

# Šikana v práci a na pracovišti

Věra Okénková

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Institut mezioborových studií  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Věra Okénková**  
Osobní číslo: **H138083**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Šikana v práci a na pracovišti**

### Zásady pro vypracování:

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

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

- na šikanu na pracovišti a její rozlišení (mobbing, bossing a další);
- na atmosféru na pracovišti nahrávající šikaně a psychoteroru;
- na téma moci, manipulace a poruch osobnosti;
- na negativní dopady na oběť ve sféře sociální i zdravotní;
- na prevenci a možnosti obrany proti výše popsaným negativním projevům.

Empirická část bude zaměřena na kvalitativní výzkum, který se bude zabývat vznikem, průběhem a zvládnutím šikany, zejména bossingu, psychoteroru a manipulace v dobročinných církevních organizacích u vybraných respondentů a rovněž introspekci.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. Moc, vliv, autorita. Praha: Management press, 2001. 126 s. ISBN 80-7261-053-8.

BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel? Šlapanice: ERA, 2003. 200 s. ISBN 80-86517-34-9.

ČECH, Tomáš. Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 258 s. Škola a zdraví 21. ISBN 978-80-210-5448-6.

KOUKOLÍK, František. Proč se Dostojevskij mýlí? – O vědomí, empatii, altruismu, lásce, zlu a religiozitě. Praha: Galén. 2007. 216 s. ISBN: 978-80-7262-482-9.

NAZARE-AGA, Isabelle. Nenechte sebou manipulovat. Praha: Portál. 2014. 264 s. ISBN 978-80-262-0652-1

NEZNÁMÝ AUTOR. Bible. Praha: Česká biblická společnost. 1995. 294 s. ISBN 80-85810-08-5

NEZNÁMÝ AUTOR. Nový zákon. Praha: Ekumenická rada církví v ČSSR. 1986. 432s

NOVÁK, Tomáš.; CAPPONI, Věra. Sám proti agresí. Praha: Grada Publishing, 1996. 128 s. ISBN 80-7169-253-0

RÖHR, Heinz-Peter. Hraniční porucha osobnosti. Praha: Portál, 2012. 117 s. ISBN 978-80-262-0311-7

TAYLOROVÁ, Kathleen. Brainwashing Manipulace s myšlením. Praha: NLN – Nakladatelství. 2006. 424 s. ISBN: 978-80-7106-773-3

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Renata Oralová**

Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

**4. prosince 2015**

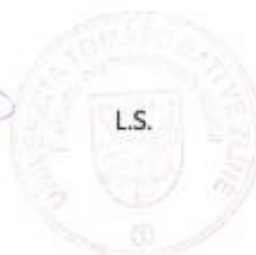
Termín odevzdání bakalářské práce:

**29. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015



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



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

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

V Brně

19. 2. 2016

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na šikanu v zaměstnání. V teoretické části jsou popsány klíčové pojmy, zejména pak formy šikany na pracovišti, jako jsou mobbing, bossing, manipulaci a na osobnosti původců násilí na pracovišti i jejich obětí. Jsou zde také uvedeny možnosti prevence šikany na pracovišti a v případě jejího selhání také důsledky a možnosti řešení.

Praktická část je zaměřena na kvalitativní výzkum, který se zabývá vznikem, průběhem a zvládnutím šikany u vybraných informantů z jedné nejmenované neziskové křesťanské církevní dobročinné organizace a rovněž introspekci.

Klíčová slova:

Šikana, mobbing, bossing, manipulace, moc, touha po moci, poruchy osobnosti.

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis is focused on bullying at work. The theoretical part describes key concepts, especially forms of bullying in the workplace, such as mobbing, bossing, manipulation and personality of the initiator of workplace violence and their victims. There are also described opportunities to prevent bullying in the workplace and in case of failure also the consequences and possible solutions.

The practical part is focused on qualitative research, which deals with the origin, course and dealing with bullying from selected informants in an unnamed non-profit Christian church charity and also introspection.

Keywords:

Bullying, mobbing, bossing, manipulation, power, lust for power, personality disorders.

Děkuji Mgr. Renatě Oralové za pomoc a odborné vedení při zpracování bakalářské práce a také své rodině za podporu a trpělivost. Velké poděkování patří participantům výzkumu za jejich odvahu, čas, upřímnost, vstřícnost a otevřenost při poskytování rozhovoru. Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Motta:

*„Komu je práce radostí, pro toho je život štěstím.“*

Maxim Gorkij

*„Přístup k moci by měl být zakázán těm, kteří jí milují.“*

Platón

*„Není problém nasytit chudé, problémem je nasytit ty bohaté“*

Matka Tereza

---

## OBSAH

ÚVOD.....	8
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 ŠIKANÁ A JEJÍ VÝSKYT.....</b>	<b>11</b>
1.1 FORMY A PROJEVY ŠIKANY.....	13
1.2 PŘÍČINY ŠIKANOVÁNÍ.....	15
1.3 ŠIKANÁ „OD ADAMA“ - PŘÍKLADY RŮZNÝCH FOREM ŠIKANY V BIBLI.....	18
<b>2 ŠIKANÁ A UPLATŇOVÁNÍ VLIVU NA PRACOVÍŠTI.....</b>	<b>21</b>
2.1 MOBBING A BOSSING.....	21
2.2 MANIPULACE JAKO ZPŮSOB OVLÁDÁNÍ.....	25
2.3 MOC JAKO ZPŮSOB UPLATŇOVÁNÍ VLIVU.....	29
<b>3 PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ PROTI ŠIKANĚ NA PRACOVÍŠTI.....</b>	<b>39</b>
3.1 KDYŽ PREVENCE SELŽE - DOPADY ŠIKANY.....	39
3.2 JAK SE BRÁNIT.....	44
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>46</b>
<b>4 NÁZEV VÝZKUMU.....</b>	<b>47</b>
4.1 CÍLE VÝZKUMNÉ PRÁCE A VÝZKUMNÁ OTÁZKA.....	47
4.2 POPIS METODY ZÍSKÁVÁNÍ DAT.....	48
4.3 PILOTNÍ STUDIE - PRŮBĚH S VYBRANÝMI JEDINCI.....	49
4.4 VOLBA A CHARAKTERISTIKA PARTICIPANTŮ VLASTNÍHO VÝZKUMU.....	51
4.5 FORMULACE OTÁZEK K INTERVIEW S PARTICIPANTY VÝZKUMU.....	51
<b>5 ČÁST ANALYTICKÁ – ROZHOVORY, INTROSPEKCE.....</b>	<b>53</b>
5.1 KVALITATIVNÍ ANALÝZA A ROZBOR ZÍSKANÝCH DAT.....	74
<b>6 ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI - VYHODNOCENÍ VÝZKUMU.....</b>	<b>78</b>
6.1 VYHODNOCENÍ HLAVNÍHO CÍLE A DÍLČÍCH CÍLŮ.....	79
6.2 OKOMENTOVÁNÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	81
<b>7 NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ DO SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKY.....</b>	<b>82</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>87</b>
<b>ČASOPISY.....</b>	<b>91</b>
<b>PŘEDNÁŠKY.....</b>	<b>92</b>
<b>WEBOVÉ STRÁNKY.....</b>	<b>93</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>95</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>96</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>97</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>98</b>

## ÚVOD

Problematiku šikany v práci a jejích projevů na pracovišti jsem nevolila náhodou. Vedla mně k tomu jejich celospolečenská závažnost a aktuálnost, která si rozhodně zaslouhuje pozornost. Koneckonců – ohrožení těmito jevy jsme bez výjimky všichni. Je až s podivem v jakých institucích a organizacích je možné na projevy šikany narazit. Kromě notoricky známého školního prostředí, armády či obchodní sféry se se šikanou střetáváme bohužel také, zdánlivě paradoxně, ve sféře neziskové, dobročinné, křesťanské, což je prostředí, které se veřejně prezentuje vztahy přesně opačného charakteru. Fakt, že ne vše je takové, jak se jeví navenek, může mnohé neznalé překvapit, zaskočit, možná i rozladit, případně vzít iluze. Obvykle velmi pečlivě budovaný pozitivní mediální obraz nemusí odpovídat realitě. Toto tvrzení mohu podpořit vlastními poznatky, nabytými v prostředí neziskové křesťanské církevní dobročinné organizace. Což jen potvrzuje nutnost se touto problematikou zabývat, věnovat jí zaslouženou pozornost, upozorňovat na její existenci, nebezpečí, zákeřnost a dopady.

V teoretické části se práce zabývá vymezením stěžejních pojmů, což jsou šikana v práci a na pracovišti – jmenovitě mobbing a bossing, manipulace, touha po moci a nebezpečné osobnosti. Práce se soustředí na osobnost mobbera a manipulanta, na to, co vede člověka k touze ovládat ostatní a různě jim škodit. Je zde řešeno i téma nebezpečí střetu s lidmi s poruchami osobnosti a rozebírány důvody proč jsou právě takoví lidé často na vysokých postech. Jsou zde popsány možnosti prevence a také následky a možná řešení šikany. Pro dokreslení závažnosti a destruktivnosti všech výše zmíněných nebezpečných jevů, jsou do teoretické části práce tematicky vloženy obrazy, jenž vytvořili lidé, kteří si nějakou formou šikany v práci a na pracovišti, prošli. Na těchto dílech je jasně vidět, s jakými děsivými následky se oběti násilí na pracovišti musejí potýkat.

V praktické části mapuje tato práce příběhy konkrétních lidí, kteří zažili nějakou formu šikany v dobročinné křesťanské církevní organizaci. Tato část práce je zpracována a zaznamenána formou polostrukturovaného rozhovoru z hlediska oběti tak, jak o ní dotčený člověk vypověděl. Součástí práce je rovněž introspekce, osobní výpověď.

Hlavním cílem práce je analýza šikany, zneužívání moci, manipulace a poruch osobnosti v pracovním prostředí neziskové křesťanské církevní dobročinné organizace. Dílčí cíle jsou zejména zaměřeny na otázku morálního profilu a svědomí, je-li jaké, oněch „vlků



v rouše beránčím“ a též na důvody, proč jim takové chování dlouhodobě prochází a jaké jsou možnosti řešení.

Získané a vyhodnocené informace mohou sloužit pro pracovníky jak z nekomerční, tak i komerční sféry, kteří se s výše uvedenými negativními jevy setkali osobně nebo zprostředkovaně a chtěli by najít odpovědi na to, proč se podobné věci dějí, jak jim případně předcházet, čelit nebo jak jejich výskyt alespoň co nejvíce minimalizovat.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŠIKANA A JEJÍ VÝSKYT

Výraz **šikana** má původ ve francouzském slově **chicane**, a to znamená **škodolibé trápení a pronásledování**.<sup>1</sup>

**Šikanováním** rozumíme **útočné chování**, jehož účelem je nabytí pocitu nadvlády a získání výhod skrze tělesné nebo duševní trápení ostatních. Útočník se pokouší vydobýt si pro sebe benefity, získat nadvládu, uspokojení a satisfakci.<sup>2</sup>

Šikana je všude kolem nás a je možné, že na ni budeme narážet pořád, neboť se jedná o **onemocnění celospolečenské, nebezpečné, nakažlivé, zdraví devastující, jenž má negativní dopad na společenství jako celek**.<sup>3</sup>

*„Šikana je porucha sociálních vazeb.“*<sup>4</sup>

V našem prostředí začal **pojem šikana** používat **psychiatr Petr Příhoda**, který našel odvahu na veřejnosti hovořit, a to již před rokem 1989, o výskytu šikany v armádě.<sup>5</sup> Právě tématu drilu, buzerace, drsných podmínek při výkonu základní vojenské služby věnoval jednu ze svých povídek („*Slzička*“) spisovatel Vladimír Provazník.<sup>6</sup>

**Šikana je primitivní násilnictví**, které se děje teď a tady. Probíhá v hierarchicky méně komplikovaných společnostech – armáda, škola a často se s ní snoubí násilí fyzické povahy.<sup>7</sup>

Jak iniciátor šikany, tak jeho oběť jsou obvykle v přibližně podobném postavení, často jde o osoby ve stejné věkové kategorii.<sup>8</sup>

O tom, jak funguje šikana mezi vrstevníky je možno se dočíst v povídce „*Víc než pouhý stroj*“.<sup>9</sup>

Jak vyplývá z mediálně propíraného případu šikanované učitelky Střední průmyslové školy v Praze-Malešicích, ne vždy musí být oběť s agresorem v přibližně podobném postavení. Je až neuvěřitelné, co vše předcházelo tomu, než věci dospěly k tragickému konci.<sup>10</sup>

---

<sup>1</sup> SANANIM. Škola. Rodiče. Náctiletí. *Odrogach.cz* [online]. [cit. 2016-03-12].

<sup>2</sup> NOVÁK, T., CAPPONI, V., *Sám proti agresí*. Praha: Grada, 1996, s 45.

<sup>3</sup> KOLÁŘ, M. *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2005, s. 17.

<sup>4</sup> BUDÍNSKÁ, M. (2010) z MŠMT. *Mnimalizace šikany*. Káva o čtvrté. [online]. [cit.2016-03-12].

<sup>5</sup> SANANIM. Škola. Rodiče. Náctiletí. *Odrogach.cz* [online]. [cit. 2016-03-12].

<sup>6</sup> PROVAZNÍK, V. *Červená slzička*. Praha: Československý spisovatel, 1988, s 78-85.

<sup>7</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s 20-21.

<sup>8</sup> NOVÁK, T., CAPPONI, V., *Sám proti agresí*. Praha: Grada, 1996, s 45.

<sup>9</sup> PROVAZNÍK, V. *Červená slzička*. Praha: Československý spisovatel, 1988, s 20-28.

<sup>10</sup> SEĐOVÁ, S. *Novinky.cz. Hruzná šikana. Škola tvrdí, že se smrtí učitelky nesouvisí*. [online]. [cit.2016-02-16].

V souvislosti se smrtí šikanované učitelky na Střední průmyslové školy v Praze-Malešicích se lze plně ztotožnit s Václavem Klausem ml., který tvrdí, že **šikaně nahrává zdeformované prostředí, lhostejné vedení a špatně fungující organizace.**<sup>11</sup>

Jasně se potvrzuje fakt, že **útočnému, protizákonnému a obět' degradujícímu konání je buďto napomáháno nebo je alespoň tiše akceptováno skupinou, v níž probíhá.**<sup>12</sup>

Jako protiklad výše zmíněné události lze zmínit mediálně ztvárněný skutečný případ tabulkového řešení případu šikany, **nálepkování** problémového chlapce bez zohlednění příčin jeho chování.<sup>13</sup> Vždyť i učitel může šikanovat, aniž by mu to docházelo. A svůj postup pak lehce zdůvodní učitelskou zásadovostí.<sup>14</sup>

Šikana se táhne dějinami lidstva, má i svůj biologický základ, který je v nás zakódován. Psychosociálnímu stresu a jeho zkoumání se věnoval **profesor Heinz Leymann** (1932 – 1999), který popsal „*45 forem nactiutračného chování*“. Pavel Beňo tvrdí, že jich rozhodně může být i více.<sup>15</sup>

Zatímco šikanování v armádě či ve školství je notoricky známé i detailně popsané, **o šikaně v práci se zas až tak moc nehovoří, pokud ano, tak obvykle pouze pokud případ proběhne médi.**<sup>16</sup>

Se šikanou na pracovišti se setkává větší počet jedinců než ve školním prostředí. V takovém případě jde o situaci pro obět' extrémně nepříznivou. Dospělý jedinec trápí mnohdy více, rozsáhlejší než při školní šikaně mohou být i důsledky a rány. Následky si obět' nese i léta, stejně tak dlouhodobá může být i léčba.<sup>17</sup>

**Proto je velmi dobře, pokud média na šikanu na pracovišti upozorňují, problém se dostává do povědomí veřejnosti, což může posílit odhodlání obětí nemlčet a začít svoji situaci řešit.**<sup>18</sup>

**Některá společenství šikaně nahrávají více než jiná.** Větší problémy jsou v místech, kde absentuje možnost ventilace napětí, tam, kde je striktní firemní politika nebo tlak na prezentaci zaměstnanců. Více bezpečí poskytují pracoviště rodinného charakteru s menším

---

<sup>11</sup> KLAUS, V. ml., Novinky.cz. *KOMENTÁŘ: Šikana učitelky – Václav Klaus ml.* [online]. [cit. 2016-02-23].

<sup>12</sup> NOVÁK, T., CAPPONI, V. *Sám proti agresí.* Praha: Grada, 1996, s. 45.

<sup>13</sup> TV BARRANDOV. *Soudkyně Barbara.* [online]. [cit. 2016-03-03].

<sup>14</sup> NOVÁK, T., CAPPONI, V. *Sám proti agresí.* Praha: Grada, 1996, s. 47.

<sup>15</sup> BEŇO, P. *ČESKÝ ROZHLAS 2.* Praha. *Káva o čtvrté.* 2008.[online].[cit. 2016-03-10].

<sup>16</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 18.

<sup>17</sup> FIELD, E. *Jak se bránit šikaně: praktický rádce pro děti, rodiče i učitele.* Praha: Ikar, 2009. s. 71.

<sup>18</sup> ČESKÁ TELEVIZE. *ČT24. Šikana na pracovišti: Až pětina lidí se setkala s mobbingem.* [online]. [cit.2016-03-12].

počtem zaměstnanců a přátelštějšími vztahy. **Šikana je rovněž dávána do přímé vazby na diktátorský styl řízení, roli hrají obavy z nezaměstnanosti a finanční tísně.**<sup>19</sup>

### 1.1 Formy a projevy šikany

**Šikana** (v podstatě primitivní násilnictví) nebo psychické násilí jako je **mobbing** či **bossing**, dále pak neomalené zacházení v zaměstnání, v domácím či školním prostředí – tzv. **bullying**, rovněž **harasement** (obtěžování) a **stalking** (pronásledování), **diskriminace** (jakékoliv formy znevýhodňování) jsou projevy **destruktivních vztahů mezi lidmi**.<sup>20</sup> Diskriminace je tehdy, jestliže je nerovnost. A lidé jsou si od přírody rovni. Každá diskriminace člověka zasáhne, zanechá v něm nepříznivý pocit.<sup>21</sup>

**Bullying** je anglický pojem pro šikanu a hrubé zacházení.<sup>22</sup>

**Mobbing** je nezvládnuté umění komunikace, nerozvinutá osobnost, zesměšňování a domýšlivost, nepřejícnost, nevhodné chování a zacházení s lidmi, neschopnost řešit spory, společenská nejistota....<sup>23</sup>

*„Mobbing – psychické týrání – je systematický, cílevědomý a především opakovaný útok na určitou osobu. Využívá degradujícího přístupu, nadměrné kritičnosti, zesměšňování, drobných či větších intrik“.*<sup>24</sup>

**Mobbingu** se věnuje německá nezávislá novinářka Brigitte Huberová, která ve své publikaci z roku 1993 (u nás vyšlo 1995) používá termín mobbing i v případě agrese ze strany vedení, používá termínů jako psychický teror nadřízených či mobbování ze strany nadřízeného.<sup>25</sup>

Pavel Beňo se snaží tyto pojmy odlišit. **Bossing** popisuje jako „mobbing shora“, od nadřízeného k podřízenému.<sup>26</sup>

*„Mobbing v české terminologii chápeme jako ekvivalent šikany na pracovišti, tzn. jedná se o jednání, kdy kolega nejrůznějšími způsoby napadá jiného kolegu, kterému toto přináší psychickou či psychosomatickou újmu“.*<sup>27</sup>

---

<sup>19</sup> VENGLÁŘOVÁ, M.a kol. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. Praha: Grada, 2011, s.114

<sup>20</sup> ANTI-MOBGING ART. Profesor Heinz Leymann & anti-mobbing-art-eu. Anti-mobbing-art-eu.[online].[cit. 2016-03-30].

<sup>21</sup> VANĀKOVÁ, Z., Přednáška *Právo v sociální oblasti*, Institut mezioborových studií, Brno. 2015-11-07

<sup>22</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003, s 10.

<sup>23</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003, s 8.

<sup>24</sup> NOVÁK, T., CAPPONI, V. *Sám proti agresi*. Praha: Grada, 1996, s 73.

<sup>25</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, s. 94 – 101.

<sup>26</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003, s 61.

<sup>27</sup> ČECH, T. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 5.

Poprvé termín **bossing** prý použil norský autor (S. Kile, 1990), který tímto termínem ve svých šetřeních označoval „*systematické šikanování ze strany vedoucích*.“ Německý termín pro tento jev je „**Rufmord**“, který se překládá jako složenina ze slov (Mord = vražda a Ruf = pověst) nebo popisným překladem „zdraví poškozující vedení“.<sup>28</sup>

**Bosser** „*poškozuje podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci. Bossing se samozřejmě vyvíjí a stupňuje. Tato šikana zhoršuje vztahy na pracovišti a zvyšuje kult osobnosti vedoucích.*“<sup>29</sup>

**Bossing** svědčí o tom, že váš nadřízený má sám osobní potíže.<sup>30</sup>

Pojem **staffing** vznikl z anglického slova staff – personál. Označuje takové chování podřízených vůči nadřízenému, jenž v konečném důsledku vede k sesazení personálem šikanovaného nadřízeného.

**Chairing** se odehrává na úrovni vrcholového managementu. Jedná se o boj o pozici.

**Stalking** je chorobné pronásledování. Stalker využívá různé nástroje – obtěžuje oběť pomocí telefonátů, různých pohrůzek a veřejných výstupů.

**Defaming** podobně jako **shaming** znamená roznášet klevety.<sup>31</sup>

**Kyberšikanou** rozumíme použití moderních informačních technologií jako prostředku k cílenému navození nepohody u oběti této formy šikany.

Počítačová šikana poskytuje díky moderním IT (internet, email, mobilní telefony) útočníkovi větší anonymitu a ten si pak často dovolí chovat tak, jak by si tvářil v tvář oběti pravděpodobně nedovolil.<sup>32</sup>

Zákeřnost tohoto druhu šikany spočívá v tom, že se oběť s agresorem ani nemusí setkat či osobně znát, a přesto může mít takový virtuální střet pro oběť fatální důsledky.<sup>33</sup>

**Ageing** – znevýhodňování na základě věku. Rozumí se tím diskriminace na základě **jakéhokoliv** věku.<sup>34</sup> Je to o mýtu mládí a mýtu stáří. Mýtus stáří je podporován tím, že staří berou práci mladým. Vzniká tak mezigenerační napětí, nikoli spolupráce a tolerance.<sup>35</sup>

---

<sup>28</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003, s 10.

<sup>29</sup> IDNES.CZ/Finance. *Bossing*. [online]. [cit. 2016-03-06].

<sup>30</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003, s 74.

<sup>31</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003, s 42.

<sup>32</sup> JURKOVÁ, K. *Metodika k prevenci a řešení kyberšikany*. Poradenskecentrum.cz. [online] [cit. 2016-03-06].

<sup>33</sup> NAVARRO, J., POYNTER, T. *Nebezpečné osobnosti: jak je odhalit a chránit se před nimi : příručka bývalého agenta FBI*. Praha: Grada, 2015, s. 34.

<sup>34</sup> PRÁŠILOVÁ, H. *Přednáška Vývojová psychologie*. Institut mezioborových studií, Brno. 2014-05-12.

<sup>35</sup> VAŇKOVÁ, Z., *Přednáška Právo v sociální oblasti*, Institut mezioborových studií, Brno. 2015-11-07

## 1.2 Příčiny šikanování

Michal Kolář (2005) se snaží přijít na to, **co vede tzv. slušné lidi k tomu, aby šikanovali**, a ptá se, **kde se berou ty šikanující nestvůry**. Poukazuje na postřehy myslitele R. Gödtela (1992) a jeho prostřednictvím nám jako lidstvu nastavuje zrcadlo. Co svět světem stojí, je to pořád dokola, nic se nezměnilo, stále jsme ochotni si navzájem ubližovat, mění se jen kulisy. Kulturní státy snad jen přešly **od mučení k rafinovanějšímu druhu týrání – šikaně**. Věhlasní odborníci tvrdí, že ti, jenž nelítostně trýzní jiné lidské bytosti jsou **agresivní psychopati**. S tímto názorem se Kolář neztotožňuje, i když nepopírá, že jsou případy, kdy tato domněnka platí. Dle něj se ale v naprosté většině případů nedá hovořit o problematice z oblasti psychopatologie, ale jde zde o záležitosti **duchovní a morální**. V **práci na sobě sama** vidí tzv. jádro pudla. Na nejnižším stupni vidí Kolář lidi jako marionety, ovládané svými pudy, kteří na sobě nepracovali a na nejvyšším stupni pak ty, kteří jsou vzorem ctnosti (např. Albert Schweitzer, Matka Tereza, Gándhí aj.).<sup>36</sup>

Důkazem toho, že máme sklony k šikaně a že jsme pod vlivem „příznivých“ okolností schopni těžko uvěřitelných krutostí i v dnešní době a v kulturní společnosti, jsou dva **experimenty**, které proběhly na amerických univerzitách, a to konkrétně na katedrách psychologie. Dobrovolníci byli v obou případech podrobeni psychologickým vyšetřením a bylo konstatováno, že se těší dobrému psychickému zdraví. V případě prvního experimentu byli jeho účastníci rozděleni do dvou skupin. První skupina byla instruována v tom smyslu, že se provádí test, jak lze dosáhnout nejefektivnějšího způsobu učení. Bylo jim řečeno, že nejlépe se lidé učí pod tlakem, takže pokud udělají testované osoby chybu, dostanou trest elektrickou ranou. Dobrovolníci měli začít trestat mírnou formou, v případě opakování chyby zvýšit intenzitu. Ať již motivováni organizátorem pokusu, či sami o sobě, dobrovolníci z první skupinky aktivně zvyšovali intenzitu proudu, a to navzdory faktu, že dobrovolníci z druhé skupiny křičeli bolestí (naštěstí vystaveni skutečnému proudu nebyli, pouze dle jeho intenzity, kterou viděli, své bolesti simulovali). Po ukončení tohoto experimentu **byli všichni v šoku**, kam až tento nevinně vyhlížející pokus zašel a jak daleko (až k zdraví ohrožující hranici) byli jeho aktéři ochotni zajít.

Druhý pokus dopadl ještě hůře. Experiment se měl týkat sociálního chování a byli na něj rekrutováni dobrovolníci. Pak se po dva roky nedělo vůbec nic. Dobrovolníci byli informováni, že zatím na experiment chybí prostředky a čeká se na dotace. Mezitím byla ve sklepení univerzity vybudována věrná kopie vězení. Účastníci pokusu byli rozděleni,

---

<sup>36</sup> KOLÁŘ, M. *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2005. s.72-5.

první polovina, která měla sehrát roli bachařů, byla vybavena uniformami a obuškami. Druhá půle dobrovolníků to ale měla podstatně horší. „Bachaři“ k nim v noci vnikli, pozatýkali je a odvezli do sklepní věznice. Nebylo jim nic platné, že tvrdili, že jsou nevinní. „Bachaři“ jim odpovídali, že tak vypadá reakce všech kriminálních. Ačkoli účelem experimentu bylo zjistit, zda je možno se k nebezpečným provinilcům chovat lidsky, experiment se děsivě zvrtnul. Experimentátoři jej museli po třech dnech pro neskutečnou brutalitu „bachařů“ ukončit, ač měl původně trvat sedm dní.

Tento pokus odkryl, **jak se lidé dokáží pod vlivem autority, jíž důvěřují, dokáží chovat nehumánně a jak je snadné takové lidi ovlivňovat a vyprovokovat k útočnosti.** Je tedy jasné, že se **příliš neodlišujeme od jiných predátorů a bohužel se dokážeme chovat jako zvěř.**<sup>37</sup>

To by tedy potvrdovalo Kolářovu teorii o tom, že v naprosté většině případů ti, jenž šikanují, nejsou duševně nemocní jedinci. Jako příklad uvádí holocaust, kde se ke zlu nechala vyprovokovat drtivá většina Němců. **Kolář tedy nevidí příčinu šikany v duševních poruchách a nemocech, ale v nerozvinuté duchovní a mravní stránce člověka.**<sup>38</sup>

Velmi zajímavý náhled na příčiny šikany nabízí Pavel Beňo, který se je snaží vystopovat v naučeném chování v dětském věku. Je neoddiskutovatelným faktem, že si v sobě neseme jakousi **rodovou zátěž, vzorce chování,** které mají původ v dětství. Přitom určité chování v dětství nám pomáhalo buď vybojovat si svoje práva, o nichž jsme jen tušili, že je máme a nebo nám bylo nápomocno to svoje vlastní, často nelehké, dětství nějakým způsobem zvládnout, přežít. Pakliže dítě podvědomě cítí, že je něco špatně, nenabízí se mu mnoho možností sebeobrany. A tak se naučí nějak chovat, a to v závislosti na situacích, kterým musí čelit. Ale vždy tak, aby si získalo náklonnost rodičů. Může se jednat jak o vzdor, tak třeba apatii. Koneckonců i naši rodiče v dětství čelili podobným „výzvam“. Často kopírujeme vzorce chování, které i našim rodičům pomáhaly čelit náročným situacím v dětství. A v dospělosti, kdy si všechny souvislosti již neuvědomujeme, nám právě tyto vzory chování zapříčiňují patologické vztahy na pracovišti. **Kořen vzniku konfliktů a šikany lze tedy vysledovat již v dětství, přičemž to platí jak v případě oběti, tak i agresora.**<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> NOVÁK, T., CAPPONI, V. *Sám proti agresii*. Praha: Grada, 1996, s 110-111.

<sup>38</sup> KOLÁŘ, M. *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2005, s. 72

<sup>39</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003, s 91-93.



Člověk si vytváří postoje v raném dětství (do 5-ti let). **Díky těmto postojům** si nevědomky vybíráme partnera, **vybíráme si práci**, a to i v případě, že nám „nesedí“. Tyto naše postoje vznikají na základě zážitků většinou s rodiči. Nakolik jsme se v té době cítili chtění nebo nechtění, takové postoje jsme si odnesli do budoucího života. Přitom jsme tyto postoje získali v době, kdy jsme nerozuměli životu, ale zasahovalo nás to, co se dělo. Znamenalo to domov. Takže pakliže domov byl ponižování, ale zároveň domov je láska, neboť tu jsme nejvíce v té době potřebovali, pak ponižování rovná se láska a podobně. **To, co v dětství získáme, bývá hodně pevné.**<sup>40</sup>

I Novák a Capponi spatřují zrod budoucí šikany v citové deprivaci v dětství a špatné, stresující atmosféře a nevhodné výchově v rodině.<sup>41</sup>

**Případů šikany přibývá a její důsledky – absence, úzkostné a depresivní stavy, sebevraždy – jsou mnohem vyhrcořenější a děsivější, a to není samo sebou.** Mnozí odborníci vidí přímou úměru mezi nárůstem šikany a vzrůstajícím počtem osob, které manipulují svým okolím, sobecky žijí na úkor jiných lidí.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> OCETKOVÁ, I. Přednáška *Aplikovaná psychologie*. Institut mezioborových studií, Brno. 2016-02-13

<sup>41</sup> NOVÁK, T., CAPPONI, V. *Sám proti agresí*. Praha: Grada, 1996, s 45.

<sup>42</sup> NAVARRO, J., POYNTER, T. *Nebezpečné osobnosti: jak je odhalit a chránit se před nimi : příručka bývalého agenta FBI*. Praha: Grada, 2015, s. 31-31.

Obr. 1. Proč?<sup>43</sup>

### 1.3 Šikana „od Adama“ - příklady různých forem šikany v Bibli

**Starý zákon** je protkaný příběhy o pronásledování ze strany mocných. Vzorem násilí páchaném na někom blízkém, i když zároveň mírně podřízeném, je první izraelský král Saul (1. Samuelova 9. kapitola a další – obecně se zkracuje 1 Sam 9nn), který se staví na místo Božího prostředníka (1 Sam 13) nebo prostě Boha neposlouchá (1 Sam 15). Je si svého hříchu vědom – je zavržen. Cítí se ohrožen a žárlí na toho, kdo je lidmi uznáván za většího hrdinu, než je on sám, totiž na Davida (1 Sam 18,7). Snad i tuší, že David je již pomazán za příštího krále (1 Sam 16). I když jej přijme ke dvoru a je mu nějaký čas nakloněn, i když je to nejlepší přítel jeho syna Jonatana (1 Sam 18,1-4) a dá mu za ženu svou dceru Míkol, dovádí Saula jeho chorobná žárlivost na Davidovu oblíbenost k chystání Davidovy vraždy a pronásledování (1 Sam 18-27).<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Zdroj: ANTI-MOBBING ART. Profesor Heinz Leymann & anti-mobbing-art.eu. *Proč?*[online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://anti-mobbing-art.eu/2015/06/proc/>

<sup>44</sup> NEZNÁMÝ AUTOR. *Bible: Písmo svaté Starého a Nového zákona: včetně deuterokanonických knih: český ekumenický překlad*. Praha: Česká biblická společnost, 1995, s. 268-269

A ještě jeden příběh: pronásledování proroka Eliáše severoizraelským králem Achabem (1. Královská 16,29 - 22,40) nebo jen jeden příběh z tohoto oddílu o “šikanování” Nábota (1 Kr 21).<sup>45</sup>

Také prorok Jeremiáš, který za to, že zvěstoval Boží varování a napomínání, byl pronásledován lidmi, vězněn jedním z vrchních kněží Pašchúrem (Jr 20) nebo je dokonce hozen do cisterny, kde je nejen jako vězeň, ale může se tam utopit (Jr 38); kněží i lid mu usilují o život (Jr 26) a král spálí jeho zapsaná proroctví (Jr 36).<sup>46</sup> Nic z toho Jeremiáše nezlomí, přesto že se obává právem o život. Není to ale žádný “papírový hrdina”. Zná strach, má pochybnosti, zda jej Bůh ochrání a ještě než přijme své prorocké povolání, vymlouvá se pravděpodobně, že je ještě mladý, ne příliš vyspělý, aby nesl tak nebezpečnou zvěst lidem (Jr 1,7-10).<sup>47</sup>

**Nový zákon**, kde jsem volila snad nejtypičtější příklad, a to “šikanování” Krista:

Zatímco zástupy lidí Ježíše obdivují a jeho učení a zázraky rozpoznávají jako mocné činy, ke kterým mu dává moc Bůh (např.: Mt 7,28n – *„Když Ježíš dokončil tato slova, zástupy žasly nad jeho učením; neboť je učil jako ten, kdo má moc, a ne jako jejich zákoníci“.*; Mt 9,8 – *„Když to viděly zástupy, zmocnila se jich bázeň a chválili Boha, že dal takovou moc lidem“.*), registrují zákoníci a farizeové srovnávání lidu Ježíše s nimi a jeho nebezpečnou popularitu. Není to nikde explicitně řečeno, ale jistě zákoníky a farizee dráždí Ježíšovo učení o Boží lásce a jeho pozvání a odpuštění (např. všechna podobenství z Lk 15. kapitoly) těm, které oni jako přísní učitelé Zákona odmítají. Proto Ježíše neustále napomínají, že se s těmito lidmi stýká (např. Lk 5,27-32) a dokonce jim výslovně odpouští. - Typickým příkladem pro to může být Zacheus (Lk 19,1-10) nebo uzdravení ochrnutého (Mt 9,2-8), kde zákoníci přímo Ježíše obviňují, že se staví na místo Boží. Proto se jej snaží nachytat při domnělém rouhání se Bohu nebo při nedodržování Zákona (typický je spor o dodržování soboty jako sedmého dne odděleného pro Boží věci – např. Mt 12,1-14. Pronásledování Krista se během evangelií stále přiosťruje, i když první zmínky dokonce o plánu zahubit jej jsou už v první půli evangelií (Mt 12,14). Jan ve svém evangeliu zmiňuje i snahu Ježíše kamenovat (J 10,38). Přes veškeré pronásledování farizeji a zákoníky (evangelista Jan je souhrnně označuje jako zástupce židovství “Židy”) je Ježíš

---

<sup>45</sup> NEZNÁMÝ AUTOR. *Bible: Písmo svaté Starého a Nového zákona: včetně deuterokanonických knih: český ekumenický překlad.* Praha: Česká biblická společnost, 1995, s. 346-352

<sup>46</sup> NEZNÁMÝ AUTOR. *Bible: Písmo svaté Starého a Nového zákona: včetně deuterokanonických knih: český ekumenický překlad.* Praha: Česká biblická společnost, 1995, s. 681-702

<sup>47</sup> NEZNÁMÝ AUTOR. *Bible: Písmo svaté Starého a Nového zákona: včetně deuterokanonických knih: český ekumenický překlad.* Praha: Česká biblická společnost, 1995, s. 662

odsouzen židovskou veleradou složenou především z kněží (tedy saduceů). Tedy - i když je Ježíš pronásledován nejvíce morálními představiteli židovstva, kteří faktickou moc neměli, nakonec se na jeho odsouzení a smrti podílí všechny složky společnosti: Farizeové a zákoníci jej neustále obviňují a pronásledují a asi měli i nějaká místa ve veleradě (Mt 26,57), velekněží jej odsoudí (Mt 26,59-66) za přispění římského místodržitele Piláta Pontského a za nátlaku navedeného davu lidí (Mt 27,20-25). Vlastně se na Ježíšové smrti podílí všichni – jakoby zástupci nás všech lidí – a jeho učedníci jej ze strachu opouští. Věřoučně by se k tomu dala dodat ještě spousta dalších věcí, ale to pro tu bakalářskou práci není důležité.

Podobný příběh lze nalézt ve Skutcích apoštolských a v Pavlových epištolách o apoštolu Pavlovi. Ten jako misionář zakoušel různé ústrky (ale na různých místech a od různých skupin, takže to asi není systematické a typické šikanování).<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> NEZNÁMÝ AUTOR, *Nový zákon*. Praha: Ekumenická rada církví v ČSSR.1986. s. 7-390.

## 2 ŠIKANA A UPLATŇOVÁNÍ VLIVU NA PRACOVÍŠTI

Násilí je předmětem několika věd, které se zabývají společností a člověkem. **Násilí na pracovišti** lze chápat jako nepříjemnou negativní událost (fyzické i slovní ataky, zastrásování, podlosti, znevažování, obtěžování, pohrůžky, manipulace), odehraje-li se na pracovišti nebo má nějakou spojitost s výkonem práce a jejímiž aktéry jsou zaměstnavatelé a zaměstnanci.<sup>49</sup>

**Nejčastěji se šikana na pracovišti projevuje ve formě psychologického útisku, který zahrnuje nepřátelskou a neetickou komunikaci ve formě mobbingu, bossingu.** Další negativní formou útlaku na pracovišti je manipulace či uplatňování vlivu mocí.

### 2.1 Mobbing a bossing

**Mobbing** se netýká pouze agresorů a jejich obětí, **postupně směřuje k demoralizaci celé organizace a k rozkladu dlouhodobě budované organizační kultury.** Říká se, že schody se odspoda nezametou. A proto je na vedení firmy, aby šlo příkladem tak, aby se zaměstnanci dokázali s organizací a principy, na nichž staví, ztotožnit. Aby souzněli s vizemi organizace a souhlasili s jejím směřováním. Podlost mobbingu spočívá ve faktu, že se institucionalizuje a původce mobbingu si myslí, že je jeho chování v pořádku. Mobbing je jako infekční choroba a vypovídá o úrovni vedení, **příčemž nejhorší je bossing – tedy šikana, kterou vyprovokuje právě někdo z vedení organizace.**<sup>50</sup> Za velmi výstižné se dá pro tuto problematiku považovat motto W-R projektu Pavla Beňa: *„Chcete-li řídit auto, musíte mít řidičák, chcete-li vést lidi, nesmíte jim chtít škodit!“*<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> CHROMÝ, J. Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 26

<sup>50</sup> KRČMAŘOVÁ, G. Dorazil mobbing i do českých knihoven?. *Ikaros* [online].[cit. 2016-04-05].

<sup>51</sup> LEYMANNSPIRIT. *W-RProjekt.* [online].[cit.2016-03-30].

Obr. 2. The Boss<sup>52</sup>

### Spouštěče a fáze mobbingu

Krčmářová (2002) vychází z Prof. Leymanna, který uvádí 10 spouštěčů mobbingu:

1. *„Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí, autoritářský styl vedení.*
2. *Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.*
3. *Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.*
4. *Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.*
5. *Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.*
6. *Strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace).*
7. *Závist a "konkurenční vztahy" (konkurenční myšlení).*
8. *Podstatné rozdíly v míře příp. nedostatek tolerance.*

---

<sup>52</sup> Zdroj: ANTI-MOBING ART. Profesor Heinz Leymann & anti-mobbing-art.eu. *TheBoss*. [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://anti-mobbing-art.eu/2014/03/pribehy-obrazy-the-boss/theboss/>

9. *Destruktivní zacházení s chybami či omyly.*

10. *Struktura osobnosti mobbovaného.*“<sup>53</sup>

Vývoj má i mobbing. Jedná se o **čtyři fáze**:

1. **Počáteční spory** – bývá obvykle bezvýznamný, ale neřešený, který graduje, až se z něj stane třeskavá záležitost. Oběť se konfliktům vyhýbá, mobber ale začíná být útočný. Tato fáze je poměrně krátká.
2. **Naleptávající psychický tlak** – důsledkem neřešeného konfliktu je, že se oběť stává cílem mírnějších útoků. Mobber testuje, co vše si může k oběti dovolit. Mobber oběti manipuluje, její chování je jiné než obvykle, což si ale oběť pod tlakem neuvědomuje. Mobber podniká kroky k izolaci své oběti. Klesá sebevědomí oběti, následuje chybovost a zdravotní i psychické problémy. Tím ovšem získává mobber, protože oběť začíná být svým okolím vnímána záporně.
3. **Mobbing je věcí veřejnou** – nastupují rafinovanější způsoby šikany. Mobber získává své pomahače. Oběť je pod tlakem a chybuje, tím nahrává protistraně – vše vypadá tak, že je zdrojem problému. Oběti jsou předkládána ultimáta, stává se jakýmsi hromosvodem pro kritiku od mobbera i jeho pomahačů. Prvopočátek konfliktu je všem lhostejný, to, že oběť byla do pro ni nepříznivé pozice vmanipulována, nikdo nezkoumá. Z oběti se stává nežádoucí jedinec.
4. **Formální vyloučení** – degradace a systematická kontrola oběti, veškerá vina je svalována na oběť, je připravena půda pro odchod oběti. Převaha mobbovaných se dostane do takové pozice, že obvykle odejde sama nebo je odejita.<sup>54</sup>

### Oběti a pachatelé mobbingu

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, v Kolářovi (2011) se - s odvoláním na věhlasné odborníky - dozvíme, že ti, kteří týrají své blízké, jsou útoční psychopati. Nicméně i oběti můžeme považovat za osoby trpící duševní poruchou. Avšak nejsou to osoby útočné, ale **astenické**. Dlužno dodat, že Kolář sám tento názor nezastává.<sup>55</sup> Naproti tomu Venglářová (2011) tvrdí, že oběťmi mobbingu se stávají lidé, kteří jsou naprosto v pořádku a neudělali špatně nic. Jen měli tu smůlu, že se ocitli ve špatný čas na špatném místě.<sup>56</sup> Totéž říká

---

<sup>53</sup> KRČMAŘOVÁ, G. Dorazil mobbing i do českých knihoven?. *Ikaros* [online].[cit. 2016-04-05].

<sup>54</sup> SVOBODOVÁ, L. Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 39-43.

<sup>55</sup> KOLÁŘ, M. *Nová cesta k léčbě šikany*. Praha: Portál, 2011. s. 119.

<sup>56</sup> VENGLÁŘOVÁ, M.a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s.116

i Hirigoyen, tedy že **oběť** není zodpovědná za to, co se stalo, bohužel **ale často vinu či část viny vztahuje na sebe**, což jí brání v postupu vpřed, ve zlepšení své situace.<sup>57</sup>

Dříve se tradovalo, že se šikanovaný člověk musel nějak odlišovat, což sice platí i nadále, nicméně šikana je potenciaální hrozbou každému z nás. V dnešním pohledu již není vymezení obětí a pachatelů tak jednoznačné jako dříve, hodně autorů se domnívá, že jde o **vztah** alespoň dvou nebo více jedinců. Není tedy dobré nějak vymezovat role oběti a viníka, ale spíše pozorovat vztah těch jedinců a jeho vývoj.<sup>58</sup>

**Mobbovanému jen málokdy někdo poskytne pomocnou ruku** a s jeho odchodem nakonec vymizí i špatné svědomí všech zúčastněných.<sup>59</sup>

Je ovšem otázkou, zda je možné každého šikanovat. Jsou tací, kdo se umí velmi účinně ubránit sami, problém nastává v situaci, kdy si člověk neumí pomoci sám.<sup>60</sup>

Joe Navarro vzpomíná na svého tatínka, který byl zaměstnaný v železářství. Majitelem byl člověk, který své zaměstnance šikanoval (trpěl emočně nestabilní poruchou a narcismem). Přesto – k jeho otci si takové chování nedovolil, neboť se hned na počátku ohradil s tím, aby se k němu takovým způsobem již nikdy nechoval. „**Lidé často dělají jen to, co jim dovolíte.**“<sup>61</sup>

Platí pravidlo, že s pachatelem šikany je vždy něco v nepořádku. Na první pohled to ale patné není – naopak, může vypadat jako člověk, kterému jde o prosperitu oddělení, dobře vykonanou práci a plnění povinností. Ovšem jeho taktika je zvláštní – snaží se vyčlenit ty, kteří mu nesedí. Živnou půdou pro vznik šikany je dlouhodobý neřešený spor. Důležitou roli hraje způsob vedení pracovního kolektivu, zejména pak ten autoritativní.<sup>62</sup>

**Mobber** obvykle vykazuje tyto znaky: je obratný manipulát, dovede v lidech vyvolat pocity provinění, deleguje zodpovědnost na jiné lidi, není pevný v postojích, intrikuje, zneužívá ostatní.<sup>63</sup>

**Mobberova emoční inteligence je naprosto nedostatečná.** Neváží si ostatních, vidí jen sebe a své blaho, svůj prospěch. Typická je sebestřednost, bezohlednost, svalování viny na

---

<sup>57</sup> HIRIGOYEN, M. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002, s. 209-210.

<sup>58</sup> ČESKÝ ROZHLAS 2. Praha. Káva o čtvrté. *Různé podoby šikany*. 2008. [online]. [cit. 2016-03-10]

<sup>59</sup> VENGLÁŘOVÁ, M.a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s.119

<sup>60</sup> KAŠPAR, K. ČESKÝ ROZHLAS 2. Praha. Káva o čtvrté. 2008 [online]. [cit. 2016-03-10].

<sup>61</sup> NAVARRO, J., POYNTER, T. *Nebezpečné osobnosti: jak je odhalit a chránit se před nimi : příručka bývalého agenta FBI*. Praha: Grada, 2015, s. 184.

<sup>62</sup> VENGLÁŘOVÁ, M.a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s.114

<sup>63</sup> VENGLÁŘOVÁ, M.a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s.116



druhé, mobber nikdy nezapochybuje o sobě sama, je mistrem v přetvářce. Dokonalý chameleon, falešný, zákeřný, pošpiní druhé, ztrapňuje je, kritizuje, svoje nedostatky ale nevidí.<sup>64</sup>

**Oběť** je člověk jako jakýkoliv jiný. Může vykazovat nějaké odlišnosti, jako např. má velké pracovní nasazení, může být méně komunikativní, může vadit vizáž, vzdělání. Svízelná je situace těch, kdo se zbytkem kolektivu tzv. nepečou, nerezonují, nějak se odlišují.<sup>65</sup>

Obětí může být i člověk, kteří věří ostatním a ve své naivitě nepochopí, že někdo může být natolik zákeřný, aby se mu snažil ublížit. A tím se dává mobberovi všanc. Oběťmi bývají rovněž lidé s nízkou či naopak vysokou mírou sebedůvěry, stejně jako nově nastoupivší pracovníci. Často se stává, že kolektiv jen potřebuje nějakého otloukánka, na nějž se všechno svede. Obviňovat oběť, že zadala mobberovi příčinu k šikaně je liché. Je třeba si uvědomit, že oběť byla do takové situace vmanipulována a že **agresor je vlastně duševně narušený lump**, nicméně plně svéprávný, který jen zkouší, kam až může zajít. **Vinu tedy nese agresor, ne oběť.**<sup>66</sup>

## 2.2 Manipulace jako způsob ovládnutí

*„Manipulace je zásadní porušení lidství.“<sup>67</sup>*

*„Slovo manipulace pochází z latinského manus, což znamená ruka. Když se vás lidé snaží zmanipulovat, snaží se vás do něčeho natlačit...“<sup>68</sup>*

**„Manipulace se týká moci a ovládnutí druhých. Základními zbraněmi manipulátora jsou vina a strach. Právě nepříjemné pocity viny a strachu jsou základním předpokladem pro to, aby se z normální vzájemné součinnosti mezi lidmi stala manipulace.“<sup>69</sup>**

Manipulace je střet, při němž se manipulátor pokouší řídit vnímání, chování a způsob uvažování toho druhého, a to bez jeho souhlasu. Manipulovaný se pak logicky necítí dobře.

---

<sup>64</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 48.

<sup>65</sup> VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s. 116.

<sup>66</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 56-62.

<sup>67</sup> VAŇKOVÁ, Z. přednáška *Právo v sociální oblasti*. Institut mezioborových studií. Brno. 2015-11-06

<sup>68</sup> GREEN, G., COTTER, C. *Přestaňte být manipulováni: jak se zbavit tyranizování, šikanování a otrockého plnění příkazů*. Praha: PRAGMA, c2000, s. 10.

<sup>69</sup> GREEN, G., COTTER, C. *Přestaňte být manipulováni: jak se zbavit tyranizování, šikanování a otrockého plnění příkazů*. Praha: PRAGMA, c2000, s. 151.

To, že se cítí zle, mají na svědomí rovněž nevhodné, ošklivé, nactiutračné poznámky vůči jeho osobě.<sup>70</sup>

Manipulace je propletenec moci a neformálního vlivu.<sup>71</sup> Manipulace je společensky nepřipustné podprahové působení, kdy své nároky či myšlenky objektu svého vlivu vkládáme do mysli.<sup>72</sup> Je to svérázná odnož výměny informací, kdy se ten, kdo manipuluje, pokouší dosáhnout toho, aby objekt vlivu přemýšlel či postupoval ve svém konání v rozporu se svou přirozeností.<sup>73</sup>

**Manipulativní tlak člověka naleptává a oslabuje do té míry, že časem ztrácí nad sebou samým vědomou kontrolu.**<sup>74</sup>



Obr. 3. Manipulace<sup>75</sup>

<sup>70</sup> GREEN, G., COTTER, C. Přestaňte být manipulováni: jak se zbavit tyranizování, šikanování a otrockého plnění příkazů. Praha: PRAGMA, c2000, s.8.

<sup>71</sup> SVATOŠ, V. Jak působit na druhé, aby vám šli na ruku. Praha: Grada, 2015, s.12

<sup>72</sup> SVATOŠ, V. Jak působit na druhé, aby vám šli na ruku. Praha: Grada, 2015, s.18

<sup>73</sup> SVATOŠ, V. *Jak působit na druhé, aby vám šli na ruku*. Praha: Grada, 2015, s.84

<sup>74</sup> RUSHKOFF, D. *Manipulativní nátlak: (proč tak snadno uposlechneme druhé?)*. Hradec Králové: Konfrontace, 2002. s. 254.

<sup>75</sup> Zdroj: ANTI-MOBBING ART. Profesor Heinz Leymann & anti-mobbing-art.eu. Manazerka-roku-v-socialnich-sluzbách.[online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://anti-mobbing-art.eu/2014/05/manipulace/>

## Manipulátor

**Manipulátor postrádá hluboké mravní vnímání.** Stává se ale, že se s ním potkáme v profesi, v níž je absence mravního vnímání nepředstavitelná. Mnozí jedinci jsou již s ohledem na vykonávané povolání garancí úctyhodnosti a zpochybňovat jejich ušlechtilost a nezištné jednání, jde jen stěží. Stvořili jsme si o takovémto povolání iluzi, že je vykonáváno lidmi, kteří se vzdali svého života pro blaho druhých. Naprosto racionálně dojdeme k unáhlenému výsledku, že tito jedinci jsou skrz naskrz dobrodinci a nedochází nám, že se ve skutečnosti jedná o manipulátory. Ti často zneužívají svého společenského postavení, aby zamaskovali temnou stranu své osobnosti. My nakonec reagujeme zcela podvědomě a přirozeně, jelikož již od útlého věku nám společenské schéma diktuje stanoviska, která jsou zavedená a neměnná. To ostatní je už záležitostí mechanického chápání, jež nám neumožňuje podezřívát autoritu. Bohužel se ale může stát, že se **do kabátku úctyhodnosti převlékají manipulátoři** a ti svou moc využívají ve svůj prospěch. **Bud'me tedy obezřelí a vyvarujme se mylné iluze, že úctyhodné povolání musí vykonávat jedinec úcty hodný.** Čím to je, že tito manipulátoři stoupají po společenském žebříčku nahoru a proč jsou sto se ve své pozici udržet? Vysvětlení je prosté - vězí za tím pomoc ostatních, asistentek, kolegů, kteří dávají věci do pořádku dříve, než se projeví na povrchu,. V podstatě ve svém vlastním zájmu věci zametají pod koberec. Největší motivací v tomto procesu je obvykle zachování dobrého kreditu, statusu firmy. Je to i jistá forma sebeobrany před kritikou ze strany svého chlebodárcce, kterému by podřízení bezesporu museli čelit.<sup>76</sup>

Velmi sugestivní obraz manipulativního typu vedení podává Shaun Belding, který je považován za jednoho z nejvýznamnějších expertů na problematiku mezilidských vztahů. Přirovnává manipulativního šéfa k mořské nestvůře, která láká svoji oběť na vějičku. Kořist ani netuší, odkud přišla rána. **Takový nadřizený je typický „vlk v rouše beránčím“**, vypadá mírumilovně, ale je to predátor, který potřebuje ovládat. Je to prospěchář, který následuje jen vlastní blahobyť. Je vychytralý a je těžké předvídat jeho skutečné záměry. Pletichaří, neumí jednat přímo. Je zároveň velmi nedůvěřivý. Pokud by si někdo dovolil mu postavit, udělá vše pro to, aby rebela zničil. Například se spojí s vybranými spolupracovníky a pomocí tohoto paktu se rebelovi pomstí. Je mistrem

---

<sup>76</sup> NAZARE-AGA, I. Nenechte sebou manipulovat. Praha: Portál, 1999. s. 47-47.

přetvářky a falše, neštítí se tvářit jako bezelstný a mírumilovný člověk, nicméně opak je pravdou. Roznáší drby a kuje pikle.<sup>77</sup>

Takovíto nesnesitelní šéfové nejsou záležitostí jen určité sféry, ale prolínají všemi odvětvími lidské činnosti. **Je zarážející, že nejděsivější příběhy bývají bohužel z oblastí, jež se mají starat o lidské zdraví tělesné i duševní.**



Obr. 4. Manažer/ka roku v sociálních službách v očích a pocitech některých spolupracovníků.<sup>78</sup>

Jednání těchto šéfů má vliv na pocit bezmoci, který nás opanuje a který pramení z **mocenského postavení** těchto vedoucích. V sebeobraně nám obvykle zabrání strach z represálií a tento strach je mocnější než útrapy, kterými procházíme. Jsou šéfové, kteří s takovými obavami kalkulují a zneužívají jich k posílení své moci. Plní jim účel.<sup>79</sup>

Je s podivem, že tyto lidi někdo zaměstnal a že se dokonce někdo rozhodnul nabídnout jim vyšší post. Jak je to možné? Jak to, že lidé, kteří bezesporu trpí poruchou osobnosti, se

<sup>77</sup> BELDING, S. *Jak ve zdraví přežít nesnesitelného šéfa: průvodce firemní zákopovou válkou*. Praha: Management Press, 2009, s 30-31.

<sup>78</sup> Zdroj: ANTI-MOBING ART. Profesor Heinz Leymann & anti-mobbing-art.eu. *Manažerka-roku-v-socialnich-sluzbach*. [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://anti-mobbing-art.eu/2015/12/manazerka-roku-v-socialnich-sluzbach/>

<sup>79</sup> BELDING, S. *Jak ve zdraví přežít nesnesitelného šéfa: průvodce firemní zákopovou válkou*. Praha: Management Press, 2009, s 11-12.



dostali na vysoké posty? Odpověď je snadná – roli hrají známosti, rodinné vazby a podobně.<sup>80</sup>

### **Taktiky a cíle manipulátora**

Podrobit si člověka je komplikovaný proces soustavného naleptávání, vnucování určité ideologie, využívání metody cukru a biče, manipulací tak obratnou, že si dotčená osoba ani není vědoma, že nejedná z vlastní vůle, ale že je jí obratně vnucena vůle cizí.<sup>81</sup>

Zástupci mnohých církví zneužívají a využívají k manipulaci obavu lidí ze smrtelnosti. Vyhrožování posmrtným utrpením, jímž si hříšná duše prochází, jim plní stejný účel jako při vnucování viny za prvotní hřích.<sup>82</sup>

Dispozice narůst je vrozena všem živým tvorům. Je tedy naší přirozeností, že se bráníme všem snahám zastavit náš vzestup. K překonání nelibosti – ať již úmyslné či podvědomé, je vždy zapotřebí fyzické či duševní energie. Jak lze překonat vůli jedince, aniž by to využil? Pomocí šikovné manipulace a intrik.<sup>83</sup>

**Cílem manipulátorů je lidi ovládnout, získat je pro svoji věc, získat si jejich přízeň a nakonec docela je změnit bez toho, aniž by si to uvědomili.<sup>84</sup>**

Ukázkovým příkladem takové krajní manipulace je islámský stát a zavrženíhodná manipulace dětí, kdy jsou zneužívány k vraždění. Dětem je vymýván mozek a jsou zneužity k výše zmíněným zvěrstvům či slouží jako sebevražední atentátníci.<sup>85</sup>

## **2.3 Moc jako způsob uplatňování vlivu**

Když někdo někoho ovládá, je pro něj snadné přinutit svou oběť chovat se tak, jak se manipulátorovi líbí. Naprosto k tomu stačí **system odměn a trestů**. Moc je záležitost instantní – je možné ji mít ihned po delegování do funkce, získáním jakýchkoli poškozujících faktů o druhé osobě a v krajním případě vynucením si poslušnosti se zbraní v ruce.<sup>86</sup>

Joe Navarro popisuje jeden přijímací pohovor u FBI, kdy se žadatel o práci vyjádřil tak, že v okamžiku, kdy dostane služební odznak, budou na něj všichni krátcí. Navarro dodává, že

---

<sup>80</sup> BELDING, S. *Jak ve zdraví přežít nesnesitelného šéfa: průvodce firemní zákopovou válkou*. Praha: Management Press, 2009, s 17-18.

<sup>81</sup> FROMM, E. *Mít, nebo být?*. Praha: Aurora, 2001, s. 97.

<sup>82</sup> KOUKOLÍK, F. *Proč se Dostojevskij mýlil? - O vědomí, empatii, altruismu, lásce, zlu a religiozitě*. Praha: Galén. 2007, s. 159.

<sup>83</sup> FROMM, E. *Mít, nebo být?*. Praha: Aurora, 2001, s. 97.

<sup>84</sup> RUSHKOFF, D. *Manipulativní nátlak: (proč tak snadno uposlechneme druhé?)*. Hradec Králové: Konfrontace, 2002. s. 36.

<sup>85</sup> NOVINKY.CZ *Islámský stát donutil dvanáctiletou dívku povraždit pět žen*. [online]. [cit. 2016-03-04].

<sup>86</sup> SVATOŠ, V. *Jak působit na druhé, aby vám šli na ruku*. Praha: Grada, 2015, s.12-13.

tento člověk vytouženou pozici, která mu měla zajistit moc nad ostatními, samozřejmě nezískal.<sup>87</sup>

Jsou jedinci, kteří stavějí moc nade vše. Chtějí nás ovládat, touží být pány situace, vyvolat v nás pocit strachu, potřebují ovládat. Durré je nazývá „*emocionálními sadisty*.“<sup>88</sup>

Jako inspirativní podnět k zamyšlení nad tématem šikany, manipulace, touhy po moci i skryté závisti lze doporučit román spisovatelky Kateřiny Tučkové. Osudy Žitkovských bohyní se táhne téma moci a jejího zneužívání, strachu a persekucí po celé generace a dotýká se tedy několika režimů.<sup>89</sup> Jak trefně poznamenává Durré, která se opírá o staré čínské přísloví: „*Někteří lidé se cítí vyšší, když druhým setnou hlavu.*“<sup>90</sup>

Opravdoví nositelé zla, kteří mají moc, neprahnou po zlu pro zlo jako takové, skrývají se pod maskou dobroty. Z toho vychází podstatný, patrně strašlivý výsledek: „*Víra v dobro spojuje lidi dobré i zlé.*“<sup>91</sup>

Je léty prověřeným faktem, že se daří lidem, kteří takzvaně vědí, jak na to – šizůnkům, obratným manipulátorům. Úskoky, podrazy a pletichaření jako nástroj k získávání moci jsou vděčným námětem literatury všech žánrů. Špatnost se maskuje aurou dobromyslnosti a namísto padouchů dostanou na frak slušní a poctiví lidé.<sup>92</sup>

Důvod, proč psychopat (či dle Koukolíka „*deprivant*“) žije a dýchá, po čem dychtí a prahne, je **moc**.<sup>93</sup>

Známe mnoho vymezení pojmu moc. Sociologové ji chápou jako umění vnutit své přání druhým, a to i přes jejich případné protesty. Kromě síly existuje ještě celá řada dalších donucovacích prostředků. V rovině obecné se dá moc chápat jako jednostranná dovednost nebo pouze kapacita, ať už opravdová či jen imaginární (v hlavě ovládaného), uskutečnit zásadní obraty v životech lidí ať už vlastním přičiněním či přičiněním ostatních jedinců. Pro tvory společenské je používání moci typické.

K dosažení, pěstování a expanzi moci lze použít rozličné prostředky. Jejich působivost se různí v závislosti na společenském ovzduší či kontextu.

---

<sup>87</sup> NAVARRO, J., POYNTER, T. Nebezpečné osobnosti: jak je odhalit a chránit se před nimi : příručka bývalého agenta FBI. Praha: Grada, 2015, s. 39.

<sup>88</sup> DURRÉ, L. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálním manipulátorům, závislákům*. Praha: Práh, 2012, s. 26.

<sup>89</sup> TUČKOVÁ, K. *Žitkovské bohyně*. 1. vyd. Brno: Host, 2012.

<sup>90</sup> DURRÉ, L. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálním manipulátorům, závislákům*. Praha: Práh, 2012, s. 23.

<sup>91</sup> Cit. MARTIN SHEEL in HEINE, S., PAWLOWSKY, P. *Moderní průvodce křesťanstvím*. Praha: Vyšehrad, 2012, s. 60.

<sup>92</sup> HEINE, S., PAWLOWSKY, P. *Moderní průvodce křesťanstvím*. Praha: Vyšehrad, 2012, s. 103.

<sup>93</sup> KOUKOLÍK, F. *Proč se Dostojevskij mýlil? - O vědomí, empatii, altruismu, lásce, zlu a religiozitě*. Praha: Galén. 2007, s. 138.

Je rovněž třeba si uvědomit, že výše zmiňovaní deprivanti zneužijí každých, byť sebešlechetnějších emocí, idejí, názorů, například učených poznatků, patriotismu i církevního cítění, jako prostředku.<sup>94</sup>

**Ve vztahu, v němž moc hraje prim, se vždy jeden jedinec pokouší porobit si jiného jedince, čili se jej snaží ovládat.** Ovládající si tak dodává pocitu vážnosti a připravuje druhého jedince o odpovědnost. To zaprvé. Zadruhé zde hraje roli postavení sebe sama na úroveň Boha. Vždyť jen nejvyšší může vládnout lidem. Takový jedinec, postižený pocitem bohorovnosti, se pokouší panovat jako nejvyšší bytost. Toto je velmi zlý a nesmírně riskantní druh moci, a to pro obě strany – příkladů v minulosti je mnoho – Hitler, Napoleon Bonaparte, Stalin, římské císařové. Tato moc je zákeřná a špatná již ze své podstaty.<sup>95</sup>

Nakonečný v souvislosti s mocí cituje německé sociální psychology L. Fishera a G. Wieswedeho: „*Čím více moci někdo má, tím více jí chce mít.*“<sup>96</sup>

Příkladem deformované moci je její **zbytnění, a to často souvisí s povahovými rysy.** Zbytnění se daří tam, kde je člověk ve vedoucí pozici natolik obdivován a uznáván že i on sám se vcítí do role boha. V ostatních pak spatřuje nástroje k uspokojování svých potřeb. Takovýto narcistní mocipán může být jen stěží dobrým řídicím pracovníkem, neboť tento jedinec je soustředěný jen na sebe a udržení své moci. K boji o ni může použít sice prostředky v mezích zákona, ale poměrně často se jedná o prostředky úskočné, zákeřné.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> KOUKOLÍK, F. *Proč se Dostojevskij mýlil? - O vědomí, empatii, altruismu, lásce, zlu a religiozitě.* Praha: Galén, 2007, s. 139.

<sup>95</sup> GUGGENBÜHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích.* Praha: Portál, 2010, s. 66.

<sup>96</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování.* Praha: Triton, 2014, s. 504.

<sup>97</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Moc, vliv, autorita.* Praha: Management Press, 2001, s. 100.



Obr. 5. „Zahnaněj do kouta!“<sup>98</sup>

### **Touha pomoci a touha po moci**

Jaroslav Dušek upozorňuje na skryté, mnohdy netušené, významy slov. Vyzývá nás, abychom naslouchali tomu, co jiní říkají a snažili se slyšet a vnímat i to, co nám možná nevědomky uniká – skryté významy slov. *“V touze pomoci se skrývá touha po moci, po*

---

<sup>98</sup> Zdroj: ANTI-MOBBING ART. Profesor Heinz Leymann & anti-mobbing-art.eu. *Manazerka-roku-v-socialnich-sluzbách*. [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://anti-mobbing-art.eu/2015/07/zahnaněj-do-kouta/>



*moci nad tím, komu pomáhám. ... Celý život mám touhu p o m o c i. Hle, jak jasné vyjádření osobní důležitosti.*“<sup>99</sup>

Rozpor mezi slovy a skutečností vidí i Jün, kterého vždy na inspekcích zaráží, jak mají zaměstnanci a různí poskytovatelé služeb naprosto odlišné názory na své chráněnce a na účel práce s nimi. Není neobvyklá **výrazná odlišnost smýšlení zařízení dané v jeho poslání a dalších materiálech a ve smýšlení zaměstnanců dotčeného zařízení.**<sup>100</sup>

Heine (vychází z Martina Luthera) popisuje duchovní, kteří ať už řečí těla či ve svých kázáních proklamují naprostou poddajnost, bohužel, aniž by jim samým to docházelo, v pozadí jejich konání je ukryta neskutečná povýšenost.<sup>101</sup>

O temné stránce pomáhajících profesí - touze po moci - dobře vědí všichni, kteří se kdy v těchto profesích pohybovali. Guggenbühl-Craig uvádí příklad sociální pracovníce, která poté, co s ní klientka opakovaně nesouhlasila, zatoužila klientce dokázat, že má převahu, a zažila vítězný pocit, když si uvědomila, že klientce ani nedochází, jak je proti ní bezmocná. Její výpověď vlastně poměrně věrně popisuje emocionální rozpoložení. Vypadá to tak, že často není nejdůležitější dobro klienta jako spíše moc jeho pečovatele. Prosazením bedlivě zdůvodněných opatření svému klientovi navzdory je zdrojem jakéhosi školáckého pocitu blaha poté, co napadne a porazí slabšího spolužáka. Odnáší si triumfální pocit, jak mu ukázal svou převahu a sílu.<sup>102</sup>

V duchovní oblasti je stinnou stránkou vznešené představy o církevním představiteli licoměrník, který **nehlásá Boží slovo z toho důvodu, že sám věří, nýbrž proto, aby mohl ovládat a kontrolovat.**<sup>103</sup>

Lidé aktivní v sociální činnosti, tedy ti, kdo takzvaně pomáhají lidem, jsou de facto z psychologického hlediska své činnosti nesmírně rozštěpení. S ohledem na lidi kolem sebe a na své morální cítění se sociální pracovník cítí povinován mít jako ústřední téma svého jednání chuť pomáhat. Ve stinné stránce duše se však projevuje opositum – ne touha pomoci, ale radost, kterou přináší touha ovládat a připravit klienta o svébytnost. V případě nezbytnosti, když je sociální pracovník nucen postupovat proti představě svěřence, dá se při pečlivém psychologickém prozkoumání v jeho hlubokém nevědomí nalézt touha po moci. Síla puzení k moci je právě nejvíce citelná, když vystupuje pod pláštíkem vyššího principu mravního. Jen zřídka kdy byli lidské bytosti nemilosrdnější, než když jim bylo

<sup>99</sup> BRZÁKOVÁ, P., DUŠEK, J. *Tvarytmy*. EMINENT, 2014, s.53.

<sup>100</sup> JÜN, H. *Moc, pomoc a bezmoc v sociálních službách a ve zdravotnictví*. Praha: Portál, 2010, s. 80.

<sup>101</sup> HEINE, S., PAWLOWSKY, P. *Moderní průvodce křesťanstvím*. Praha: Vyšehrad, 2012, s. 62-3.

<sup>102</sup> GUGGENBÜHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2010, s. 13.

<sup>103</sup> GUGGENBÜHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2010, s. 23.

umožněno vymáhat takzvané dobro nelítostnými prostředky. V naší každodennosti se to většinou má tak, že pakliže dovolíme být ovládnáni touhou po nadvládě, cítíme se provinile. Pocit provinění ale ustoupí v případě, že naše jednání je sice podníceno touhou po moci, ale dá se podložit něčím „objektivně správným a dobrým. **Silný motiv moci můžeme najít u tzv. „manipulačních povolání“, jako jsou policisté, psychologové, učitelé, ale také žurnalisté, duchovní a další....“**<sup>104</sup>

### **Altruismus naruby**

Altruismus je konání ku prospěchu ostatních bez postranních sobeckých úmyslů jakožto morální zásada.“<sup>105</sup>

„*Za jakých podmínek je člověk schopen prosociálního chování? G.C. Homans (1961) a jiní sociální psychologové se domnívají, že prospolečenské činnosti jsou způsobem realizace vlastních cílů, tj. **altruismus je zvláštním případem egoismu.***“<sup>106</sup>

Altruismus je nesobecké jednání v tom případě, pakliže chování jedince ponižuje jeho hmotnou úroveň nebo třeba biologickou či společenskou adaptaci, přičemž toto jednání znamená hmotný benefit nebo zlepšuje dovednost jinému jedinci. Je poměrně častá úvaha, že „*altruismus vlastně neexistuje, jestliže máme příjemný pocit z toho, že jsme někomu pomohli, je sobeckým ziskem ten příjemný pocit.*“<sup>107</sup>

Altruismus je nejlépe funkční ve formě barterového obchodu.<sup>108</sup>

Multinárodnostní skupina psychologů nedávno zkoumala fenomén altruismu. Ústředním bodem zkoumání byl fenomén altruismu a psychologové se soustředili na děti ve věkovém rozpětí 5-12 let. Výsledky byly překvapivé. Děti vychovávané v nábožensky založených rodinách byly méně nezištné než děti vychovávané nevěřící rodinou. Ze studie vyplynulo, že náboženství má na altruismus negativní dopad.<sup>109</sup>

Syndrom pomáhajícího je v absenci skutečně prožívat a ukázat své pocity a tužby. **Je těžké rozpoznat nesobecké jednání od sobeckého.** Když někdo někomu pomáhá, tak tím naplňuje potřeby, jenž nejsou saturovány v soukromém životě, tedy tam, kde by uspokojovány být měly. V tom je zrod bezmocného pomáhajícího.<sup>110</sup>

---

<sup>104</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. Praha: Triton, 2014, s. 509.

<sup>105</sup> PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*, Praha: Academia, 1998, s. 43.

<sup>106</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2009, s. 473.

<sup>107</sup> KOUKOLÍK, F. *Proč se Dostojevskij mýlil? - O vědomí, empatii, altruismu, lásce, zlu a religiozitě*. Praha: Galén. 2007, s. 74.

<sup>108</sup> NOVÁK, T., CAPPONI, V. *Sám proti agresí*. Praha: Grada, 1996, s. 107.

<sup>109</sup> TOMAN, J. Nedd.cz. *Jsou věřící spíš štědrí a spravedliví, nebo lakomí a pomstychtiví?* [online]. [cit. 2015-11-19].

<sup>110</sup> VENGLÁŘOVÁ, M.a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s.76

Narcistické osobnosti nechápou lásku stejně jako my. Neznají bezpodmínečnou lásku, láska je spojena se závazkem. Vždy jen na oplátku, jejich láska nikdy nebude **altruistická**.<sup>111</sup>

### **Krajní moc**

Nakonečný zmiňuje tzv. „*allocentrickou moc*“, kdy osoba, která je vykonavatelem moci sama sebe vnímá jako prostředek jakési vyšší moci – kupříkladu Hitler sám sebe viděl jako „*nástroj prozřetelnosti*.“<sup>112</sup>

Mezní proměnnou deprivantů, kteří se pohybují na společenské „*makroúrovni*“ jsou jedinci bažící po mezní moci – příkladů z historie je mnoho – Nero, Hitler, Stalin....

Obdobné lidské zrůdy lze najít i na společenské „*mikroúrovni*“ – mohou to být právníci, doktoři, kněží, armádní představitelé, **ředitelé a manažeři firem**, najdeme je mezi rodinnými příslušníky.<sup>113</sup>

Zárným příkladem osobnosti toužící po krajní moci ze současnosti je severokorejský lídr Kim Čong-un. Jeho rozmařilý život na úkor druhých, bohorovnost, diktátorství, pěstování kultu osobnosti je ne nepodobný příkladům z minulosti. Tento na první pohled obézní, směšný človíček je ve skutečnosti tyran, manipulátor a diktátor, který svoji vládu upevňuje represí ještě větší, než dříve činili jeho otec či děd. Například „obohatit“ trestní zákoník o další záminky k trestům smrti, původních 14 rozšířil na 24. Je až neskutečné, co dokáže takový kult osobnosti, manipulace, teror a z toho plynoucí strach, udělat s lidmi a jak zrůdná taková absolutní moc dokáže být.<sup>114</sup>

### **Poruchové osobnosti u moci**

Jak vyplývá ze studie dvou psychiatrů Roberta Hareho a Paula Babiaka, **mezi vrcholovými řídicími pracovníky a veřejně činnými osobami se vyskytuje více psychopatů nežli mezi trestanci ve federálních věznicích USA**. MUDr. Hnízdil tvrdí, že psychopatie není rozpoznatelná na první pohled a líčí psychopaty takto: **“Jsou dokonale oblečení, jazykově vybaveni, schopní, inteligentní. Současně bezohlední, bezcitní a krutí. Nejsou nemocní, nýbrž postižení. Že se člověk může narodit bez ruky, tomu rozumíme. Už méně se ale ví, že se může narodit se zmrzačeným charakterem.”** Na dotaz, jak se to

---

<sup>111</sup> NAVARRO, J., POYNTER, T. *Nebezpečné osobnosti: jak je odhalit a chránit se před nimi : příručka bývalého agenta FBI*. Praha: Grada, 2015, s. 43.

<sup>112</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. Praha: Triton, 2014, s. 505.

<sup>113</sup> KOUKOLÍK, F. *Proč se Dostojevskij mýlil? - O vědomí, empatii, altruismu, lásce, zlu a religiozitě*. Praha: Galén. 2007, s. 131.

<sup>114</sup> KAŠPAR, L. Téma 40/2015. *Země nadlidí...plačících stromů a fotbalových mistrů světa*. Praha:MAFRA,2015, s 20-26.

v praxi projevuje, odpovídá: „*Nemá funkční mozková centra, která jsou zodpovědná za soucit, svědomí, stud a zodpovědnost. A podle toho se chová...*“ Dále dodává příklady z naší politické scény – pan Klaus a hromadné udělení milostí či ostuda s propiskou. Nebo opilecké výstupy prezidenta Zemana. Nás to udivuje, ale oni na svém chování neshledávají nic závadného, mají pocit, že když mohou, tak dokonce musejí. Autoreflexe byl prý schopen například bývalý britský ministr zahraničí a lékař David Owen ve své knize „*Nemocní u moci*“. Uvádí, že jde o virus politické nabubřelosti – „*syndrom hybridis*“. Jedinec s osobnostním defektem se ocitne ve vrcholové politice a časem je na něm patrná absence spojení s běžným životem. Tito jedinci pak začnou sami sebe vidět jako výjimeční, nepřipustí, že by mohli chybovat, nejsou schopni slyšet jiné názory. Standardem je pro něj to, co by se normální člověk nikdy neodvážil udělat. Ztrácejí zábrany.<sup>115</sup>

Výborným zdrojem informací k rozpoznání těchto poruchových osobností je kniha bývalého agenta FBI, specialisty na profilování pachatelů Joe Navarra „*Nebezpečné osobnosti*“, který říká: „*Díky vlastnímu úsilí i radám kolegů jsem dospěl k závěru, že určité typy osobností budou vždy zákeřné. Tito jedinci podvádějí, jsou manipulativní, dělá jim potěšení, když mohou využívat druhé, a nerespektují druhé lidi ani zákony. Emočně nás vyčerpávají, mohou být krutí a bezcitní, vykořisťují. Svě chování opakují stále dokola, aniž je trápí, že druhým působí fyzickou či psychickou újmu.*“<sup>116</sup>

O psychopatických osobnostech pojednává i Koukolík, který hovoří o čtyřech pilířích psychopatické osobnosti.

**V prvním pilíři (afektivním)** se zrcadlí absence zpytování svědomí či empatie, citová plochost, necitelnost, odmítání nést odpovědnost za své jednání.

**Ve druhém pilíři, vztahovém** vyčnívá výřečnost a laciný šarm, nadhodnocování sebe sama, prolhanost, nabubřelost, manipulativní jednání.

**Ve třetím pilíři**, který je zaměřen na životní styl je vidět potřeba neustálých podnětů zvenčí, znučenost, život na úkor druhých, absence cílů v dlouhodobém horizontu, výbušnost.

**Poslední, čtvrtý pilíř, antisociální** – neschopnost sebekontroly.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> KAŠPAR, L. Téma 4/2015. *Nejcennější léky máme v sobě*. Praha:MAFRA,2015, s 52-58.

<sup>116</sup> NAVARRO, J., POYNTER, T. *Nebezpečné osobnosti: jak je odhalit a chránit se před nimi : příručka bývalého agenta FBI*.Praha: Grada, 2015, s. 20.

<sup>117</sup> KOUKOLÍK, F. *Proč se Dostojevskij mýlil? - O vědomí, empatii, altruismu, lásce, zlu a religiozitě*. Praha: Galén. 2007, s. 128.

Agresivně se chovající psychopati jsou jen vrcholkem ledovce. Mezi obyvatelstvem je značný podíl psychopatů, kteří mají dokonalé mimikry. Americký psychiatr Hervey Cleckley je zahalil pod škrabošku přičetnosti. Nejsou to psychopati úplní. Jsou nadmíru rozumově vybaveni, dokáží se maskovat, vystudují i více vysokých škol. Ačkoli si podrží mnohé zásadní znaky psychopatické osobnosti, přesto se nemusejí střetávat se zákonem. A přitom jejich činy mohou směle konkurovat děsivé skutky masových a sériových vrahů, zejména pokud patří do skupiny sociálně zdatných, přizpůsobených členů společenské smetánky. Může jít o výkvět armádní, politický, novinářský, duchovní apod. Tyto lidi označil Koukolík jako „*deprivanty*“, neboť se zpočátku domnívali, že na deformaci těchto osobností se největší měrou podílela citová deprivace v útlém věku. Další léta výzkumu odhalila, že citové strádání hraje roli při vývoji asociálních osobností, ale původ psychopatie je vysledovatelný zejména v dědičnosti.<sup>118</sup> Letitý výzkum vypovídá, že je známým faktem, že psychopatické projevy chování mohou být důsledkem buď úrazu, nebo jakéhokoli pro mozek devastujícího onemocnění, jako je zánět, nádorové onemocnění, mrtvice, degenerace.<sup>119</sup>

V zaměstnání je prostě bohužel možná narazit i na lidi takové, s nimiž bychom se raději ani nesetkali. Občas se dá říci něco v duchu rčení: „*Spaste vaše duše!*“

Poruch osobnosti existuje celá řada, mohou to být lidé náladoví, s radikálními názory (tzv. ode zdi ke zdi – lidé jsou buď úžasní nebo zavrženíhodní), trpící **hraniční** (emočně nestabilní) **poruchou osobnosti** (poučit se o nich lze v knize „*Hraniční poruchy osobnosti*“) <sup>120</sup>, dá se též vřele doporučit též příručka „*Nebezpečné osobnosti*“ Joe Navarra, která je skvělým průvodcem k odhalení osobností **narcistických, emočně nestabilních, paranoidních, predátorských** či jejich kombinací. <sup>121</sup>

Problematické jednání může pocházet ze tří pramenů:

- Povaha člověka
- Poruchy osobnosti
- Psychická onemocnění <sup>122</sup>

---

<sup>118</sup> KOUKOLÍK, F. *Proč se Dostojevskij mýlil? - O vědomí, empatii, altruismu, lásce, zlu a religiozitě*. Praha: Galén. 2007, s. 130-131.

<sup>119</sup> KOUKOLÍK, F. *Proč se Dostojevskij mýlil? - O vědomí, empatii, altruismu, lásce, zlu a religiozitě*. Praha: Galén. 2007, s. 136.

<sup>120</sup> RÖHR, H. *Hraniční porucha osobnosti*. Praha: Portál, 2012.

<sup>121</sup> NAVARRO, J., POYNTER, T. *Nebezpečné osobnosti: jak je odhalit a chránit se před nimi : příručka bývalého agenta FBI*. Praha: Grada, 2015.

<sup>122</sup> VENGLÁŘOVÁ, M.a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s.101

Chromý říká, že „na pracovišti dosahují firemní psychopati pozitivně vyznívajících pracovních výsledků prostřednictvím aktivní manipulace, vyvoláváním a řízením konfliktů mezi druhými zaměstnanci a obchodními partnery, rozehráváním psychologických her, které směřují ke svému prospěchu.“<sup>123</sup>

Nová šetření potvrzují, že tito jedinci ale mají charisma, dovedou se prezentovat, jsou tvořiví, umějí plánovitě jít za svým cílem a dosáhnout jej, jsou zdatní v komunikaci. (59)

Dále Chromý (převzato od Duttona) uvádí, že povolání, v nichž je jedinec vystaven pozornosti a soupeření, je možno najít nejvíce psychopatů.

Tab. 1. „Prevalence firemních psychopatů podle druhu zaměstnání.“<sup>124</sup>

Plus psychologie	Minus psychologie
1. předseda představenstva	1. pečovatelka
2. právník	2. zdravotní sestra
3. pracovník v televizi a rozhlasu	3. terapeut
4. obchodní zástupce	4. řemeslník
5. chirurg	5. kosmetička
6. novinář	6. pracovník charity
7. policejní důstojník	7. učitel
8. duchovní	8. výtvarník
9. šéfkuchař	9. lékař (mimo chirurga)
10. státní úředník	10. účetní

<sup>123</sup> CHROMÝ, J. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 59

<sup>124</sup> DUTTON, K. *Moudrost psychopatů. Praktická lekce od svatých, špiónů a sériových vrahů*. Brno: Emitas, 2013, s. 170

### 3 PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ PROTI ŠIKANĚ NA PRACOVÍŠTI

Předcházet různým druhům násilí v práci je těžké. Chce to intenzivně zaměřit pozornost na **sociální adaptaci nováčků**. Velmi důležité je udržování disciplinované **organizační kultury** – participace zaměstnanců na rozhodování o svých pracovních podmínkách a přijetí osobní zodpovědnosti za výsledky své práce ku prospěchu zaměstnavatele. Důležitá je **manažerská kompetentnost** – odbornostní, ale i osobnostní vybavenost pro vedení a práci s lidmi. Dále pak **360° zpětná vazba** – několika úroňová konfrontace ze strany kolegů, nadřízených, podřízených, business partnerů apod.<sup>125</sup>

Pro rozvíjení týmu je důležitá efektivní komunikace, naslouchání a pochopení sdělených informací. Doporučuje se **sociomapování** - rozbor vztahů mezi jednotlivými částmi celku. „*Sociometrie sociálních skupin může významně napomoci včasné diagnostice vznikající mobbingové situace. V praxi jsou časté i případy, kdy k mobbingu otevřeně došlo či dochází, ale problém není rozpoznán a pojmenován. Právě prostřednictvím sociometrie a sociomap je možné tyto problémy zaznamenat.*“<sup>126</sup>

Zásadní je též **etický kodex** – dokument stanovující základní principy morálního chování. Moderní pomůckou je **etický audit** – analýza ovzduší na pracovišti odhalí důsledky toho, jak se top management firmy rozhodoval, a umožní podniknout kroky k podpoře motivace pracovníků, ke zlepšení vnitřní komunikace a zmenšení napětí v organizaci. Tyto kroky následně vedou ke zlepšení atmosféry na pracovišti.<sup>127</sup>

Ve firmách, jejichž velikost to umožňuje, je dobré zavést **firemního ombudsmana**, jehož posláním je stát se nástrojem pomoci obětí násilí na pracovišti.

**Whistleblowing** (z *blow the whistle*) -pískat na píšťalu neboli napomenout někoho za nedodržení pravidel hry, což je ochrana informátorů, tedy jedinců, kteří jednání v rozporu se zákonem nahlásí na příslušné instituce.<sup>128</sup>

#### 3.1 Když prevence selže - dopady šikany

Uvádí se, že až 20% sebevražd má nějaké pozadí v pracovních vztazích.<sup>129</sup>

---

<sup>125</sup> CHROMÝ, J. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 60-62.

<sup>126</sup> WAGNEROVÁ, I. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapování a videotréninku interakcí*. Pražské sociálně vědní studie – Psychologická řada PSY-021. 2007. s. 17.

<sup>127</sup> CHROMÝ, J. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 63.

<sup>128</sup> CHROMÝ, J. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 65.

<sup>129</sup> ČESKÝ ROZHLAS 2. Praha. Káva o čtvrté. *Různé podoby šikany*. 2008. [online]. [cit. 2016-03-10]

**Šikanovaný člověk je ve stresu, reakce na stres se dají rozdělit do těchto čtyř skupin:**

1. **Odezva emoční** – plačtivost, chmury, zlost, podrážděnost, netečnost, malomyslnost apod.
2. **Odezva tělesná** – potivost, zčervenání či zblednutí pokožky, „kámen“ v břiše, svalová tenze, dechové potíže apod.
3. **Odezva v konání a jednání** - nutkání k nějaké činnosti – hádka, potřeba se vykřičet, něco udělat – jít na procházku, kouřit, přerovnat věci apod.
4. **Odezva v myšlení** – neustálá regrese v myšlení, přehrávání si stresové situace, čímž máme narušený klid, spánek, tyto návraty z nás odsávají energii.<sup>130</sup>

Šikanovaný, manipulovaný člověk není sám sebou. Není tedy v **kongruenci**. Slovo kongruence pochází z latiny, a znamená shodu. Poprvé jej použil Carl Rogers. Pakliže nejsme v kongruenci, nejsme v souladu s tím, jak se cítíme. Nejsme –li v kongruenci, nemůžeme růst. A to se vždy projeví.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> VENGLÁŘOVÁ, M.a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s.59-60

<sup>131</sup> OCETKOVÁ, I. Přednáška *Aplikovaná psychologie*. Institut mezioborových studií, Brno. 2016-02-13.



Obr. 6. Moje výpověď<sup>132</sup>

**Oběť šikany projde neskutečným trápením, s jehož následky se bude muset vyrovnávat velmi dlouho. Vše je samozřejmě závislé na nastavení člověka, jeho odolnosti. Každopádně důsledky ponese nejen šikanovaný jedinec, ale všichni lidé z jeho sociálního prostředí. Nejhorší je, že nejen že důsledky neodezní po skončení šikany, ale mohou naopak nabývat na své intenzitě a končit tragicky. Situace se může vyhrotit natolik, že se oběť může upnout k alkoholu či jiným návykovým látkám.**

- **Psychické důsledky** – člověk, který je vystaven psychoteroru je nevykonný, vyčerpaný, nejistý, úzkostný, plačtivý, podrážděný, připadá si zbytečný, je

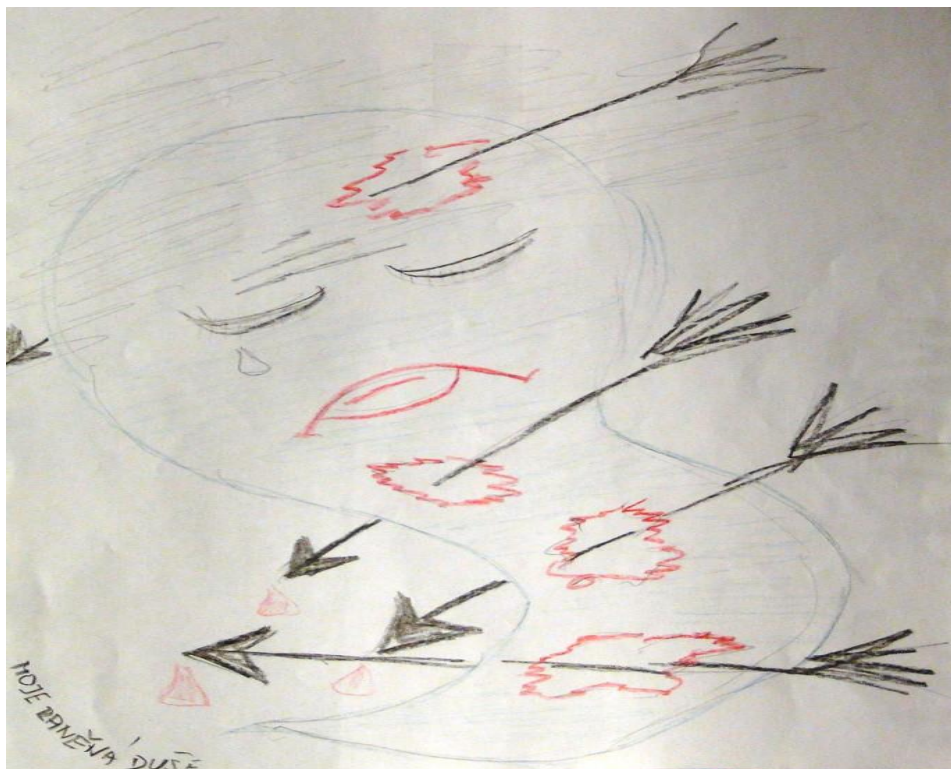
<sup>132</sup> Zdroj: ANTI-MOBING ART. Profesor Heinz Leymann & anti-mobbing-art.eu. *Manazerka-roku-v-socialnich-sluzbách*. [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://anti-mobbing-art.eu/2016/03/leymannuv-atelier-pribehy-mobbingu-a-bossingu-a-pokus-o-jejich-zachyceni-a-zpracovani-slovni-i-mimoslovni/mojevypoved/>

depresivní, všechny tyto potíže mohou vést až k sebevražedným myšlenkám, někdy i pokusu o ni.

- **Psychosomatické důsledky** – mimo jiné hypertenze, srdeční obtíže, rakovina, bulimie, anorexie, špatný spánek, hormonální nevyrovnanost, ekzémy apod. Závažný je posttraumační šok.
- **Sociální důsledky** – obecně narušené vztahy, ztráta radosti ze života. V případě vyššího věku oběti je hrozbou i nezaměstnanost.
- **Důsledky pro organizaci i společnost** – vysoké náklady pro firmu – malá výkonnost jak mobbovaného tak mobbera – jeden je neaktivní, neproduktivní, druhý maří čas, který by měl věnovat práci, vymýšlením nových ataků na oběť. To narušuje pracovní vztahy a morálku. Oběť má zdravotní problémy, snaží mobberovi uniknout, důsledkem jsou časté pracovní neschopnosti. Pakliže oběť setrvává, stejně se s firmou již neztotožňuje a pokud odejde, rozhodně nebude mluvit o organizaci, kde takové jednání zažila, pozitivně. Utrpí samozřejmě i celá společnost, neboť náklady na léčbu, invaliditu apod. stojí daňové poplatníky nemalé peníze.<sup>133</sup>

---

<sup>133</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s 81-86.

Obr. 7. Zraněná duše<sup>134</sup>Obr. 8. Zahořklost<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Zdroj: ANTI-MOBING ART. Profesor Heinz Leymann & anti-mobbing-art.eu. *Manazerka-roku-v-socialnich-sluzbách*. [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://anti-mobbing-art.eu/2016/03/leymannuv-atelier-pribehy-mobbingu-a-bossingu-a-pokus-o-jejich-zachyceni-a-zpracovani-slovni-i-mimoslovni/zranenaduse/>

<sup>135</sup> Zdroj: ANTI-MOBING ART. Profesor Heinz Leymann & anti-mobbing-art.eu. *Manazerka-roku-v-socialnich-sluzbách*. [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://anti-mobbing-art.eu/2016/03/leymannuv-atelier-pribehy-mobbingu-a-bossingu-a-pokus-o-jejich-zachyceni-a-zpracovani-slovni-i-mimoslovni/zahorklost1/>

### 3.2 Jak se bránit

To, zda setrváme v pro nás nepříznivých podmínkách či odejdeme, je na nás. **My se rozhodujeme.** Samozřejmě, jsme ovlivněni spoustou notoricky známých faktorů. Je také na nás, zda se v případě odchodu od všeho odstříhnout anebo zda se s agresory potýkat. Chceme-li bojovat, je třeba počítat s důsledky. Pokud přesto jdeme do toho – je třeba se připravit, a to opravdu pečlivě – prostudovat všechny písemnosti – smlouvy vážící se k pracovním povinnostem a náplni práce včetně dodatků a jiných relevantních podkladů. Vést si deník, neboť paměť je zrádná. Dále si nechávat všechny pracovní dokumenty, sporná rozhodnutí nadřízených apod. podepsat. Pořizovat si fotokopie. A nastudovat si Zákoník práce. Také se doporučuje najít si spojence, tedy komunikovat o problému, hlavně nezůstávat sám.<sup>136</sup>

V případě, že bylo uděláno dost kroků ke změně či zlepšení situace, ale bez efektu, pak je dobré odejít a držet se přísloví: „*Kdo z marného boje útekem se spasí, pro zítřejší bitvu život zachová si.*“ Vždyť není možné být výkonný při špatně nastavených podmínkách. To pak má negativní dopady na naši chybovost a my můžeme poskytnout nadřízenému důvod k tomu, o co mu šlo – aby se nás zbavil. Je proto lepší neprodlužovat tuto agonii a hledat si uplatnění v plné síle a tam, kde nás ocení. Risk je zisk a my můžeme jen získat, po všech směrech. Doporučuje popřemýšlet, kam dál, co napříště eliminovat, začít konat a obrnit se trpělivostí, nepanikařit, neboť najít si vhodnou práci nějaký čas patně potrvá. Většinu lidí hledání nového zaměstnání stresuje, bojí se změn nebo mají obavy z ještě horší situace někde jinde. Značnou roli hraje i strašák nezaměstnanosti. Nicméně, pokud se rozhodnou a změnu podstoupí, obvykle ji zpětně hodnotí velmi pozitivně.<sup>137</sup>

Koneckonců - jak vyplývá z několika výzkumů - bývá otázkou času, kdy se zlo vrátí ke svému původci jako bumerang.<sup>138</sup>

Totéž potvrzuje Navarro – není dobré nechat si od kohokoli vnutit myšlenku na setrvání ve firmě či vztahu, kde je člověk vystaven jakékoli formě šikany.<sup>139</sup>

Co se týče právní ochrany před násilím na pracovišti, je užitečná k podrobnému prostudování **právní rukověť Jakuba Chromého**, kde je možné získat nejen vyčerpávající přehled možné právní obrany pro oběť, ale tato příručka je určena i pro

---

<sup>136</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003, s 79 – 87.

<sup>137</sup> BELDING, S. *Jak ve zdraví přežít nesnesitelného šéfa: průvodce firemní zákopovou válkou.* Praha: Management Press, 2009, s 98-100.

<sup>138</sup> KRČMAŘOVÁ, G. Dorazil mobbing i do českých knihoven?. *Ikaros* [online]. [cit. 2016-04-05].

<sup>139</sup> NAVARRO, J., POYNTER, T. *Nebezpečné osobnosti: jak je odhalit a chránit se před nimi : příručka bývalého agenta FBI.* Praha: Grada, 2015, s. 62.

všechny zúčastněné ať již přímo či nepřímo – agresory, osoby blízké, spolupracovníky. Tato publikace je i souhrnem všech rizikových faktorů násilí na pracovišti.<sup>140</sup>

Šikanu je třeba ošetřit právně, mediálně ji prezentovat a co je důležité – nevyzdvíhat a neoslavovat kladné stránky pachatele – tedy jeho charisma a schopnosti. Dále se obrátit na instituce, které mohou obětem pomoci, u nás je to např. „**Občanské sdružení Práce a vztahy**“ či na „**Český helsinský výbor**.“<sup>141</sup>

**Každý člověk má právo na důstojný život a má tolik práva, kolik je subjektivně schopen si vymoci.**<sup>142</sup>

**Právní obrana samotná je ale složitá.** Prvním krokem je **najmout si advokáta**. Lze se odvolat se na Listinu základních práv a svobod – Článek 1 – „*Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.*“ Z LZPS je možné se odvolat také na Článek 10.

Dále pak je dobré se opřít o **Zákoník práce**, a to o **Paragraf 13 odst. 2b a odst. 5**. Rovněž o **Paragraf 16**.

**Občanský zákoník**, zde konkrétně **Paragraf 11 až 13**.

**Trestní zákoník – Paragraf 206 Pomluva a Paragraf 235 Vydírání.**<sup>143</sup>

---

<sup>140</sup> CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014.

<sup>141</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 99.

<sup>142</sup> VAŇKOVÁ, Z., *Přednáška Právo v sociální oblasti*, Institut mezioborových studií, Brno. 2015-11-07.

<sup>143</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 100-102.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 NÁZEV VÝZKUMU

Pro účely bakalářské práce jsem zvolila metodu **kvalitativního výzkumu**, protože kvalitativní výzkum řeší **vztahové věci**, jako je například šikana.<sup>144</sup>

### 4.1 Cíle výzkumné práce a výzkumná otázka

**Hlavním cílem** je popsat a analyzovat projevy šikany, manipulace, zneužívání moci a narušených osobností v pracovním prostředí křesťanské církevní dobročinné organizace.

#### Dílčí cíle:

- Popsat dopad a důsledky šikany a manipulace na pracovní morálku, na efektivitu práce, na vztahy na pracovišti a v rodině, na psychosomatický stav obětí šikany.
- Zjistit, zda vůbec existuje možnost obrany proti šikaně v dogmatickém prostředí dobročinné církevní křesťanské organizace.
- Možnosti preventivních opatření ve vztahu k šikaně - tedy co má člověk dělat, aby se šikany na pracovišti vyvaroval a zda je to vůbec možné.
- Jak rozpoznat signály, které upozorňují na patologické vztahy na pracovišti vykazující známky šikany, manipulace, útlaku - pokusit se popsat tyto signály na základě negativních zkušeností účastníků výzkumu.
- Zjistit, zda lze na základě určité pracovní atmosféry identifikovat tyto jevy.
- Odpovědět na otázku, zda může struktura a organizace daného pracovního prostředí nebo instituce předurčovat vyšší výskyt těchto patologických jevů.
- Dopátrat se, zda je možné, že čím větší a hierarchizovanější instituce, tím více formálnější pracovní prostředí, kde se méně dbá na dobré vztahy a chybí "rodinná" atmosféra instituce.
- Integrace obětí šikany a manipulace zpět do pracovního procesu.

Získané a vyhodnocené informace mohou sloužit pro pracovníky jak z nekomerční, tak i komerční sféry.

#### Výzkumná otázka

Jak se projevuje šikana, manipulace a zneužívání moci v křesťanské církevní dobročinné organizaci?

---

<sup>144</sup> NESLUŠANOVÁ S., přednáška *Metodologie*, Institut mezioborových studií, Brno. 2015-04-10.



## 4.2 Popis metody získávání dat

Jako metodu získávání dat jsem zvolila kvalitativní výzkum formou **kvalitativního rozhovoru**, s jednotlivci, tedy tzv. **hloubkové interview, a to účelovým výběrem**<sup>145</sup> – volila jsem tedy participanty výzkumu **cíleně**, a to jedince, kteří se stali terčem nějaké formy šikany či manipulace nebo zneužívání moci v křesťanské církevní dobročinné organizaci. Hendl vyzdvihuje výhody kvalitativního dotazování, a to zejména svobodu toho, kdo je tázán – může například přijít se svými, subjektivními pohledy, může sám přijít s možnými souvislostmi apod.<sup>146</sup> Zvolila jsem metodu **polostandardizovaného rozhovoru**. Tato metoda se jevila jako vhodná, protože umožňuje výzkumníkovi, který má připravenou sadu otázek, do rozhovoru volně vstoupit a přizpůsobit se situaci. Výhodou je flexibilita.<sup>147</sup>

Walker doporučuje po zaznamenání rozhovorů a jejich přepsání je **analyzovat** tak, abychom si ujasnili, o čem nám **vypovídají**. Je nutné si přepisy několikrát pročíst, dělat si poznámky a zvýrazňovat často se **opakující slova**.<sup>148</sup>

Rozhovory jsem si tedy **nahrávala**, následně je přepsala do podoby uspořádaných a **kategorizovaných poznámek**. Díky kategorizaci se projevíly **informace**, které jsem vyhodnotila. Účastníkům výzkumu jsem zaručila **anonymitu**, zeptala jsem se jich jednotlivě, zda jsou ochotni poskytnout mně interview. Musím opravdu zdůraznit, celým tímto výzkumem se táhla jako červená nit **ústřední emoce – strach**. Sdělila jsem participantům, že jejich slova budou zaznamenána **na audio nahrávce**, se zveřejněným rozhovorem ale nebudou moci být nikterak spojováni. Bude **anonymní**. Nicméně audio záznamy jsou uchovány, ale nebudou připojeny k bakalářské práci, a to ani na CD. Budou poskytnuty pouze na vyžádání jako důkaz, že byly skutečně pořízeny.

Nikoho z participantů výzkumu jsem nejmenovala, nepoužila jsem ani jiná, zástupná jména, volila jsem pouze obecné označení **participant či participantka** a číslo (pilotáž) nebo písmeno (rozhovor) – např. v případě pilotáže participant 1, participant A v případě rozhovoru. Název organizace, o níž je řeč, zastupuje písmeno **Y**.

Od participantů výzkumu jsem si zajistila **poučený (informovaný) souhlas**.<sup>149</sup>

---

<sup>145</sup> RADVAN, E., VAVŘÍK, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012. s 49.

<sup>146</sup> HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016, s. 170.

<sup>147</sup> VAVŘÍK, M. *Základy sociologie*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012. s 72.

<sup>148</sup> WALKER, I. *Výzkumné metody a statistika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. s.173.



S některými ze zamýšlených participantů výzkumu jsem uskutečnila **pilotáž**, dle níž jsem sestavila výzkumné otázky.<sup>150</sup> K bakalářské práci přikládám rovněž zvláštní formu pozorování – **introspekci – tedy sebepozorování**.<sup>151</sup>

### 4.3 Pilotní studie - průběh s vybranými jedinci

Když jsem se po ošklivých zkušenostech se šikanou rozhodla, že tyto negativní zážitky použiji ve své bakalářské práci, obrátila jsem se na své bývalé kolegy, kteří zažili totéž co já, abych měla představu o tom, jakým směrem by se mohla moje bakalářská práce ubírat. Oslovila jsem jich několik a s těmi, o nichž jsem tušila, že by mně mohli hned na počátku být nápomocni, a to zejména cennými radami, jsem se rozhodla sejít ještě dříve, než jsem výzkum samotný začala provádět.

V následujících řádcích bude podán popis kompletního průběhu pilotáže, a to od počátku tak, jak jsem vybrané jedince oslovila, následně pak jejich reakce a pilotáž samotná. Věkové rozmezí participantů je od 35 do 50 let. Všichni jsou vysokoškolsky vzdělaní.

- **Pilotní studie – participant 1**

Nebyla příležitost se blíže s tímto kolegou poznat, což vím, že je škoda. Těch několik setkání s ním bylo vždy obohacujících. On sám je velmi milý, příjemný, usměvavý člověk. Bohužel – tak jako většina rovných, čestných lidí, byl v Y ostouzen, znevažován, a tak odešel. Při svém odchodu řekl vedení něco, co by se dalo klasifikovat jako hrdinský čin. Nemohu reprodukovat, abych jej neodhalila. Požádala jsem jej o setkání.

Domluvili jsme si společný oběd a při následném setkání byl milý, vstřícný, empatický, ostatně jako vždy. Byl ochoten odpovídat, nicméně zdůraznil, že bude záležet na otázkách. Jaká je situace na Y pro něj nebylo překvapením, proto také odešel, aby se nemusel denně trápit, že se děje mnoha pracovníkům nespravedlnost a dle jeho názoru i bezpráví. Nicméně, bylo znát, že má k bývalému zaměstnání citovou vazbu a že je možné, že bych jej vtáhla do něčeho, co on sám ani moc nechtěl. Je ale natolik slušný, že by mně právě kvůli té své slušnosti neodmítnul a rozhovor, i když možná ne úplně rád, poskytnul. Ale tím bych se dopustila manipulace, a to by bylo to poslední, čeho bych se dopustit chtěla. Také je silně věřící a zastává názor, že se tito agresori budou jednou muset ze svých činů

---

<sup>149</sup> HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016, s. 157

<sup>150</sup> HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016, s. 161

<sup>151</sup> LAZAROVÁ, B. *Možnosti poznávání lidí: kapitoly z pedagogické a psychologické diagnostiky pro sociální pedagogy*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s. 19.

zpovídat a tudíž on tyto věci odevzdává Bohu. Neoslovila jsme jej už znovu. I když je pravda, že mne před časem náhodou zahlédl v jedné restauraci, pozdravil mne a řekl – „ozvěte se.“ Nějak jsem ale měla pocit, že bych jej do toho vtahovat neměla. Sám mně při pilotáži řekl, že se dozadu nedívá, že je upřen do budoucnosti. Rozhodla jsem se jej do té minulosti tedy již nevtahovat.

- **Pilotní studie – participant 2**

Pohodář. Byl ze svého postu vyštván, z nějakého důvodu se znelíbil panu řediteli. Měl v době největšího tlaku ze strany vedení na svoji osobu vážné zdravotní potíže.

Setkali jsme se v restauraci. Byl velmi srdečný, hodně otevřený co se jeho osobního příběhu týče a vstřícný. Řekl, že to, co popisuji, zažilo hodně lidí v Y, jeho nevyjímaje. Téma moci, manipulace, poruch osobnosti (psychopatie) označil za smutno-děsivou realitu. Pro mou práci navrhnul metodu sběru dat - **metodu sněhové koule**, která vychází z toho, že se výzkum provádí přímo s lidmi, kteří například v Y zažili vydírání a manipulaci a museli odejít. A ti znají někoho dalšího, koho já třeba ne a odkáží mně, nebo přímo nakontaktují na dotčeného člověka. Spoustu z toho, co mně řekl, nemohu zde, s ohledem na něj, odhalit, nicméně byly to hodně smutné skutečnosti a zkušenosti.

O participanta 2 jsem se chtěla v praktické části opřít, už vzhledem k faktu, jak moc mně zpočátku podporoval, psali jsme si, telefonovali, vždy byl velmi vstřícný. Nicméně – když došlo na pomyslné lámání chleba a já mu napsala, že bych s ním ráda udělala rozhovor, neozval se. A já se nevnucovala. Pochopila jsem, že má asi strach. A právem. Koneckonců strach je nejmocnější manipulační nástroj. Jsem ale ráda, že mně alespoň v počátcích pomohl, vedl. A jsem mu vděčná, že mně poskytl jakousi útěchu ve formě empatického naslouchání a ubezpečení, že těch obětí vedení je v Y mnoho a že nenormální nejsem já, jak mně bylo na Y podsouváno. Ublížovat druhým lidem je pro některé jedince z Y prostě běžná praktika.

- **Pilotní studie – participantka 3**

Sama nabídla, že pokud by mně mohla být nějak nápomocná, ať jí dám vědět. Pomohla mně se sestavením osnovy. Jsem si jista, že nápomocna by mně byla i nadále a velmi. Proč jsem její nabídku nevyužila, nesdělím, je tam stejný motiv jako u participantů 1 a 2. Navíc se jedná o ženu, která si pronásledování ze strany vedení Y myslím užila více než dost.

- **Pilotní studie – participantka 4**

Člověk, který je přirozeně dobročinný, harmonická, inteligentní a dobrosrdečná bytost. Zrovna ona by se do dobročinné organizace moc hodila. Udělala a vytvořila by pro lidi v nouzi spoustu dobrého. Nebyla obětí typické šikany, v jejím případě se jednalo o velikou

manipulaci. Paradoxně doplatila na svoje kladné vlastnosti a neúplatnost. Odmítla se stát robotem systému, který ty vybrané poslušně zvýhodňuje. Byla mně nápomocna v počátku mé práce, pomohla s formulací některých otázek, strávily jsme spolu krásný, příjemný den na nádvoří u Staré radnice v Brně. Pomohla mně také s projektem k bakalářské práci. Jsem jí za to moc vděčná. Rozhodla se od Y naprosto odstříhnout, k mé velké lítosti mně sdělila, že do sociální oblasti se již nikdy nevrátí. Tak moc ji celá ta situace v Y zranila. A do souvislosti s Y, i když se to oficiálně prokázat nedá, dávám i fakt, že se nyní potýká s vleklými zdravotními potížemi. O rozhovor jsem ji logicky nakonec nepožádala, považovala bych to s ohledem na její zdravotní problémy a pevné odhodlání se od Y naprosto odstříhnout, za krajně nevhodné. Vlastně podobná situace jako v případě participanta 1 – nechut' vracet se zpět.

#### 4.4 Volba a charakteristika participantů vlastního výzkumu

Tyto lidi jsem volila proto, že k nim mám blízko (a jak již bylo řečeno – cíleným výběrem). Všechny (jedná se o ženy) se staly obětí nějaké formy šikany. Na věk a vzdělání jsem se neptala, osobně je znám. Participanty osobně znám právě z této nejmenované (zástupně bylo zvoleno písmeno Y) křesťanské církevní dobročinné organizace, kde se šikana odehrála. Na organizaci, kde se šikana odehrála, jsem se zeptala pokaždé, zajímala mě jejich reakce, i když jsem vždy zdůraznila, že organizaci jmenovat nemusí. I kdyby ji jmenovaly, její skutečný název bych opět zaměnila za Y. Ne všichni původně zamýšlení se vlastního výzkumu zúčastnili (viz pilotáž). Zůstaly ženy, které osobně znám, vážím si jich a oceňuji jejich odvalu a statečnost. Věk participantek se pohybuje od 38 do 52 let. Vzdělání středoškolské. Jejich odpovědi byly občas dlouhé, některé údaje se opakovaly, a tak jsem z důvodu zestručnění, s ohledem na rozsah práce, odpovědi občas mírně upravila tak, že jsem vybrala to podstatné z rozhovoru, tedy zestručnila jsem odpovědi. Ale snažila jsme se, aby zásahy byly minimální a aby neovlivnily výsledný efekt a aby v nich zůstalo to, co participant zamýšlel říci. Pomlky jsem zaznamenávala, jen když byly dlouhé, kde vyjadřovaly třeba nejistotu, nebo když ten dotyčný hledal slova.

#### 4.5 Formulace otázek k interview s participanty výzkumu

- 1) Kde jsi šikanu zažila? Nemusíš jmenovat, stačí typ organizace.
- 2) Co šikanu vyprovokovalo, jaký měla průběh a jak celá situace vyvrcholila?
- 3) Jaký druh šikany jsi zažila?

- 4) Domníváš se, že docházelo ve tvém případě ze strany šikanujícího/cích ke zneužívání moci, touze po ní, touze tě ovládat, manipulovat tebou?
- 5) Jak bys toho, kdo ti ubližoval, klasifikovala? Co to bylo za člověka, jeho charakter?
- 6) Jaká byla reakce rodiny, spolupracovníků, měla jsi zastání?
- 7) Snažila ses sama situaci nějak řešit? Jak to dopadlo? Jak byl problém vyřešen?
- 8) Měla situace v zaměstnání sociální a zdravotní dopady? Dočasné, trvalé?
- 9) Jaká je tvoje aktuální situace?
- 10) Jaký byl tvůj vztah k víře a dobročinnosti před nástupem do této organizace?
- 11) Změnil se tvůj vztah k víře či dobročinnosti v průběhu zaměstnání u této organizace? Ovlivnila negativní zkušenost nějak tvůj postoj k víře a dobročinnosti?
- 12) Co mohlo mít vliv na šikanu a její průběh u této konkrétní instituce (např. styl řízení, práce..)?
- 13) Domníváš se, že by se šikanou uvnitř této organizace mohl nějak souviset fakt, že je to neziskovka, tedy to, jak tato organizace získává finanční prostředky?
- 14) Myslíš, že by šikaně v této organizaci mohla (paradoxně) nahrávat její aura (dobročinná církevní organizace)? V duchu rčení pod svícem bývá nejvíc tma?
- 15) Jaké kroky, strategie by musely být nastaveny, aby se tato organizace stala prostředím bez šikany, manipulace, mocenských tužeb?

## 5 ČÁST ANALYTICKÁ – ROZHOVORY, INTROSPEKCE

Nakonec tedy došlo na tři rozhovory a introspekci. Všechny rozhovory (stejně jako pilotáž) proběhly na veřejném místě. Rozhovory byly nahrávány na mobilní telefon, posléze staženy do počítače a přepsány.

Každý rozhovor byl samostatně vyhodnocen.

- **Rozhovor č. 1 – participantka A (PA)**

SŠ vzdělání, doplňuje si vzdělání studiem na vysoké škole.

Na tento rozhovor vzpomínám nejraději. S participantkou se znám léta. Poznaly jsme se na nějakém školení a od té doby se kamarádíme. Nevídáme se vysloveně pravidelně, navíc právě v době kdy jsme obě zažívaly šikanu, jsme se nestýkaly vůbec. Každá jsme měla spoustu starostí nejen v pracovním, ale i osobním životě. Mně umírala maminka, jí otec. Moje maminka je již po smrti, její táta také. Po smrti mojí maminky a jejího tatínka bylo nějak náhle více času, a tak jsme se opět začaly vídat. Nevím, zda je to tím, že máme obě podobnou zkušenost jak s odcházením blízké osoby, tak se šikanou ve stejné organizaci, ale je nám spolu vždy moc dobře a naše zkušenosti nás myslím ještě více semknuly. I když jsem fakt, že byla šikanovaná, zjistila až náhodou, když jsme se sešly. Požádala jsem ji o rozhovor a ona souhlasila. Setkaly jsme se v kavárně v Moravské zemské knihovně. Je tam velmi pěkná atmosféra, obě tam rády chodíme. Moc dobře se nám povídalo. A to i přes ty nehezké zkušenosti. Všechny otázky byly zodpovězeny, ale jelikož se jednalo o polostrukturovaný rozhovor, tak hovor volně plynul a byla velmi otevřená, uvolněná atmosféra. Nedržely jsme se přesně scénáře otázek, ale volně jsme postupovaly a já jsem se ani přesně držet doslovně otázek nechtěla, právě pro tu uvolněnější, přátelskou atmosféru rozhovoru. Participantka A byla první, s kým jsem rozhovor vedla a dodnes z něj mám dobrý pocit. Ano, téma bylo negativní, ale participantka A je jednak dáma s velkým nadhledem a také silná osobnost. S ohledem na fakt, že se známe již velmi dlouho, vím o ní vlastně téměř vše a vím, že měla poměrně komplikovaný život, zažila složité životní situace. Je z ní vyžralá osobnost s nadhledem a přes všechny problémy, kterým musela čelit – je velký optimista a když potřebuji povzbudit, poradit nebo nějak „nakopnout“, poměrně často volím právě ji.

Docela jsme si ten rozhovor užily, u poslední otázky jsme měly malou nehodu, takže odpověď končí v půli věty, ale i když jsme pak měly možnost pokračovat dále, pokračovaly jsme sice, ale již ne na téma Y. Už jsme cítily, že nám to téma nedělá dobře a prostě jsme téma změnily. A dobře jsme udělaly, aspoň jsme probraly i ty veselejší

stránky našich životů. A navíc, vše podstatné bylo již řečeno. Tak proč si dál kazit den? A zpětně to hodnotím tak, že ta druhá půle našeho hovoru, hovoru bez Y byla pro nás obě rozhodně příjemnější, než ta první, byla totiž bez slz a hořkosti.

- 1) Kde jsi šikanu zažila, druh organizace? Nemusíš konkrétně jmenovat, stačí jenom typ organizace.

No to byla...taková...dobročinná organizace.

- 2) Vzpomeneš si, najdeš ten moment, co šikanu vyprovokovalo?

No to vím přesně. To vím přesně, že jsem řekla, že budu muset jít na operaci. Před tím to bylo docela v pohodě všechno, tam nebylo nic, ale v okamžiku jakmile jsem řekla, že budu muset jít na operaci. Když jsem přišla od doktorky, tak se nad tím začaly vymýšlet nějaký věci, asi zřejmě přes noc, protože to nebylo jako hned, a bylo to jako fakt náročný no.

(Já: A ty jsi pracovala na nějaké vedoucí pozici?) Nééé. Né. To byla obyčejná práce jako administrativa.

- 3) Jaký druh šikany jsi tam teda potom prožívala?

No...uhm ...(Já: Šikanoval tě vedoucí nebo spíš kolegové?) Nééé. Vedoucí. Vedoucí. Kolegové vůbec ne, vůbec ne! Naopak. Kolegové ti mě měli ...mezi nimi jsem byla oblíbená. A jako asi tam nebyly moc dobrý vztahy s tím vedoucím. Protože kolegové kolikrát mně řekli, že je to fajn, že tam jsem. No ale taky mi zároveň řekli, ať se s tím vedoucím nedávám do křížku, protože to je jasná prohra. To mi řekli, takhle, jak to říkám teď, tak mi to řekli. (Já: A jak to teda potom probíhalo, čím to vyvrcholilo?) No vyvrcholilo to tím, že jsem odešla z tý práce (smích). A průběh byl ten, že neustále sledovali, co dělám. (Pozn.: Důraz na neustále, procedila to mezi zuby.) Chtěli, jelikož jsem tam byla na zkrácený úvazek, tak chtěli víc a víc práce, kterou vlastně vedoucí vůbec nedělal žádnou, jenom si hrál na facebooku a takový, soukromý telefony si vyřizoval a takový všelijaký nesmysly, nesmyslný věci se tam dělaly, a jááá jsem to, já nevím proč, ale prostě jsem dělala všechnu práci i za něj a jelikož jsem tam byla na zkrácený úvazek a on tam byl na 8 hodin a byli jsme tam dvaaa a já jsem to měla dělat v šesti hodinách, takže samozřejmě se nestíhalo, i když teda jsem dělala hodně rychle, já jsem si fakt nestačila mimo tu práci udělat vůbec nic, vůbec nic, ani jako něco si zařídit, to bylo úplně nemyslitelný, nemyslitelný, ani telefon ne.

- 4) Domníváš se, že docházelo ve tvém případě ze strany šikanujícího/cích ke zneužívání moci, touze po ní, touze tě ovládat, manipulovat tebou?

Ne, tam bylo to, že mě chtěli vodtamtaď dostat (Já: Aha, takže vyštípat tě.) Jo. Protože jsem se jim nehodila tím, že jsem měla jít na operaci, že vlastně voni tam museli za mě hledat na 14 dní náhradu, co bych byla v neschopnosti a ještě jsem dělala na poloviční úvazek nebo na zkrácenej a oni chtěli na.. oni ho chtěli prodloužit, a já jsem řekla, že ho prodloužit nechci, protože práci na celej úvazek.... je jich celý Brno a já jsem chtěla vyloženě zkrácenej...(Já: Takže ty jsi tam šla s tím, že bude zkrácenej, ty jsi nechtěla to prodloužení). Ne. Já jsem tam šla proto.

- 5) Jak bys klasifikovala toho, kdo ti ubližoval, kdo tě šikanoval? Jestli mi rozumíš, jako jestli to byl normální člověk, třeba jenom nějak nešťastnej nebo i psychicky nemocný třeba i psychopatický...

Podle mě normální. Podle mě normální. Ale chtěli mě tam vodtaď dostat a dělali všechno možný, aby mně to tak znechutili a když jsem odmítla dělat na plnej úvazek, tak hledali jiný možnosti. Neustále mě sledovali, dívali se, jestli jsem to udělala nebo neudělala tu práci, kterou jsem měla. Neustále se mně dotazovali: „Už jsi to udělala?“ (Já: Kontrolovali ti třeba i příchody, odchody?) Jo to taky. Ale to bylo všechno až po tý e.. (Já: co jsi oznámila, že půjdeš na operaci), a jak jsem odmítla tu práci na celej úvazek. Tak prostě se tam spustila úplná lavina a bylo to tam k nevydržení. Prostě k nevydržení. Prostě už jenom ty pohledy a prostě...všechno. (Já: Něčím ses vymkla. Ale asi tam byla i manipulace nebo touha tě ovládat. Když tys jim v podstatě neodsouhlasila to, co oni chtěli, tak jsi jim najednou vadila. Mělas nějakou jinakost. Ty sis dovolila nejásat nad tím, že tě tam chtěli na plný úvazek.) No, já jsem jim řekla, že ne, protože mě přijali na částečnej, tak s tím jsem chtěla...., já jsem nechtěla jít na celej, prostě nechtěla. A chtěli mě prostě tak nějak dostat tam co nejdřív, i dřív než bych mohla... protože jsem měla na dobu určitou.

- 6) Jaká byla reakce rodiny, spolupracovníků, měla jsi nějakou oporu?

Ne. Ne, ne moji přátelé, kterým jsem to říkala a jako v rodině tak říkali, no tak si na toho vedoucího stěžuj, když nemůžeš s ní vycházet, tak musíš nad ní, nad toho nadřízenýho. Jenže oni byli v příbuzenském poměru, to bych musela vyloženě ještě nad něho a jako nejdřív jsem chtěla, ale potom jsem si řekla, jestli to vůbec mám zapotřebí. Už jsem toho měla dost prostě. Potom se tam ještě ...když už to gradovalo. Pak jsem dokonce zjistila, že měli inzerát, že tam přijmou někoho na moje místo. Já jsem tam ještě byla a oni už měli požadavek, to byla doba, když se

mně snažili odtud dostat, smlouva měla končit za půl roku. (Já: To bylo těsně před operací?) Já jsem na tu operaci měla jít až skoro až když jsem tam měla končit, já jsem si tu operaci naplánovala ne v té práci, ale vlastně až potom skoro. A to už jsem teda jako tu operaci 3x odmítla, já už bych tam na ní dávno měla být.

- 7) Snažila ses sama situaci nějak řešit? Jak to dopadlo? Nebo ses na to už potom vykašlala? Jak byl problém vyřešen?

Ten problém byl vyřešen tak, že když jsem já všechno stíhala, sice se zpožděním, ale stíhala, ten vedoucí tam za osm hodin neudělal vůbec nic, všechno bylo na mě, tak jsem to nějak stíhala, nedařilo se jim to, tak sebrali z pokladny prachy, hodně peněz (Já: Kolik?) No...devět tisíc. A řekli, že to tam prostě chybí. Ale neřekli, že mě osočují, že jsem to já vzala, protože samozřejmě ty klíče měl vedoucí (Já: Takže ne že by tě přímo obvinili, ale.. takže manipulace, podsouvali ti to.) No neustále a když jsem řekla, že se obrátím na policii, že tam mám známý u policie, tak najednou bylo jako ticho, to se to musí hledat. Tak se hledalo v papírech, v dokladech, kde to nikdy nemohlo být, nikdy nemohlo být tam se ani v té firmě nevydávaly peníze, tam se neustále jenom přijímaly, a pak se jednorázově jednou za nebo dvakrát za měsíc nebo po třech týdnech se ty peníze odvážely. Ty peníze se počítaly každé tejdny, ty tam prostě byly, není možný, že bych někomu vrátila, protože není komu vrátet. Takže ty peníze se tam pouze ztratily. Ty se mohly pouze ztratit. (Já: Ale oni ti podsouvali nebo tak nějak jsi to cítila...) Jo. Jo. To bylo jasné. Že se musí hledat. Že to nebude platit. Já říkám, no já kdybych je vzala, tak já si je klidně zaplatím. Klidně teda to dám vyřešit na tu policii, ať si tady udělá záznam, ať si jdou k výsledku všichni. Já jsem byla úplně jako v pohodě. Já jsem s tím neměla ...já nevím...Jakýkoliv peníze mně vůbec nezajímaj, pokud to nejsou moje. No ale s těma penězma to bylo asi 14 dní, to se jako hrotilo pořád. Nejdřív s tou prací a to všechno tam bylo. A potom teda ty peníze. Jakože se hledaly v nějakých papírech prostě úplně nepodstatnejch, který s tím neměly co dočinění, ale tam se hledaly nějaký peníze jo, jako úplně nesmysl. Tak z toho dělali taková jako (Já: Takže to byl takovej psychický nátlak.) To byl! Na mě to byl ohromnej nátlak, tak jako říkám to bylo strašný. A pak přijel jednou ten nadřízený nad tím mým vedoucím, teda v tom příbuzenským poměru a říkal, co se bude tím dělat? A já říkám, tak se rozdělíme o to, doplatíme to. (Já: Takže oni ještě po tobě chtěli, abys navrhla řešení?) Jo. Navrhla řešení. (Já: Takže to znamená, že tě fakticky obviňovali.) No rozhodně. Rozhodně. Rozhodně. A já když jsem řekla tohle a ještě



teda s tou policií, to jako se moc nezamlouvalo jako. Tak jsem se ptala, tak co mně nabízáte vy? A on řekl, že bysme to teda jako skončili. Dohodou. A já povídám a jako proč? Nejdřív jsem fakt nechtěla, protože to jejich chování a to osočování a to všechno, to bylo jako drsný. A když jsem přesně věděla, že to je kvůli operaci, a ta operace není žádná jako..lehká, to byla docela těžká operace, ta mně ještě čeká dokonce, tak mně to přišlo najednou tak...., říkám, tak já se tady budu se s nima ještě půl roku nervovat, aby na mě neustále něco hledali, že se tady ztrácej peníze, který ... já jsem si za celý život nevzala ani korunu padesát od nikoho, aby se na mě někdo si vůbec dovolil dívat, to je holej nesmysl, jsem si to chvíli teda rozmyslela, a pak říkám teda jo. Nejdřív jsem ještě měla takový jako ... asi 14 dní mě to trvalo, než mě ten nápad opustil, že si tomu jejich nadřízenému..., že si jako s ním dám schůzku a kde mu řeknu, jaký tam má zaměstnance, protože voni zjevně se ho báli a nějak moc ho neměli v lásce, nemluvili o něm hezky, když jsem to tam slyšela, takže voni byli i moc ...nechtěli, abych se s ním spřátelila. Protože on tam jednou přijel, a já jsem si s ním úžasně rozuměla a to oni samozřejmě zjistili, že taková lidé tam asi moc nejsou dobrý, aby jim moc viděli do karet. No tak jsem teda vdešla dohodou a ani jsem si nestěžovala na to jejich chování, nechala jsme to prostě plavat, ale bylo to hrozný jaký na mě vyvíjeli tlak. Třeba jenom když jsem tam udělala něco administrativně, třeba tabulku, která byla vylepšení i pro ostatní ty zaměstnance, tak se to setkalo s velkou nevolí a s nějakou poznámkou, ale takový: Proč jsi to dělala? To nebylo potřeba. To tady funguje už dlouho...no a já jsem řekla, že to fungovalo proto, že to nevymyslel nikdo lepší ...to jsem si dovolila dost vůči nadřízený, která vona měla nad sebou někoho, koho já jsem nemohla...nebo mohla, ale já na to nemám žaludek asi. No a tak to bylo.

8) Měla situace v zaměstnání sociální a zdravotní dopady? Trvale nebo dočasně?

Byla jsem naštvaná dlouho, dlouho (zdůrazněně), asi možná tři měsíce jsem určitě naštvaná byla, že jsem bojovala s nima, s tím jejich chováním a že jsem...já bych vdešla, mně ani nebylo líto té práce, ale jak se chovali, to mě mrzelo, to mě bylo líto, že jsem nešla dál v tom směru jako si na stěžovat a prostě to víc dát najevo, jaký tam jsou zaměstnanci v uvozovkách dobročinný organizaci (velmi pejorativně). (Já: Já si myslím, že tě to mrzí ještě teď, protože máš slzy v očích.) Jóóó, mrzí. Jako fakt, když si an to vzpomenu...já jsem se za celý život nesečkala s takovým chováním, fakt nesečkala. (Já: Nápodobně.) Vo tý organizaci už nechci

slyšet vopravdu nic, vopravdu nic. Vyhejbám se celý ulici, na který voni sídlej, aby náhodou jsme se tam někdy nepodívala, mám jich plný zuby.

9) Jaká je tvoje aktuální situace teď?

No mimo toho rozčilení, dyž o nich mluvím teďka, tak je mi docela dobře, sice u nich nepracuju a jsem ráda, že ne. Ale i kdybych...To bych radši šla dělat prodavačku do Tesca. Ještě s tím jejich výrazem...

10) Jaký byl tvůj vztah k víře a dobročinnosti před nástupem do této organizace?

Joo, já mám pořád kladnej. dokonce v minulý práci, když někdo se hlásil o práci a vypadal...no že nemá moc peněz, tak jsme se ho zastávala, aby ho přijmuli, aby si vydělal peníze a byl na tom líp.

11) Změnil se tvůj vztah k víře či dobročinnosti v průběhu zaměstnání u této organizace? Ovlivnila negativní zkušenost nějak tvůj postoj k víře a dobročinnosti?

Neovlivnilo, to ne, ale ta organizace je u mě...že to jsou šmejdi. A jenom využívaj lidi, kteří jsou třeba tak jako já ochotni pomáhat lidem a vyžívaj těch lidí a oni z toho hodně profitujou. (Já: A co teď, jak se na to díváš, jseš pořád stejně dobročinná, nebo tě to v nějakém směru změnilo). Ani né, ani né, jsem pořád stejná. (A přispěla bys třeba na tuhle organizaci, když oni vybírají na něco). Nééé. Jim ne. Jim ne. Jim ne. Jim opravdu ne. Ta organizace jako taková, protože jsem zjistila, co tam všechno je, ty ehm tajný šedý síly, jak to tam všechno řídí a taky trošku jsem nahlídla do toho zákulisí, který lidi neviděj samozřejmě, který viděj jenom ty zaměstnanci. No a tak jako mám jich dost. Mám jich dost. Když slyším jenom v rádiu, že něco dělaj, tak si říkám no jo, ale kolik z toho dostanou ti lidi. Ta pomoc. A voni jakej z toho maj profit.

12) A myslíš, že to všechno tomu jakoby tady té šikaně nemůže nahrávat to, že je to jakoby..je to přeci jenom velká organizace, autokratická organizace....která je hierarchizovaná, myslíš, že to tomu nahrává, mohutnost té organizace, ta její velikost, nepřehlednost? Že to k tomu nahrává?

No rozhodně. Rozhodně. Rozhodně. A voni jen tak si mezi sebe nepustí někoho, kdo by jim tam něco dal nějaký nový věci, na který voni nejsou zvyklí, třeba by se dostaly ven informace, který voni nechtějí, aby se dostávaly ven a držejí si je.

13) Myslíš, že by šikaně v této organizaci mohla (paradoxně) nahrávat její falešná aura že jsou tam jen lidé pokorní, hodní, kteří mají malé peníze, že to tomu nahrává? Protože ta skutečnost je jiná.

Je jiná, vůbec to není pravda.

14) Myslíš i ten princip financování, že ten styl práce, že to, jakým způsobem získávají peníze, kolik jim z těch peněz zůstává, myslíš, že to nahrává šikaně, to, že oni sami se nemusí moc snažit....

Ne oni se nemusí moc snažit, protože ty lidi vyloženě tady to tak maj, že těm lidem, kteří jsou handicapovaní, dětem, tak oni pomáhaj. (Já: Takže myslíš, že takové to obecné nastavení společnosti a chuť pomáhat...Jo, to tady je (Já: takže myslíš, že to jim nahrává?). Jo rozhodně, na sto procent. Já jsem dělala v tolika, já nevím, možná v deseti – to je za celý život, že jsem dělala ve firmách, kde to byli normální, solidní lidi. Nikdy jsem se nesetkala s takovým chováním, nikdy, opravdu nikdy. A to byly státní firmy, velké firmy, třeba Česká pojišťovna je obrovská firma, přesto jsem se tam vůbec nikdy nesetkala, ale opravdu nikdy. A dělala jsem třeba na ústředí. (Čím si myslíš, že to je?). Já nevím. Možná že to je...e...já jsem taky byla hodně v soukromých firmách. Oni mají své peníze jistý v těch státních firmách, protože je podporuje stát. Ale oni v soukromých firmách bojují vo toho zákazníka...ale i mezi těma zaměstnancema nebylo takhle otrěsný chování jako tady, já jsem z toho byla úplně jako vedle, vyřízená. To si říkaj že to, prej že dobročinná.

15) Jaké kroky, strategie by musely být nastaveny, aby se tato organizace stala prostředím bez šikany? Co by tě napadlo, aby toto prostě nebylo?

Nad tím jsem moc nepřemýšlela teda, to je pravda. Možná, že někde to funguje. Za prvé tam přijdou peníze, o který se oni nemusej moc snažit, prostě přijdou, že prostě jsou. To je jedna věc. Teď samozřejmě že se k těm penězům dostane někdo, kdo si s nima může... v rámci té dobročinnosti...i sám svoji rodinu... bejt k ní dobročinněj nebo i ke svejm přátelům bejt dobročinněj. To jim asi podstatně nevadí, že jsou zdraví a že mají pomáhat těm, kdo jsou na vozíku. Tak oni to maj asi nějak popletený v tý hlavě. Ale nikdo to nesleduje. Protože někde támhle ve vládě když si usmyslej, že udělaj státní dobročinnou organizaci, tak asi si myslej, nebo zavíraj před tím oči, že tam jsou všichni takový jako se srdcem na pravým místě. Asi tak bych to řekla, no. Ale to dělaj ty peníze, že tam přicházej....

Tady se stala ta malá nehoda. Vybil se mobil. Po zapojení na nabíječku jsem mohla dál nahrávat, ale už jsem nenahrávala, už jsme si jen povídaly dál, normálně jako kamarádky, té organizace už jsme měly dost. Probíraly jsme život, jak se nám daří, co děti, manželé a tak. Mluvit o šikaně a všech těch ostatních negativních jevech už se nám nechtělo. Už stačilo. A bylo nám bez té organizace fajn.

- **Rozhovor č. 2 – participantka B**

Poznaly jsme se při studiu vysoké školy. Dlouho jsme ale netušily, že jsme zároveň i kolegyně, že jsme zaměstnané u stejného zaměstnavatele. Ani jedna z nás neměla potřebu se o přestávkách mezi přednáškami svěřovat s tím, že je v práci obětí šikany a manipulace. Ono na tom nic příjemného není. Ale lidsky jsme si velmi rozuměly. Nakonec jsme se potkaly i pracovně a to už byl jen krůček k odhalení toho, jak to máme v práci. Participantka B je velmi skromná, poctivá a pracovitá. Jsem ráda, že jsem se s ní potkala. Vážím si jí pro její lidskost a neokázalou, zato opravdovou a upřímnou víru a důvěru v Boha.

Rozhovor probíhal na půdě vysoké školy, kterou obě studujeme.

- 1) Kde se šikana odehrála, kde jsi šikanu zažila, druh organizace? Nemusíš konkrétně jmenovat, stačí jenom typ organizace.

Tak odehrála se v neziskové organizaci.

- 2) Co šikanu vyprovokovalo, jaký měla průběh a jak to vyvrcholilo?

Dlouhá pomlka. Oddechnutí. No šikanu vyprovokovala kolegyně, která vlastně postoupila, hm, s které se stala managerka, takže se stala mojí nadřízenou a její úkoly, které zadávala, byly nesplnitelné, protože vždycky řekla nech to tak, jak to je a pak přišla a řekla ne, tak to být nemělo, to špatně pochopila, to se takhle nedělá.

- 3) Aha, mohla bys mně teda říct, to vypadá na bossing, ale jak ty sama bys tu šikanu klasifikovala, jaký druh to byl? Jako ze strany vedoucího nebo se přidali i podřízení?

Jenom ze strany vedoucího. (Já: Takže bossing.) Jo, já bych to viděla jako vyložené manipulaci, že se mnou bylo manipulováno a musela jsem vlastně pořád dělat něco, co vymyslela nikdy to nebylo dobrý, vždycky to bylo špatně.

- 4) Ty už jsi vlastně částečně odpověděla na moji další otázku, kterou tady mám. Domníváš se, že docházelo ve tvém případě ze strany šikanujícího/cích ke zneužívání moci, touze po ní, touze tě ovládat, manipulovat tebou?

- 5) Určitě jsem to takhle pocítovala, a nepocítovala jsem to jenom já, ale i jiní moji kolegové. (Já: Takže to máš vlastně potvrzeno i od ostatních..) Ano, i od ostatních kolegů.

- 6) Jak bys toho, kdo ti ubližoval, klasifikovala? (normální, třeba jen zlý, prostě jsi mu nebyla sympatická, nebo to byla osoba nemocná, nebo to byl člověk nemocný, třeba i psychopat) Jak bys ty to viděla?

No já myslím, že ten člověk si potřeboval upevňovat jenom stále svoje sebevědomí. Možná to byla nešťastná osoba, to se mně nikdy jako nepodařilo zjistit, co ji k tomu vlastně vedlo, ale určitě ji vedla touha po moci a ten, kdo neplnil ty její příkazy tak, jak si představovala, tak ho takhle neustále kontrolovala, úkolovala nesmyslně, takže kdo plnil ty její nesmysly, tak byl v pohodě a kdo je neplnil, tak byl špatnej.

- 7) Jaká byla reakce rodiny, spolupracovníků, měla jsi zastání? Nebo jsi na to byla sama?

Určitě jsem měla zastání i moji podřízení kolikrát šli, víc než polovička vlastně zašla za panem ředitelem a řekli mu to, snažili se mu to vysvětlit, ale pan ředitel to neslyšel, protože o tomto člověku byl přesvědčen a myslím, že stále je přesvědčen, že je to dobrý manažer. (Já: Uhm, takže neslyšel, nechtěl naslouchat, měl nějakou nálepku nebo ta žena měla nějakou nálepku, kterou on jí dal, že je dobrá) vlastně i těm mým podřízeným řekl, že už o tom nechce ani slyšet, že už za ním s těmahle věcmi chodit nemají (já: Takže si nad tím umyl ruce, nechtěl to řešit..) Nechtěl to řešit, protože to neviděl jako problém.

- 8) Snažila ses sama situaci nějak řešit? Jak to dopadlo? Jak byl problém vyřešen?

Snažila jsem se to řešit, byla jsem tam pozvaná na sezení s těma ostatníma vedoucíma, řekla jsem svůj názor, řekla jsem, jak to vidím, ale ve výsledku vlastně bylo řečeno, že to nezpůsobí pro ně žádnou změnu, že když se mně to nelíbí, tak mám prostě odejít.

- 9) Měla situace v zaměstnání sociální a zdravotní dopady? Dočasné, trvalé?

Tak určitě v té době jsem měla deprese silný, nemohla jsem v noci spát, jsem o tom pořád přemýšlela, co dělám špatně, protože jsem měla takovou tendenci si říkat, že jsem asi opravdu ta špatná, že to nedokážu plnit, co je po mě, co je řečeno a myslím že teďka s odstupem času už to prostě nebolí, už to tak prostě jako беру, že to tak bylo, že je to vyřešený a že je asi dobře, že jsem odešla, že už tam nejsem, protože bych asi ten tlak dlouhodobě nesnesla. (Já: Myslíš, že kdyby byl dlouhodobější, že by to třeba skončilo i nějak – já nevím, u psychiatra nebo že by tě to dohnalo až k takové extrémní zdravotní..) Já si myslím, že by mně to klidně k tomu dohnat mohlo. Protože ten rok byla poměrně dlouhá doba a mně to pak připadalo, že jsem tam jak nějaký galejník, kterej se snaží dělat, aby se zalíbil, ale výsledek byl naprosto opačný.

10) Jaká je tvoje aktuální situace?

Teď v novém zaměstnání se mám dobře, se všema, co tam jsou, vycházím výborně, takže je mně fajn. (Pozn.: Úplně se jí změnil tón hlasu, najednou byl radostný.)

11) Jelikož to byla – nejmenujeme, ale víme, že to byla dobročinná, církevní, nezisková organizace, tak bych se tě chtěla zeptat, jaký byl tvůj vztah k víře a dobročinnosti před nástupem do toho zaměstnání?

Můj vztah k víře, ten se nezměnil, ten zůstal stejný i před tím i potom co se stalo, protože jsem z toho vyvodila, že mně to prostě zachránilo, že bych tam prostě nemohla s tímhle člověkem být, když byl vybrán za vedoucího hlavního. Určitě, když jsem nastupovala do této organizace, tak jsem byla hrdá a pyšná, připadalo mě to, že je to fajn takhle pomáhat lidem, těšilo mě to, než vlastně přišla tahleta moje kolegyně, kterou jsem zaučila a pak se stala mojí nadřízenou, tak všechno bylo v naprostém pořádku. Až teprve to její povýšení přineslo prudký obrat. (Já: Takže evidentně touha po moci, která tuhle tvoji vedoucí vedla k takovému chování nebo možná se tě bála, možná v tobě viděla konkurenci..) Těžko říct. Já jsem v tom už nepátrala a teď po té době, po tom roku a půl, co tam nepracuju, ty zranění jsou už takový jako zakrytý, že o tom už nepřemýšlím.

12) Takže když jsi tam potom pracovala, změnilo to tvůj vztah k víře či dobročinnosti? Začala jsi to vidět jinak?

To jsem jinak nezačala vidět. Protože já jsem tu práci pořád, i v té době, co vlastně ta vedoucí na mě útočila, tu práci měla ráda a měla jsem ráda i ty podřízené, kteří mně drželi a říkali, že to bude dobrý, že se to změní, vlastně všichni ti vedoucí i ti koordinátoři, co byli na stejné úrovni jako já říkali, že se to vyřeší. No nakonec se to vyřešilo jak se to vyřešilo, teď to vidím jako dobrý, že se to takhle vyřešilo, protože by to opravdu nešlo. (Já: Takže teď, v současné době je to pořád stejný ten tvůj vztah k víře a dobročinnosti, nepoznamenalo to nějak jakoby ...?) Myslím, že mě to nijak nepoznamenalo, víra zůstává stejná, stále věřím Bohu a říkám si že Bůh prostě dělá ty věci k našemu dobrému, i když se mně to nelíbilo, ale zase jsem teďka potkala nové lidi, ta práce so teď dělám, mně jako baví, naplňuje mě, připadá mně smysl, že má a případně mně taková jiná. Tam to bylo o umírání a tady je o takovém mladým životě, že prostě má něco před sebou, ale tam byla fakt, no nemůžu říct, jen naděje na věčný život, ale tam jako kdyby žádný čas už s těma našima klientama jako kdyby už člověk moc trávit nemohl, kdežto tady

s těma mladejma děčkama nebo malejma děčkama ten čas se tráví a je to prostě tě to nabíjí, to mládí je jinačí.

- 13) Co myslíš, mohl na šikanu a její průběh mít vliv styl řízení? Už jsi myslím na to odpověděla v tom, co jsi řekla předtím, jestli na to mohlo vliv to, jak je ta společnost uspořádaná, jakoby hierarchizovaná, protože to není – co si budeme namlouvat – to není demokratický systém, jestli tohleto na to mohlo mít nějaký vliv?

Nemyslím si jako celkově ze společnosti ne, ale v té organizaci se změnila organizační struktura úplně vod základů, celý se to změnilo během 14-ti dnů, aby kdokoli cokoli řekl, tak vlastně přede mnou odešly ještě dvě vedoucí, protože to nemohly snést tu organizační změnu, která byla obrovská. (Já: Takže ty si myslíš, že za tím byla organizační změna.) Organizační změna a ty lidi vlastně co byli na postech vedoucích, tak přišli vo tři čtyři pět tisíc, stali se z nich koordinátoři a ředitel si vzal pod sebe šest managerů, který vybral z těch organizátorů. (Já: Co vedlo k té změně organizační?) Protože těch vedoucích bylo hodně, bylo jich, tam měli čtyřicet středisek, takže bylo 20 vedoucích a on aby měl ředitel větší přehled o tom co se děje, protože ty porady byly strašně dlouhý, musely být jednou za 14 dnů a každý měl 5 minut na to, aby řekl, co se na tom jeho středisku děje, tak udělal šest a pod těch šest každému dal jako kdyby tři střediska a ti to tam vlastně zastřešili, takže ty porady jsou rychlejší, je to pružnější, on to pak zadá těm šesti lidem a ti to pak zadaj těm šesti lidem a ti to zadaj těm třem, čtyřem, pěti, šesti koordinátorům, který jsou pod něma. (Já: A proč si myslíš, že zrovna tadleta paní byla vybraná na tu vedoucí pozici?) Dlouhá pomlka. Protože umí mazat med kolem pusy. (Já: Aha, takže patolízalství myslíš, že tam hraje roli?) Jooooo. To je typ člověka, co ti říká, tobě to dneska sluší, tys to dobře udělala, to je tak skvělý, že tady jseš, ty to dokážeš, já s tebou nemám problém, ale ty si nevšímneš, že mezitím máš kudlu v zádech (Já: Já s tebou nemám problém, to je úplně jako bych to vzala přes kopírák, taky jsem to slyšela.) A ty máš kudlu v zádech už, ty už ju tam máš a tobě pořád se usmívá a říká ti dobrý, všechno je v pohodě, žádný problém já s tebou nemám, děje se něco, nic se neděje. (Já: Byla ona věřící?) Právě že jo. Katolička to byla. Jako jestli byla fakt věřící a nebo prostě to jako (Já: takzvaně...možná pobožná)...víš já u těch katolíků jako nikdy nevím. Katolíci jsou fajn, já znám v té organizaci 95% lidí je prostě úžasnejch, jo a těch 5% je prostě divných a vždycky je tam jeden dva lidí, který prostě jsou takovýdle zvláštní. (Já:

Ty jseš taky katolík?) Ne já jsem protestant. (Já: Nemohlo tohle třeba sehrát roli?) Nevím, byla jsem jediná vedoucí, který byl protestant, všichni byli katolíci. Ale odešla přede mnou ještě jedna paní, která nechtěla vést dvě střediska, řekla, že je vést nebude, protože je to na ni moc, že bude mít jenom jedno a oni jí řekli, že může odejít, že chtějí, aby vedla dvě, tak ona odešla. A byla to katolička teda. Nevím. Ale jestli opravdu ta paní...já mám prostě víru tak, že ju prostě mám a fakt mám tu jistotu, že po smrti jdu do nebe a jdu s Bohem a normálně se k němu modlím a říkám mu, co potřebuju a vím, že mě slyší. Ale jestli ona to takhle prožívala, že to byla její celoživotní cesta, že to byl její cíl, nevím, nebo to prostě měla jenom jako nějaký koníček, někdo chodí rybařit, tak vona chodila do kostela, tudle já ti fakt nepovím, to jsem jako nevyzkoumala, to se mně nepodařilo.

- 14) Ještě bych se chtěla zeptat, jestli si myslíš, že za tou šikanou se třeba mohl skrývat, nebo s tím souviset, nebo jí nahrávat ten fakt, že se jedná...že ta pozitivní image té organizace, že se za ní může někdo ukrývat třeba ten, kdo nemá tak pozitivní úmysly, ale může se za to ukrývat, a proto si dovolí dělat takovýchle věci, protože je tím jakoby maskovanej? Nebo co si myslíš, že by za tím mohlo být, třeba i to, jak ta organizace získává peníze nebo jaký je tam styl práce nebo co si myslíš, že to může tu šikanu podporovat?

Já si osobně myslím, že u téhle paní šlo jenom o to, že ona toužila po moci a chtěla se k moci dostat jakýmkoliv způsobem. A bylo jí to jedno, protože těch lidí vlastně tam spoustu přešly na jiný střediska, aby nemusely být pod ní. ...Protože ona tak jako chtěla být nejlepší...protože ona tak jako za každou cenu chtěla být nejlepší...protože ona měla představu, že ten člověk co tam je, tak musí být na tom jinak trochu, ne tak jako to dělat srdcem, to nemůžeš srdcem to dělat, prostě to musí takhle být, ty jseš šéf, ty si nesmíš dělat přátele ze svých podřízených, ze svých kolegů, ty prostě musíš zůstat v takové nějaké ochranné skořepině, abys nepodléhala emocím. Vyžadovala vlastně od těch koordinátorů, od sociálních pracovníků, ode všech, aby to takhle bylo. Prostě budou tresty, budou tresty, ty tam nikdy nebyly, když ona přišla, tak prostě zavedla, že budou tresty. Když holky neodevzdají včas papíry, tak se jim strhne 100 Kč z platu, a ty pečovatelky měly devět tisíc deset, dvanáct hodin denně třeba dělaly, a vona jim ještě takhle sto korun nic není že jo, jenomže ale vona jakej měla plat, ona měla osmadvacet tisíc. Mně se to ale nelíbilo, proč se to těm holkám se to , tak to je musí strhávat. Aby se to prostě naučily a ony pak měly strach a začaly dělat chyby a vlastně dvě třetiny lidí,



co tam byly za mě, tak odešly. Kolik tam těch lidí mohlo být...tak asi pětadvacet těch pečovatelek a jestli z nich zůstalo 15 za toho rok a půl, tak to je moc a všichni tam jsou noví. Tam nikdo vlastně nevydržel. Protože to bylo jako fakt tak už vyhoněný. Musíš přijít přesně, musíš to vdevzdat přesně, nevdevzdáš, sankce, zases neudělala, sankce, takhle, hrozný. Já jsem říkala, já se s těma holkama domluví, já jim zavolám, řeknu potřebuju službu, je to nutný, je to tak, nebyl problém, ale proč bych měla jakože musí, abych jí volala a řekla, že vona mě třeba vyčítala proč jako někoho žádám, aby šel do služby, když ju neměl dopředu napsanou, to byla služba navíc. Když je to jejich povinnost. (Já: Mají to ve smlouvě, že to je jejich povinnost?) No tak jako máš pracovat že jo no. (Já: No jo, ale v podstatě to, že jdeš jakoby extra nad svoji...) To bylo takový jako divný. Já jsem s tím nemohla s tímhle tím souhlasit. Já jsem jim vždycky říkala prosím tě já bych potřebovala, aby někdo šel do služby, nemám nikoho a oni mně řekly jo já ti půjdu nebo já fakt nemůžu, zeptej se a šlo to, šlo to po dobrým, nemusela jsem nad nima stát s bičem, že to nedonesly, tak to donesly vo jeden den později, tak jako rozumíš no. Ale tam fakt, byl stanovený patnáctýho, patnáctýho, doneslas šestnáctýho, máš smůlu, strhneme ti peníze, hnedka zápis, poučení. To jako fakt strašně divný no. To se jako nedá. Je to jako fakt jeden člověk. Ty vostatní střediska tam jsou, tak mají normální ty vedoucí, normálně jim to funguje a je to fajn, ale tenhle člověk to tam jako celkově v té organizaci nabourává, protože ona tam mluví do personálního oddělení, že jo a do toho, tam vymýšlí, dobrovolníkům, že by to měli dělat jinak a každému tam do toho jako takhle šťára a vymýšlí takový no zvláštní věci no, že tam takovou atmosféru docela strachu a děsu. (Já: Já mám pocit, že potom nakonec z toho vyštvete ty lidi, co mají toho dobročinného ducha a zůstanou tam jenom tady ti byrokrati, co tam jenom plní tady ty tabulky, ale utíká tam to podstata toho, co ta organizace měla plnit.) No určitě. Víš co, ale tam bylo třeba blbý, že někteří klienti tam byli upřednostňovaní. Ten nám dává hodně peněz, jeho sestra, její neteř pracovala jako mluvčí velkého podniku, který Y dává peníze. O tu paní se musíme starat, musí tam jít nejlepší pečovatelka, vždycky když budou něco chtít, tak najednou nemuseli to říkat den dopředu, stačilo zavolat hodinu dopředu, hned se jim vyšlo vstříc. A tamta paní, no ta je sama, taková jako ..., taková neduživá, smradlavá, nikoho nemá, no tak jí prostě řeknete, že přijdete o dvě hodiny později. Víš, takhle to bylo. Ty potřebujeme, k těm se budeme chovat dobře, ty nepotřebujeme, ty mají čas, ty počkaj. To je strašně zvláštní takovýdle

jednání, já myslím, že by všichni snad měli být na jedné rovině. (Já: No měli bysme si být všichni rovni, jako, ale jak vidíš, tak nejsme). Takže to bylo zvláštní strašně no. Takže já jsem se proti tomu bouřila a to se jí nemohlo líbit, že jo. Tak mně jednoho krásného dne pan ředitel oznámil, že když se mně teda nelíbí, jak to tam je, tak že můžu jít. (Já: Takže tě v podstatě vyhodil.) Hm. Tak jsem šla. (Pozn.: Úsměšek.)

15) Aha. Takže - poslední otázka. Jaké kroky či strategie by musely být nastaveny - jestli vůbec něco takového jde - aby se prostředí dobročinné tady tédleté organizace neziskové stalo prostředím bez šikany, manipulace, mocenských tužeb? Co myslíš, co bys ty sama...jakoby co by se mělo podniknout, udělat, jestli jsi o tom vůbec nějak přemýšlela, jestli ti to stálo potom za to po tom odchodu ...

No jako se třeba u výběrovejch řízení dělají inteligenční testy, tak jsou testy i sociálního cítění, tak ty si myslím, že by tidletí manageri měli dělat, aby nebyli úplně mimo. Já vím, že oni musí být nahoře a musí být rozhodní, nemůže je něco zviklat, nemůžou na každou slzičku, která někomu ukápne běžet a utírat ju, to ne, to nemyslím, ale měli by mít to poznání, že už je to moc na ty lidi. Že ty lidi prostě nemůžou, a když se jich zeptají vy se mě bojíte a ty lidi řeknou ne my se tě nebojíme, tak to je takový trochu divný. Kdo by svému nadřízenému řekl já se tě bojím. Tady ten, tu empatii, to vcítění si myslím, že musí mít i ti manageri...Myslím, že ty testy toho sociálního vcítění a tohodle, že tam je potřeba. Jinak nemůžou teda pracovat s lidma, ale musí dělat někde, kde teda nebudou pracovat s lidma a kde to nikomu nevadí, že jsou takový až tak strašně tvrdí, tady si myslím, že v těch sociálních službách asi není moc potřeba takový tvrdý lidí, protože ty pečovatelky a sociální pracovnice a všichni ti pracovníci potřebujou povzbudit, protože pracujou s lidma a vyčerpává je to. A potřebujou, aby někdo z vrchu řekl dobře to děláš, to nevadí, příště to dostaneš, víc pochválit a ne pořád musíš, musíš, musíš, je to tvoje povinnost a nic.

No a nic. Neboť za námi přiběhly kolegyně, že musím zpět do učebny, neboť jsem se měla zúčastnit jedné skupinové prezentace. Sice pak rozhovor ještě pokračoval, ale pro účely práce a s ohledem na její rozsah jej zde již neuvádím, neboť byl sice nesmírně zajímavý, ale nové podněty pro bakalářskou práci již nepřinesl. Nicméně jsem této kolegyni za odvahu a upřímnost rozhovoru velmi vděčná. Moc mně pomohl a velmi si cením myšlenek, s nimiž přišla i otevřenosti, s jakou hovořila.

- **Rozhovor č. 3 – participantka C**

Tuto ženu mám moc ráda. Skvělá kolegyně, skvělý člověk. Ochotná, pracovitá, až dřič. Hrozně férová. Kdybych si měla a mohla volit kolegyni do týmu, byla by to ona. Týmový hráč, ale dokáže stejně perfektně fungovat i sama za sebe. Prostě bezvadný člověk. Opravdu jeden z nejlepších lidí, jaké jsem kdy potkala. Vyloženě člověk do nepohody. Vzdělání středoškolské. Nadále se vzdělává. Dokončuje vysokoškolské vzdělání.

Náš rozhovor probíhal poněkud legračně. Původně jsme si chtěly s kolegyní posedět v hospůdce a při té příležitosti jsem plánovala s participantkou C udělat rozhovor v té hospůdce. Ale jiná naše kolegyně mně tento záměr rozmluvila, že je to nesmysl, že tam bude rambajs a ať ten rozhovor uděláme u ní v autě cestou na místo určení. Stalo se a nakonec to byla i legrace. Ale téma smutné. Nicméně zvládly jsme to s nadhledem i humorem.

- 1) Kde jsi šikanu zažila, druh organizace? Nemusíš konkrétně jmenovat, stačí jenom typ organizace.

Typ organizace. V neziskové situa... chacha. Organizaci. V neziskové organizaci. Nevím, jestli to byla přímo šikana, ale bylo to spíš jakoby ...velký styl manipulace.

- 2) Co šikanu nebo manipulaci (což je taky šikana) vyprovokovalo, jaký měla průběh a jak celá situace vyvrcholila?

Bylo to nastoupením nového pracovníka, který se ze začátku tvářil jako kamarád, a později mu narostl hřebínek a začal se chovat k nám ostatním, jakože mu to tam patří a že ví všechno nejlépe a tak...

- 3) Jaký druh šikany to byl? (specifikuj mobbing, bossing...– jestli tě šikanoval šéf, podřízený)

Byl to...nooo.. nebyl to můj šéf. Byl to spíš jakoby mobbing teda v tom případě, byla to nadřízená, ale ne moje. (Já: A tebe se to nějak dotýkalo?) Potom později.. vlastně jo. Později se mně to dotýkalo, protože nakonec byla vlastně částečně i moje. (Já: Aha, takže ona se potom jakoby stala tvou šéfovou?) Ona se stala později šéfovou nad mou šéfovou.

- 4) Už jsi to sice v podstatě zodpověděla, ale pro jistotu ještě jednou -domníváš se, že docházelo ve tvém případě ze strany šikanujícího/cích ke zneužívání moci, touze po ní, touze tě ovládat, manipulovat tebou?

Ano, manipulovat určitě a touha po moci určitě tam byla veliká.

- 5) Jak bys toho, kdo ti ubližoval, klasifikovala? (Normální, zlý, zákeřný člověk, nebylas mu sympatická, byla to osoba nešťastná, nebo vyloženě třeba i psychopatická?)  
Řekla bych, že to nebyla ani tak jako nešťastná, ale řekla bych, že měla božskej syndrom, což znamená, že si myslela, že je víc než všichni ostatní.
- 6) Jaká byla reakce rodiny, spolupracovníků, měla jsi zastání? Od spolu pracovníků, od rodiny, z obojí strany?  
Měla jsem zastání od mé vedoucí, velké zastání.
- 7) Snažila ses sama situaci nějak řešit? Jak to dopadlo? Jak byl problém vyřešen?  
Vyřešil se problém tak, že vlastně jsem změnila pracovní místo a pracovní pozici. (Já: A to sama o sobě nebo jsi nějakým způsobem k tomu byla donucená?)  
Částečně bych možná byla, bývala byla donucená (úsměšek), ale jakoby shoda okolností jako dopřála tomu, že jsem dostala nabídku z jiného pracoviště, tak jsem ji přijala. (Já: Hm, a kdyby to bývalo takhle nenastalo, tak si myslíš, že by to stejně vyvrcholilo tím, že bys byla vehnaná do té situace, že bys prostě musela odejít. Myslíš si to?). Kdyby ta paní tam nebyla, tak bych asi odtud neodešla, tak bych to řekla.
- 8) Měla ta situace – jestli tě to nějak zasáhlo? Jestli to mělo nějaký dopad na tvoje zdraví? Trvalý nebo jenom dočasný? Nebo vůbec nějaký dopad. Jestli tě to nějakým způsobem ovlivnilo?  
Řekla bych spíš jakoby dočasný, že mě to psychicky jakoby ...byla jsem velmi zneklidněná psychicky a myslím si, že pokud bych tam zůstala na té pozici, co jsem byla, tak bych to nevydržela a odešla bych sama do půl roku.
- 9) Jaká je tvoje aktuální situace? Jsi teď spokojená?  
Teď jsem moc spokojená a nemůžu si stěžovat vůbec.
- 10) Vzhledem k tomu, že se šikana odehrála v křesťanské, církevní organizaci se šikana odehrála, tak bych se chtěla zeptat, jaký byl tvůj vztah k víře a dobročinnosti před nástupem do této organizace?  
Než jsem nastoupila? Já si myslím, že se tímhle tím vůbec nezměnil, že je furt stejný.

11) No to jsem se chtěla zeptat jako následnou otázkou, jestli to nějak poznamenalo tvůj vztah k víře či dobročinnosti?

Nepoznamenalo, ani k té dobročinnosti, ani k víře. Říkám tomu občas, že mám samaritánské sklony. (Já: A vlastně myslíš, že vůbec v ničem tě to nepoznamenalo.)

Naštěstí tím, že nebyla moje přímá vedoucí, tak si myslím, že ne. (Já: A kdyby byla? Myslíš, že hodně?)

Kdyby byla, tak se obávám, že by to bylo velmi těžký a že možná by mě poznamenala, že by to došlo tak daleko, že bych vyhořela.

12) Co mohlo mít vliv na šikanu nebo manipulaci a její průběh vliv styl řízení té organizace? No přeci jen není to demokratická organizace (Ano – reakce PC) a je určitě hierarchizovaná a jestli si myslíš, že tohle má na tohleto vliv.

Myslím si, že na to určitě mělo vliv, protože tahleta osoba získala velmi velké pravomoci velmi rychle, aniž by ji někdo omezoval. Takže myslím si, že jakoby z toho jakoby hlediska určitě na to měla vliv, že jí vlastně nebyly dávány překážky, aby takhle jakoby fungovala, v podstatě měla hladký průběh a nikdo jí nebránil.

13) Domníváš se, že by se šikanou uvnitř této organizace mohl nějak souviset fakt, že je to neziskovka, tedy to, jak tato organizace získává finanční prostředky?

Nemyslím.

14) Myslíš, že by šikaně v této organizaci mohla (paradoxně) nahrávat její aura (dobročinná církevní organizace)? Jestli tento typ organizace nahrávat nebo jak se tam získávají peníze, jestli ho to, že pracuje v dobročinné organizaci, zda ho to nějak nekryje? A dovolí si věci, které by si normálně nedovolil?

Ne, já si nemyslím, myslím si, že tohle bylo fakt o člověku a tím, že velmi rychle získal tu moc, nemyslím si, že by to bylo tou organizací? (Já: Jo takže s organizací to nespojuješ, ale s tím člověkem konkrétním.). S tím člověkem určitě. Vždycky je to o lidech.

15) Jaké kroky, strategie by musely být nastaveny, aby se tady v té neziskové, dobročinné organizaci – aby se to stalo prostředím bez šikany, manipulace, mocenských tužeb? Jestli to vůbec jde, jestli bys měla nějaký nápad. Jak to uskutečnit, aby se tam tyhle věci neděly?

Já si myslím, že je to hodně o lidech a je to o vedení, že když by to vedení si tohle ohlíдалo, tak se tohle vůbec nedělo. Je to určitě jenom o tom, že se to tam zastíralo, že se to tam jakoby neděje. V podstatě se to přehlíželo. Tak. (Já: Jak by se to dalo

vyřešit?) No rozhodně jakoby si toho všímat. Jo. Možná to má i souvislost s tím, že si každý myslí, že se to v takovéto organizaci nemůže stát. (Já: Myslíš, že kdybyste na to víc upozorňovali, že by se něco změnilo?) Vzhledem k tomu, že ta osoba tam funguje dodnes, tak obávám se, že ne. Spíš to fungovalo naopak, že pokud se ti něco nelíbilo...začalo to fungovat tak, že tam nemuselas být. (Já: Takže v podstatě, když se ozveš, tak je to špatně). Když se ozveš nesprávnými slooovyyyy, tak je to špatně, tak je to ohrožující. (Já: takže v podstatě je tam jakoby takový ten fenomén strach, že se ti lidi bojí ozvat a myslíš, že tam hraje jakoby strach o to, že sehnali znova práci nebo to ne). To určitě ano. (Já: takže strach z toho je drží zpátky a raději mlčí a drží krok, než aby se ozvali. Chceš něco ještě říct?) Ne. Já si myslím, že je to dostačující. Nevím, doporučila bych přísnější vedení v této oblasti a nepřehlížení. (Já: Jo, ne jakoby přísnost vedoucího, ale jakoby spíš striktně dohlížet na to, aby se dodržoval ten kodex, který ta organizace má a aby docházelo k rezonanci s tím, co se říká a co se potom dělá. A to se neděje, že. )

Poděkovala jsem, vypnula mikrofon. Ale pak jsme ještě chvíli probíraly fakt, že ta organizace byla dříve jiná než je teď, že byla lepší, lidštější, vskutku dobročinná. Tak jsem zase zapnula mikrofon a zeptala se: A co si myslíš, že se v té organizaci změnilo? Proč je to tak?).

Myslím si, že se změnila struktura té organizace, že to tam prostě funguje jinak než před deseti roky, když jsem tam nastupovala. (Já: A bylas tam tenkrát spokojenější než teď?). Tenkrát jsem tam určitě byla spokojenější. (Já: A co by tě napadlo, co by se mělo stát, aby to tam bylo zase dobrý). Obávám se, že teď už asi se nestane nic. To už se vlastně udělalo tak, že už to asi nikdo nijak asi nespraví. (Já: A třeba překopat tu organizaci?) Obávám se, že tohle opravdu teď už nepomůže. Jako že by nastoupil nový ředitel a začal fungovat jinak? (Já: Vyměnit, třeba úplně...) Vzhledem k tomu, že je to celorepubliková organizace, tak to nejde. Tečka.

- **Introspekce**

Je, vlastně bývalo mým zvykem, vést si deník. Ne snad kvůli svému zaměstnání v Y. Deník jsem si vedla léta. Přimělo mně k tomu mateřství. Mnohé výroky mých synů se mně jevily jako nesmírně legrační či jinak zapamatování hodné, ale stávalo se mně, že jsem ty úžasné výroky nebyla manželovi schopna převyprávět. A když už, stávalo se, že to nebylo tak úplně ono, nebo jsem si dokonce nemohla vzpomenout vůbec. Co že to bylo to nesmírně legrační, úsměvné? Často jsem si naivně myslela, že to či ono zůstane v mé

paměti navěky. Nezůstalo. A tak, abych o to pěkné a roztomilé, co jsem si chtěla na později uchovat, nepřišla, začala jsem si vést deníky.

Ano, paměť bývá zrádná, což jsem si nyní bohužel naplno ověřila a byly pro mě ty návraty hodně silné, hodně vyčerpávající, hodně těžké. Kolik toho člověk vytěsni! Věci, které jsem doslova napěchovala do svého nevědomí, na mě vyskakovaly z mých poznámek a já se byla nucena vracet do vzpomínek na události, které bych ráda nikdy nepožila.

Měla jsem tu neskutečnou smůlu, že se šikana a manipulace na pracovišti děly v době, kdy mně umírala maminka na rakovinu. Bezohlednost, sprostota a hulvátství vedení dobročinné církevní organizace byla a je neuvěřitelná. Zažívala jsem tenkrát různé stavy. Od bezmoci, smutku, psychické i fyzické vyčerpanosti, vnitřní sevřenosti až po odpor, vztek a hořkost. Teď už ale vím, že jsem se střetla s nebezpečnými osobnostmi a že to v tzv. dobročinných spolcích není až tak neobvyklé. Tehdy jsem to ale nevěděla. A za tu nevědomost jsem opravdu velmi tvrdě platila.

Toto sebezkoumání bylo, jak jsem již naznačila, nejtěžší částí celé práce. Hrozně mně zraňovalo dívat se zpátky, a procházet těmi vzpomínkami. A musím říci, že bylo velmi znát, že je něco špatně, neboť zápisy v deníku ubývalo, byly čím dál tím sporadičtější. Evidentně se mně do nich nechtělo. Pokud byl nějaký zápis proveden, tak bylo jasné, že jsem si chtěla zaznamenat něco v souvislosti s výroky synů a když už jsem deník otevřela, přidala jsem i pracovní pocity. Zpětně nechápu sama sebe, jak jsem si něco takového mohla nechat líbit! Odborně se moje stavy dají klasifikovat jako posttraumatická zahořklost. Patrně s ohledem na sílu těch negativních událostí jsem se asi snažila to zlo od sebe odrazit, oddálit, tak jsem si - patrně podvědomě - přivolávala situace, které zbrzdily, a to velmi výrazně, práci nejen na introspekci, ale celé bakalářské práci. Hlavně abych na tu organizaci a její praktiky nemusela myslet! Měla jsem, možná jsem si je podvědomě přitáhla, co já vím, spoustu překážek. Měli jsme vážné problémy s domem, který jsme koupili a vzápětí – s ohledem na ty problémy – zase naštěstí prodali. Znamenalo to ale nemalé komplikace, včetně dvojího stěhování v krátkém časovém úseku, a to je náročné nejen časově. Díky technické závadě na mém flash disku zmizela, nenávratně, celá jedna třetina mé bakalářské práce. Vše se dělo tak, abych se k určitým informacím nedostala, nebo byly hodně oddáleny. Jako bych podvědomě vysílala SOS a skutečně přitahovala situace, které mně od dokončení práce a tedy i introspekce, co nejvíce oddalovaly. Ale možná to tak být prostě mělo.

Nicméně, nakonec na introspekci přeci jen došlo. Jak to celé se šikanou vlastně začalo? Personálními a organizačními změnami. Mělo dojít ke sloučení pobočky s centrálou. Moje

nadřízená odešla sama, protože i kdyby neodešla, po změnách a sloučení pobočky a centrály by byla odejita nebo by prostě ten nátlak nevydržela a stejně by sama podala výpověď. (Ten její příběh je velmi silný, ale popisovat jej nebudu. Dal by se shrnout do třech slov - bossing, manipulace, stalking.) Já ve firmě zůstala, ale jelikož jsem byla asistentkou této u vedení nepopulární osoby, a tudíž jsem měla cejch, mělo mě čekat peklo na zemi. V církevní dobročinné organizaci.

Dostali jsme nového ředitele nebo vedoucího naší pobočky. Byl, když to tak zpětně hodnotím, pečlivě zvolen panem ředitelem. Neměl žádný charakter, zato měl několik škraloupů a dnes už vím, že byl ochoten k dost neférovému jednání, manipulaci, lži. Co měl, byly ambice, toužil uspět v politice, ale ty škraloupy ho nakonec stály slušně našlápnutou kariéru, po níž tak toužil. Nicméně když pan vedoucí nastoupil, choval se velmi mile a přátelsky. Testoval. Ještě nevěděl, jak se ke komu chovat dle užitečnosti, řekněme.

Ke mně byl zpočátku velmi korektní. Říkal, jak si mě váží, váží si mé práce. Tehdy po odchodu mé nadřízené, které jsme asistovala, jsem jaksi automaticky „poddědila“ některé projekty, které byly rozdělané, a tak jsem se domnívala, že po sloučení přejdu na projektové oddělení. A abych nezapomněla, pracovala jsem jen na poloviční úvazek. Synové nebyli ještě tak velcí, manžel velmi často cestuje do zahraničí na služební cesty, někdy i na poměrně dlouhou dobu, tak jsem tento úvazek tehdy přijala. Ale s tím, že se časem navýší. Dokonce se i o navýšení mluvilo, ale nějak se nedělo nic. A posléze, po personálních změnách a před slučováním už se to neřešilo. Logicky. Nikdo nevěděl, co bude. Ale nějak jsem najednou neměla strach. Uvěřila jsem – při zpětném hodnocení – falši na centrále. Všichni neustále opakovali, jak se na nás těší. Byli usměvaví, ano šaramantní, velmi srdeční. Moc se na vás těšíme. No a já se na ně taky těšila. Opravdu jsem se domnívala, že vzhledem k povaze své práce půjdu na projektové oddělení. A tam byli a jsou naprosto úžasní lidé. Lidsky i profesně. Mrzelo mě, že jsem nakonec byla přidělena jinam. Ale i tak jsme se těšila. Měla jsem dál pracovat na těch zděděných projektech, stát se asistentkou pana vedoucího a ještě asistentkou asistentky pana ředitele. Na půl úvazku. Tehdy jsem měla odejít. Mělo mě to varovat. Ale kdykoli jsem musela na centrálu třeba pro podpisy, byli všichni tak strašně milí a srdeční, že to snad ani nešlo se na ně netěšit. Později jsem se dověděla, že to milé chování dostali „befelem.“ Nejsem na faleš nastavená, věřila jsem lidem, že se chovají férově. Tu důvěru jsem na Y naprosto ztratila. Morálnější stoku než jaká je tam, jsem nezažila. Ten rozdíl mezi skutečností a mediálním obrazem je neuvěřitelný, neskutečný, nehorázný.



Pracovala jsem tedy na centrále. Zpočátku i tam byl můj vedoucí milý, neustále opakoval, že můj úvazek je podhodnocený. Zároveň ale vzrůstala nesnášenlivost pana ředitele vůči mé osobě. Proč – to se mohu jen domýšlet, ale domnívám se, že to bylo proto, že jsem byla spjata se jménem bývalé vedoucí, navíc jsem se před panem ředitelem nepitvořila, nepřetvařovala jsem se a nevzhlížela jsem k němu. A asi, domnívám se, si pan ředitel myslel, že ještě donáším své bývalé nadřízené. Nebyla to pravda. Se svojí bývalou nadřízenou jsem se ani nestýkala, natož abych jí donášela. Pořád jsem ale poslouchala narážky jeho asistentky, že někdo mojí bývalé vedoucí donáší. Jestli to byly narážky na mě, to netuším. Asi ano. Pan ředitel nenáviděl vše, co mělo nějakou spojitost s mojí bývalou nadřízenou. Jeho zášť vůči ní byla tak silná, že na ni podal žalobu. A soudil se s ní. Spor nakonec stejně nevyhrál.

Mě neměl rád, hledal na mě jen chyby. Pochvalu jsem nedostala nikdy. Nemám prý nastavené priority, vším třískám, jsem hlučná. Samé hlouposti. Čím bych asi tak třískala? Kancelářskými svorkami, myší? Velmi urážlivě se vyjadřoval o projektech, na nichž jsem pracovala. Co na nich dělám? Jako jediná z firmy jsem si musela zapisovat, co dělám. Zrcadlo pracovní doby. Vedoucí, kterému jsem měla asistovat, seděl o 2 patra níž. Asistovala jsem také sekretářce pana ředitele a byla jsem na půl úvazku vytížená dost. Velmi vadilo, když jsem se opovážila brát si náhradní volno za přesčasy, které vznikaly vždy při uzávěrkách na průběžných vyúčtováních projektů. Měla jsem velmi málo peněz, měla jsem obětovat i přesčasy? Bylo mně vytýkáno, že právě díky svému malému úvazku pak chybím dvakrát, což dodnes nechápu, ale je mně to už zpětně celkem jedno. Bránila jsem se, že na polovičním úvazku ty hodiny naskakují viditelněji než při plném, že je to více patrné. Neustále mně vlastně bylo vytýkáno něco, za co jsem nemohla.

Asistentka ředitele, která tvrdila, že se mnou nemá problém, se sice snažila být ke mně poměrně milá, ale snažila se mně také zmanipulovat. Byl na ni asi vyvíjen tlak ze strany vedení. Pan ředitel své výtky nikdy neříkal přímo, ona je musela reprodukovat. Snažila se mně předělat. Vyzývala mně, abych ji pozorovala, abych se chovala jako ona. Také mně varovala, abych se nevybavovala s ostatními zaměstnanci. Vždy říkala, abych se s nimi nebavila, pokud bych jim třeba nesla poštu nebo podobně, mám k nim jít jako do krámu – dobrý den a na shledanou. Nemyslím si, že by to myslela zle, i ona byla obětí obrovské

manipulace, ale zase na druhou stranu - byl to brainwashing, o jakém píše Taylorová.<sup>152</sup> A bylo to velmi nepříjemné, člověk nesměl být sám sebou.

Tady v tomto bodě jsem nucena svou introspekci ukončit. Při sepisování introspekce jsem vycházela z informací a poznatků, které jsem měla v té době k dispozici. A na jejich základě jsem si spoustu věcí odvodila. Nicméně, opravdu nedávno jsem se dostala k informacím dalším. A ty sice nezměnily můj pohled na vedení této organizace, to ani náhodou, ale poskytly mně nový, nečekaný, pro mě šokující úhel pohledu. Kdybych si nepřečetla Joe Navarra, asi bych to nesla hodně špatně, ale díky němu vím, že někteří jedinci jsou prostě nemocní lidé, a je potřeba je tak brát. Jen jsem netušila, kdo všechno tam nemocný byl. Svědomí toho člověka bych mít nechtěla, nicméně věřím, že se mu to mnohonásobně vrátí. Nicméně kupříkladu dnes již vidím poznámku sekretářky, abych se s nikým nevybavovala ne jako manipulaci, ale jako varování. Ona věděla, kdo je práškač, já ne. Takže s ohledem na to, co vím nyní, už logicky některé události vidím trochu jinak.

I některé poznámky a pocity v deníku z chování některých lidí, kterému jsem nerozuměla, dávají najednou smysl. Potřebuji čas, abych to všechno v sobě zpracovala. Zároveň ale nechci, aby moje zkušenost zapadla. Rozhodla jsem se, že až ten příběh s ohledem na nové poznatky zpracuji znovu a oslovím člověka, jehož si nesmírně vážím – pana doktora Beňa a o svůj příběh se prostřednictvím jeho Občanského sdružení Práce a vztahy podělím. Tam již budu konkrétní, adresná a pravdu si pro sebe nenechám. Vadí mně to, co se děje a v jaké organizaci se to děje, vadí mně, že jsme vlastně všichni obětmi manipulace. A také si uvědomuji, že kdybych mlčela, napomáhala bych velké špatnosti. A to už nechci.

## 5.1 Kvalitativní analýza a rozbor získaných dat

Prvním krokem byla **redukce textů - kategorizace dat a zúžení textu**. K vyhodnocení jsem použila techniku **otevřeného kódování**. Postupovala jsem tak, že jsem vyhledané fragmenty procházela, dělala jsem si poznámky mimo zkoumaný text. Dělala jsem si kódy, složila je do konceptu, do hierarchického modelu. Do analýzy a rozboru získaných dat byly zařazeny i poznatky z pilotáže, protože i z ní bylo možno použít mnohé fragmenty významné pro účely této práce.

Druhým krokem bylo rozšíření textu – interpretace kategorií. Dále následovala strukturace, kde se strukturují kategorie do vztahů. Vytvořil se analytický příběh, ten byl vyhodnocen a byla sepsána výzkumná zpráva – celkové vyhodnocení.<sup>153</sup>

---

<sup>152</sup> TAYLOROVÁ, Kathleen. *Brainwashing Manipulace s myšlením*. Praha: NLN - Nakladatelství. 2006.

- **Vyhodnocení rozhovoru s participantkou A**

Velmi ji zasáhlo nespravedlivé obvinění v souvislosti se ztrátou finančních prostředků z pokladny v dobročinné organizaci, kde pracovala. Mrzí ji vnučování viny za něco, co nespáchala. Je velmi pobouřena chováním svých nadřízených v této organizaci. Takové mrzké chování nezažila za celou svoji profesní kariéru. Je velmi znechucena tím, čemu byla nucena čelit a bývalého zaměstnavatele vnímá velmi negativně. Poté, co měla možnost poznat z blízka, jak tato organizace funguje, ji jako dobročinnou rozhodně nevnímá. Dobročinného ducha má participantka i nadále, na tuto konkrétní organizaci by ale již nikdy nepřispěla, jelikož se domnívá, že tato organizace nehospodaří se svěřenými finančními prostředky tak, jak by měla.

- **Vyhodnocení rozhovoru s participantkou B**

Tato žena čelila bossingu a obrovské manipulaci. Psychicky tím velmi strádala, měla deprese. Bylo jí podsouváno, že je k ničemu, že nic nedělá dobře. Přestávala si věřit, začínala mít o sobě pochybnosti. Vnímala faleš, neupřímnost ze strany nové nadřízené. Participantka B se snažila situaci řešit, podporu svých podřízených a kolegů měla, vedení organizace ale o problémech slyšet nechtělo. Musela odejít, stala se nežádoucí. Nyní je naštěstí velmi spokojena a nové zaměstnání ji uspokojuje. Tvrdí, že to, co zažila v minulém zaměstnání, už ji nebolí, je ale patrné, že to tak úplně zahojené není.

Velmi ji pobuřuje fakt, že se v této dobročinné organizaci upřednostňují někteří klienti, že tam nepanuje rovnost, ale jsou klienti běžní a klienti VIP. Když se proti tomu ozvala, musela odejít.

Je vidět, že ji negativní skutečnosti v Y stále nejsou lhostejné, že se jí dotýkají a trápí ji, že jsou věci tak, jak jsou.

Navrhuje testovat sociální inteligenci na manažerských postech.

- **Vyhodnocení rozhovoru s participantkou C**

Personální změny zapříčinily její odchod z pozice, kterou měla ráda. Vnímala velikou manipulaci, cítila se psychicky velmi zneklidněna, věděla, že když se ozve, bude to pro ni likvidační. Jako velké štěstí vnímá, že do tohoto stresujícího období vstoupila nabídka nového zaměstnání, kterou okamžitě přijala. Nyní je velmi spokojena. Navíc si uvědomuje, jak velké měla štěstí a čemu unikla. Věří, že pokud by zůstala, předvídá, že do půl roku by stejně odešla, navíc vyhořelá. Změnu k lepšímu nevidí v dotčené organizaci jako možnou.

---

<sup>153</sup> NESLUŠANOVÁ S., přednáška *Metodologie*, Institut mezioborových studií, Brno. 2015-04-24.

Kdysi to byla jiná organizace, kde ráda pracovala, ale hodně se tam změnilo a vývoj v organizaci nehodnotí pozitivně.

- **Souhrnné vyhodnocení rozhovorů**

Lidé, kteří byli výzkumu účastní jakoukoli formou – pilotáž i rozhovory jsou lidé srdeční, přátelští, sympatičtí a milí. Jsou tak, jak je znám, čestní a upřímní. Velmi pracovití, poctiví, obětaví. Jsou prosti arogance, povýšenosti, mají skutečného dobročinného ducha. Nejsou sobečtí. Ochotní pomáhat. Bylo znát, že i otázky víry a Boha a bohabojnosti berou vážně. Jsou skutečně věřící, ne jen pobožní. Ta opravdová vnitřní víra, poctivost a čestnost se pozná. A přesto – všichni byli obětí šikany.

Ústřední společný znak – absence falše! Tito lidé nejsou mistry zákulisních prospěchářských her. Jsou to lidé rovní, čestní, kteří otevřeně říkají, co si myslí. Problémy nezametají pod koberec, naopak na ně poukazují a mají snahu je řešit. A platí za to. Problém je v tom, že mnozí mocní, jejich nadřizení, nejsou rádi, když je na nedostatky poukazováno. Někteří nechtějí problémy, jiné zajímá jen jejich vlastní prospěch a následují své blaho a ti, kdo upozorňují na nedostatky a tím je vynášejí na světlo, se nehodí. Problém participantů je jejich naivita. Všichni měli radostné pocity, že se stali součástí neziskové organizace, která pomáhá lidem a která proklamuje, že každý je pro ni důležitý. Tito lidé doplatili na to, že právě tuto již v teoretické části zmiňovanou hodnotu – tedy že od přírody jsme si rovni, chtěli v této organizaci skutečně naplňovat a snažili se chovat ke všem stejně. A jako pověstné andersenovské dítě<sup>154</sup> bezelstně poukazovali na nahou realitu. Přitom tito lidé nejsou žádní pohádkoví hrdinové, znají strach a mají ho, zakoušejí jeho sevření, jsou zneklidnění. Vědí, že sociální služby jsou velmi specifická sféra. Sociální služby jsou navzájem provázané a jsou provázané též se státním sektorem. Tito lidé si velmi dobře uvědomují, že mohou čelit problémům za to, že si dovolili otevřít téma šikany, manipulace, zneužívání moci a nedej Bože téma narušených osobností v managementu dobročinné organizace, mohou se do budoucna potýkat s problémy s uplatněním ve svém oboru. Přesto ale odmítají ztratit svoji dětskou vnitřní čistotu, a sice poranění, s hořkostí v srdci, ale důvěrou v Boha a jeho vedení, tuto organizaci opouštějí. Zdá se, že jsou poraženi. Ale nejsou. Uchovali si to nejdůležitější – zůstali sami sebou a v kongruenci sami se sebou. Participantů nemají okamžitý pocit zadostiučinění, tedy že by bylo zlo potrestáno, ale jakožto věřící lidé spoléhají na konečné zúčtování po ukončení naší pozemské pouti.

---

<sup>154</sup> ANDERSEN, H. Ch. *Pohádky*. Vyd. 4. Praha: Albatros. 1973. s.159.

Nikdo z nich neztratil dobročinného ducha. Evidentně se jim po odchodu z této organizace daří dobře a jsou spokojeni.

## 6 ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI - VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

Výzkum samotný byla náročná práce. Bylo těžké vracet se do minulosti jak pro mne, tak pro participanty.

Zjistila jsem, že šikana v této konkrétní organizaci je často zapříčiněna organizačními změnami, reorganizací, personálními změnami, zkrátka když se člověk dostane do prostředí, které si původně nevybral, k lidem, kteří si nevybrali jej. Také hraje velkou roli osobnost vedoucího, zejména je-li nově příchozí a má své ambice. Nebo jak to trefně nazvala jedna z participantek výzkumu – má-li „božský syndrom,“ čili osoba trpící pocitem nadřazenosti. A že se jich do této dobročinné organizace dostalo opravdu hodně je patrné z výpovědí participantů výzkumu.

Velmi časté je nějaké nespravedlivé nařčení či obviňování, vnučování viny a z toho pramenící hořkost na straně obětí..

Lidem v této organizaci je často vnučována cizí vůle, je s nimi manipulováno a ta manipulace je tam velká, zaměstnanci pociťují nesvobodu, nemožnost být sami sebou, je zde hodně intrik, falše, podrazů, zákeřnosti, závisti, masek. Obrovská je touha po moci, arogance. Rovněž bezohlednost, sobectví, nenasytlost, využívání a zneužívání lidí.

Lidé jsou v rámci této organizace vystaveni neustálé a nadbytečné kontrole, stresu, zažívají strach, obavy, zneklidnění, deprese.

V organizaci je patrný propastný rozdíl mezi řadovými zaměstnanci, což jsou obvykle slušní a poctiví lidé, kteří toho dobročinného ducha mají a mezi vedením, které svým jednáním vykazuje znaky nebezpečných osobností. Mezi managery této organizace se bezesporu vyskytují jedinci, kteří trpí absencí empatie, jsou to lidé predátorští a narcističtí. Šikana je v této organizaci rafinovaná, alespoň ve svém počátku a je obvykle vyprovokována managerem – můžeme tedy hovořit o bossingu. (více viz komentář k výzkumné otázce). Častá je manipulace, dochází k zneužívání a nadužívání moci. Řadoví zaměstnanci jsou obvykle lidé s týmovým duchem, dobří kolegové, lidé, kteří záležitosti víry a dobročinnosti berou vážně. To, co tuto organizaci ničí, je její mocí posedlé, bohorovné vedení.

Zajímavé bylo, že navzdory svým negativním zážitkům z dobročinné církevní organizace si všichni postižení uchovali víru v dobročinnost i Boha. I když je ty události zasáhly, poznamenaly a určitě po nich nesjely jako voda po kačením peří, tak přesto mají nadále dobročinného ducha a neotřásl to ani jejich vírou. Zlo není o Bohu, ale o lidech, kteří nemusejí být dobří, byť by se sebevíce Bohem zaštiťovali.

Smutným faktem je, že závěr nepřinesl nic pozitivního, co se týče organizace, kde se šikana odehrávala. Vlastně se projevila skepse. Nedá se dělat nic. To, že tam věci jsou tak, jak jsou, se změnit nedá. Nikdo, ani v pilotáži, ani v samotných rozhovorech nepřišel s návrhem řešení ke změně k lepšímu (vyjma návrhu na testy sociální inteligence na manažerských postech). Všichni pocítovali, že se organizace je jiná než dříve, že vlastně žije ze svého dobrého kreditu a jména. Negativní proměna organizace jde na vrub lidského faktoru. Je to výhradně vždy o lidech. Diktátorský styl vedení neumožňuje, aby se zaměstnanci mohli ozvat, aby měli šanci se bránit, cokoli změnit.

### 6.1 Vyhodnocení hlavního cíle a dílčích cílů

**Hlavní cíl** bakalářské práce byl splněn. Podařilo se popsat a analyzovat projevy šikany, manipulace, zneužívání moci a narušených osobností v pracovním prostředí křesťanské církevní dobročinné organizace. Nicméně výzkum byl prováděn na malém vzorku obětí šikany z pracovního prostředí křesťanské církevní dobročinné organizace. A proto jeho výpovědní hodnota je limitována nízkým počtem účastníků výzkumu. Přesto z analýzy ale vyplynulo, že problematika šikany je alarmující a velmi závažná a pakliže pronikla i do prostředí, kde by ji nikdo nečekal, tedy do prostředí, které by mělo šikaně zabraňovat a ne být pro ni živnou půdou, pak je to znepokojující informace. Je nasnadě, že si tato problematika zaslouží nejen naši velkou pozornost, ale především snahu o nápravu, o návrat k původnímu účelu vzniku takové instituce. V tomto případě se regrese jeví jako velmi žádoucí. To ovšem znamená rozsáhlé personální změny na nejvyšších, manažerských postech. Otázkou je, zda jsou podobné personální bouře uskutečnitelné právě v té konkrétní instituci, o níž praktická část pojednává.

**Dílčí cíle** byly splněny.

- Podařilo se popsat negativní dopad a důsledky šikany a manipulace na pracovní morálku, na efektivitu práce, na vztahy na pracovišti a v rodině, na psychosomatický stav obětí šikany, a to jak v teoretické, tak praktické části.
- Zdá se, že neexistuje možnost obrany proti šikaně v dogmatickém prostředí dobročinné církevní křesťanské organizace. Teoreticky jsou nastaveny mechanismy na její neexistenci (etický kodex, adaptační kurz, firemní desatero, supervize), v praxi je možnost jediná – odejít. Šikana je zde obvykle vyprovokována shora a bývá natolik drsná, že se odchod jeví jako jediná možná cesta.

- Jako velmi vhodným preventivním opatřením ve vztahu k šikaně, tedy aby se člověk šikany na pracovišti vyvaroval, se jeví nastavit si hranice. Nedovolit nikomu, aby přestoupil určitou mez. Začne-li takový jedinec zacházet příliš daleko, okamžitě se ohradit. Je to zároveň pravděpodobně jediná cesta, jak se stát nezmanipulovatelným.
- Signály, které upozorňují na patologické vztahy na pracovišti vykazující známky šikany, manipulace, útlaku jsou diktátorský styl vedení, zaměstnanci v takové organizaci se bojí ozvat, navrhnout změny, z toho plyne strach, lidé jsou nuceni ohnout záda, mlčet. Zaměstnanci jsou nuceni k přetvářce. Za upřímnost se platí likvidací. Likvidují se lidé, kteří dokáží pojmenovat problém pravým jménem. Netolerance ke špatnému chování rovná se vyhazov. Produkují se oběti systému, tedy lidé, kteří jsou nuceni k přetvářce, což je musí strašně vyčerpávat. Jsou nuceni pitvořit se. Stanou se z nich mlčící roboti s usměvavou maskou na obličeji a pilulkami na deprese a uklidnění v kapse.
- Pracovní atmosféra v takové organizaci je napjatá, přesycená strachem a obavami, rebelové jsou likvidováni – exemplárně. Přitom rebelové mohou být velkým přínosem, mohou mít skvělé nápady, které by firmu posunuly dál. Chybí systém pochval, ale zato je výrazný systém sankcí. Vyžaduje se poslušnost, řád.
- Struktura a organizace daného pracovního prostředí nebo instituce může rozhodně předurčovat vyšší výskyt těchto patologických jevů. Narcistická, mocí posedlá osobnost ve vedení je toho doslova zárukou.
- Rozhodně se potvrdilo, že čím větší a hierarchizovanější instituce, tím více formálnější pracovní prostředí, kde se méně dbá na dobré vztahy a chybí "rodinná" atmosféra instituce. Zde bychom se mohli dotýkat až témat Tolkienovských – jeden vládne všem. Ve velkých institucích bývá obvykle tlak shora, z centrály, kde rozhodující bývají čísla, počty. Takže tito šéfové poboček, aby se vyhnuli kritice za nesplnění tabulek, masírují zase svoje podřízené a do týmu si vybírají raději lidi tvrdé, bez empatie, zato zaměřené na výkon. Bezohledné, ochotné ke všemu. Taková atmosféra na pracovišti ale nakonec vede k vyčerpání a vyhoření zaměstnanců. Pokud se těmto zaměstnancům nepodaří prosadit pozitivní změny, což se v těchto typech organizací obvykle nepovede, odejdou nebo jsou odejiti.



- Integrace obětí šikany a manipulace zpět do pracovního procesu je rozhodně možná a žádoucí. Problém je, že často tito jedinci mohou při výběrových řízeních působit velmi nejistě a trvá jim, než se jim podaří zbavit se strachu a nejistoty. Dobré je nezůstat sami, najít si pomoc a pracovat na sobě. Vhodné je prostudovat si odbornou literaturu a najít si v ní odpovědi na své otázky. Důležité je neobviňovat se. Zjistit, že chyba není na jejich straně a pokud ano, tak je minimální. Ujasnit si, co se stalo a proč. Poučit se a vyvarovat se všech možných chyb do budoucna.

Lidé, kteří prošli psychoterapií na pracovišti bývají dobrými zaměstnanci pro svého nového zaměstnavatele. Obvykle si velmi považují zaměstnání, kde je s nimi lidsky zacházeno, kde mají korektní podmínky. Jsou loajální a vděční.

## 6.2 Okomentování výzkumné otázky

**Výzkumná otázka:** Jak se projevuje šikana, manipulace a zneužívání moci v křesťanské církevní dobročinné organizaci?

**Komentář:** Šikana se v nejmenované křesťanské církevní dobročinné organizaci zpočátku projevuje velmi rafinovaně. V případě výzkumného vzorku (pilotáž, rozhovory, vlastní zkušenosti) se dá hovořit výhradně o bossingu. Jedná se o snahu svou oběť zmanipulovat, ovládat ji, zbavit ji vlastního úsudku, naleptat její osobnost a sebevědomí, vytvořit si robota, který bude poslušný, pokorný, bude bezmyšlenkovitě plnit příkazy, bude svého nadřízeného patologicky uctívat, obdivovat, následovat. Bude přehlížet či ještě lépe nebude vidět jeho chyby, prohřešky. Takový robot se nikdy neopováží cokoli jakkoli kritizovat. Pokud se takováto manipulovaná a ovládaná oběť vzepře, ozve se, projeví s něčím nesouhlas nebo si dokonce dovolí kritiku, je zlikvidována. Samotná likvidace pak již obvykle jakoukoli rafinovanost postrádá. Zde již jsou projevy šikany „pouze“ podlé, ubohé, velmi účinné a sledují jediný cíl – zbavit se nepohodlného, nepoddajného kritika či rebela. A zastražit ostatní. Smutným vedlejším produktem je podpora donašečství, práskačství, vytváření pracoviště infikovaného strachem, zákeřností, kde se daří falši a podlézavosti.

## 7 NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ DO SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKY

K návrhu řešení a doporučení pro sociální pedagogiku mně navedl britský sociolog Antony Giddens, který napsal:

*„Všude, kam se podíváme, vidíme instituce, které navenek vypadají stejně jako dříve a nesou stejná jména, ale uvnitř se už stávají čímsi jiným. Stále hovoříme o národě, rodině, práci, tradici, přírodě, jako by byly úplně stejné jako v minulosti. Jenomže nejsou. Vnější skořápka zůstává, ale vnitřek se změnil – a to se děje nejenom v USA, Británii nebo Francii, ale téměř všude. Říkám tomu „skořápkové instituce.“<sup>155</sup>*

Je jisté, že důvod pro vznik institucí, zejména těch dobročinných, byl bezesporu dobrý. A dobrou funkci také dlouho plnily. Ale pak se něco stalo...ano, na první pohled jsou stále stejné, obal „skořápka“ vypadá stejně jako dříve, nicméně uvnitř bohužel došlo k zásadní proměně – vevnitř je to prostě **záprdek**.

I v případě Y to tak prostě je. Jak mně řekl jeden z bývalých zaměstnanců, lidé tu práci v Y dříve dělali srdcem, i on ji miloval. Dětem, o které on a jeho kolegové v Y pečovali, říkali prostě naše děcka. Dnes jsou z nich klienti. Stejně, jako je znát rozdíl v citovém zabarvení (klienti verzus naše děcka) je patrná i změna uvnitř Y. Zvnějšku ta změna ale patrná není.

A zde budu opět vycházet z Giddense:

*„Spousta z nás cítí, že jsme v sevření sil, nad nimiž nemáme žádnou moc. Můžeme jim znovu vnutit svoji vůli? Mám za to, že ano. Bezmoc, již zakoušíme, není známkou osobních selhání, ale odrazem neschopnosti našich institucí. Ty, které máme, je třeba přebudovat nebo musíme vytvořit instituce nové.“<sup>156</sup>*

Tato myšlenka je bezesporu skvělá, ale...jak ji zrealizovat? Náročný úkol. Nejdříve je třeba si odpovědět na otázku, co způsobilo, že se dobročinná instituce stala skořápkovou nebo chcete-li záprdkovou institucí? Proč je v ní šikana na vzestupu, manipulace je běžnou praktikou, proč se tam tak touží místo pomoci po moci? Proč? Na vině není instituce, na vině jsou lidé. Lidé u moci. To, že mají tito jedinci moc a ovládají druhé, jim posiluje jejich sebedůležitost. Ale tu sebedůležitost jim zvedá i to, že takzvaně „páchají“ dobro. Páchání dobra v jejich podání je vlastně totéž jako páchání zla. Protože ti, co pomáhají, tak

---

<sup>155</sup> GIDDENS, A. *Unikající svět: jak globalizace mění náš život*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000, s. 30.

<sup>156</sup> GIDDENS, A. *Unikající svět: jak globalizace mění náš život*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000, s. 31.

často činí výhradně kvůli sobě. Aby je ostatní lidé oslavovali, jak jsou skvělí, dobří, dobročinní, laskaví, úctyhodní.

Jsou to jedinci, kteří se právě pro svoje ostré lokty, bezohlednost, dravost, predátorství, narcismus a touhu po moci dostali do vedení takovýchto institucí a pro něž je dobročinnost business jako jakýkoliv jiný – ono i na charitě se dá velmi zbohatnout. O tom, jak moc, se lze dočíst v článku „*Dobrý byznys, anebo skutečná pomoc.*“<sup>157</sup>

Ale vina není jen na jejich straně. Na vině jsou rovněž přísluhovači těchto mocipánů, takoví dělníci ideologie, kteří nemusejí nezbytně mít narušenou osobnost, ale buď jen podléhají cizím názorům, nebo velmi dobře vědí, jak se věci mají, ale z této „roboty“ pro své mocipány jim plynou nemalé výhody, a tak se jim vyplatí nevidět, neslyšet – stali se z nich roboti ideologie. Na vině jsou i ti bezcharakterní jedinci, kteří životem plují v duchu rčení „kam vítr, tam plášť“. A v neposlední řadě svůj notný díl viny má i vědomá, nicméně mlčící, strachem ovládaná většina.

Jak v této zdánlivě bezvýchodné situaci něco změnit? Jak dosáhnout obratu k lepšímu? Existuje, dle mého názoru, několik cest a mělo by se po nich jít souběžně.

Jak vyplynulo z části praktické, tak i z části teoretické, tito psychopati u moci jsou často charismatičtí, inteligentní jedinci. Co ovšem postrádají je inteligence emoční. Emoční inteligence je schopnost empatie, vcítění se do druhých lidí, je to schopnost komunikovat s druhými, vycházet s nimi, je to inteligence pro běžný život. Je to ale také schopnost získaná, je to vše, co nás ovlivňuje. Lze ji rozvíjet a vyvíjet. Dá se do ní zahrnout i schopnost vážit si toho, co máme, a ne se užírat tím, co mají druzí, závidět a nenávidět, bažit po tom, co mně nepatří a získat to za každou cenu. A proto by se tato emoční inteligence čili jakási zdatnost k lidskosti měla zkoumat na manažerských místech, vedoucích pozicích. A měla by se povinně rozvíjet.

Jako další nápravné řešení a doporučení pro sociální pedagogiku lze doporučit všem lidem bez výjimky vzdělávání se v oblasti lidské psychiky. Nejhorší, co pro sebe můžeme udělat, je nevědomost. Jako naprosto dokonalou učebnici pro všechny lze vřele doporučit – stejně jako již bylo doporučeno v teoretické části – k důkladnému prostudování příručku bývalého agenta FBI „*Nebezpečné osobnosti, jak je odhalit a chránit se před nimi.*“<sup>158</sup>

Nesmírně důležitá je osvěta. Je jí zoufale málo. Důležité proto je posílit více prevenci než léčit následky. Dobrým příkladem, jak takové následky řešit je artherapeutická dílna určená

---

<sup>157</sup> JANICKI, K. *Ekonom*, č. 51-52, *Dobrý byznys, anebo skutečná pomoc.* -- Roč. 56, (2012), s. 74-77.

<sup>158</sup> NAVARRO, J., POYNTER, T. *Nebezpečné osobnosti: jak je odhalit a chránit se před nimi : příručka bývalého agenta FBI.* Praha: Grada, 2015.

lidem, kteří prošli psychosociálním stresem.<sup>159</sup> Nemělo by se tedy jednat o projekt ojedinělý, ale bylo by dobré podpořit vznik podobných projektů.

---

<sup>159</sup> ANTI-MOBING ART. *Profesor Heinz Leymann & anti-mobbing-art-eu. Anti-mobbing-art-eu.*[online]. [cit. 2016-03-30].

## ZÁVĚR

Seznámili jsme se nejen s fenoménem šikany a dalších nástrojů uplatňování vlivu na pracovišti, ale především s vnitřním, temným obsahem těchto termínů. Víme, jak se šikana projevuje, také víme, že má mnoho společných rysů, ale zároveň je jiná případ od případu. Víme, že manipulace s lidskou bytostí je v rozporu s tím, co nás lidmi činí. Jsme ale poměrně snadno zmanipulovatelní a ve svém chování se často v mnohém nelišíme od zvířat. Zjistili jsme, že největším manipulačním nástrojem je strach. Strach se snoubí s nejistotou a obavami. Ze ztráty zaměstnání, z budoucnosti. Strach se často může přetavit na hněv a agresivitu, na vztek na původce agrese, ale i na obviňování sebe sama. Také jsme pochopili skrytý význam touhy pomoci, a že ne vždy ti, co pomáhají, jsou altruističtí jedinci. Nebo altruističtí být mohou, ale výhradně k sobě samým. Také jsme si přiblížili extrémní případy bažení po moci a ty, jenž po ní baží. Byli jsme varováni před nebezpečnými osobnostmi a pochopili jsme, jak snadno se můžeme stát obětí takové poruchové osobnosti. Rádi podléháme charismatu těchto lidí, jejich inteligenci, jejich masce. Jsme často jako slepí a hluchí. Slepě důvěřujeme autoritám, vysoce postaveným lidem, podléháme mylným iluzím. Řečeno slovy Jana Wericha – „*lháři ve fraku každý věří.*“ Bohužel v tom fraku na nás může číhat nebezpečná osobnost. Deformace mozku v oblasti empatie, soucitu, studu, svědomí, ty patrné na první pohled nejsou. A jsou-li oděny do líbivého či nějak důvěryhodného hávu, snadno se necháme obalamutit líbivými projevy, mnohočetnými tituly, postavením. Doporučili jsme si literaturu, která by nám měla být nápomocna se v problematice zorientovat, pochopit věci a děje, které pro nás mohly být matoucí, protože pramenily z naší nevědomosti.

Není sporu o tom, že pracoviště infikované takovými negativními jevy a ovládané lidmi s poruchami osobnosti, má obrovský dopad na osobnost člověka, na jeho rodinný i společenský život a samozřejmě na výkon jeho profese, což přímo ovlivňuje fungování, chod a výsledky práce v organizaci a v pracovním kolektivu. Z tohoto důvodu nelze tyto jevy přehlížet, ale naopak je nutné je odhalit, pojmenovat pravými jmény a podniknout kroky k zastavení tohoto jednání. Jinak bude těchto jevů a jejich projevů přibývat a ze svých pracovních pozic budou odcházet kmenoví zaměstnanci, kteří pro své zaměstnavatele vykonali mnoho dobrého, lidé slušní, pracovití a zkušení jen proto, že pod tlakem a tíhou psychického teroru nebudou schopni dále vykonávat svou profesi. Aktivním a vědomým postojem a přístupem můžeme pomoci zabránit takovým projevům, včas je

rozpoznat a předejít případným následkům, nebo poskytnout pomoc při řešení. Ne vždy je to ale snadné.

Na příkladech z reálného života, které jsou v praktické části práce uvedeny, je vidět, že šikaně a dalším projevům uplatňování vlivu na pracovišti je někdy velmi těžké nejen zabránit, ale také předcházet. Víme, a to bylo koneckonců předesláno již v textech v teoretické části, opírajících se o odbornou literaturu, že všechny negativní popsání jevy se nejen nevyhýbají prostředí, kde bychom je nečekali, ale naopak, a to vplynulo i z části praktické – daří se jim tam velmi dobře, vzkvétají. Proč tomu tak je? Často se nejedná o demokratické systémy, ale o přísně hierarchizovanou, autokratickou společnost. Poznali jsme, že mnohé takové instituce dávno nejsou tím, čím bývaly, i když na povrchu to tak nevypadá. Jedná se o „skořápkové instituce“, povrch je stejný, vnitřek se změnil. Na vině není instituce, ale lidé, kteří se v ní nově zabydleli a její zdravé jádro infikovali vším tím negativním, o čem byla řeč. V teoretické části jsme našli pár návodů, jak se bránit, zjistili jsme, že šikaně se zabránit dá, ale jsou i případy, kdy jediným řešením se jeví útek. A to v případě střetu s nemocným u moci. Pro zachování života i zdraví je v tomto případě útek skutečně jediné rozumné řešení. Na druhou stranu ale – když budeme utíkat, stane se z nás národ na útěku. Ale může se stát, že časem již nebude kam utíkat, že nebude kam se uchýlit. Nebezpečných osobností neubývá, ale přibývá. A jsou stále rafinovanější a rafinovanější.

Řešení je složité a náročné. Z praktické části vplynula skepse. Naprostá beznaděj. Změna není možná. To by se musel stát zázrak... Alespoň hovoříme-li o té konkrétní instituci, jíž se výzkum v praktické části týkal. Pravda je, že budeme-li čekat na zázrak, patrně se nestane vůbec nic. Budeme-li o něj ale usilovat, může se zhmotnit. Ale snadné to jistě nebude.

Je třeba zbavit se společenské slepoty, být poučení, umět se bránit, umět najít si pomoc. Nesmírně důležitá je preventivní osvětová činnost. Zavést výuku emoční inteligence. Testovat emoční inteligenci. Minimálně na manažerských postech. Ony se totiž schody odspoda nikdy nezametou!

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ANDERSEN, Hans Christian. *Pohádky*. Vyd. 4. Praha: Albatros, 1973. 249 s.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Moc, vliv, autorita*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001. 126 s. ISBN 80-7261-053-8.
- [3] BELDING, Shaun. *Jak ve zdraví přežít nesnesitelného šéfa: průvodce firemní zákopovou válkou*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. 145 s. ISBN 978-80-7261-194-2.
- [4] BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2003. 200 s. ISBN 80-86517-34-9.
- [5] BRZÁKOVÁ, Pavlína; DUŠEK, Jaroslav. *Tvarytmy*. EMINENT: 2014. 200 s. ISBN 978-80-7281-488-6.
- [6] ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 258 s. Škola a zdraví 21. ISBN 978-80-210-5448-6.
- [7] DURRÉ, Linnda. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálními manipulátorům, závislákům*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2012. 261 s. ISBN 978-80-7252-366-5.
- [8] DUTTON, Kevin. *Moudrost psychopatů: praktická lekce od svatých, špiónů a sériových vrahů*. Vyd. 1. Brno: Emitos, 2013. 276 s. ISBN 978-80-87171-36-3.
- [9] FIELD, Evelyn M. *Jak se bránit šikaně: praktický rádce pro děti, rodiče i učitele*. Vyd. 1. Praha: Ikar, 2009. 311 s. ISBN 978-80-249-1176-2.
- [10] FROMM, Erich. *Mít, nebo být?*. Vyd. tohoto překladu 1. Praha: Aurora, 2001. 242 s. ISBN 80-7299-036-5.
- [11] GIDDENS, Anthony. *Unikající svět: jak globalizace mění náš život*. Vyd. 1. Praha: Post (Sociologické nakladatelství), 2000. 135 s. ISBN 80-85850-91-5.
- [12] GREEN, George H a Carolyn COTTER. *Přestaňte být manipulováni: jak se zbavit tyranizování, šikanování a otrockého plnění příkazů*. Praha: PRAGMA, c2000. 166s. ISBN 80-7205-694-8.
- [13] GUGGENBÜHL-CRAIG, Adolf. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Vyd. 2. Překlad Petr Patočka. Praha: Portál, 2010. Spektrum (Portál). 120 s. ISBN 978-80-7367-809-8.

- [14] HEINE, Susanne a Peter PAWLOWSKY. *Moderní průvodce křesťanstvím*. Vyd. 1. Praha: Vyšehrad, 2012. Cesty (Vyšehrad). 191 s. ISBN 978-80-7429-249-1.
- [15] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
- [16] HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-200-0994-9.
- [17] HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.
- [18] CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Právní rukověť (Wolters Kluwer ČR). 216 s. ISBN 978-80-7478-552-8.
- [19] JŮN, Hynek. *Moc, pomoc a bezmoc v sociálních službách a ve zdravotnictví*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 144 s. ISBN 978-80-7367-590-5.
- [20] KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2005. 255 s. ISBN 80-7367-014-3.
- [21] KOLÁŘ, Michal. *Nová cesta k léčbě šikany*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2011. 336 s. ISBN 978-80-7367-871-5.
- [22] KOUKOLÍK, František. *Proč se Dostojevskij mýlil? - O vědomí, empatii, altruismu, lásce, zlu a religiozitě*. Praha: Galén, 2007. 216 s. ISBN: 978-80-7262-482-9.
- [23] LAZAROVÁ, Bohumíra. *Možnosti poznávání lidí: kapitoly z pedagogické a psychologické diagnostiky pro sociální pedagogy*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007. 52s.
- [24] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- [25] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2., rozš.a přeprac., Praha: Academia, 2009. 620 s. ISBN 978-80-200-1680-5.
- [26] NASHER, Jack. *Jak prokouknout lež a odhalit pravdu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. 978-80-247-3212-6.



- [27] NAVARRO, Joe a Toni Sciarra POYNTER. *Nebezpečné osobnosti: jak je odhalit a chránit se před nimi: příručka bývalého agenta FBI*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2015. 267 s. ISBN 978-80-247-5487-1.
- [28] NAZARE-AGA, Isabelle. *Nenechte sebou manipulovat*. Vyd. 2. Překlad Hana Prousková. Praha: Portál, 1999. 261 s. ISBN 80-7367-049-6.
- [29] NEZNÁMÝ AUTOR, *Bible: Písmo svaté Starého a Nového zákona: včetně deuterokanonických knih: český ekumenický překlad*. 6. přeprac. vyd., (4. vyd. v ČBS). Překlad Miloš Bič. Praha: Česká biblická společnost, 1995. ISBN 80-85810-08-5.
- [30] NEZNÁMÝ AUTOR, *Nový zákon*. Praha: Ekumenická rada církví v ČSSR. 1986. 432 s.
- [31] NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 123 s. ISBN 80-7169-253-0.
- [32] PETRÁČKOVÁ, Věra a Jiří KRAUS. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1998. 834 s. ISBN 80-200-0607-9.
- [33] PROVAZNÍK, Vladimír. *Červená slzička*. 1. vyd. Praha: Československý spisovatel, 1988. Žatva (Československý spisovatel).
- [34] RADVAN, Eduard a Michal VAVŘÍK. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012. 62 s. ISBN 978-80-87182-25-3.
- [35] RÖHR, Heinz-Peter. *Hraniční porucha osobnosti*. Praha: Portál, 2012. 117 s. ISBN 978-80-262-0311-7
- [36] RUSHKOFF, Douglas. *Manipulativní nátlak: (proč tak snadno uposlechneme druhé?)*. Vyd. 1. Hradec Králové: Konfrontace, 2002. 265 s. ISBN 80-86088-07-3.
- [37] SVATOŠ, Vladimír. *Jak působit na druhé, aby vám šli na ruku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. 123 s. ISBN 978-80-247-5476-5.
- [38] SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.
- [39] TAYLOROVÁ, Kathleen. *Brainwashing Manipulace s myšlením*. Praha: NLN – Nakladatelství, 2006. 424 s. ISBN: 978-80-7106-773-3

- [40] TUČKOVÁ, Kateřina. *Žitkovské bohyně*. 1. vyd. Brno: Host, 2012. 456 s. ISBN 978-80-7294-528-3.
- [41] VAVŘÍK, Michal. *Základy sociologie*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012. s 62.
- [42] VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). 192 s. ISBN 978-80-247-3174-2.
- [43] WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Pražské sociálně vědní studie – Psychologická řada PSY-021. Praha: FSV UK, 2007. 28 s. ISSN 1801-5999
- [44] WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. Z pohledu psychologie. 218 s. ISBN 978-80-247-3920-5.

## ČASOPISY

- [45] JANICKI, Klára. Ekonom , č. 51-52, *Dobry byznys, anebo skutečná pomoc.* --  
Roč. 56, (2012), s. 74-77. ISSN 1213-7693.
- [46] KAŠPAR, Lukáš. Téma 4/2015. *Nejcennější léky máme v sobě.*  
Praha:MAFRA,2015, s 52-58. ISSN 2336-4815
- [47] KAŠPAR, Lukáš. Téma 40/2015. *Země nadlidí...plačících stromů a fotbalových mistrů světa.* Praha:MAFRA,2015, s 20-26. ISSN 2336-4815

**PŘEDNÁŠKY**

- [48] OCETKOVÁ, Irena. Přednáška *Aplikovaná psychologie*. Institut mezioborových studií, Brno. 2016-02-13
- [49] NESLUŠANOVÁ, Silvia. Přednáška *Metodologie*, Institut mezioborových studií, Brno. 2015-04-10
- [50] NESLUŠANOVÁ S., přednáška *Metodologie*, Institut mezioborových studií, Brno. 2015-04-10.
- [51] PRÁŠILOVÁ, Halka. Přednáška *Vývojová psychologie*. Institut mezioborových studií, Brno. 12- 05-2014
- [52] VAŇKOVÁ, Zdeňka. Přednáška *Právo v sociální oblasti*, Institut mezioborových studií, Brno. 2015-11-07

## WEBOVÉ STRÁNKY

- [53] ANTI-MOBBING ART. Profesor Heinz Leymann & anti-mobbing-art-eu. Anti-mobbing-art-eu.[online].[ cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://anti-mobbing-art.eu/2013/09/leymannuv-atelier-anti-mobbing-art-eu/>
- [54] ANTI-MOBBING ART. Profesor Heinz Leymann & anti-mobbing-art-eu. Anti-mobbing-art-eu.[online].[cit. 11.3.2018]. Dostupné z: <http://anti-mobbing-art.eu/2013/09/leymannuv-atelier-anti-mobbing-art-eu/>
- [55] ČESKÁTELEVIZE.ČT24. Šikana na pracovišti: Až pětina lidí se setkala s mobbingem. [online]. [cit.2016-03-12]. Dostupné z: [.http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1064924-sikana-na-pracovisti-az-petina-lidi-se-setkala-s-mobbingem](http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1064924-sikana-na-pracovisti-az-petina-lidi-se-setkala-s-mobbingem)
- [56] ČESKÝ ROZHLAS 2. – Praha – *Káva o čtvrté*. [online].[cit. 10.3.2018]. Dostupné z: <http://www.sancedetem.cz/srv/www/content/pub/cs/odborna-knihovna/ruzne-podoby-sikany-pavel-beno-karel-kaspar-a-iva-kaiserova-20022.html>
- [57] IDNES.CZ/Finance. *Bossing*. [online].[2016-03-06]. Dostupné z: <http://finance.idnes.cz/bossing-c5k-/archiv.aspx?klic=448325> Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, Hlava IV, Rovné zacházení a zákaz diskriminace par. 16-17 (s. 9)
- [58] JURKOVÁ, KRISTÝNA. *Metodika k prevenci a řešení kyberšikany*. Poradenskecentrum.cz. [online] [2016-03-06]. Dostupné z:<http://poradenskecentrum.cz/dokumenty/kybersikana.doc>
- [59] KLAUS, VÁCLAV, ml. Novinky.cz. *KOMENTÁŘ: Šikana učitelky – Václav Klaus ml.* [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/komentare/395482-komentar-sikana-ucitelky-vaclav-klaus-ml.html>
- [60] KRČMAŘOVÁ, GABRIELA. Dorazil mobbing i do českých knihoven?. *Ikaros* [online]. 2002, ročník 6, číslo 6 [cit. 2016-04-05]. urn:nbn:cz:ik-10923. ISSN 1212-5075. Dostupné z: <http://ikaros.cz/node/10923>
- [61] LEYMANNSPIRIT.W-R *Projekt*. [online].[cit. 2016-03-30]. Dostupné z: [http://leymannspirit.eu/?page\\_id=872](http://leymannspirit.eu/?page_id=872)

- [62] MGR. MARTINA BUDÍNSKÁ (2010) z MŠMT. *Minimalizace šikany*. Káva o čtvrté. [online]. [cit.2016-03-12]. Dostupné z: <http://www3.minimalizacesikany.cz/esf-media/197-kava-o-ctvrte-cro>
- [63] NOVINKY.CZ *Islámský stát donutil dvanáctiletou dívku povraždit pět žen*. [online]. [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/zahranicni/blizky-a-stredni-vychod/396682-islamsky-stat-donutil-dvanactiletou-divku-povrazdit-pet-zen.html>
- [64] TOMAN, JAN. Nedd.cz. *Jsou věřící spíš štedří a spravedliví, nebo lakomí a pomstychtiví?* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://nedd.tiscali.cz/jsou-verici-spis-stedri-a-spravedlivi-nebo-lakomi-a-pomstychtivi-268806>
- [65] TV BARRANDOV. *Soudkyně Barbara*. [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.barrandov.tv/soudkyne-barbara/video>
- [66] SANANIM. Škola. Rodiče. Náctiletí. *Odrogach.cz*. [online]. [cit.2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.odrogach.cz/skola/sikana-a-nasili>.
- [67] SEĎOVÁ, Stáňa. Novinky.cz. *Hrůzná šikana. Škola tvrdí, že se smrtí učitelky nesouvisí*. [online]. [cit.2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/394871-hruzna-sikana-skola-tvrdi-ze-se-smrti-ucitelky-nesouvisi.html> 16.2. 3:29

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Aj.	A jiní.
A kol.	A kolektiv.
IT	Informační technologie.
Ml.	Mladší.
Např.	Například.
Pozn.	Poznámka.
Tzv.	Tak zvaný.
W-R	Work & Relations (Práce a vztahy).
Y	Zástupné označení nejmenované organizace.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Proč? .....	18
Obr. 2. The Boss .....	22
Obr. 3. Manipulace .....	26
Obr. 4. Manažer/ka roku v sociálních službách v očích a pocitech některých spolupracovníků. ....	28
Obr. 5. „Zahnanej do kouta!“ .....	32
Obr. 6. Moje výpověď .....	41
Obr. 7. Zraněná duše .....	43
Obr. 8. Zahořklostl .....	43



## SEZNAM TABULEK

Tab. 1. „Prevalence firemních psychopatů podle druhu zaměstnání.“ .....	38
---	----

## **SEZNAM PŘÍLOH**

1. Informovaný souhlas (participantka A)
2. Informovaný souhlas (participantka B)
3. Informovaný souhlas (participantka C)

## PŘÍLOHA P 1: INFORMOVANÝ SOUHLAS

### Informovaný souhlas

Já ... souhlasím s poskytnutím rozhovoru a použitím mých odpovědí pro účely bakalářské práce Věry Okénkové na téma „Šikana v práci a na pracovišti“. Moje odpovědi budou zveřejněny anonymně a jakékoliv osobní údaje, které by mě mohly identifikovat, nebudou nikomu předány a nebudou se vyskytovat v bakalářské práci ani jiných referencích.

Datum ...

Podpi:

.....

## PŘÍLOHA P 2: INFORMOVANÝ SOUHLAS

### Informovaný souhlas

Já .. souhlasím s poskytnutím rozhovoru a použitím mých odpovědí pro účely bakalářské práce Věry Okénkové na téma „Šikana v práci a na pracovišti“. Moje odpovědi budou zveřejněny anonymně a jakékoliv osobní údaje, které by mě mohly identifikovat, nebudou nikomu předány a nebudou se vyskytovat v bakalářské práci ani jiných referencích.

Datum ...

Podpis .....

## PŘÍLOHA P 3: INFORMOVANÝ SOUHLAS

### Informovaný souhlas

Já, ..... souhlasím s poskytnutím rozhovoru a použitím mých odpovědí pro účely bakalářské práce Věry Okénkové na téma „Šikana v práci a na pracovišti“. Moje odpovědi budou zveřejněny anonymně a jakékoliv osobní údaje, které by mě mohly identifikovat, nebudou nikomu předány a nebudou se vyskytovat v bakalářské práci ani jiných referencích.

Datum .....

Podpis .....

..