiny mobbingu na straně kolektivu spolupracovníků a vedení firmy:

- nedostatek tolerance
- závist, pomluvy

Dalšími příčinami mohou být odlišnosti pracovníka od normálu. Například muž v typicky ženské pozici a naopak, lidé s nějakým postižením, s odlišným kulturním, sociálním a náboženským zázemím ale také například homosexuálové. Je to dáno tím, že v naší zemi stále ještě přetrvávají předsudky vůči různě odlišným lidem.

Jednou z příčin může být také nuda. Pracovníci nejsou dostatečně vytíženi a hledají nějaký způsob jak se zabavit. Útočníci si vytipují potenciálně nejslabší oběť. Zpravidla introvertně zaměřeného člověka či jinak odlišného pracovníka.

Hlavní příčinou bossingu jsou nejen negativní vlastnosti vedoucího pracovníka. Ale i strach vedoucího pracovníka o pracovní pozici a často i žárlivost na schopného, vzdělaného podřízeného, který může představovat hrozbu pro svého vedoucího. (Hubinková, 2008, s. 214)

Nadřízený pracovník začne mít neblahý pocit, že jeho podřízení ho mohou ohrozit. Zvláště ti, kteří se jeví jako schopní a samostatní a vedoucí v nich vidí hrozbu, že ho v budoucnu budou chtít nahradit v jeho funkci. Proto a také protože je často pod tlakem vedení firmy může začít zkratkovitě jednat a může začít například rozdávat nesplnitelné úkoly.

Manažeři často trvale kontrolují své podřízené, což je velmi traumatizující, a dělají jim nečekaná překvapení, snižují jim pravomoc, pracovníě je izolují a někdy i zpochybňují psychický stav týraného. (Hubinková, 2008, s. 214)

Z toho můžeme vyvodit, že pokud pracovník nenalezne na svém pracovišti žádnou oporu v řadách kolegů, a navíc je na něj vyvíjen tlak i ze strany jeho přímého nadřízeného, stává se situace šikanovaného téměř neřešitelnou a krajně nepříjemnou.

V neposlední řadě patří k příčinám strach o zaměstnání. Zvláště v dnešní době, kdy je nezaměstnanost velká a dobré pracovní místo se shání čím dál hůře.

3.3 Následky a nebezpečí

Důsledky mobbingu mohou být dvojí. Jak psychologické tak i fyzické. V této kapitole se pokusím popsat jak psychologické důsledky a následky, které mohou oběť postihnout, tak fyzické následky, které jdou ruku v ruce s důsledky psychologickými.

Následky mobbingu podle Meiera (2009, s. 115):

1. pracovníci vystavení mobbingu podávají menší výkon,
2. jsou častěji nemocní,
3. v nejhorším případě se tak ranění spolupracovníci uchylují k vnitřní výpovědi nebo usilují o úplně jiné místo,
4. práce v týmu je narušena a znemožněna,
5. atmosféra v podniku je narušena.

Následky samozřejmě nejsou zásadní pouze pro oběť ale také pro podnik, ve kterém se mobbing objevuje. Proto by mělo být v zájmu vedení těchto společností, aby k těmto situacím vůbec nedocházelo nebo docházelo zcela výjimečně a minimálně. Pro podnik se zde skrývá hrozba nejen ekonomické ztráty ale i ztráty kvalitních pracovníků, kteří mohou mít pozitivní vliv na chod a prosperitu dané firmy.

Zde je dobré zdůraznit starou pravdu, která praví, že prevence je vždy levnější a efektivnější než odstraňování a napravování chyb a omylů. A to platí zejména pro firmy. Pokud chtějí podniky disponovat kvalitními pracovníky, nemohou si dovolit, aby měli v tomto ohledu špatnou pověst, protože při špatných a nekvalitních pracovních podmínkách by kvalitní odborníky získávaly jen velmi těžší. A pokud chtějí být konkurence schopní, měli by mít ve své společnosti kvalitní pracovníky. Navíc mobbing je v přímém rozporu s příjemným a bezkonfliktním pracovním prostředím, ve kterém se podávají nejkvalitnější výkony.

Mobbing i harassment mohou mít velmi závažné psychické následky v podobě depresí, stavů úzkosti, neurotických potíží, psychosomatických potíží oběhu krevního, dýchací a zažívací soustavy a jiné, jako tomu bývá v důsledcích stresu. Negativní důsledky se projevují samozřejmě na kvalitě práce, na mezilidských vztazích na pracovišti, ale i doma. Postižení dost často odcházejí z firmy a hledají práci jinde. (Mikuláščík, 2010, s. 207)

Z tohoto důvodů mohou firmě vznikat obrovské nejen finanční ztráty, které se posléze mohou negativně projevovat v konkurenčním boji s ostatními podniky.

- Klesá kvalita a produktivita práce
- Kvalita produktu se začne snižovat
- Začne se ztrácet chuť do inovování výrobků
- Ostatní zaměstnanci musí začít podávat vyšší výkony, aby vyrovnali zhoršenou výkonnost šikanovaného zaměstnance
- Díky demotivaci a rezignaci klesá pracovní výkonnost mobbovaného pracovníka
- Zhoršuje se pracovní klima
- U lidí, kteří jsou nuceni pracovat v takto ztížených pracovních podmínkách, se začínou v důsledku stresu objevovat náznaky tělesných chorob a jsou častěji nemocní
- Zpomaluje se a komplikuje se pracovní proces na základě špatných a zadržovaných informací
- Podniku vzniká při odchodu pracovníka finanční ztráta, protože musí vydat další náklady na získání nového zaměstnance a jeho zaškolení a zapracování
- Jelikož oběť mobbingu začne hledat způsoby jak uniknout agresorovi, začne se u ní projevovat vyšší nemocnost a podniku opět vznikají vyšší náklady
- Pokud proniknou informace tohoto charakteru na veřejnost, utrpí tím image firmy

Je tedy jasné, že dopady mobbingu jsou pro firmu viditelné, přesto podniky často s opatřeními proti agresorům otálejí. Jedním z důvodů může být lhostejnost vedení (které ještě nerozpoznalo nebezpečnost tohoto fenoménu), neschopnost nadřízeného nebo obava z nežádoucích následků.

Podnik by měl v každém případě brát mobbing vážně a řádně prověřit vzniklou situaci. Podnik prostě nemůže nečinně přihlížet mobbingu, ať už z morálních, nebo

z ekonomických hledisek. Musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřeje ani ho nestrpí! (Kratz, 2005, s. 41)

V našich podmínkách zatím bohužel firmy tento problém často přehlíží a podceňují. Přes dnešním stavu pracovního trhu si jednoduše řeknou, že lidí je přece dost a podle statistik čeká na jedno místo okolo desíti zájemců. Bohužel si ale neuvědomují, že tento způsob vedení lidských zdrojů není příliš efektivní. Vždyť u zaměstnance, kterému jsou vytvořeny dobré a kvalitní pracovní podmínky, a je v zaměstnání spokojen, je přece daleko větší předpoklad, že bude s firmou loajální a čas od času ochoten zůstat i nějakou chvíli přesčas.

Vraťme se zpátky ke zdravotním následkům. Lidé mohou onemocnět nejen díky pracovním podmínkám, které panují na pracovišti, jako je noční práce, těžká fyzická námaha a podobně, a nějakým individuálními faktory (alergie, úrazy atd.), ale také díky stresu, který působí zvláště intenzivně na oběti mobbingu.

Každý kdo vykonává, nebo někdy vykonával, jakékoliv zaměstnání ví, že konflikty a špatná atmosféra v zaměstnání neblaze působí na jeho náladu a často mívají závažnější dopad než špatné pracovní podmínky. Proto není těžké si představit, jak se musí cítit jedinec vystavený neustálému mobbingu.

Tento jedinec si odnáší své problémy domů a nedokáže se jich zbavit ani ve chvílích volna. Může se mu podařit uvolnit se při setkání s rodinou, při provozování svých koníčků nebo třeba sportu, ale pouze na dočasnou chvíli, pouze odsouvá svůj problém do pozadí. Tento problém nad ním visí jako Damoklův meč a znepříjemňuje mu život.

Trvale nás ohrožuje fyzicky i psychicky vše, co nás zraňuje (a mobbing závažně poškozuje naše sebehodnocení a vyvolává v nás nemoci)! Proto také byl mobbing na 100. Kongresu Společnosti německých lékařů označen za „stále hrozivější“ zdravotní problém a bylo požadováno sestavení programů cíleně zaměřených na potírání psychického teroru na pracovišti. (Kratz, 2005, s. 35)

Mezi onemocnění, která přímo souvisí s mobbingem nebo jsou jím vyvolané, patří:

- Nevolnost (poruchy spánku, bolesti hlavy, žaludeční problémy)

- Narušení duševní rovnováhy (poruchy koncentrace a paměti, deprese, pocit nejistoty vedoucí až ke sníženému sebevědomí)
- Stavy úzkosti (obava ze ztráty svého postavení, rezignace, zoufalství, myšlenky na sebevraždu)
- Zřetelné projevy závislosti (gamblerství, alkohol, nadměrné pití kávy)
- Žaludeční a střevní problémy
- Nádorová onemocnění

Nebezpečí mobbingu

Tyto následky mobbingu jdou ruku v ruce s nebezpečím, které se v mobbingu skrývá. Vedle již zmíněných zdravotních následků pro oběť a finančních následků pro podnik, se zde skrývá nebezpečí největší a tou je ve vyhraněné situaci, kam se člověk pod vlivem šikany může dostat, sebevražda. Tato možnost je o to více pravděpodobnější pokud se obětí stala osoba psychicky labilnější.

Nebezpečí mobbingu není jen ve stavu jednotlivce, ale projevuje se negativně v celkovém klimatu na pracovišti, snížení výkonnosti a kvality práce, ve zhoršení komunikace mezi pracovníky a může dokonce vyústit v rozsáhlejší krizi. (Zuzák, Königová, 2009, s. 20)

Je pravděpodobné, že tuto možnost jako důsledku svého chování si agresori ne zcela uvědomují. Věřím tomu, že toto nechce nikdo. Ale ukazuje to, kam až může zpočátku nevinné hašteření dojít.

Když je harmonie v týmu povinností, vzniká nebezpečí, že spolupracovníci, kteří by se vlastně „taky chtěli občas pohádat“, svoje negativní pocity schovat za masku. Všichni se tváří přátelsky a dobře naladěni. Za touto fasádou ale doutná nedůvěra, závist a zlost. (Meier, 2009, s. 101)

Jak jsem zmínil výše, je zapotřebí konflikt konstruktivně vyřešit a nečekat až se z něj vyklube šikanování s cílem zajistit si spravedlnost, když to neudělají jiní.

3.4 Důvody

Mezi velmi časté důvody mobbingu patří vedle strachu ze ztráty zaměstnání také strach ze ztráty své pozice v podniku, s tím spojená obava z konkurence a v neposlední řadě hledání obětního beránka.

Davenport uvádí čtyři základní motivy, které nutí aktéry mobbingu k šikaně. Jsou jimi: ohrožení sociálního statusu, ohrožení práce a funkce, ohrožení svobody v jednání a rozhodování, potřeba bezpečí a uznání. K dalším motivům mobbingu či bossingu patří frustrace, dlouhá chvíle či nuda, stres, organizační tlaky, zloba a závist, intolerance, strach ze ztráty vlastní autority a finanční situace. (Wagnerová, 2011, s. 133)

Mezi důvody mobbingu nebo bossingu ze strany nadřízeného může patřit:

- Zloba na vedení organizace nebo na organizaci samotnou
- Větší touha po vlastní moci
- Osobní důvody
- Strach ze ztráty kontroly
- Strach z převahy
- Strach ze schopností svého podřízeného, kterého vidí jako hrozbu svého místa

Důvody k mobbingu mohou také spočívat v samotné osobě oběti nebo útočníka a také ve vztazích mezi kolegy navzájem. K mobbingu mohou také vést špatné organizační podmínky v podniku.

4 Typologie agrese na pracovišti

V této kapitole se budu věnovat a pokusím se popsat jednotlivé vztahy mezi kolegy na pracovišti. Pokusím se o definici vztahu nadřízený – podřízený. Zkusím objasnit specifika pracovního vztahu mezi mužem a ženou. A v neposlední řadě se budu věnovat vztahům, které ovlivňuje věk zúčastněných. V poslední podkapitole se pokusím o shrnutí jednotlivých pracovních vztahů a to jaký mají vliv na průběh mobbingu na pracovišti.

Agrese na pracovišti se definuje jako akt nebo hrozba násilí, včetně napadení, obtěžování, vandalismu či jiných činů působících újmu nebo zastrašování. (Miller, 2009, s. 170)

Naprostojistě se lépe pracuje na pracovišti, kde vládou přátelské a kolegiální vztahy než v kolektivu, kde se objevují časté konflikty a vládne zde napjatá atmosféra. Je třeba si také uvědomit, že pro spoustu lidí jsou vztahy na pracovišti jedním z mála zdrojů, ne-li jediným způsobem, uspokojování potřeby mezilidských vztahů, jakousi náhradou rodiny, přátel či sousedských kontaktů.

Dobré vztahy na pracovišti jsou většinou lidí preferovány více než finanční ohodnocení. Měly bychom se k druhým chovat tak, jak si přejeme, aby se ostatní chovali k nám. (Němcová, 2006, s. 48)

Bylo by krásné, kdybychom se všichni takto chovali. Bohužel tomuto ale dnešní doba moc nepřeje. Setkání se slušným člověkem je dnes čím dál vzácnější událostí. Možná je to dáno pouze tvrdou skořápkou, kterou se mnozí z nás raději obklopí, aby se chránili před tvrdostí dneška. Spoustu lidí má dnes velice negativní zkušenosti, kdy někomu věřili a velice zle na to doplatili. Bohužel to sebou přináší doba, ve které žijeme, a ta není vůbec jednoduchá.

4.1 Vztah nadřízený – podřízený

Tento pracovní vztah zažili pravděpodobně asi všichni z nás a každý disponuje jinou zkušeností. Někdo zažil bezproblémového nadřízeného nebo bezproblémové podřízené, jiný má o poznání negativnější zkušenosti. V této podkapitole se budu věnovat spíše těm negativnějším záležitostem tak, aby plně posloužila svým obsahem účelům této práce.

Motivující manažer přemýšlí o lidech ze svého týmu, je vnímavý k jejich pohledu na věci a ví, že mohou myslet jinak než on. (Fairweather, 2009, s. 39)

Správný nadřízený, nebo chceme-li manager, by tedy měl umět své podřízené získat pro věc, motivovat tak aby byli ochotni nejen daný úkol pokud možno co nejlépe splnit, ale aby tento úkol vzali za svůj. Tento postoj však vyžaduje vedle trpělivosti, také jakýsi sociální cit a individuální přístup ke každému pracovníkovi, což je sice velmi náročné, ale pokud toto dotyčný zvládne má v podstatě vyhráno.

Dle Němcové (2006, s. 126-128) by se manažer měl chovat takto:

- Šéf by měl mít respekt podřízených
- S podřízenými vhodně komunikuje
- Podřízené spíše chválí, než jim vytýká chyby
- Vytváří tvůrčí atmosféru tím, že správně reaguje na slovní podněty podřízených nebo na jejich chování
- Udržuje korektní společenské styky s podřízenými
- Jde příkladem
- Vede pracovníky k loajalitě k vlastní firmě, ne k vlastní osobě
- Dokáže navodit příjemnou pracovní atmosféru
- Zjistí slabé stránky svého týmu a rychle se s nimi vypořádá
- Má trpělivost při zavádění nových metod
- Má-li dojít ve firmě k větším změnám, zjistí důležité informace
- Sleduje vzdělávání podřízených

Chcete-li motivovat svůj tým a dosáhnout s ním výsledků, musíte s jeho členy mluvit jak v lidské, tak v odborné rovině. Nestací jen vydávat pokyny, musíte poznat jednotlivé členy týmu. (Fairweather, 2009, s. 40)

Bohužel tyto vlastnosti, jako je trpělivost, cit a individuální přístup dnes mnoho vedoucích pracovníků postrádá. Je to možná dáno i dnešní praxí, kdy mnoho těchto lidí je do svých funkcí dosazeno takzvaně „ze známosti“. Tato praxe se hojně využívá hlavně ve státní

správě. Takto můžeme soudit ze zkušeností našich známých, protože každý z nás má určité kamaráda nebo známého, který pracuje ve státní správě.

Znalost konkrétních motivů jednotlivých pracovníků odkrývá možnosti jejich efektivního vedení a stimulace výkonnosti. Řídící pracovník by měl mít zmapovanu hierarchii potřeb podřízených, vědět, oč usilují, jaké mají pracovní cíle, co vše od zaměstnání a své pracovní funkce očekávají. (Štěpaník, 20010, s. 59)

Oproti tomu je stále hodně vedoucích pracovníků, kteří jsou zaměřeni spíše na to jak dosáhnout co největšího výkonu a výdělku s co nejmenšími náklady. Jsou to lidé, kteří jsou za to ohodnoceni a tak se jim z určitého úhlu pohledu nelze divit. Tito lidé postrádají trpělivost a mezi svými podřízenými pravděpodobně nikdy nebudou oblíbeni. Faktem ovšem zůstává, že těchto vedoucích pracovníků bude v budoucnu více a více.

Dle Fairweathera (2009, s. 174) má takovýto manažer tyto typické vlastnosti:

- Zaměřený na výsledky, arogantní a netolerantní
- Zaměřený na termíny
- Neemociální, odtažitý, nevíta návrhy
- Neděkuje a nechválí
- Neumí naslouchat, komunikuje jednosměrně
- Vydává instrukce, pokyny, pohružky, nikdy se neptá
- Snaží se rozdělovat vinu
- Nedeleguje, ale myslí si, že to dělá
- Nebuduje týmy, nezajímá se o morálku
- Je nespolečenský a nespokojený

Takovýto nadřízený používá hlavně bič a neuvědomuje si, že jeho podřízení potřebují čas od času také pochvalu a nějakou motivaci. Myslí hlavně na svůj prospěch. Takovýto člověk zcela jistě oblíben nebude a tým se v případě potřeby za něj nepostaví a bude se snažit hledat způsoby jak se jej zbavit.

A zde můžeme vysledovat vlastně počátky šikany, protože takovéto chování hraničí ne-li přesahuje hranice únosnosti a slušného chování. Pokud mají lidé takové nadřízené, do

práce chodí ve stresu a ve strachu, což jistě nenapomáhá jejich kvalitnímu pracovnímu výkonu.

Úspěšné řízení lidí je klíčem k úspěchu jakékoli organizace. Velká řada problémů, na které podniky narážejí, nejsou problémy „výrobní“, ale „lidské“: jejich společným jmenovatelem je nepochopení nebo ignorování lidské stránky podniku. Jakýkoli podnik může být proto z dlouhodobějšího hlediska dobrý jen natolik, nakolik jsou jeho manažeři schopni účinně řídit své podřízené. (Urban, 2010, s. 12)

Můžeme tedy konstatovat, že vztah mezi nadřízeným a podřízeným utváří v největší míře právě chování nadřízeného pracovníka. Samozřejmě nesmí být se svými podřízenými nějaký velký kamarád. Měl by se chovat profesionálně, najít si střední cestu a nevychylovat se do extrémů. Měl by mít cit proto kdy hlas zvýšit a pokárat a naopak kdy zase pochválit. Pokud se nadřízený pracovník vyvaruje nejzávažnějších chyb, podřízení se mu odvděčí kvalitní prací a bezproblémovým pracovním prostředím. A to by měl být cíl každého člověka, který pracuje s lidmi a má pod sebou jakýkoliv počet podřízených.

4.2 Vztah muž – žena

Vztah muže a ženy determinuje historické postavení žen ve společnosti, což může být příčinou dnešních problémů mezi pracovníky obou pohlaví. Ve stále větší míře ženy pronikají na pracovní pozice, které donedávna okupovali pouze muži, což se nezdá setkává s nevolí ze strany mužů. Takovéto pracovní vztahy tedy mohou být velmi problematické. Konflikt mezi mužem a ženou může, a také velmi často vzniká, z důvodu nedostatečného respektu ze strany muže.

Dle Kratze (2005, s. 21) může mobbing postihnout stejnou měrou ženy i muže, nicméně se podle pohlaví značně liší procentní podíl těch, kteří se na nich mobbingu dopouštějí:

Ženy jsou šikanovány

- Ženami 40%
- Muži 30%
- Ženami i muži 30%

Muži jsou šikanováni

- Muži 76%
- Ženami 3%
- Ženami i muži 21%

Ženy a muži se také liší v užívání metod mobbingu. Zatímco metody žen jsou postavené na pomlouvání, neustálé kritice a zesměšňování. Muži oproti tomu dávají přednost častému vyrušování, zlehčování, ignorování, přidělování podřadných prací, kritice politického nebo náboženského vyznání.

Bůh nestvořil ženu z mužovy hlavy, aby mu poroučela, ani z jeho nohou, aby byla jeho otrokyní, nýbrž z jeho boku, aby byla blízká jeho srdci. (Plachetka, 1999, s. 499)

Jak jsme se již dozvěděli, příčinou vzniku mobbingu může být přítomnost ženy na typicky mužské pozici a naopak. Muž také nemusí „zkousnout“ to, že mu šéfuje žena. Jeho ego mu to nedovolí akceptovat a on začne přemýšlet nad tím jak se ženy zbavit. A jsme opět u situace, kdy se pracovník přestává věnovat své práci a jeho výkon začne upadat do doby, než docílí svého cíle nebo do doby než sám opustí své místo.

Přes současnou vysokou účast žen na pracovním trhu mnohé studie ukazují, že práce má stále pro muže a pro ženy jiný význam. Zatímco ženy konstruují svou osobní a sociální identitu ve více oblastech zároveň, pro muže je převažujícím zdrojem identity právě vykonávání placené práce a náležitost k organizaci. (www.soc.cas.cz)

Můžeme z toho snad usoudit, že muži více tíhnou ke kariéře? Zatím co ženy vedle svého zaměstnání musejí zvládat i většinu práce v domácnosti? Možná, nicméně faktem zůstává, že v dnešní době emancipace žen tyto donedávna zavedená pravidla přestávají platit. Ženy se objevují čím dál častěji v pozicích, které byly donedávna doménou mužů. A naopak stále častěji se objevují případy muže na mateřské dovolené.

Zavedené pořádky se tedy mění a tím pádem se zákonitě musí měnit i vztahy mezi muži a ženami nejen v zaměstnání. Takovým projevem agresivnějšího jednání na pracovišti ve

vztahu muž – žena může být sexuální harašení. Což je svým způsobem jednání podobající se šikaně.

Sexuální harašení je nežádoucí sexuální pozornost k zaměstnanci, který takovou výzvu neopětuje nebo o ní nestojí. Nejčastěji k tomuto problému dochází ve vztahu nadřízeného k podřízenému. (Škrla, Škrlová, 2008, s. 154)

Nemusí se jednat o obtěžování heterosexuální, jak asi každého napadne, ale také o homosexuální obtěžování. Budeme se ale držet s odkazem na téma obtěžování heterosexuálnímu. Položme si otázku. Co takové sexuální harašení vlastně znamená? Co obsahuje takovéto chování? Sexuální obtěžování můžeme rozdělit do jakýchsi dvou forem. Jedná se o formu verbální a formu fyzickou.

Dle Škrlové (2008, s. 154) sexuální obtěžování spadá převážně do oblasti fyzické a verbální a má celou škálu projevů.

- Verbální projevy – hvízdnutí, humor se sexuálním podtextem, naznačující nebo urážející zvuky, dvojsmyslné vtipy, požadování sexuálních hrátek, někdy formou skrytých nebo explicitních hrozeb.
- Fyzické projevy – obscénní gesta, upřené pohledy na místa lidské anatomie, nevhodné doteky, štípání, hlazení, nevhodný fyzický kontakt, pohlavní styk pod nátlakem.

Mezi další formy harašení můžeme zařadit například telefonáty, dopisy a e-maily se sexuálním podtextem nebo dotíravé chování. Nabízí se, že toto chování míří ve valné většině případů od nadřízeného k podřízenému a od muže spíše k ženě. To ale neznamená, že sexuálního obtěžování se nemůže dopouštět i žena vůči muži. A to zvláště pokud je v nadřízené pozici.

Pokud je agresorem nadřízený, má oběť o dost těžší pozici. Nadřízený pracovník si je vědom své pozice a proto jsou jeho pokusy o sexuální obtěžování vyhlédnuté oběti o dost účinnější.

Sexuální obtěžování je považováno za formu diskriminace a psychického zneužívání. Sexuální harašení má svojí podstatou blíže ke zneužívání postavení a moci na pracovišti ve vztahu nadřízený – podřízená než k vlastní sexualitě. (Pastor, 2007, s. 175)

O sexuálním obtěžování můžeme mluvit ve chvíli, kdy obtěžování ze strany agresora přesáhne hranici, jež oběť určila a po odmítnutí, či kritickému vyjádření je podrobena negativním následkům. Toto je důležité zmínit, protože mnoho žen se nebrání nařknout svého kolegu nebo nadřízeného ve víře, že to pro ně přinese nějaký prospěch.

Sexuální harašení je tedy nejrozšířenějším způsobem agrese na pracovišti ve vztahu muž – žena. Někteří odborníci a autoři ho řadí jako druh mobbingu, proto je důležité se o něm v této práci zmínit.

4.3 Vztah mladší – starší

Neméně komplikovaný může být i vztah mezi mladším a starším kolegou nebo kolegyní. Jak všichni víme, mladí lidé jsou plni ideálů a myslí si, že všechno ví nejlépe a že jim patří svět. Z toho mohou plynout konflikty se staršími kolegy, kteří nemusí být ochotni takovéto chování tolerovat. Pokud se najde rovnováha, kdy mladší pracovníci vnesou svůj elán do kolektivu, který může disponovat zkušeností zkušenějších kolegů je to velice dobrá zpráva nejen pro kolektiv ale i pro firmu. Protože takovýto tým bude přínosem a vzorem pro celou firmu. Ne vždy se ale takovýto ideální scénář podaří zrealizovat.

V období několika málo let před odchodem do důchodu jsou muži zvláště citliví na vztah a postoj svých mladších spolupracovníků. Bohužel není řídkým jevem, že právě ve skupině mužů – zaměstnanců se v této době setkávají s obrovským despektem, vulgaritou a znevážením ze strany svých mladších nadřízených. Mají pocit, že jsou často přezíráni, na jejich názor není brán patřičný zřetel, mladí nadřízení již s nimi jaksi nepočítají. (Farková, 2009, s. 115)

Je pravdou, že starší a tedy i zkušenější pracovníci nejsou v očích nejen svých kolegů, ale i nadřízených perspektivní. Ti chytřejší však mohou těžit z jejich nesporně bohatých zkušeností. Ti méně chytří, a není jich málo, se snaží těchto lidí zbavit, nebo přinejmenším

jím život velice znepríjemnit. Často se stává, že původce mobbingu ukládá staršímu pracovníkovi úkoly, které převyšují jeho fyzické schopnosti. Tito lidé ale zapomínají, že i oni jednou dospějí do věku svých starších kolegů a pravděpodobně se jim jejich chování vrátí.

Na dokreslení příkládám výrok takového pětaticetiletého mladého nadřízeného na adresu svého, o téměř čtvrt století staršího podřízeného: „...Na starejch už mi tolik nezáleží, důležitější jsou ty mladý...“. Na tomto podkladě vznikají pro budoucí důchodce kruté pocity ponížení, poranění sebeúcty a ztráty sebevědomí. (Farková, 2009, s. 115)

Vše výše uvedené ale neznamená, že šikany se dopouští pouze mladší pracovníci a nadřízení ke svým starším kolegům a kolegyním. Časté jsou případy, kdy si takto „smlsnou“ starší pracovníci na nových a mladých lidech. Většinou si ale nově příchozí své starší kolegy získávají svou pracovitostí a pozitivním přístupem. Pokud je všem nezlomí počáteční nedůvěra a tlak na jejich osobu.

Časté jsou předsudky, které mají členové jedné sociální skupiny vůči jiným. Hodnotitel může příliš kriticky hodnotit mladší, nebo naopak starší pracovníky, projevit se mohou mužské předsudky vůči ženám či iracionální podcenění některých profesí či pracovních míst. Z pracovního prostředí jsou známy vzájemné předsudky. (Štěpaník, 2010, s. 85)

Z tohoto můžeme usoudit, že jedním z největších problémů na pracovišti jsou předsudky a z nich plynoucí problémy mezi spolupracovníky. Za šikanou nemůžeme vidět pouze předsudky, nicméně jsou jedním z největších spouštěčů agresivního jednání. Jedním slovem jsou velmi nebezpečné. Nebezpečné jsou o to víc, že jimi trpí poměrně velké procento naší společnosti.

A co jsou to vlastně předsudky? Podle Štěpaníka (2010, s. 85) jsou předsudky zažitými stereotypy v uvažování. Namísto logického úsudku nastupuje automatismus v podobě jisté tradice v uvažování. Hodnotitel bývá ovlivněn jednak předsudky, které má sám o sobě – může být například přesvědčen o vlastní dokonalosti, jednak předsudky k jiným jedincům nebo sociálním skupinám.

V dnešní době, kdy se dá tak těžko sehnat kvalitní zaměstnání se každý snaží svou práci udržet stůj co stůj. O to více to platí o starších lidech, kteří mají oprávněný strach, že o novou práci už nezavadí. Pokud se starší pracovník cítí ohrožen mladšími kolegy, může se začít nějakým způsobem bránit a odtud už je pouze krok k neshodám, které mohou vyústit až v agresivní jednání a posléze v mobbing či bossing. Na druhou stranu útlak si nenechají líbit ani mladí lidé plní ideálů a pocitů, že jim patří svět. Zde nastává hlavní úloha nadřízeného nebo vedení firmy aby zajistilo bezproblémovou spolupráci mezi oběma znesvářenými stranami ku prospěchu jak pracovníků, tak firmy. Kvalitní vedení by však nemělo dopustit, aby k vážnějším neshodám vůbec došlo.

4.4 Souhrn vztahů na pracovišti

Vztahy mezi jednotlivými pracovníky na pracovišti jsou tedy velmi složité a křehké. Ostatně jedná se o mezilidské vztahy stejně jako v osobním životě. Někteří lidé jsou si bližší, jiní ne. Proto je důležité chovat se v zaměstnání profesionálně a s nadhledem. Brát ohledy na své kolegy a být tolerantní k lidem jiného vyznání, odlišné barvy pleti a národnosti a podobně. Vždyť pohodové pracovní klima by mělo být v zájmu každého pracovníka. V prostředí kde se lidé cítí dobře, stoupá nejen kvalita odvedené práce, ale lidé začnou být i loajální ve firmě, která jim dala příležitost pracovat v takovém to prostředí. Tím se samozřejmě zvyšuje prestiž firmy, protože kladné doporučení mezi lidmi je nejlepší reklama.

Další nebezpečí představují vztahy na pracovišti. Velmi snadno se vám může stát, že vaši dobrou práci pokazí špatné vztahy, a i když může být těžké vymezit a dodržovat přesné hranice, pokud tak neučiníte, může to ohrozit práci, kterou máte rádi. (Miller, 2008, s. 51)

Jedním z největších nebezpečí, které se skrývá za rouškou zaměstnání, respektive, které se vyskytuje na ohrožených pracovištích je syndrom vyhoření. Zde má velký vliv nevhodné a špatné chování jak nadřízeného tak kolegů. Pokud se k oběti nadřízený nebo kolegové chovají agresivně, šikanují-li ho, a on nemá na pracovišti žádné zastání, začne se nejen tomuto prostředí cíleně vyhýbat, ale začne mít, kromě ztráty motivace, i pochybnosti o smysluplnosti svého zaměstnání. A na tom je právě založen i syndrom vyhoření, který může člověka v extrémním případě dohnat až pokusu o sebevraždu.

Podle Stocka (2010, s. 18) se znaky vyčerpání při burnout syndromu (syndromu vyhoření) dělí na znaky emoční a znaky fyzické. Mezi emoční znaky patří:

- Sklíčenost
- Bezmoc
- Beznaděj
- Ztráta sebeovládání, např. nekontrolovatelný pláč nebo podrážděnost doprovázená výbuchy vzteku
- Pocity strachu
- Pocity prázdnoty, apatie, ztráta odvahy a osamocení

Mezi fyzické znaky můžeme zařadit:

- Nedostatek energie, slabost, chronická únava
- Svalové napětí, bolesti zad
- Náchylnost k infekčním onemocněním
- Poruchy spánku
- Funkční poruchy, např. kardiovaskulární a zažívací potíže
- Poruchy paměti a soustředění
- Náchylnost k nehodám

Pravdou zůstává fakt, že vysněnou práci, nebo práci, která se nám líbí, mohou špatné vztahy na pracovišti naprosto devalvovat. S trochou nadsázky se „ráj“ změnit v peklo“. Důvodů může být několik, ale vztahy mezi zaměstnanci jsou jednou z nejdůležitějších determinant kvalitního pracovního prostředí. Vztahy a s nimi přímo související atmosféru v zaměstnání ovlivňuje velmi složité postavení mezi muži a ženami, postavení mezi nadřízeným a podřízeným a v neposlední řadě postavení mezi staršími a mladšími kolegy. Všechny tyto vztahy se mohou vzájemně prolínat. O to více je tato problematika složitější.

5 Výzkumné šetření

Jak jsem již naznačil v úvodu této bakalářské práce, ve vlastním výzkumu použiji formu rozhovoru. Testovaným vzorkem byli z více než poloviční části moji vrstevníci, kteří se s mobbingem buď setkali, nebo se s ním stále potýkají. Pro srovnání vyšších věkových kategorií jsem vybral i dva starší respondenty. Výběr respondentů jsem realizoval mezi svými jednak současnými kolegy, jednak mezi svými přáteli a bývalými spolužáky. Dotazovaní souhlasili s použitím svých výpovědí do této bakalářské práce. Všichni dotazovaní souhlasili s uvedením svých jmen. Setkání byla realizována na začátku měsíce března roku 2012. Byly kladeny otevřené otázky týkající se hlavně zaměstnání, vztahů v zaměstnání a případná řešení nastalého problému. Vedle verbální komunikace jsem si všiml při rozhovoru také neverbálních projevů dotazovaného.

5.1 Kazuistiky

Hanka

Hanka (29) je má bývalá spolužačka ze základní školy, se kterou stále udržuji přátelské vztahy. Známe se tedy již téměř patnáct let. Při rozhovoru působila klidně, příjemně, byla z ní cítit snaha mluvit upřímně, byla usměvavá, mluvila bez náznaků zášti a vulgarity na adresu agresora vůbec nepoužívala. Překvapila mě snaha častého očního kontaktu.

Hanka disponuje deseti lety praxe, z toho vystřídala již sedm zaměstnavatelů. Se šikanou ze strany kolegy se setkala v nynějším zaměstnání. Z předchozího zaměstnání má bohužel zkušenosti i se sexuálním obtěžováním, kdy jí její nadřízený nabízel sexuální kontakt a k dosažení svého cíle Hanku zahrnoval různými dárky jako například těsnými obtaženými tričky. Později se začaly objevovat různé sexuální narážky a vtipy. Zde vydržela až do samotného krachu firmy.

Nyní pracuje již dva roky ve firmě zabývající se prodejem strojů na výrobu a tištění reklamních plachet. Práce se jí líbí, a když nastoupila, pamatuju si, jak zářila nadšením a štěstím. První problémy nastaly po nástupu nového kolegy přibližně před půl rokem. Ihned po svém nástupu se začal projevovat jako arogantní člověk, který si nebyl schopen přiznat vlastní chybu. Při těchto osobnostních vlastnostech při procesu zaučení nebylo o konflikty

nouze. Konflikty se stále stupňovaly. Pan B se začal vymlouvat na časovou zaneprázdněnost, přenechával své úkoly kolegům, neplnil si své povinnosti a závazky, neustále se vymlouval, lhal a pomlouval. Jeho chování mělo těžce negativní vliv nejen na Hanku ale i na celkovou podrážděnost do té doby pohodového kolektivu. Na Hanku reagoval podrážděně, byl vztahovačný, nebral na zřetel její rady ohledně efektivity práce a podle Hančiny výpovědi neuznával autoritu žen.

Jak Hanka, tak i ostatní kolegové se s panem B snažili promluvit a naznačit mu, že jeho chování přináší zbytečné stresové situace pro celý pracovní kolektiv. Avšak rozhovor se ukázal naprosto bezvýsledným. Obrat nastal ve chvíli kdy si vedení firmy, sídlící v Praze, všimlo zhoršených pracovních výsledků a zmenšení tržeb na tomto pracovišti. Začalo tedy pátrat a výsledkem byl odchod pana B z firmy. Nyní se Hanka opět do svého zaměstnání těší.

Tyto negativní vlivy, které Hanka prožívala, se promítaly i do jejího osobního života. Situaci v zaměstnání nesla velmi těžce a zasahovala i do jejího soukromého života. Hanka popisuje celkové vyčerpání, rezignovanost, podrážděnost, zapomětlivost, poruchy spánku a celkovou zvýšenou frekvenci hádek se svými nejbližšími.

O šikaně mluví jako o nejhorší věci, která se může v zaměstnání stát, protože má dopad na všechny složky. Má na mysli podrážděnost a nechť zaměstnanců a s tím spojené ekonomické ztráty podniku.

Jakub

Jakub (28) je můj dlouholetý přítel a kamarád. Se žádostí o rozhovor na téma šikany pro potřeby této bakalářské práce souhlasil. Zpočátku na něm bylo patrné, že se k těmto starým zážitkům nechce moc vracet, nakonec však ochotně odpovídal na mnou kladené otázky a odpovědi dokonce široce rozvíjel. Při rozhovoru působil klidně a vyrovnaně, používal hovorovou řeč, působil nenuceně, mluvil bez jakéhokoliv náznaku záště a dával si záležet na tom, aby pověděl vše přesně. Jakub nastoupil po absolvování bakalářského studia technického typu do svého prvního zaměstnání do firmy zabývající se prodejem a servisem měřicí techniky se zaměřením do těžkého průmyslu a elektroniky. Jakub nastoupil na místo obchodního zástupce. Do problematiky ho měla zaučít paní H., která byl nejprve milenkou

a posléze ženou majitele firmy. Zde nastaly první problémy, kdy paní H reagovala na jakýkoliv dotaz ironickou otázkou: „A vy to nevíte, Jakube?“

Že vše na novém pracovišti nebude ideální, bylo tedy jasné hned od počátku. Pracovní klima popisoval jako schizofrenní. Nicméně Jakub nebyl sám, kdo se potýkal s přezíravým chováním paní H.. Oblíbenou činností paní H. bylo přivlastňovat si úspěchy ostatních a chlubit se s nimi před svým mužem, majitelem firmy. Dalšími oblíbenými činnostmi paní H byly pomluvy a intriky toho spolupracovníka, který zrovna nebyl pohodlný.

Paní H byla nebezpečná v tom, že se naoko tvářila přívětivě, ale zatím neváhala ku vlastnímu prospěchu ukrást práci ostatních, podepsat se pod ni a inkasovat odměnu. Jak uvádí Jakub: „Neváhala vrazit nůž do zad“.

Z tohoto důvodu se klima na sídle firmy stalo jakýmsi sterilním prostředím, ve kterém nebylo příjemné trávit pracovní čas. Poté co Jakub zjistil, že podobného ražení jako paní H je i majitel firmy, se kterým měl několik konfliktů, začal si odkládat peníze bokem, aby mohl, jak nastane čas, odejít.

Po roce v tomto zaměstnání se Jakub rozhodl, že si dodělá dálkovým studiem inženýrský titul. Zde je nutné podotknout, že jakmile se tuto skutečnost dozvěděl majitel firmy a paní H, začali mu studium velice znepríjemňovat. Toto se projevovalo zadáváním časově náročných úkolů tak aby nemohl stíhat docházku na přednášky, které se konaly převážně v pátek a o víkendech. Často se jednalo o úkoly, o které se měla právě starat paní H.

Přesto všechno co se dělo Jakuba práce velice bavila a naplňovala. Také, jak neopomněl zmínit, uspokojovala jeho obchodního ducha. Jedním z mála pozitiv bylo semknutí ostatního personálu firmy, které čítalo přibližně asi osm dalších lidí. Dodnes s některými lidmi Jakub udržuje kontakt.

Po třech a půl letech strávených ve firmě a úspěšného ukončení inženýrského studia se rozhodl podat výpověď a postavit se na vlastní nohy. V dnešní době vlastní spolu se svým obchodním partnerem vcelku úspěšnou cestovní agenturu a vychovává se svojí partnerkou ročního syna, který mu přináší velkou radost.

Při otázce co si myslí o příčinách šikany uvedl, že pracovní klima je takové, jaké podmínky nastavuje vedení firmy, což je podle jeho názoru velmi důležité.

Pan Karel

Pan Karel je můj starý dobrý známý. Při rozhovoru na mě působil vyčerpaně a téměř rezignovaně. Někdy odpovídal stručně, jindy se do svého vyprávění ponořil natolik, že uváděl i největší podrobnosti a příhody, se kterými se ve svém zaměstnání setkal. Pan Karel se pohybuje v pracovním procesu již dvacet šest let a nyní je v šestém zaměstnání. Na současné pozici pracuje již pátým rokem. Pokud by se oprostil od problémů, které na pracovišti zažívá, byl by s náplní svého zaměstnání spokojený a práce by ho naplňovala. V oboru působí již téměř patnáct let a s podobnou situací se ještě nikdy nesetkal.

Šikana na jeho pracovišti se objevila přibližně před třemi roky s nástupem nového ředitele, který si sebou přivedl do vedoucích pozic hned několik svých známých a kamarádů. Jedním s těchto lidí se stal Karlovým přímým nadřízeným. Pan Karel ho popisuje jako naprosto nekompetentního, sebestředného člověka, který své práci naprosto nerozumí a v normálním podniku by již na své pozici dávno nebyl.

Se svými kolegy se mu pan Karel snažil vysvětlit, že jeho chování není úplně v pořádku a ke svým podřízeným by měl mít alespoň trochu úcty. Tato aktivita se ukázala jako naprosto bezvýsledná.

S nástupem nového vedení se začínalo objevovat donašečství a snaha zalíbit se novému vedení, čemuž podlehl téměř všechen personál. Kolegové, kteří se svým nadřízeným snaží zalíbit, ať již ze strachu či díky sympatiím, dokonce nosí svým nadřízeným menší dárky ve snaze se zalíbit a mít klid. Šikana se u pana Karla projevuje již výše zmíněným donašečstvím, verbálním napadáním, ponižováním, používáním vulgárních výrazů na adresu podřízených, výhrůzkami vyhazovem, nemožností se vyjádřit, pomluvami, intrikami, přenecháváním úkolů podřízeným. To vede k tomu, že nepohodlných zaměstnanců se vedení zbaví, a to obzvlášť velice nelidským způsobem, nebo lidé, kteří se nechtějí s touto situací smířit a mají možnost, odchází dobrovolně. Vysoká fluktuace zaměstnanců způsobuje ještě větší pracovní přetížení a pracovní agresi a podrážděnost.

Poté co se pan Karel pokusil situaci konstruktivně vyřešit, bylo mu vyhrožováno propuštěním, což by přivedlo jeho pětičlennou rodinu takřka na ulici. Pan Karel popisuje atmosféru v zaměstnání jako schizofrenní, nelze téměř nikomu věřit. Tato dlouho trvající situace má dopady i na jeho zdraví. Začal v důsledku přetížení a neustálé přítomnosti stresu trpět somatickými problémy jako bolestí hlavy, žaludeční nevolností, dále je trpí nervozitou, chronickým stresem a podrážděností i po příchodu domů.

Pan Karel uvádí, že díky těmto vlivům se snaží změnit zaměstnání ale zatím marně. V otázce možnosti nápravy atmosféry a vztahů na jeho pracovišti je naprosto skeptický a nevidí možnost, jak by se mohla situaci zlepšit či vyřešit.

O šikaně na pracovišti si myslí, že je to stále častěji se objevující negativní jev, který posiluje stále větší bezohlednost ve společnosti. Svůj podíl má podle pana Karla i agresivní způsob vlády v naší zemi.

Katka

S Katkou se znám přibližně šest let. Je dcerou gymnazijního učitele, který bydlí v naší ulici. Katka je dítě z rozvráceného manželství a rodinu v pravém slova smyslu nikdy nepoznala. Nicméně vztahy s rodiči a prarodiči udržuje na velmi dobré úrovni. Jedná se o pětadvacetiletou, poměrně atraktivní, mladou ženu, která se chystá tento rok na ukončení bakalářského studia na Mendelově univerzitě v Brně.

Při rozhovoru působila zpočátku sebejistě a klidně. Po delším vyprávění si rozrušeně zapálila cigaretu. Poté co se do vyprávění plně ponořila, začalo se v jejím chování objevovat rozrušení, chvílemi se dokonce objevovaly slzy. Nutno podotknout, že při vyprávění nešetřila vulgarismy na adresu agresora, který jí připravil velmi nepříjemné zážitky.

Přes svůj relativně nízký věk už má za sebou několik pracovních zkušeností. Ihned po ukončení studia na Gymnáziu T. G. Masaryka v Zastávce u Brna nastoupila jako asistentka u nejmenované firmy sídlící na Brněnských veletrzích a výstavišti. Zde pracovala přibližně dva roky a uvádí, že zde byla spokojená a práce ji vyhovovala.

Po dvou letech se rozhodla pracovní poměr ukončit a více se věnovat studiu na vysoké škole, kam byla mezitím přijata. Přes materiální i psychickou podporu svých rodičů se po čase rozhodla najít si brigádu na přivýdělek. Byla přijata na částečný úvazek jako prodejce do řetězce s rychlým občerstvením. Zde vydržela pracovat po dobu osmnácti měsíců. Zaměstnání opustila na základě zhoršených vztahů se svým nadřízeným a kolegy. Poté si dokázala obstarat pouze náhodné přivýdělky.

Vše se změnilo poté, co jí její starý známý pan P nabídl pozici asistentky ve firmě zabývající se distribucí a prodejem zbraní. V této firmě pracoval pan P jako ředitel jedné z divizí tohoto podniku. Katce nabídl služební telefon, notebook a po absolvování autoškoly, kterou jí nabídl zaplatit, i služební auto. Tedy pro mladou ambiciózní dámu velmi atraktivní benefity. Přes nevoli svého přítele se Katka rozhodla nabídku přijmout. Zvláště poté co byla ujištěna, že se jedná o práci na částečný úvazek a bylo jí slíbeno zvýšení platu po odpracování dvou měsíců.

Naprosto přesně si pamatuji, jak byla nadšená, když mi o nové práci vyprávěla. Dokonce koketovala s myšlenkou, že přeruší studia a začne pracovat na plný úvazek. Po nějaké době však začala o svém zaměstnání mluvit čím dál více negativně. O problémech však nechtěla mluvit, protože se cítila loajální k firmě, o které byla přesvědčena, že je to nejlepší co jí zatím potkalo, přestože dělala neplacené přesčasy a slibované navýšení platu se ukázalo jako slib, který neměl být nikdy naplněn.

Jelikož se začal blížit termín odevzdání její bakalářské práce, požádala ve svém zaměstnání o pár dní volna, aby mohla svou práci v klidu dokončit a odevzdat. Od pana P jí nebylo vyhověno.

Rapidní zhoršení její pozice přišlo poté, co se odmítla s panem P na jeho návrh vyspat. Poté si pan P začal na Katce vylívat zlost, protože jeho ego odmítnutí naprosto nezvládlo. Začal Katku pomlouvat, ponižovat, přenechávat stále více úkolů, které nemohla zvládnout. Posléze ji začal nadávat, protože zadanou práci nezvládla. Jednání svého přímého nadřízeného popisovala Katka jako vysoce neprofesionální a hulvátské. Tuto situaci nesla velmi těžce a ve svém vyprávění popisovala psychickou náročnost situace.

Po tomto všem co prožila, vystřízlivěla z počáteční euforie a rozhodla se podat výpověď a soustředit se na dokončení studia. Do dnešního dne Katku obtěžují hulvátské a vulgární telefonáty od pana P. A to z toho důvodu, že byla Katka pozvána přímo k majiteli firmy, který byl překvapen její výpovědí a chtěl znát důvod. Poté co mu Katka vše vysvětlila, dozvěděla se, že chování pana P vůči její osobě nebyla výjimečná a pan P ponese následky. Nakonec jí bylo majitelem firmy nabídnuto pracovní místo, které jí je ochoten podržet dokud nedokončí školu. Důvodem byla naprostá spokojenost s odvedenou prací a profesionálním přístupem Katky.

V současné době se Katka připravuje na obhajobu své bakalářské práce a úspěšné složení státních zkoušek na své vysoké škole.

Paní Marta

Paní Martu znám přibližně sedm let. Je to hrdá padesátiletá dáma se ctnostným vystupováním a chováním, která svoji současnou situaci nese neskutečně těžce. Při našem rozhovoru si paní Marta dávala zpočátku velmi záležet na tom, co řekne, vážila každé slovo a mluvila velmi rozvážně a klidně. Odpovědi byly strohé a krátké. Byly na ní patrné ztrhané rysy a celkově působila vcelku vyčerpaně.

Paní Marta pracuje jako přepážková pracovnice ve velké, zatím státní firmě již dvacet sedm let a jedná se o její třetí zaměstnání. Po odečtení dvou let mateřské pracuje celkově již třicet dva roků. Jak paní Marta popisuje, na své práci milovala pestrost a kontakt s lidmi, kterým ochotně pomáhala s jejich problémy.

Vše se začalo postupně měnit k horšímu přibližně před pěti lety, kdy podnik ve kterém doposud pracuje, přidal ke svému portfoliu služeb uzavírání pojistných a bankovních smluv pro své alianční partnery. Zpočátku převládala radost nad každým uzavřeným produktem, postupem času však začalo vedení tlačit na uzavírání těchto smluv čím dál více. V dnešní době se situace stala již neúnosnou zadáváním nesplnitelných plánů. Při nesplnění nastávají samozřejmě sankce typu srážky ze mzdy a neustálého vyhrožování vyhazovem pro hrubé porušení pracovní kázně, což by pro každého z kolegů ale i vzhledem k věku pro paní Martu mělo fatální následky, které spočívají v téměř nulové šanci najít si novou práci.

Velkou vinu na současné situaci přičítá vedle nekompetentního vedení také své přímé nadřízené paní J. Tu popisuje jako kariéristku, které nechybí vlastnosti jako sobectví, vypočítavost, faleš a po zádech svých podřízených se drápe do vyšších pozic. Čas od času má paní J nevladatelné afektované záchvaty vzteku, které si vybíjí na svých podřízených. Zkrátka dělá vše proto, aby se zalíbila svým nadřízeným a posunula se v hierarchii podniku na vyšší stupně. V případě paní J se jedná o výrazně mladší, přibližně třicetiletou svobodnou ženu. Mezi její oblíbené činnosti patří přenechávání svých úkolů svým podřízeným, aby se mohla věnovat nepodstatným činnostem jako například telefonátům se svými známými. Paní Marta svou nadřízenou popisuje také jako osobu, která dokáže velmi ublížit, nebere ohledy a její chování je neodhadnutelné.

Paní Marta mi se slzami v očích popsala situaci, kdy byla svou nadřízenou totálně zesměšněna nejen před svými kolegy ale také před zákazníky aby po chvíli přišla za paní Martou se slovy: „Martičko je všechno v pořádku?“. Paní Marta popisuje, jak ji tyto situace neskutečně psychicky vysilují a sráží. Paní Marta se díky těmto skutečnostem cítí ponížená, cítí se hloupě a hlavně má strach o svou práci, kterou stále, navzdory všem skutečnostem vykonává ráda.

Zpočátku se paní Marta snažila bránit a vysvětlit své nadřízené nereálnost stanovených plánů ale nikam to samozřejmě nevedlo. Svou snahu popisuje jako zbytečnou a marnou. Popisuje rezignaci. Přesto všechno paní Marta svým způsobem svou nadřízenou lituje, protože je to člověk, který nemá téměř žádné přátele, ve svých třiceti letech stále žije s rodiči a své zaměstnání bere téměř jako poslání a hlavně jí chybí nadhled a sociální citění, věci nezbytné pro její pracovní pozici.

Paní Marta si však cení, že pracovní kolektiv se semkl a ví, že se může na každého svého kolegu spolehnout. Pracovní prostředí, ve kterém se nyní paní Marta pohybuje, má však určité dopady na její soukromý život. Kvůli většímu tlaku a napětí pozoruje častější neshody a hádky se svým manželem. Dále popisuje, že si ve chvílích volna nedokáže odpočnout a úplně vypnout. Musí stále myslet na své zaměstnání, co bude a užirají jí pochybnosti.

Chování její nadřízené a vedení podniku je důvodem, proč si paní Marta v současnosti hledá novou práci. Možnost zlepšení situace vidí ve změně koncepce podniku. Myslí si, že by se podnik měl vrátit k tomu co mu je vlastní ale chápe, že vysoce postavení manažeři si potřebují udržet životní úroveň na laťce, na kterou jsou zvyklí.

5.2 Návrhy a řešení

V této části mohu respondenty rozdělit do dvou kategorií. První kategorii budou tvořit Hanka, Jakub a Katka. Tedy mladí lidé plní síly řešit nastalé problémy, kteří se šikaně postavili čelem, a dá se říci, že svým způsobem zvítězili. V těchto případech se dotyční rozhodli řešit svůj problém pravděpodobně nejúčinnější zbraní a tou byl odchod. Nikoliv útěk ale odchod se vztyčenou hlavou a se ctí. Významnou roli zde hraje jejich věk. V mladším věku se jakékoliv problémy řeší daleko lépe.

Případ Hanky byl poněkud komplikovanější, ale vždy se vyřešil. Poprvé Hance pomohl krach firmy, ve které zažila zkušenosti se sexuálním obtěžováním, což ji donutilo aktivně hledat novou práci. Jak sama uvádí, nenašla tehdy sílu tento problém řešit a obávala se, že nakonec podlehne tlaku, který na ni byl vyvíjen. Ve druhém případě byla rozhodnuta ze zaměstnání, kvůli šikaně odejít. Dokonce si již aktivně hledala nové zaměstnání. V jejím případě se však velice rozumně zachovalo vedení a agresora se zbavilo, což vedlo k opětovnému navození pohodového a produktivního klimatu na jejím pracovišti.

V případě Jakuba se jednalo o předem promyšlený tah. Měl svoji vizi, za kterou šel a dokázal si ji splnit. Mobbing dokázal přežít díky vědomí, že dříve či později toto zaměstnání opustí a pokusí se postavit na vlastní nohy. Dalším faktem, byla skutečnost, že v mobbingovém prostředí, tedy na svém pracovišti, se jako obchodní zástupce pohyboval pouze dva nejvýše tři dny v týdnu. Posledním faktorem bylo, že samotná práce ho bavila a naplňovala.

Katka se stejně jako Hanka a Jakub rozhodla řešit svoje problémy odchodem z problémového pracoviště. V jejím případě však hrál velkou roli fakt, že studuje a rozhodla se upřednostnit vzdělání před prozatímním výdělkem, těžce vykoupeným psychickým vyčerpáním a podrážděností vůči svému partnerovi a svým nejbližším.

Do druhé kategorie si dovoluji zařadit pana Karla a paní Martu. Tato kategorie se vyznačuje vyšším věkem dotazovaných a tedy zhoršenou možností najít si nové zaměstnání. Dalším výrazným faktem zůstává, že oba mají strach o materiální zabezpečení svých rodin. Hlavně paní Marta je ve věku, kdy to mají lidé s prací složitější a drží se ve svých zaměstnáních zuby nehty.

Pan Karel má dlouhotrvající problémy, které se navíc neustále stupňují. Tento stav silně ovlivňuje nejen jeho soukromý život ale bohužel i zdraví. Celý život jsem ho znal jako velice pozitivně laděného člověka. Následky šikany na jeho pracovišti jsou na něm znatelné. Nyní od něj není téměř vůbec slyšet nic pozitivního. Převažují negativa. Rozhodně bych mu doporučil změnu zaměstnání. K jeho cti mu slouží, že se rozhodl svou situaci vyřešit a již několik měsíců aktivně hledá nové zaměstnání.

Paní Marta se nachází v obdobné situaci jako pan Karel. Atmosféra na jejím pracovišti na ní působí také v negativním slova smyslu. Jelikož jsem paní Martu poznal v době, kdy byla ve svém zaměstnání plně spokojená, mohu srovnat její tehdejší stav s dnešním. Úsměvů výrazně ubylo, přibýlo sarkasmu a ironie. Působí velmi rezignovaně a odevzdaně. Svou práci si však plní stále precizně. Stejně jako pan Karel nemůže bojovat proti vedení, které se zbaví každého nepohodlného zaměstnance. Proto bych jí doporučil co nejdříve změnu zaměstnání a to i za cenu dočasné podřadné práce. Věřím však, že by byla schopna díky svým zkušenostem a svému smyslu pro kvalitně odvedenou práci, nové zaměstnání najít velice brzy. Nejdříve se však musí rozhodnout a začít konat.

5.3 Determinanty mobbingu

Za jednu z nejdůležitějších determinant považuji, po provedení výzkumu, bossing. Podle mého výzkumu se s ním setkává téměř každý, kdo se se šikanou na pracovišti potkal. Bossing je o to nebezpečnější a nepříjemnější, že je veden ze strany nadřízeného a je daleko těžší se proti němu bránit.

Dalším významným pojmem v souvislosti s mobbingem a bossingem je stres, který způsobují oběti agrese. Vlivem stresu jsou šikanou postižení lidé daleko častěji nemocní,

trpí chronickými bolestmi hlavy, zad, dále mohou trpět nechutenstvím, průjmy, zapomětlivostí, ztrátou koncentrace, zhoršeným chápáním, úzkostí, strachem, nejistotou, nerozhodností. Díky stresu je ovlivněná i kvalita odvedené práce, ztráta chuti k jídlu nebo naopak přejídání se a v neposlední řadě zvýšená konzumace alkoholu či útěk k drogám a odkládání plnění povinností.

Neméně důležitým prvkem jsou i fungující pracovní vztahy na pracovišti. Pokud jsou pracovní vztahy korektní a pracovníci se navzájem respektují, je velká pravděpodobnost, že se šikana takovému místu vyhne. V opačném případě se vyskytne velký problém se šikanou a produktivita takového pracovního kolektivu velmi rychle klesá.

Společnými ukazateli mnou vedených rozhovorů je právě šikana ze strany nadřízeného, s tím spojený stres a jeho příznaky a také pracovní vztahy. Zatímco u Jakuba, Katky a paní Marty se projevila podpora ze strany kolegů a v důsledku prožitých událostí i zvýšená semknutost kolektivu, pan Karel a Hanka takové štěstí neměli a se svými problémy se museli vyrovnat každý sám.

5.4 Souhrn a vyhodnocení

Rozhovory s dotazovanými jsem se pokusil situovat do příjemného a známého prostředí, ve kterém by se respondenti cítili dobře a uvolněně. Musím podotknout, že tato snaha se projevila jako úspěšná. Průměrně trval rozhovor místo plánované půl hodiny téměř hodiny dvě. Dle mého názoru provedenému výzkumu svědčilo, že rozhovory se odehrávaly v přátelské a poklidné atmosféře a díky tomu se dotazovaní otevřeli více, než jsem očekával. O svých problémech, ať již aktuálních nebo již prožitých, vyprávěli bez obalu a pouštěli se i do největších maličností. V některých případech jsem dokonce pocítil, že z dotazovaného jakoby spadla tíha, kterou sebou pořád vláčel, poté co se mi svěřil.

Mnou provedený výzkum tedy verifikoval stanovenou hypotézu, že šikana zásadně ovlivňuje pracovní výkon nejen postiženého ale i celé pracovní skupiny, kde se šikana vyskytuje. Ve dvou případech se jako nejúčinnější obrana jevil odchod ze zaměstnání, čímž se sice splnil jeden z cílů mobbera, avšak v těchto případech, se jednalo o

pravděpodobně nejlepší způsob řešení. V těchto případech se Jakub s Katkou snažili problém vyřešit jiným konstruktivním způsobem, avšak marně.

U Hanky se její první zkušenost vyřešila jaksí samovolně krachem firmy. Ve druhém zaměstnání zasáhlo rozumné vedení a agresora propustilo. Toto se zdá jako ukázkový případ řešení takového druhu konfliktu.

U paní Marty a pana Karla se vyskytuje problém při řešení odchodem ve vyšším věku. Oba se pokoušeli o konstruktivní řešení, ale v jejich případech narazili na překážku v podobě systému, který je na jejich pracovištích praktikován. V těchto případech dle výpovědí pan Karla i paní Marty se situace spíše stále zhoršuje. Zatímco pan Karel se snaží aktivně hledat nové zaměstnání a dokonce se dal i na studia na vysoké škole, paní Marta působí spíše rezignovaně a zoufale.

Všichni dotazovaní uvedli, že šikana hrubě narušila pracovní klima a nejen jejich pracovní výkon, ale také pracovní výkon všech kolegů poklesl. Ve třech případech se šikany dopouštěli přímo nadřízení pracovníci. V těchto případech můžeme mluvit tedy o bossingu. Pouze v jednom případě se šikany dopouštěla nadřízená-žena a v jednom žena-kolegyně. Tato žena-kolegyně však byla podporována svým mužem, kterým byl majitel firmy. V ostatních případech byl agresor nadřízený-muž. V jednom případě byl agresor kolega-muž.

Dalším společným ukazatelem se stala charakteristika chování agresora. Všichni dotazovaní popisují agresora jako arogantního, sobeckého, vypočítavého, falešného člověka, který se neštítel ponižovat, pomlouvat, vyhrožovat a neuznávat jakoukoliv autoritu oběti.

Všichni dotazovaní se snažili o konstruktivní řešení, avšak pouze v jednom případě se šikana vyřešila pozitivně a to u Hanky, kdy se vedení agresora zbavilo. Ve dvou případech a to u Jakuba a Katky došlo k odchodu ze zaměstnání a pan Karel s paní Martou byli pod tíhou okolností v podstatě umlčeni.

Pozitivum spatřuji ve faktu, že ve třech případech z pěti došlo k upevnění kolektivu a oběť našla ve svých spolupracovnících minimálně morální podporu. U Hanky se objevila celková podrážděnost kolektivu vůči agresorovi. U pana Karla, který popisuje svoje pracovní prostředí za schizofrenické, se však také objevilo pár kolegů, kteří se ocitli v podobné situaci a soucítí s ním, avšak z obav o vlastní zaměstnání a strachem raději mlčky přihlížejí.

Závěr

V této práci jsem se věnoval mobbingu jako determinantě sociálního klimatu na pracovišti. Jedním z důvodů výběru tohoto tématu byl mnou pocíťovaný fakt zvýšené agresivity mezi lidmi. Vzhledem k neutěšené ekonomické situaci v současné době se v daleko větší míře objevuje individualismus a sobeckost ve všech sférách lidské činnosti. Tyto nešvary dnešní doby mají přímou souvislost s děním na našich pracovištích. Mobbing ve všech svých formách se vyskytuje na velké většině pracovišť nejen u nás v České republice, ale i na pracovištích po celém světě.

Dalším a hlavním důvodem mého výběru a zájmu o toto téma byl fakt, že s mobbingem jsem se bohužel setkal na svém pracovišti, což podnítilo mou touhu dozvědět se touto formou více informací.

Kromě informací jako je popis agresora, oběti a vymezení možné obrany jsem se snažil také o objasnění cílů, příčin, následků a důvodů, proč dochází k těmto sociálně patologickým jevům. Kromě toho jsem se věnoval také vztahům na pracovišti jako mladší – starší, podřízený – nadřízený a vztahem muž – žena a jejich roli. Na konec jsem se věnoval nejzajímavější části a tou byl výzkum. Výzkum jsem vedl formou rozhovorů a testovanou skupinou byli zčásti moji vrstevníci, kteří se s mobbingem setkávají či setkali, a zčásti starší a zkušenější lidé. Závěrem jsem se pokusil shrnout a zhodnotit nashromážděné informace a provedený výzkum.

Při volbě formy výzkumu jsem bral ohled na náročnost provedení, a proto jsem se rozhodl pro formu rozhovoru, jelikož je mi tato metoda bližší a mohl jsem při ní sledovat i neverbální chování dotazovaného, z čehož se dalo vyčíst spoustu dalších informací.

Cílem práce byla analýza sociálně patologických projevů na pracovišti. Realizace výzkumu verifikovala stanovenou hypotézu, která zněla, že šikana na pracovišti zásadně ovlivňuje pracovní výkon nejen postiženého ale i celé pracovní skupiny, kde se šikana vyskytuje.

Provedený výzkum a studium materiálů k tématu šikany na pracovišti mě přivedl i k odpovědi na otázku proč a z jakého důvodu v dnešní době stoupá míra šikany a zhoršení vztahů mezi spolupracovníky. Jedním z hlavních důvodů může být dle mého názoru konzumní způsob života, který dnes většina lidí praktikuje. Dále úpadek morálky a zvýšená nezaměstnanost. Každý se snaží udržet si své místo nebo dosáhnout svých cílů a mnozí se kvůli tomu sníží i tomuto chování.

Při náhodné návštěvě nákupního střediska v předvánočním čase jsem si uvědomil, že naše společnost a člověk v dnešní společnosti se stal jakýmsi konzumním robotem, který hltá, a hltá, jen aby uspokojil svou potřebu. Již mě přestává zarážet chování mnohých návštěvníků supermarketů a různých jiných obchodů, kteří jsou schopni tak hulvátského chování až zůstává rozum stát. Nad tímto se člověk musí však jen pouze hořce pousmát nebo zaplakat. Jak se mají pak tito lidé chovat slušně a respektovat autoritu druhého v zaměstnání?

Základním problémem dle mého názoru je fakt, rodiče mají na výchovu svých dětí čím dál méně času. Vždyť jak si vysvětlit, že celé rodiny tráví víkend v nákupních střediscích, kde mohou své ratolesti odložit do dětských koutků, místo aby o víkendu, kdy mají konečně trochu prostoru pro společně prožité chvíle, vzali své děti na výlet do přírody a užili si rodinnou pohodu?

Takové děti až dospějí, se stávají potenciálními agresory, protože jsou zvyklé na to, že co chtějí, to musí dostat. A pokud se tak nestane, začnou okolo sebe kopat a toto jejich chování nejvíce pocítí právě jejich kolegové v zaměstnání.

Z tohoto začarovaného kruhu zdá se není úniku. Alespoň do doby než se naše lidstvo vymaní z náboženství jménem konzum.

Závěrem mohu podotknout, že se splnila moje očekávání a o daném tématu jsem se formou psaní této práce dozvěděl spoustu užitečných a zajímavých informací, které jsou plně využitelné v praxi.

Resumé

Ve své bakalářské práci se věnuji šikaně na pracovišti, neboli mobbingu. Cílem práce je objasnit důvody, které vedou k tomuto sociálně patologickému jednání. Tato práce je rozdělena do pěti kapitol. Každá z těchto kapitol je dále rozdělena do čtyř podkapitol. V prvních čtyřech kapitolách se věnuji teoretickým údajům. Poslední pátá kapitola je věnována vlastnímu výzkumu.

V první kapitole se věnuji charakteristice sociálně patologických jevů na pracovišti, což zahrnuje vymezení mobbingu, seznámení s projevy, fázemi a průběhem mobbingu.

Ve druhé kapitole jsem se pokusil charakterizovat aktéry patologických projevů se vztahem k mobbingu. Sem patří popis poruch funkcí kolektiv, charakterizování osobnosti agresora a oběti. A v neposlední řadě se zde věnuji obraně proti mobbingu.

Třetí kapitola je věnována sociálním aspektům mobbingu. Zabývám se zde individualitou oběti a agresora, cíli a příčinami a také následky a nebezpečím. V neposlední řadě jsem se pokusil popsat také důvody vedoucí k tomuto patologickému jednání.

Čtvrtá kapitola popisuje typologie agrese na pracovišti jako je vztah nadřízeného a podřízeného. Dále popisuje vztah muže a ženy na pracovišti, a také vztah mladší versus starší pracovník. Závěrem jsem se pokusil o souhrn všech těchto pracovních vztahů.

Pátá kapitola se věnuje praktické části mé bakalářské práce. Je zde zpracováno pět kazuistik. Dále jsou zde zmíněny návrhy na řešení jednotlivých případů, determinaty určující klima na zmíněných pracovištích a nakonec návrhy na opatření proti mobbingu a bossingu na pracovištích.

Anotace

Tato bakalářská práce je věnována mobbingu jako determinant sociálního klimatu na pracovišti. V teoretické části, která je rozdělená na čtyři kapitoly se věnují charakteristice sociálně patologických jevů na pracovišti. V první kapitole se věnují vymezení mobbingu, projevům mobbingu, fázím mobbingu a v neposlední řadě průběhu mobbingu. V další kapitole popisují aktéry patologických projevů ve vztahu k mobbingu a s tím spojenými poruchami funkcí kolektivu. Zde je popsána osobnost agresora, oběti a možnosti obrany. Třetí kapitola se věnuje sociálním aspektům mobbingu jako je individualita, cíle a příčiny, následky a nebezpečí a také důvodům mobbingu. Poslední kapitola je věnována typologiím agrese na pracovišti a jednotlivým vztahům mezi nadřízenými a podřízenými, muži a ženami, mladšími a staršími a nakonec souhrnu jednotlivých vztahů. V praktické části jsou zpracovány kasuistiky se zaměřením na téma této práce, dále návrhy na řešení situací, determinanty a návrhy na opatření proti mobbingu.

Klíčová slova: šikana, mobbing, bossing, pracovní vztah, agresor, oběť, obrana, zaměstnání, pracovní prostředí, nebezpečí.

Annotation

This work is devoted to harassment as a determinant of social climate in the workplace. In the theoretical part, which is divided into four chapters is devoted to characterization of socio-pathological phenomena in the workplace. The first chapter deals with the definition of mobbing , manifestations of mobbing , mobbing stages and finally during mobbing. The next chapter describes the pathological manifestations of actors in relation to harassment and associated disorders group. Here is a personality described the aggressor , the victim and the possibility of defense. The third chapter is devoted to social aspects of harassment such as individuality, objectives and the causes , consequences and risks as well as the reasons for mobbing . The last chapter is devoted Topologies aggression in the workplace and the individual relationships between superiors and subordinates , men and women, younger and older , and eventually set of individual relations. In the practical part presents case studies focusing on the theme of this work , as well as suggestions for dealing with situations , determinants and suggestions for action against mobbing.

Keywords: bullying, mobbing, bossing, working relationship, aggressor, victim, defence, employment, working environment, dangers.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- BACKUS, W., CHAPIAN, M. Telling yourself the truth. Minneapolis, Minnesota: Bethany Fellowship 1980, 224 s., ISBN 978-0-7642-2325-9
- BAKOŠOVÁ, Z. Sociální pedagogika jako životná pomoc. Bratislava: Lorca, 2006, 187 s., ISBN 9788096843756
- BARGEL, M., MÜHLPACHR, P. Inkluze versus exluze – dilema sociální patologie. Brno: IMS 2010. 175 s., ISBN 978-80-87182-12-3
- BENDL, S. Prevence a řešení šikany ve škole. Praha: ISV, 2003. 197 s., ISBN 80-86642-08-9
- BEŇO, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Šlapanice: ERA 2003, 181 s., ISBN 80-86517-34-9
- BLATNÝ, M. et al. Psychologie osobnosti, hlavní témata, současné přístupy. Praha: Grada Publishing 2010, 304 s., ISBN 978-80-247-3434-7
- DOLEŽAL, J., LACKO, B. et al. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing 2009, 512 s., ISBN 978-80-247-2848-3
- FAIRWEATHER, A. Jak být motivujícím manažerem. Praha: Grada Publishing, 2009, 192 s., ISBN 978-80-247-3002-8
- FARKOVÁ, M. Dospělost a její variabilita. Praha: Grada Publishing 2009, 136 s., ISBN 978-80-247-2480-5
- FISCHER, S., ŠKODA, J. Sociální patologie. Praha: Grada Publishing 2008, 224 s., ISBN 978-80-247-2781-3
- GRÜN, A. Pracovat i žít: napětí mezi profesním a osobním životem. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství 2006, 127 s., ISBN 807-19-5039-4
- HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2008, 128., ISBN 978-80-247-2475-1
- KŘIVOHLAVÝ, J. Jak přežít vztek, zlost a agresi. Praha: Grada Publishing 2004, 154 s., ISBN 80-247-0818-3
- KŘIVOHLAVÝ, J. Jak zvládat depresi. Praha: Grada Publishing 2003, 176 s., ISBN 80-247-0575-3

- HUBEROVÁ, B. Psychický teror na pracovišti. Martin: Neografia, 1995, 143 s., ISBN 80-85186-61-6
- HUBINKOVÁ, Z. et al. Psychologie a sociologie ekonomického chování. Praha: Grada publishing 2008, 280 s., ISBN 978-80-247-1593-3
- KELNAROVÁ, J., MATĚJKOVÁ, E. Psychologie pro studenty zdravotnických oborů 1. Díl. Praha: Grada Publishing 2010, 168., ISBN 978-80-247-3270-1
- KLIMEŠ, L. Slovník cizích slov. Praha: Státní pedagogické nakladatelství 1981, 816 s., 14-608-81
- KRATZ, H. Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Managament press 2005, 131 s., ISBN 80-7261-127-5
- KRAUS, B. Základy sociální pedagogiky. Praha: Portál: 2008, 216 s., ISBN 978-80-7367-383-3
- LÜDEMANN, C. Slovní sebeobrana pro ženy, jak pohotově reagovat na slovní útoky a provokace. Praha: Grada Publishing 2009, 160 s., ISBN 978-80-247-3442-2
- MEIER, R. Úspěšná práce s týmem 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu. Praha: Grada Publishing 2009, 160 s., ISBN 978-80-247-2308-2
- MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada Publishing 2010, 328 s., ISBN 978-80-247-2339-6
- MILLER, L. Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance. Praha: Grada Publishing 2008, 232 s., ISBN 978-80-247-2904-6
- MÜHLPACHR, P. Sociopatologie. Brno: IMS 2009, 194 s.
- NĚMCOVÁ, M. Jak se stát úspěšnou ženou. Praha: Grada Publishing 2006, 180 s., ISBN 80-247-1597-X
- PASTOR, Z. Sexualita ženy. Praha: Grada Publishing 2007, 204 s., ISBN 80-247-1989-4
- PAUKNEROVÁ, D. et al. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing 2012, 254 s., ISBN 978-80-247-3809-3
- POSSEHL, G., KITTEL, F. Jak se prosadit a přesvědčit ostatní. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s., ISBN 978-80-247-2677-9
- ŘÍČAN, P., JANOŠOVÁ, P. Jak na šikanu. Praha: Grada Publishing 2010, 138 s., ISBN 978-80-247-2991-6

- SOCHUREK, J. Úvod do sociální patologie. Liberec: Technická Univerzita 2009, 186 s., ISBN 978-80-7372-448-1
- STANKOWSKI, A. Nástin problematiky etopedie a sociální patologie. Ostrava: Ostravská Univerzita 2004. 140 s. ISBN 80-7042-360-9
- STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada Publishing 2010, 112 s., ISBN 978-80-247-3553-5
- SVOBODOVÁ, L. Nenechte se šikanovat kolegou aneb mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada publishing 2008, 112 s., ISBN 978-80-247-2474-4
- ŠKRLA, P., ŠKRLOVÁ, M. Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních. Praha: Grada Publishing 2008, 200 s., ISBN 978-80-247-2616-8
- ŠTĚPANÍK, J. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha: Grada Publishing 2010, 112 s., ISBN 978-80-247-2494-2
- ŠTĚPANÍK, J. Umění jednat s lidmi: cesta k úspěchu. Praha: Grada Publishing 2003, 152 s., ISBN 80-247-0530-3
- URBAN, J. 10 nejdražších manažerských chyb, Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí. Praha: Grada Publishing 2010, 176 s., ISBN 978-80-247-3176-6
- WAGNEROVÁ, I. Psychologie práce a organizace. Praha: Grada Publishing 2011, 160 s., ISBN 978-80-247-3701-0
- ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. Krizové řízení podniku. Praha: Grada Publishing 2009, 256 s., ISBN 978-80-247-3156-8

Ostatní zdroje

- *www.asistentka.cz* [online]. 2008 [cit. 2012-03-10]. Asistentka.cz. Znaký a příčiny mobbingu. Dostupné z WWW: <<http://www.asistentka.cz/node/7320>>.
- *business.center.cz* [online]. 2009 [cit. 2012-04-01]. Business.center.cz. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník - § 354 Nebezpečné pronásledování. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni-zakonik/cast2h10d5.aspx>>.
- *cs.wikipedia.org* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Wikipedie: otevřená encyklopedie. Individualismus. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Individualita>>.

- Epravo.cz. *Http://www.epravo.cz/top* [online]. Media Factory, 1999, 2012 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top>
- *osz.cmkos.cz* [online]. 2004 [cit. 2012-04-01]. Odborový svaz zdravotníků a sociální péče ČR. Šikana na pracovišti, mobbing, bossing, staffing. Dostupné z WWW: <http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/02_2004/mobbing.html>.
- *www.psychoterapeut.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-03-15]. Psychoterapeut.cz – poradna. Potíže na pracovišti - mobbing, bossing. Dostupné z WWW: <<http://www.psychoterapeut.cz/index.php?act=left&id=72>>.
- *www.soc.cas.cz* [online]. 2005 [cit. 2012-04-08]. Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. Muži a práce. Dostupné z WWW: <<http://www.soc.cas.cz/info/cz/25060/Muzi-a-prace.html>>.