

Řešení konfliktů na pracovišti a v pracovních kolektivech

Jana Štěpánková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií



INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Štěpánková**
Osobní číslo: **H138126**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Řešení konfliktů na pracovišti a v pracovních kolektivech**

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 vedoucí bude práce zaměřena na:

- úvod do problematiky;
- projev a průběh konfliktů na pracovišti;
- veškeré druhy pracovní šikany (mobbing, bossing, bullying, sexuální harrasment);
- důsledky šikany pro oběť a pro firmy;
- možná východiska z problematické situace.

Pro práci bude použit kvalitativní výzkum. Předmětem výzkumu budou rozhovory se zaměstnanci ve vybrané společnosti a jejich zkušenosti v oblasti vztahů mezi kolegy a nadřízenými.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Barancová, H. 2014. Šikana a mobing na pracovišti. Praha: Leges.

Beňo, P. 2003. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: Era-vydavatelství.

Chromý, J. 2014. Násilí na pracovišti. Praha: Wolters Kluwer.

Kratz, H. J. 2005. Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management press.

Svobodová, L. 2008. Nenechte se šikanovat kolegu. Praha: Grada Publishing a.s.

Venglářová, M. 2011. Sestry v nouzi. Praha: Grada Publishing a.s.

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:

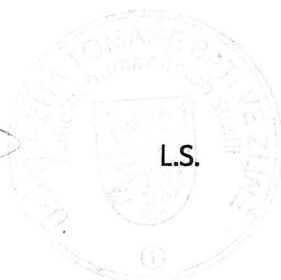
4. prosince 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

29. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015


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




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

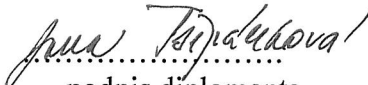
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-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 konflikty pracovních vztahů na pracovišti. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je věnována problematice mobbingu, bossingu a sexuálního harrasmentu, jejich následky a dopady na oběti. Závěr této části se zabývá možným řešením a obranou proti těmto jevům. Praktická část je zpracována prostřednictvím kvalitativního výzkumu, který byl proveden formou rozhovorů se zaměstnanci soukromé společnosti. Podstatou výzkumu je zjistit, zda se mezi zaměstnanci vyskytují problémové vztahy a jak k nim jednotliví lidé přistupují.

Klíčová slova: pracoviště, mobbing, bossing, sexuální harrasment, ochrana, zaměstnanci.

ABSTRACT

My bachelor thesis is focused on conflicts in working relationships. The thesis is separated into two parts - theoretic and practical. Theoretic part deals with problems as mobbing, bossing and sexual harrasment, their consequences and impacts to the victims. The end of this part engages with possible solutions and defences against these phenomenas. Practical part was processed through the qualitative study which was performed in the form of interviews with employees working in a private company. The substance of the study is to find out if there are some problem relationships between the employees and what is the access of individual people to this problem.

Keywords: working place, mobbing, bossing, sexual harrasment, defence, employees.

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Renatě Oralové za její vstřícnou pomoc při psaní bakalářské práce. Zejména děkuji za odborné rady v oblasti praktické části. Moje poděkování patří i všem respondentům, kteří ochotně odpověděli na všechny mé dotazy v průběhu rozhovorů.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI.....	10
1.1 KONFLIKT A JEHO PODOBY	10
1.2 VZNIK KONFLIKTU A REAKCE NA NĚJ	11
1.3 ŘEŠENÍ KONFLIKTU	14
2 PATOLOGICKÉ VZTAHY NA PRACOVIŠTI.....	16
2.1 MOBBING	16
2.2 BOSSING.....	28
2.3 SEXUÁLNÍ OBTĚŽOVÁNÍ (SEXUÁLNÍ HARRASMENT).....	32
3 OBRANA PROTI PATOLOGICKÉMU CHOVÁNÍ.....	36
3.1 JAK SE BRÁNIT MOBBINGU.....	36
3.2 OBRANA VŮČI BOSSINGU	39
3.3 JAK SE AKTIVNĚ BRÁNIT VŮČI SEXUÁLNÍMU OBTĚŽOVÁNÍ	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	47
4 VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA VZNIK KONFLIKTŮ, JEJICH PŘÍČIN A MOŽNOSTI ŘEŠENÍ	48
4.1 CÍL VÝZKUMU	48
4.2 VÝZKUMNÁ METODA	48
4.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	48
4.4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU	49
4.5 POPIS METOD.....	49
5 ZPRACOVÁNÍ DAT	50
5.1 ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCI	50
5.2 ANALÝZA ROZHOVORŮ	54
5.3 DISKUZE.....	63
ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	67
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	70
SEZNAM OBRÁZKŮ	71
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Téma bakalářské práce jsem si vybrala proto, že je mi tato oblast velice blízká. V jednom ze svých předešlých zaměstnání jsem si na vlastní kůži zažila, jaké to je být obětí bossingu a ráda bych tuto práci věnovala všem lidem, kteří se potýkají s obdobnými problémy na pracovišti a hledají cestu, jak se z této pasti dostat ven.

Obsah bakalářské práce je svázán se sociální pedagogikou zejména vznikem konfliktu i jeho řešením, přičemž velký důraz je kladen na komunikaci.

Slovo konflikt je znám zcela každému. V oblasti zaměstnání se někdy do konfliktu dostávají všichni pracovníci, ať už je to v rámci pracovního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným či mezi kolegy. Občasná nedorozumění, která lze řešit domluvou a spoluprací, většinou v člověku nezanechávají hlubší dopad. Konfliktní situace je ovlivněna i samotnou osobností lidí, jejich temperamentem a charakterem. Nicméně i více citlivý člověk se z takové situace rychle otrépe a jde dál.

Jestliže se ovšem konflikty vyskytují často a jsou cílené, jejich následky mohou způsobovat velké škody, a to jak na samotném pracovišti, tak i v životě a na psychice oběti. V důsledku toho pak může dojít ke vzniku patologických vztahů na pracovišti.

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda se konfliktní vztahy vyskytují i v soukromých firmách, jaké jsou příčiny vzniku konfliktů, jak se k nim staví zaměstnanci a zaměstnavatelé, a jakým způsobem jsou řešeny.

Teoretická část této bakalářské práce se zaměřuje na otázku, co je to konflikt, proč k němu vlastně dochází, jak se konflikty mohou stupňovat a zda je možné, že si člověk, který se stane obětí, způsobuje konflikty sám svým působením a chováním, či zda se jedná jen o způsob „vyléčení si“ vlastních problémů a nedostatků ze strany útočníků. Pozornost je věnována různým druhům šikany, se kterými se lze na pracovišti setkat. Každý druh je podrobně popsán včetně toho, jak se projevuje, co je pro něho typické a jaký dopad zanechává na obětech těchto konfliktů. Poslední kapitola teoretické části se zabývá tím, jak lze konfliktům na pracovišti čelit.

V praktické části bakalářské práce je prezentován kvalitativní výzkum, který byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů s několika zaměstnanci ve vybrané soukromé organizaci. V závěru praktické části jsou shrnuty výsledky výzkumného šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

Konflikty na pracovišti se vyskytovaly odjakživa a je velmi pravděpodobné, že se budou vyskytovat i nadále. I sám život není nekonfliktní, je tedy zcela přirozené dostávat se do občasných konfliktů v pracovním prostředí. Konflikt sám o sobě tedy ještě nemusí znamenat, že je člověk obětí patologických vztahů.

V případě, že ke konfliktům však dochází čím dál častěji a obzvláště ze strany jedné či více osob, je nutné mít se na pozoru. Každému patologickému jevu v pracovních vztazích totiž předchází konflikt, který nebyl správně urovnán. Podle jednotlivých projevů v chování osob, které konflikt vyvolávají a nesnaží se jej řešit, lze pak vyvodit závěr, který může poukazovat na konkrétní druhy šikany na pracovišti.

1.1 Konflikt a jeho podoby

Slovo konflikt pochází z latinského *conflictus*, což lze přeložit jako *srazit se spolu*. Konfliktem rozumíme střet názorů, rozpor nebo dokonce válku. Jsme aktéry i svědky řady konfliktů mezi lidmi, skupinami lidí a bohužel i národy. Dokonce sami v sobě nosíme řadu protichůdných sil.

Druhy konfliktů

Konflikty můžeme rozdělit na vnitřní, interpersonální a konflikt skupin. Principem vnitřního konfliktu je prožitek vnitřního napětí. Napětí je vyvoláno emocemi, které vznikají při situaci s nutností volby. Některé konfliktní situace zvládáme. Jsme schopni sdělit svůj názor, představy o dalším vývoji situace a domlouvat se s ostatními. Některé konflikty v nás ale vyvolávají takové napětí, že paralyzují naše jinak používané mechanismy řešení. Nemožnost vyjádřit napětí, nelibost či hněv spojený s danou situací vede ke stoupající nervozitě. Psychika přichází s pomocnou rukou ve formě obranných mechanismů, které pomáhají alespoň zdánlivě udržet harmonii psychiky.

Interpersonální konflikty tvoří značnou část problémů na pracovišti. Vznikají mezi dvěma či více osobami. Lidé se v pracovním prostředí pak cítí vytíženi a energie uniká mimo jejich pracovní úkoly. Citliví jedinci prožívají konflikty jako velmi zatěžující.

Konflikt skupin se často vyskytuje v rámci různých profesních skupin, například lékařů a sester.¹

Přehled základních obranných mechanismů

- Popření je jednou z nejjednodušších obran. Co nevidím, to neexistuje.
- Racionalizace znamená „rozumné“ vysvětlení chování, které umožňuje neřešit problémy, nebo netrápit se svými nedostatky.
- Přemístění emocí zná každý rodič. Zlost a vztek, který vyvolaly každodenní patálie v zaměstnání, nám pomohou odreagovat naši blízcí. Všimněte si, zda při špatné náladě nemáte tendenci více řešit nepořádek v dětském pokoji, nezájem manžela o údržbu domácnosti či nedbalý úklid domovnice.
- Kompenzace je snaha překonat svůj nedostatek. I když je chvályhodné snažit se zdokonalit a rozvíjet své schopnosti, kompenzace v tomto smyslu je boj s větrnými mlýny.
- Fixace je stálé opakování způsobu chování, komunikace či řešení problémů, i když nepřináší výsledek.

1.2 Vznik konfliktu a reakce na něj

Není pravdou, že konflikty jsou nevyhnutelné, protože mezi lidmi existují rozdíly. Můžeme se svým kolegou nesouhlasit, ale to ještě nemusí znamenat konflikt.²

¹ Venglářová, M. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 91

² McConnon, S. a M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 38-39

Vznik konfliktu

Konflikt souvisí spíše se **způsobem** komunikace než s jejím obsahem. Vzniká zejména kvůli přístupu, kterým se k těmto rozdílům stavíme, nebo jak o nich hovoříme.

Způsoby, jakými lze konflikt vystupňovat:

- vyčítání,
- obviňování,
- povýšené chování,
- skákání do řeči,
- osobní urážky,
- odmítání toho, co partner říká,
- vytváření vlastních domněnek.

Vznik či průběh konfliktů ovlivňují i dané okolnosti situace. Těmito okolnostmi může být:

- únava,
- stres,
- nemoc,
- špatná nálada,
- nejistota.³

Reakce na konflikt a jeho řešení

Způsob zareagování na konflikt je podmíněný řadou faktorů (stres, zkušenosti, postoj k situaci, vnímání závažnosti). Velmi důležitou skutečností je, zda si účastníci konfliktu přejí, aby se problémová situace vyřešila.⁴

³ McConnon, S. a M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 38-39

⁴ Střední škola Trhové Sviny. *E-learning – konflikt* [online]. 2012 [vid. 2016-02-20]. Dostupné z: http://www.souts.cz/opvk/e_learn_konflikt.pdf

Reakce na konflikt



Obrázek č. 1: Přehled reakcí na konflikt ⁵

Obrázek č. 1 znázorňuje druhy možných reakcí na konfliktní situace. Jednotlivá zvířata představují, jak se lidé v takových situacích chovají.

Želva – utíká se schovat do svého krunýře, aby se konfliktu vyhnula. Lidé, kteří reagují tímto způsobem, se vzdávají svých cílů, cítí se bezmocní, ale věří, že je lepší konfliktu se vyhnout, než se mu postavit.

Žralok – jeho záměrem je přimět ostatní, aby přijali jeho cíle. Důležité je pro něho zvítězit za každou cenu, i když by to vedlo k narušení vztahu s ostatními lidmi.

Medvídek – pro tyto jedince jsou vztahy důležitější než jejich vlastní cíle. Raději se tedy konfliktu vyhnou s tím, že se mu nevyhýbají proto, aby sami nebyli poškozeni, ale proto, aby nepoškodili druhé. ⁵

⁵ Střední škola Trhové Sviny. *E-learning – konflikt* [online]. 2012 [vid. 2016-02-20]. Dostupné z: http://www.souts.cz/opvk/e_learn_konflikt.pdf

Liška – zajímá se o své cíle a o vztahy s druhými do jisté míry. Tito lidé hledají kompromisy a jsou ochotni částečně ustoupit od svých cílů, pokud to pomůže minimalizovat zhoršení vztahů.

Sova – vysoce si cení svých cílů i vztahů s ostatními, nicméně na rozdíl od „lišek“ se takoví lidé nesnaží o smlouvání a vytvoření kompromisního řešení, protože chtějí dosáhnout svého uspokojení i uspokojení ostatních. Tento způsob reakce vyžaduje empatii a značnou kreativitu.

1.3 Řešení konfliktu

Konflikt bývá způsoben popíráním potřeb druhých lidí a pro jeho úspěšné vyřešení je nutné tyto potřeby uspokojit. V opačném případě by tak mohlo dojít pouze k dočasnému utlumení konfliktu a bylo by jen otázkou času, kdy konflikt znovu vzplane.

Existují čtyři kroky, prostřednictvím kterých je možné konfliktní situace řešit.

První krok

„Dejte najevo, že uznáváte stanoviska a názory partnera.“

Při urovnání konfliktu musí být snaha ukázat, že se lidé vzájemně vnímají a že respektují své názory, pocity a úmysly, i když s nimi nemusejí souhlasit. Tím, že jeden z kolegů dá druhému kolegovi najevo, že jeho myšlenky a pocity jsou stejně podstatné jako ty jeho, dojde ke zmírnění odporu.

Druhý krok

„Zjistěte potřeby, které se skrývají za požadavky.“

Jestliže se budeme snažit zjistit potřeby skrývající se za požadavky, můžeme tím druhým osobám ukázat, že se je snažíme vyslyšet a pochopit a zlepšit tak vzájemné porozumění. Potřeby druhých lze odhalit otázkami, co a proč člověk považuje za důležité, proč mu něco vadí a proč si něco přeje.

Třetí krok

„Snažte se, aby partner sám navrhl řešení.“

Čím déle je konflikt rozebírán, tím více se jeví jako neřešitelný. Je tedy nutné ptát se na to, co je potřeba udělat pro jeho vyřešení. Když požádáme naše kolegy, aby sami navrhli východisko, navozujeme tím pocit vzájemné spolupráce. Kolegové zaujmou aktivnější postoj, pokud vycítí, že se na vyřešení konfliktu mohou podílet.

Čtvrtý krok

„Snažte se, aby se obě strany cítily být vítězem.“

Důležité je nezavrhovat nějaký návrh, aniž by se zúčastněné strany konfliktu snažily pochopit, proč byl návrh předložen. Navržené řešení nemusí být tak špatné, jak se na první pohled může zdát. Nejprve je nutné ocenit to, co kolegové nabízejí a sdělit jim, co se nám na jejich nápadu líbí. Teprve poté je vhodné vyjádřit případné obavy.⁶

Jedním z možných způsobů řešení konfliktu je jeho „neřešení“. Jedná se buď o únik, tzn. vycouvání z konfliktu, nebo o vyhýbání se konfliktním situacím. Tento způsob řešení není nevhodný, nicméně není možné jej využívat opakovaně.⁷

⁶ McConnon, S. a M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 96-107

⁷ Střední škola Trhové Sviny. *E-learning – konflikt* [online]. 2012 [vid. 2016-02-20]. Dostupné z: http://www.souts.cz/opvk/e_learn_konflikt.pdf

2 PATOLOGICKÉ VZTAHY NA PRACOVIŠTI

Za patologické vztahy na pracovišti lze považovat takové vztahy, kdy se určitá osoba stává terčem pravidelných útoků ze stran svých kolegů či nadřízených. V patologických vztazích dochází ke snižování lidské důstojnosti člověka a zasahování do jeho soukromí.

2.1 Mobbing

Mobbingem se označuje především psychické týrání nebo systematický, cílevědomý a hlavně opakovaný útok na určitou osobu. Využívá degradujícího přístupu, nadměrné kritičnosti, zesměšňování, drobných či větších intrik.⁸

Mobbingem můžeme označit následující situace:

- Někdo nás nebo někoho z kolegů šikanuje, obtěžuje, uráží, pomlouvá nebo vylučuje z kolektivu.
- Jsou nám přidělovány poškozující úkoly – např. nesplnitelné či neodpovídající našemu pracovnímu zařazení, či naopak příliš snadné úkoly, mají-li být tím zpochybněny a zneváženy naše schopnosti.
- Mobbingem je také manipulace s informacemi, které bezpodmínečně potřebujeme ke své práci a které jsou nám buď zadržovány, případně falšovány nebo zkreslovány. Cílem mobbingu je totiž někoho záměrně poškodit, znemožnit nebo vyštvať a prvním krokem k tomu většinou bývá snaha zabránit „oběti“ v tom, aby mohla dobře vykonávat svoji práci.⁹

⁸ Šikana v práci. *Mobbing* [online]. 2015 [vid. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://sikanavpraci.cz/enigma-portfolio/mobbing/>

⁹ Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, s. 8

Mobbing bývá někdy označován také jako **bullying**. Tento termín se prosadil především ve Velké Británii. Je odvozen z podstatného jména "bully", což znamená surovec, tyran nebo násilník. Hlavními myšlenkami bullyingu je systematické šikanování, intrikování a psychický teror na pracovišti, který je iniciován a řízen kolegy, případně nadřízeným. Cílem bullyingu je tedy jako u mobbingu stejný: někoho poškodit.

Původ slova mobbing

Termín mobbing se původně netýká člověka, ale zvířecí říše. Anglický ornitolog Frank Finn (1868-1932) tímto termínem označoval chování ptáků k ostatním ptákům, zatímco rakouský teolog Konrád Lorenz (1903-1989) zase „*útok smečky na vetřelce, který vnikl do jejich teritoria*“. Slovo mobbing se však nepoužívá k charakterizování útoku lovce na kořist, ale k pojmenování protiofenzivy kořisti. Sociálně žijící zvířata napadají šelmu, která je ohrožuje, kdekoliv ji potkají. Uvádí například těžké husy kanadské, které v sevřeném šiku pronásledovaly lišku, dokud nezmizela z jejich teritoria.

Nicméně hlavní zásluhu na přenesení slova i jevu mobbing do psychologie má švédský lékař a psycholog **Heinz Leymann** (1932-1999). Jako první aplikoval analogii zvířecího chování na situaci na pracovišti. Při výzkumu pacientů s komunikačními a vztahovými problémy zjistil, že se někteří pracovníci ve firmách chovají ke svému kolegovi způsobem „útočící smečky“. Ačkoliv byl termín mobbing dlouho znám, nebyl do začátku osmdesátých let dvacátého století systematicky popsán. Z psychologického pohledu tedy jde o jev v podstatě nový. Díky mnoha článkům, které o psychickém týrání na pracovišti Leymann publikoval, se významnou měrou zasloužil o rozšíření termínu mobbing do celého světa.¹⁰

Pavel Beňo vysvětluje problém mobbingu jako *Klovací řád*¹¹

Z jakého důvodu dochází k jevům, jako je mobbing? Kde se v lidech berou sklony, potřeby či touhy ovládat druhého člověka? Soupeříme o převahu a ponižujeme druhé, abychom měli jistotu, že máme „navrch“. Je velmi pravděpodobné, že taková potřeba je ukryta

¹⁰ Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 19

¹¹ Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, s. 17-18

někde hluboko v každém z nás. Svědčí o tom i následující úvahy a popisy chování některých jiných živých bytostí v přírodě.

Hierarchie neboli hierarchické uspořádání skupiny ve smyslu jakéhosi stupňovitého rozdělení podřízenosti (submisivity) a nadřízenosti (dominance), je určitý biologický mechanismus či princip, který má své opodstatnění a svůj smysl. S tímto tvrzením přišel norský vědec **Thorleif Schjelderup-Ebbe** již v roce 1922, který takovou hierarchii vyzoroval v hejnu obyčejných slepic na svém selském dvorku.

To, že se slepice mezi sebou v hejnu klovou, ví snad každý. Málokdo ovšem ví, že se slepice mezi sebou neklovou náhodně, ale že tak činí podle určitého systému či řádu. Schjelderup-Ebbe při systematickém pozorování zjistil, že ve slepičím hejnu byla slepice, která si fakticky mohla dovolit klovat všechny ostatní slepice, zatímco ji samotnou se neodvážila klovnout žádná jiná slepice. Toto postavení v hejnu či ve skupině dostalo později název „Alfa-pozice“. Několik málo dalších slepic si sice netrouflo klovnout slepici alfu, všechny ostatní slepice však ano. Tuto pozici označujeme „Beta-pozice“. A tak to v hejnu pokračovalo až ke slepici, kterou klovaly všechny ostatní, zatímco ona sama klovat bez-trestně žádnou jinou nesměla. Jde tedy o jakousi „černou ovci“ slepičího hejna, která bývá popisována jako pozice „Omega“.

Nejčastější příčiny mobbingu

1. Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.
2. Autoritářský styl vedení, tzn. nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí.
3. Neustálý tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.
4. Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.
6. Strach ze ztráty zaměstnání.
7. Závist a obava z konkurence.
8. Nedostatek tolerance.
9. Destruktivní zacházení s chybami či omyly.
10. Struktura osobností mobbovaného i mobbujícího.¹²

¹² Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, s. 59

Znaky mobbingu

1. Skrytost

Charakteristickým znakem mobbingu je skrytost. Jedná se o malé a skryté útoky, které nebývají na první pohled vidět. Agresivní chování není otevřené, protože mobber nechce být přistižen a konfrontován s důsledky svého chování. Typické pro mobbera je to, že rád sleduje, jak jeho oběť trpí a je postupně ničena.

Skrytost snadno způsobí, že si mobbingu zpočátku nevšimne ani samotná oběť. Často nemá ani tušení, že se děje něco vážného, což je důvodem, proč se dá velmi těžko dokázat.

2. Zákeřnost

Zákeřnost mobbingu spočívá v jeho nenápadnosti a dlouhodobosti. Šíří se pomalu a projevuje se ve formě zdánlivých každodenních neshod na pracovišti, v tom právě tkví jeho síla. Jen málokterý člověk zvládne unést, když mu kolega – mobber – pravidelně neodpovídá na jeho pozdravy, kritizuje ho, ignoruje a roznáší o něm pomluvy.

O to složitější je situace tehdy, když vedoucí osoby přistupují pasivně k takovému problému a místo toho, aby se zbavovaly mobberů, zbavují se obětí. Mobber tak snadno nabude pocitu, že je o to více pro firmu důležitý a užitečný.

3. Nebezpečnost

Nebezpečnost mobbingu představuje zdravotní riziko pro člověka, který pracuje v neustálém stresu, a to se odráží na jeho psychické a později i fyzické stránce. Následky mobbingu způsobují, že oběť ztrácí uspokojení z činnosti, kterou vykonává, snižuje se její soustředěnost a napětí a úzkost pak nedovolí, aby pracovala naplno. To vše může mít za následek zvýšený počet chyb a selhání, popřípadě pracovních úrazů.¹³

¹³ Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 28-29

Průběh mobbingu

1. Fáze: Vše začíná konfliktem, který se neřeší

Konflikty narušují běžný chod práce a způsobují dočasnou ztrátu orientace. V pracovnících vyvolávají stres, napětí a jednání pod tlakem. Neřešené konflikty mají sklon k eskalaci a zintenzivňují se.

Konflikt nutí k řešení, není možné ho jen tak přejít. Problémovou situaci je nutné urovnat, aby opět došlo ke vzájemné shodě mezi stranami konfliktu a návratu k plnění každodenních úkolů.

2. Fáze: Psychický teror

Pokud se konflikt nevyřeší konstruktivně, změní se ojedinelé jízlivosti nebo zákeřnosti v systematický a cílený psychický teror. Nevyřešený konflikt ustoupí do pozadí a při pozdější analýze si už nikdo nevzpomene, jaké důvody mobbing vyvolaly. Šikanovaná osoba je zatlačena do role oběti a vydána napospas nepřetržitým útokům původce mobbingu. Oběť je čím dál zranitelnější a citlivější a její psychický a fyzický stav se neustále zhoršuje. Postupně to ochromí její odolnost. Oběť není schopna snášet cílené útoky, protože se tomu brání její organismus. Dochází ke ztrátě sebedůvěry, symptomy stresu se zesilují a dostavuje se strach o holou existenci. Jedinec v roli oběti trpí stále intenzivnějšími pocity strachu a izolace, čím dál častěji o sobě pochybuje a projevují se u něho psychosomatické poruchy. Tlaku se snaží čelit absencemi a ztrácí schopnost řešit situace. Pocit nejistoty vzrůstá a dochází k vytěšňování z kolektivu. Oběť se chová tak, jak od ní její trýznitel očekává. Nakonec se přidávají i spolupracovníci, kteří dojdou k přesvědčení, že by se klidně obešli bez dotyčné osoby, která se pro ostatní stává stále větší přítěží. Mobber tak může slavit svoje vítězství.

3. Fáze: Reakce personálního vedení, zásah nadřízené osoby

Jestliže osoby v nadřízeném postavení po delší dobu nevěnovaly dostatečnou pozornost střetům mezi zaměstnanci s tím, že se jedná o jejich soukromou záležitost, o přechodné hádky či projevy špatných nálad, budou přinuceny aktivně zasáhnout ve chvíli, kdy poklesne pracovní výkon celého oddělení. Jedním z důsledků mobbingu je snižování výkonnosti. Oběť mobbingu není schopna pracovat naplno, zatímco mobber plýtvá časem

a energií při plánování dalších útoků, což se začne odrážet na chodu a financích společnosti.

Mobber obvykle dospěje k výsledku, kterého chtěl svým chováním dosáhnout. Firma začíná řešit problémy příliš pozdě a pokusy o urovnání sporu jsou neúspěšné. V tomto pokročilém stádiu bývá už většinou pozdě. Původce mobbingu si upevnil své postavení, nemá snahu projevovat pochopení a už vůbec se nesnaží přestat s projevy svého asociálního chování. Personalisté většinou hodnotí situaci stejně jako mobber, který zůstává nepotrestán. Vše směřuje spíše k šikanované osobě, která již nemá sílu se bránit, její výkon se snižuje a nakonec je všemi hodnocena jako neschopný jedinec a je přeložena na jiné oddělení, což může opětovně vést ke vzniku dalšího mobbingu.

4. Fáze: Oběť mobbingu je vyloučena z firemního kolektivu

V případě, že přeložení oběti na jiné oddělení problém nevyřeší, bývá téměř vždy pravidlem rozloučit se s tímto zaměstnancem, a to pokud možno co nejrychleji, aby nedošlo k ještě větším škodám. Protože tomu však brání pracovně právní předpisy a není možné zaměstnance s těmito důvody propustit, je nepřímo tlačěn k odchodu ze společnosti. Vzhledem k fyzickému a psychickému vyčerpání odchází oběť obvykle dobrovolně, nebo je přesunuta na vedlejší kolej, čímž je dříve či později k odchodu „dohodou“ sama přinucena.

Po tomto procesu mnohdy není oběť mobbingu schopna nastoupit do nového zaměstnání, protože je nutné nejprve dlouhou lékařskou rehabilitací napravit způsobené zdravotní následky mobbingu, a to jak po fyzické, tak po psychické stránce oběti. Šikanované osoby trpí psychosomatickými onemocněními, která jim brání v dalším kvalitním výkonu v zaměstnání.¹⁴

¹⁴ Šikana v práci. *Projevy a průběh* [online]. 2015 [vid. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://sikanavpraci.webnode.cz/projevy-a-prubeh/>

Kdo je to mobber?

Mobber je člověk, kterého těší ubližovat druhým. Na kolegu, kterého si vybere za oběť, vyvíjí nátlak nejméně jednou týdně po dobu alespoň šesti měsíců. Typický mobber se vyznačuje nevyzrálou osobností a dětinskou povahou. Mívá problém především sám se sebou a násilím si kompenzuje své nízké sebevědomí nebo strach z vlastního selhání. Příčinou mobbingu může být také nespokojenost mobbera s jeho životem, vztahy či s prací.

Mobber je velmi ctižádnostivý, soutěživý, egoistický a usiluje o svoji naprostou sebedokonalost. Cítí se být důležitým, nepostradatelným a výjimečným člověkem. Bývá často vznětlivý a nervózní a tím, že manipuluje s druhými lidmi, si udržuje vlastní sebeúctu. Jeho vztahy jsou velmi selektivní – k určité skupině lidí se chová mile a přátelsky, zatímco k druhé skupině se chová krutě a arogantně. Nerespektuje práva a potřeby druhých a musí mít nad všemi kontrolu.

Mobber není schopen hlubších citů, chybí mu empatie, ačkoliv to navenek může vypadat obráceně. Neví, co jsou morální zábrany, úcta, netrpí výčitkami. Nesoucí s druhými lidmi a nezná pocit viny. Tváří se jako moralista, odsuzuje špatnost a s oblibou dává lekce poctivosti a čestnosti. Lidé se v jeho přítomnosti často cítí provinile. Mobber nikdy nezpochybňuje své chování. Má nadměrně vyvinutou schopnost klamat, podvádět a přesvědčivě lhát.¹⁵

Ženy mobbují odlišně než muži

B. Huberová uvádí, že muži se uchylují raději k pasivním metodám mobbingu, zatímco ženy dávají přednost formám aktivním, jako jsou:

- Posmívání se kolegyni, přičemž terčem posměchu může být její účes a postava, hlas či gestikulace.
- Přiložení si polínka do ohně, aniž by byla nejdříve ověřena pravdivost dotyčných informací.
- Štvaní za zády oběti – je jí upíráno právo se otevřeně vyjádřit.

¹⁵ Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 46-48

- Znepokojování kolegyně neustálými narážkami, které nikdy nejsou konkretizovány.
- Postižená se ocitá pod neustálou palbou kritiky, kdy je na ní vyrukováno s každou domnělou či skutečnou chybou.
- Kolegyně nedokončí jedinou větu, protože je neustále přerušována.

Metody typické pro muže:

- Ignorování kolegy, je pouhý vzduch – při rozhovorech bývá přerušován, v případech, že mluví, jsou od něj odvráceny pohledy.
- Neustálé upozorňování na slabé stránky oběti, oběť je systematicky shazována.
- Namísto argumentů jsou používány výhrůžky, někdy i násilného charakteru.
- Kolega je znepokojován cynickými poznámkami o jeho způsobu života a jeho osobních stanoviscích.
- Oběti jsou stále podsouvány nové a nevděčné činnosti, o jejichž smyslu je vědomě ponechávána v nejistotě.¹⁶

Typická oběť mobbingu

Oběťmi mobbingu se většinou stávají lidé, kteří nějakým způsobem **vybočují**, tzn., jsou něčím výjimeční ať už po fyzické či psychické stránce, lidé naivní a důvěřiví, jež si nedokážou představit, že by někdo mohl být tak zlý a měl potěšení z ubližování druhým. Pro mobberovo chování se stále snaží najít nějaké důvody a omluvy, jenže si neuvědomují, že svojí upřímností a průhledností dávají mobberovi do rukou ještě silnější zbraně. Oběť také často může podlehnout klamu, že mobbera změní. To je velký omyl. Zatímco oběť se snaží pochopit důvody mobberova chování, hledá řešení a obviňuje se ze vzniklé situace, mobber je tvrdý jako kámen a žádnou vinu necítí.

¹⁶ Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Martin: Neografia, 1995, s. 23-24

Obětí se snadno stane člověk, který nemá dostatek sebedůvěry. Člověk, jenž si nevěří, působí zastrašeně, nervózně a nízké sebevědomí z něj jenom číší, vlastně mobbera nevědomky přitahuje. Dále pak lidé, kteří častěji chybují nebo se nechají snadno vyprovokovat.

Mobbing se nevyhýbá ani lidem svědomitým se sklony k sebeobviňování, kteří jsou obětaví, pomáhají druhým, špatně snášejí nedorozumění, netaktnost či křivdy a snaží se je napravovat. Jsou citliví na kritiku druhých, zvláště když není pravdivá, a právě toho dokáže mobber šikovně využít. Dostane člověka přesně tam, kde ho chce mít. Spolu tak vlastně tvoří „ideální pár“ – mobber u sebe jakoukoliv vinu odmítá a hledá, na koho ji svalit. Oběť má zase tendenci se obviňovat a zodpovědnost za vzniklou situaci přebírat na sebe.

Velkou skupinu obětí tvoří tzv. snadno vydíratelní jedinci. Takoví lidé jsou na své práci existenčně závislí – pracují v oblasti s nízkou zaměstnaností nebo za méně výhodných podmínek než ostatní zaměstnanci (např. pracovní smlouva na dobu určitou, žena - samoživitelka apod.).

Z tohoto úhlu pohledu se jeví jako méně pravděpodobně, že dojde k mobbingu u extrovertů. Jenže zkušenost bohužel říká něco jiného. Mezi oběťmi najdeme i jedince úspěšné, aktivní, průbojné, iniciativní, ctižádostivé či sebevědomé. Stejně tak se terčem mobbingu stávají i lidé pracovití, pečliví, poctiví, vytrvalí nebo zodpovědní. Proč i lidé se zdravou sebedůvěrou zažívají mobbing? V tomto případě je oběť vnímána jako ohrožení, protože narušuje zaběhlý rytmus na pracovišti či pomalé pracovní tempo, anebo prostě musí být odstraněna, aby uvolnila místo na výsluní mobberovi. Jindy je pro mobbera oběť nástrojem k získání toho, co sám nemá. Vysává z ní energii a životní sílu, přivlastňuje si její kvality, myšlenky či nápady. Postiženým se také může stát osoba dříve oblíbená, které ostatní závidí povýšení, anebo člověk, který sedí na místě, jež si nárokuje kolega-mobber.

Nicméně platí, že lidé, kteří mají vztah, pevné zázemí a jiné kolektivy, ve kterých mohou svou situaci probrat, se dají rychleji dohromady než lidé osamělí. Stejně tak extroverti a asertivní jedinci mají mnohem větší naději překonat konflikty bez větších následků. Nenechají se tak snadno zdeptat anebo jsou schopni reagovat podobnými zbraněmi.¹⁷

¹⁷ Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 56-58

Jaké jsou reakce ostatních kolegů

Kolegové oběti se často drží stranou z toho důvodu, že nic netuší, nebo nechtějí mobbera poštvat proti sobě. Raději zavírají oči a mlčí. Z různých důvodů nepřijdou oběti na pomoc, např.:

- a) Mají strach z pomsty, a to obzvláště tehdy, pokud mobber obešel všechny kolegy a viditelným způsobem je varoval, aby se do ničeho nepletli.
- b) Ze strachu, že by se sami mohli stát obětí. Raději nebudou reagovat a budou se tvářit, že se nic neděje. Mají vlastní problémy a nechtějí riskovat ztrátu práce či jistot kvůli někomu jinému.
- c) Předstírají, že se jich tento problém netýká, drží si odstup a nechtějí se do ničeho plést. Nemají zájem oběti pomoci. Vymlouvají se, popírají svou zodpovědnost a často ani nemají snahu nic zjišťovat.
- d) Chybí jim porozumění pro mobbing, protože se s ním doposud nesetkali, a nemají tedy žádné zkušenosti s touto problematikou.
- e) Existují i takoví kolegové, kteří cítí uspokojení, když vidí utrpení druhých.
- f) Z různých důvodů jsou na straně mobbera, např. s ním mohou souhlasit, nebo chtějí být na vítězné straně, kterou v mobberovi vidí.
- g) Takové či obdobné chování je ve firmě považováno za normální.¹⁸

Reakce životního partnera na problémy v práci

Pavel Beňo uvádí, že ten, kdo se pohybuje v začarovaném kruhu mobbingu či bossingu, nemůže dlouho odolávat tomuto obrovskému tlaku, když je osamocený. Pravidlo „*Nezůstávat sám*“ je tím prvním, se kterým seznamujeme žadatele o naši radu a pomoc. Nahromaděné napětí, křivdy nebo také agrese musí prostě a jednoduše z člověka ven, nemají-li zničit jeho tělo či ducha. Chápající partner je v takové situaci darem samotných nebes. Nejenom tím, jak naslouchá, jak chápe a jak umí povzbudit. Ovšem hlavně proto, že rozumí také negativním reakcím – smutku a depresím či naopak výbuchům a emocím, které se z člověka někdy derou možná dokonce i proti jeho vůli.¹⁹

¹⁸ Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 77-78

¹⁹ Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, s. 90-91

Reakce přátel a rodiny

Oběť mobbingu často reaguje dvěma způsoby – uzavře se do sebe, nebo má velkou potřebu o své situaci mluvit s někým blízkým. Většinou má oběť sklon se spíše nesvěřovat, protože se stydí, nebo se obává toho, jak bude její okolí reagovat. Nicméně psychický stav oběti nezůstane před blízkými dlouho utajen. Všimnou si, že se dotyčná osoba změnila, že se jinak chová, je podrážděná a nevědí, jak si to mají vysvětlit. Pokud se jim oběť nesevěří, nelze očekávat, že by jí mohli pomoci. V takovém případě je možné navrhnout pomoc odborníka.²⁰

Důsledky pro jedince

Projevy mobbingu negativně ovlivňují oběť po psychické, zdravotní i sociální stránce. Mezi nejčastější psychické potíže patří neklid, nervozita, úzkost, podrážděnost a poruchy sebehodnocení. Dlouhodobé potíže mohou vést k depresi, nebo dokonce k myšlenkám na **sebevraždu**. Oběť má často sklony ke zvýšené konzumaci psychotropních látek, např. alkoholu.

Vlivem narušeného psychického stavu dochází ke zhoršení zdraví. Mobbovaný člověk může mít problémy s dýcháním, bolestí hlavy a zad či trávicími obtížemi. Často dochází k poruchám spánku.

Oběť žije v neustálém strachu a napětí. V případě, že se se svým problémem nesevěří blízkým osobám, dochází k narušení vzájemných vztahů, jelikož okolí nechápe změnu chování oběti. Dochází také k obavám ze ztráty zaměstnání a s tím spojené finanční starosti, zejména pokud se jedná o osobu starší, pro kterou už není lehké najít uplatnění v pracovní oblasti.

Oběti zažívají velkou stresovou zátěž, která může končit nemocí, případně i pokusem o sebevraždu.

²⁰ Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 79

Posttraumatická stresová zátěž (PTSD)

S tímto označením se můžeme setkat v klasifikaci Světové zdravotnické organizace (WHO/ICD – 10, 1991) a podle zkušeností lékařů můžeme o takové formě onemocnění mluvit tehdy, když konstatujeme výskyt následujících pěti faktorů:

1. Výskyt psychického traumatu.
2. „Myšlenkový teror“ – naše myšlenky a veškeré mentální síly jsou vázány tím způsobem, že se k tomuto traumatu musíme neustále a nutkavě vracet.
3. Marná snaha postiženého takových myšlenek se zbavit, což pak může často vést až k jakémusi druhu sebeizolace (snaha vyhnout se situacím, které vyvolávají vzpomínání).
4. Řada mentálních a psychosomatických stresových symptomů.
5. Patologický obraz trvá minimálně 1 měsíc.²¹

²¹ Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, s. 9

2.2 Bossing

Bossing je psychická šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které 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.²²

Původ slova bossing

Bossing je jedním z podob šikany na pracovišti. Autorem tohoto termínu je **Nor S. Kile**, který takto ve svých šetřeních nazýval „*systematické šikanování ze strany vedoucího*“. Někdy se u slova bossing můžeme setkat také s označením – do českého jazyka bohužel jen obtížně přeložitelným - Rufmord (německé slovo Mord = vražda, Ruf = pověst), nebo s popisným překladem „zdraví poškozující vedení“.²³

Příčiny bossingu

Bossing bývá někdy signálem, že nadřízený pracovník má nějaký osobní problém.

Bossingu se dopouští z určitých důvodů, např.:

1. Strach:
 - ze ztráty vlastní autority,
 - ze ztráty moci,
 - ze ztráty kompetencí.
2. Peníze: rád by ušetřil a nechce zaměstnanci vyplatit to, co mu podle zákona patří.
3. Zloba: zaměstnanec mu jednoduše něčím vadí.

²² *Mobbing*. Wikipedia, internetová encyklopedie [online]. [vid. 2015-10-29]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Mobbing#Definice>

²³ *Bossing*. Šikana v práci [online]. [vid. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://sikanavpraci.cz/enigma-portfolio/bossing/>

Nadřazený v roli bossa se přirozeně cítí být svými podřízenými pracovníky silně ohrožen. K zaměstnancům se chová hrubě, suverénně, někdy dokonce vulgárně. V kombinaci s mocí a vlivem, který má obvykle k dispozici, může být takový stav velmi zhoubný. Člověk se sníženou sebeúctou se instinktivně brání dalším porážkám a prohrám. Snaží se mít neustále vše pod kontrolou, což je samozřejmě v zaměstnání velmi obtížný a často nereálný cíl. Na druhé straně člověk s dostatečnou mírou sebedůvěry a sebejistoty nemá potřebu neustále kontrolovat druhé, protože důvěřuje nejenom sobě, ale také svým spolupracovníkům. Důvěřuje dohodám, které mezi nimi byly uzavřeny, a dokáže odhadnout míru a situace, kdy je zapotřebí zkontrolovat, zda jsou tyto dohody také dodržovány. Nedodržení dohody je podle potřeby postihováno.

Vedoucí s nízkou sebeúctou se dohodám vyhýbá, protože se jich bojí. Bojí se ztráty kontroly, a proto neustále kontroluje a úkoluje. Dohoda o společném cíli – v organizační praxi se mluví o „dojednání cíle“ – se neobejde bez úcty, respektu a důvěry ve schopnosti a odpovědnosti toho druhého.

Bossing je obvykle doprovázen špatnou atmosférou na pracovišti. Takové klima se projevuje i tím, že se do popředí zájmu dostávají osobní zájmy vedoucích pracovníků a ty se pak vydávají za zájmy celé organizace či firmy. Tzv. „orientace na lidi“ prakticky neexistuje, mdlá může být i „orientace na výkon“. Všichni vědí, že podmínkou úspěchu a kariéry je především schopnost vyhovět vedoucímu. V této situaci prakticky neexistuje aktivní leadership a efektivní komunikace v týmu. Situace může sice na rozdíl od skutečné týmové práce, která je často velmi bouřlivá až konfliktní, působit dojmem relativního klidu, ale je to jenom klid před dalším úderem hromu a blesku ve formě výbuchů nadřazeného. Blesk se vybijí a napětí poleví. Potom je zase chvíli klid. Že přitom blesky obvykle zasáhnou také někoho z lidí a vytváří se atmosféra trvalého napětí a strachu, která vede ke snížení pracovního výkonu, nadřazeného příliš nezajímá.

Mnoho obětí bossingu či mobbingu jsou lidé pracovití a tvořiví. Často se do situací „bleskosvodů“ pro frustrace a agrese svých vedoucích nebo kolegů dostávají nikoli vlastní vinou.²⁴

²⁴ Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, s. 74-76

Kde má bossing šanci?

Bossingu se nejčastěji daří v takovém pracovním prostředí, kde převažuje atmosféra nedůvěry, pomluv a závisti. Také špatná komunikace uvnitř firmy a nekvalitní obsazování vedoucích pozic často přispívá ke vzniku a rozvoji teroru ze strany nadřízeného. Jestliže navíc ve firmě převládá neochota přiznat si možnost existence šikany a není zde vůle k jejímu řešení, útokům nestojí téměř nic v cestě.

Nejčastější projevy bossingu:

- Nadřízený omezuje pracovníkovi možnost vyjádřit se.
- Jeho práce je znevažována a opakovaně kritizována před kolegy.
- Dostává nesplnitelné a nesmyslné úkoly.
- Pracovník je terčem posměchu, nadávek a pomluv.
- Jeho rozhodnutí a názory nejsou brány na zřetel.
- Čelí sexuálními návrhům nebo vydírání ze strany nadřízeného.

Důsledky bossingu se odráží na celkové atmosféře pracoviště. Mezi zaměstnanci vládne nejistota a napětí, celkově se snižuje výkonnost. Samozřejmě ale nejvíce trpí samotná oběť psychického teroru. Ať už jde o poruchy spánku, deprese, nízké sebehodnocení nebo sklon hledat únik v podobě pití alkoholu či požívání drog, všechny tyto problémy působí jak na psychiku, tak také na fyzické zdraví člověka. Nezřídka tedy vedou ke vzniku psychosomatických poruch, jako jsou žaludeční vředy, astma, cukrovka nebo vysoký krevní tlak.²⁵

²⁵ *Mám odejít z práce? Jsem obětí bossingu!* Superkariéra [online]. [vid. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/mam-odejit-z-prace-jsem-obeti-bossingu.html>

Fáze bossingu

1. Nejprve se nejedná ještě o plánovité chování, ale spíše o škodolibost.
2. Již pravidelný psychický nátlak s úmyslným záměrem.
3. Cílené útoky, pracovní přetěžování.
4. Rozklad osobnosti postiženého pracovníka s defenzívou a následnou výpovědí.²⁶

Oběť bossingu

Obětí se může stát prakticky kdokoli. Psychický teror na pracovišti není tak ojedinělým jevem, jak by se mohlo zdát. Pokud jde navíc o trvalé, plánované útoky ze strany nadřízeného vůči podřízenému, můžou být důvodem pro odchod z místa. Problémy se šéfem se přitom nemusí ani zdaleka týkat lidí slabších, kteří jsou jakkoli odlišní od ostatních. Terčem bossingu se stávají také nezávislí jedinci, kteří se snaží vyjadřovat k problémům a jsou výrazně iniciativní. Svou roli zde mohou hrát obavy z konkurence nebo pocity méněcennosti.²⁷

^{26, 27} *Když se řekne bossing*. Dobrý šálek. Magazín pro čtenáře středního věku [online]. [vid. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://dobrysalek.cz/kdyz-se-rekne-bossing>

2.3 Sexuální obtěžování (sexuální harrasment)

Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., popisuje sexuální obtěžování jako jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevítané, nevhodné nebo urážlivé, kdy takové jednání vede ke snížení důstojnosti dotčeného člověka.

Sexuální obtěžování je jedna z forem diskriminace, při které se využívá a zneužívá nerovnosti mezi osobami.²⁸

Projevy sexuálního obtěžování

Projevy v chování, které lze definovat jako sexuální obtěžování, jsou především ty:

- které si ženy nepřejí,
- které ženy urážejí a ponižují,
- které překračují hranice ženami vymezené,
- při kterých musí ženy, jakmile odmítnou či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky.

Platí, že ženy nejsou příliš přecitlivělé k chování mužů, protože vtípky týkající se žen, nejruznější hvízdání či „náhodné dotyky“ těl, považuje pouze každá třetí žena za sexuální obtěžování.

O sexuálním obtěžování můžeme hovořit pouze tehdy, pokud je žena pokořována často a po delší časové období obscénními poznámkami nebo činy.²⁹

Existuje také obtěžování, které není sexuálně motivované, nezáleží tedy na vzhledu ani přitažlivosti oběti. Jde zde o jediné - o snížení sociálního statusu prostřednictvím urážek, okukování, sexuálně orientovaných poznámek a dalšího nevhodného chování. Sexuální obtěžování tedy nemusí být projevem náklonnosti jednoho pohlaví k druhému,

²⁸ *Víte, jak řešit problém šikany a sexuálního obtěžování? Co je sexuální obtěžování?* [online]. [vid. 2015-08-05]. Dostupné z: http://www.firebrno.cz/uploads/blondynky/verze_pdf/sikana_haraseeni.pdf?highlightWords=sexuální+obtěžování

²⁹ Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Martin: Neografia, 1995, s. 80

ale nástrojem systematického snižování statusu osoby. Sexuálně obtěžují nejen muži, ale i ženy, nicméně jedná se spíše o výjimky. Tento jev lze vysvětlit tím, že vedoucí funkce zastávají především muži.³⁰

Typické oběti sexuálního obtěžování

V zásadě platí, že se žádná žena nemůže cítit jistá před sexuálním obtěžováním. Nejčastěji bývají postihovány:

- mladší ženy mezi 20. a 30. rokem, které ještě nemají stálé místo,
- ženy na středním stupni hierarchie, jestliže se například pokoušejí prosadit proti mužským soupeřům,
- ženy, které pracují ve sférách, kde dominují muži.³¹

Typičtí pachatelé sexuálního obtěžování

Muži si své oběti vybírají cílevědomě, ale ne proto, aby projevíli svůj zájem o ženu, jak se často tvrdí, nýbrž proto, aby ženu ponížili, a tak demonstrovali svoji převahu. Z toho tedy vyplývá, že k těmto odstrašujícím hrám o moc se uchylují především muži s pevnou pozicí v zaměstnání. Často se jedná o muže ve věku mezi čtyřiceti a padesáti lety, kteří jsou ženatí a mají děti.³²

³⁰ *Sexuální obtěžování na pracovišti.* [online]. [vid. 2015-08-05]. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/64-sexualni-obtezovani-na-pracovisti/>

^{31, 32} Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing.* 1. vyd. Martin: Neografia, 1995, s. 82

Druhy sexuálního obtěžování

Jednou z forem sexuálního obtěžování na pracovišti je poskytnutí určité protislužby. Zaměstnavatel může oběti vyhrožovat propuštěním, nebo zabráněním postupu v zaměstnání. Záleží tedy především na zvoleném způsobu jednání, kterým nadřízení vydírají své podřízené.

Druhá forma je častá pro spolupracovníky, kteří se snaží oběti znepríjemnit pracovní výkon a pracovní prostředí. Oběť se má cítit poníženě. Sexuální obtěžování může probíhat mnoha způsoby, např. sexuálně podbarvenými poznámkami, posíláním lechtivých fotografií, tělesným kontaktem, sexuálními nabídkami, popř. i pokusem o znásilnění. Není třeba zdůrazňovat, jak moc důležité je takové chování hlásit. Toto ohrožující chování má narůstající charakter, méně závažné formy obtěžování přecházejí ve formy závažnější.³³

Sexuální nátlak - trestný čin

Od 1. ledna 2010 je závažná forma sexuálního obtěžování kvalifikována jako trestný čin „sexuální nátlak“. Dopustí se ho ten, kdo jiného přiměje k pohlavnímu styku, k obnažování nebo podobnému chování a zneužije přitom jeho závislosti, bezbrannosti nebo svého postavení a vlivu.

Za spáchání trestného činu sexuálního nátlaku hrozí pachateli ze zákona trest vězení od půl roku do čtyř let nebo zákaz činnosti.³⁴

³³ O psychologii.cz. *Sexuální obtěžování na pracovišti*. 2014 [vid. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/64-sexualni-obtezovani-na-pracovisti/>

³⁴ *Víte, jak řešit problém šikany a sexuálního obtěžování? Co je sexuální obtěžování?* [online]. [vid. 2015-08-05]. Dostupné z: http://www.firebrno.cz/uploads/blondynky/verze_pdf/sikana_haraseeni.pdf?highlightWords=sexuální+obtěžování

Důsledky pro oběť

Mnoho žen je v první chvíli zcela zmateno a neschopno hovořit, když jsou sexuálně obtěžovány. Většina je znechucena a trapně dotčena, mnohé pociťují agresi a odpor, jiné se cítí zstrašeny a ochromeny. První šok často ustoupí pocitu bezmocnosti a bezradnosti. K tomu přistupuje strach, že se brání špatně či příliš málo a sebevědomí tím ještě více utlumí. Ovšem následky jsou ještě dalekosáhlejší. Mnoho žen hovoří o psychosomatických potížích, o poruchách spánku, o úzkostlivých snech, o poruchách v přijímání potravy a neschopnosti se soustředit. Částečně trpí i partneři obětí, a to z důvodu sexuálních přehmatů kolegů. Přibližně každá třetí dotázaná žena tímto způsobem onemocněla a byla práceneschopná více než týden až po dobu jednoho roku.

Obtěžované ženy se často stávají dvojnásobnými oběťmi. Nejprve jsou poníženy, a pokud se brání, musí následně velmi často bojovat s nepřátelskými útoky v podniku. 47 % postižených žen zažilo nevýhody v zaměstnání, 3 % byly přeloženy, 2 % se dostalo horšího osvědčení a 6 % spatřovalo východisko pouze ve výpovědi.

Pokud jde ovšem o pachatele, ti z toho často vyjdou bez jakékoliv újmy. Pouze 6 % bylo napomenuto, 1 % přeloženo a pouze zanedbatelných 0,4 % bylo na základě svého chování propuštěno.

Jedná se o nepřístojné jednání, před kterým ještě stále zavírá oči mnoho zodpovědných osob.³⁵

³⁵ Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Martin: Neografia, 1995, s. 82-83

3 OBRANA PROTI PATOLOGICKÉMU CHOVÁNÍ

Tato kapitola pojednává o možných způsobech obrany proti patologickému jednání na pracovišti, ať už se jedná o mobbing, bossing či sexuální obtěžování. Kapitola se zabývá i ochranou obětí z právního hlediska.

3.1 Jak se bránit mobbingu

Obranu proti mobbingu lze definovat pěti základními pravidly:

Pravidlo č. 1: Zůstat nebo odejít

Rozhodnutí, zda zůstat, nebo odejít, je vždy osobní volbou. Pokud je člověk obětí mobbingu, měl by si položit otázku, zda je se svou prací natolik spokojen, aby v ní setrval i přes šikanování ze stran kolegů, a zda má vůbec sílu na to s touto situací nějak bojovat.

Pravidlo č. 2: Nenechávejte si to líbit

Toto pravidlo může být efektivní zejména na počátku mobbingu, tzn. v první fázi, popřípadě na začátku druhé fáze, a nikoliv potom, když se z oběti stává či dokonce již stal objekt kolektivní štvánice.

Pokud se stáváte terčem různých kanadských žertíků, pomluv a podobně, je to přesně ten okamžik, kdy se musíte ozvat a nenechat si nic takového líbit. Je lepší ztropit scénu, křičet, bouchat do stolu, stěžovat si nadřízenému. Zde platí zásada, že čím jste hlučnější, tím je to lepší. Můžete pak mít sice pověst hysterika, nicméně obětí mobbingu se pravděpodobně stane někdo jiný.

Pravidlo č. 3: Sami to nezvládnete – najděte si spojence

Nepodaří-li se vám odrazit pokusy o mobbing ze strany svých spolupracovníků již v první fázi, nečekají vás těžké chvíle jenom na pracovišti. Zatěžkávací zkouškou projdou pravděpodobně také vaše rodinné a osobní vztahy.

Mnoho obětí mobbingu, především lidé, kteří se snaží oddělovat pracovní život od toho osobního, je vystaveno těžkému rozhodování, zda se se svým problémem svěřit ně-

komu z rodiny či nikoliv. Nejsou-li přátelé či rodina připraveni dostatečně citlivě reagovat a dají nějakým způsobem najevo svoji nelibost, mívá oběť pocit nepochopení či odmítnutí, ztrácí pocit bezpečí a zázemí a uzavírá se ještě více do sebe. Mobber si tak může mnout ruce, protože dosáhl svého. Vyloučení, či dokonce likvidace oběti je téměř stoprocentní.

Alternativou v takové situaci by mohlo být cílené hledání spojence či spojenců pro tento těžký boj. Nemůžete-li se nebo nechcete-li do svých problémů na pracovišti z nějakých důvodů zasvětit své blízké, hledejte jinde. Obráťte se na jednotlivce a instituce, které mají pomoc obětem mobbingu v náplni své práce. Navštěvujte setkání tzv. svépomocných skupin. Na internetu naleznete také celou řadu virtuálních poraden, diskusních skupin, ale i mnoho osobních webových stránek lidí, kteří zažili mobbing na vlastní kůži a rádi se podělí o své zkušenosti s někým jiným.

Pravidlo č. 4: Ujasněte si, čeho chcete dosáhnout a jakou k tomu zvolíte strategii

Nyní máte možnost se naposledy zastavit a zeptat se sám sebe, zda zůstat či odejít. Položte si otázku, zda není přece jen výhodnější přistoupit na dohodu se svým zaměstnavatelem a odejít v míru? Proč zůstat tam, kde vás vlastně nechťejí? Stojí vám za to bojovat za své právo na spravedlivé a lidské podmínky v zaměstnání? Odpovíte-li ano, je důležité se na takovou situaci dobře připravit.

Pravidlo č. 5: Co je psáno, to je dáno

Do své přípravy proto zahrňte práci s následujícími materiály:

- A) Písemnosti o zaměstnání, jako například pracovní smlouvy, náplně práce nebo popisy pracovní činnosti včetně všech dodatků, pověření či zápis o převzetí tzv. hmotné odpovědnosti, odpovědnosti za škody, osobního hodnocení a podobně. Vše si znovu pečlivě prostudujte a ujasněte si, co patří k vašim pracovním povinnostem a co už ne.

- B) Deník – zaveďte si jej a pravidelně do všech podrobností si do něj zapisujte, s jakými formami mobbingu jste se setkali, např. místo, čas, kdy se to stalo, jaký byl průběh situace, kdo co udělal, kdo byl přítomen. Dojde-li pak v budoucnu ke konfrontaci mezi vámi a vašimi protivníky, zápisky vám pomohou, abyste se na ni

připravili co možná nejlépe. Psaní deníku vám navíc pomůže uvolnit aktuální emoční napětí a stres, který se ve vás během dne nahromadil. Mnoho lidí si tímto způsobem vizualizace třídí myšlenky, zvažuje, co se stalo a jak k tomu mohlo dojít. Hodnotí a připravují další varianty, které použijí, když se příště ocitnou ve stejné nebo podobné situaci. Spřádají plány a postupy, jak by bylo možné zachovat se efektivněji. A potom, když to všechno sepišou, dokážou lépe i usnout, protože tomu všemu lépe rozumí.

C) Dokumenty. Některé věci, například sporná rozhodnutí vedoucích, která mohou později vést k omylům či chybám, ze kterých se možná budete zodpovídat, si nechávejte stvrdit i písemně. Rovněž si pořizujte fotokopie některých písemností, které jsou z vašeho pohledu důležité a později, zejména pokud budou mít nějakou důkazní hodnotu, by se mohly jednoduše „ztratit“. Patří sem například docházkové listy či knihy, pokud jste nuceni pracovat přesčas, zápisy z porad, výplatnice či jiné účetní doklady.

D) Zákoník práce. Není to sice záživné čtení, nicméně nic neztratíte, když si najdete čas a pokusíte se některá jeho ustanovení či paragrafy srovnávat s tím, co se právě s vámi či kolem vás v práci děje. Zkušený praktik z oblasti pracovního práva může být neocenitelným průvodcem či pomocníkem.³⁶

Co by měl udělat nadřízený

Svobodová uvádí, že odehrává-li se mobbing na pracovišti, má zaměstnanec právo sdělit to svému zaměstnavateli, který má za povinnost se stížností zabývat. Samozřejmě situace je obtížná i pro něj. Jak se zachovat, když za mnou jako za nadřízeným přijde oběť mobbingu? Jakou pomoc nabídnout a případně zprostředkovat? V první řadě by měl být vedoucí nezávislý a vzít problémy oběti vážně a nezaujatě. V rámci objektivit je nutné vyslechnout také druhou stranu i spolupracovníky. A je nutné nenechat se žádnou stranou ovlivnit a dobře rozkrýt situaci, ve které problém vznikl. Jenže právě zde dochází

³⁶ Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, s. 81-85

k osudovým chybám. Největším problémem vedoucích pracovníků totiž je, že se obvykle snaží zbavit nepohodlného zaměstnance, kterým je téměř ve všech případech oběť. Bud' mylně interpretují situaci anebo prostě raději odstraní snazšího protivníka. Tím však jenom utvrzují mobbujícího v tom, že ve svém počínání je přínosem pro firmu a to, co dělá, je tedy správně.

V případě, že nadřízený vyhodnotí stížnost jako oprávněnou, má povinnost se postarat o nápravu. Na začátku je podstatné nejprve problém pojmenovat (kdo má jaké nesrovnalosti a s kým) a nalézt, v čem tkví příčina všech potíží. Důležité je také konfrontovat agresora s jeho jednáním a dát mu jasně najevo, jak jeho chování na kolegu působí a jak by se asi cítil on, kdyby se ocitl na jeho místě. Pak je možné se pokusit o smíření znesvářených stran a urovnání konfliktu. Pouhý zákaz násilného chování však nic nezmuže. Je nutné jasně zdůraznit, že mobbing je tím nejhorším důkazem ubohosti a netolerance.³⁷

3.2 Obrana vůči bossingu

Pokud se pracovník stane obětí bossingu, je obrana velmi obtížná, protože nadřízený pracovník je v mnohem silnější pozici. Přesto stojí za to postavit se problému čelem. Odchod by měl být posledním řešením.

Zkušenost říká, že nejlepší obranou je prevence. Vedení firmy by mělo mít vypracované firemní standardy. V těchto dokumentech se upřesňují vnitřní pravidla etiky a jsou závazná pro všechny pracovníky.

Co by měla oběť bossingu dělat:

- Říci o chování nadřízeného někomu z přátel či kolegů. Čím větší podpory se oběti dostane, tím snazší pak bude konfrontace s násilníkem.
- Dát nadřízenému jasně najevo, že jeho chování je nepřijatelné a urážlivé. Být přímý, ale nenechat se vyprovokovat.

³⁷ Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 97-98

- Nebát se na takovéto jednání upozornit, ať už personální oddělení nebo vyššího nadřízeného.
- Obrátit se na organizace, které se bossingem a šikanou na pracovišti zabývají.
- Řešit záležitost soudní cestou – zde je potřeba zajistit co nejvíce důkazů a ozbrojit se velkou dávkou trpělivosti a odvahy.

Bossing a šikana má velký vliv na kvalitu života člověka, proto je velmi důležité nezůstávat v pozici oběti. Pronásledovaný člověk by se však neměl vzdát a o své místo ve firmě bojovat. Pokud se ale situace stane neúnosnou, je často vhodnější z takového zaměstnání odejít.³⁸

3.3 Jak se aktivně bránit vůči sexuálnímu obtěžování

Oběti mohou sexuálnímu obtěžování čelit prostřednictvím několika metod:

Jednoznačně se vyjádřit. V mnohých případech má úspěch, když je kolega vyzván k zodpovědnosti. Téměř dvě třetiny dotázaných žen, které tuto strategii použily, ji považují za pozitivní, což znamená, že od jisté chvíle obtěžování přestalo. Důležité přitom je, abyste tomu, kdo vás obtěžuje, dali jasně a nedvojsmyslně najevo, že si takové chování nepřejete, a vyzvěte jej, aby v budoucnosti upustil od veškerých akcí tohoto druhu.

Obžalovací dopis. Kdo se chce vyhnout přímému rozhovoru s osobou, která jej obtěžuje, ten může svou vlastní situaci popsat. Dopis by měl být věcný a do detailu přesně zformulovaný. Měl by obsahovat popis skutečnosti, tedy kdy a jak jste byli obtěžováni. Dále by měl dopis obsahovat, jaké pocity ve vás vyvolalo zmíněné chování a s jakými symptomy se od té doby musíte potýkat. Popište, jaké způsoby chování musí dotyčná osoba změnit. Uveďte, koho zaskvětíte do případu, jestliže se ten, kdo vás obtěžuje, nebude držet vašich pokynů. Pokud chcete vašemu dopisu přidat na důležitosti, pošlete jej doporučeně. Pachatel se nebude moci z aféry dostat výmluvou, že dopis neobdržel. Jednu kopii dopisu si uschovejte, abyste popřípadě někdy později měli po ruce důkazní materiál.

³⁸ *Mám odejít z práce? Jsem obětí bossingu!* Superkariéra [online]. [vid. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnanec/mam-odejit-z-prace-jsem-obeti-bossingu.html>

Tělesná obrana. Ten, kdo je osaháván, nemusí to jen trpně snášet. Pohlavek či vehementní odstrčení útočníka může účinně podtrhnout odhodlání oběti, že toto nebude trpět. 63 % žen, které tuto aktivitu použily, měly úspěch.

Anonymní podněty k přemýšlení. Snažte se podnítit stěžovatele k tomu, aby začal přemýšlet. Předved'te mu, jaký negativní ohlas vyvolá jeho chování na veřejnosti, a to tím, že mu na psací stůl položíte články či výstřižky na toto téma. Umístěte na jeho pracoviště soudní rozsudky, kterými byly podobné osoby potrestány.

Hrozby. Oznamte následky, vyslovte hrozbu, že půjdete za vedoucím, k advokátovi, nebo že budete o jeho obtěžování informovat celé oddělení. Takový pokus stojí za to, protože obvykle více než 50 % všech dotěrných osob od svých sexuálních útoků upustí.

Zkompromitování. Zesměšněte pachatele před ostatními kolegy, kritizujte jej před vašim nadřízeným. Například: „Mohl byste, prosím vás, zopakovat ten vtíp, který jste dnes vyprávěl? Možná, že se i ostatní pobaví vaší perverzitou.“ Když se na něho upřou všechny pohledy plné překvapení a očekávání, pak si ne jeden obtěžující uvědomí své trapné a nevhodné chování. Tato strategie ovšem vyžaduje velkou dávku výřečnosti a sebevědomí.

Zrcadlová metoda. Bojujte s pachatelem stejnými zbraněmi. Postavíte ho tak před zrcadlo. Toto je metoda v mnoha situacích velmi užitečná. Oběť se ale musí snížit na úroveň svého protivníka, což ne každý dokáže.

Spojenectví. Mluvte o obtěžování s vašimi kolegy a kolegyněmi. Tento problém se často týká i ostatních žen a někdy se dokonce stává, že je obtěžuje jeden a tentýž pachatel. Kdo se spojí, může dosáhnout podstatně více a vyvinout tak mnohem účinnější tlak.

Záznamy o tom, kdy jste byla obtěžována. Zaznamenávejte si jednotlivé situace, kdy k obtěžování došlo, co se stalo, jaký byl průběh a podobně. Především tehdy, dojde-li k otevřenému sporu v podniku, nebo dokonce k soudnímu procesu, mohou mít vaše poznámky podstatný význam.

Oficiální stížnost. Většina žen se oficiální stížnosti nadřízenému či personálnímu oddělení velmi obává. Mají strach před pomstou. Obávají se také, že se sexuální útoky mohou vyřešit jako malicherná záležitost a rovněž mají strach z negativních ohlasů na svém oddělení. Bojí se, že budou označeny za osoby, které nerozumí žádné legraci, nebo za kokety, které k takovému chování doslova provokují. Takové obavy bohužel nejsou neoprávněné.

Osoby v podniku, které přicházejí v úvahu, také nejsou bez předsudků, stejně jako ostatní spolupracovníci. I oni mají sklon k dávání viny ženám. Příliš často se přiklání ke způsobu nazírání pachatele, který svoje chování buď popře, nebo jej vydává za nesprávně pochopený „kompliment“. Je to nepřátelský postoj, který přežívá ještě stále u mnohých mužů. Odstranění sexuálního obtěžování nelze provést přes noc, je třeba postupovat krok za krokem. O to důležitější je, aby postižené ženy hledaly oporu u kolegyň a kolegů a všichni postupovali společně.

Obecně platí, že čím dříve oběť reaguje, tím větší jsou její šance na úspěch. Čím déle oběti bezbranně snášejí obtěžování, o to menší efekt budou mít i dobré obranné strategie.³⁹

Právní předpisy

Člověk, který se stane obětí patologického jednání na pracovišti, může vymáhat svá práva i na základě některých právních předpisů České republiky.

Listina základních práv a svobod (předpis č. 2/1993 Sb.)

V první řadě je možné se odvolat na Listinu základních práv a svobod:

Článek 1

Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcižitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.

Článek 10

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

(2) Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.

³⁹ Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Martin: Neografia, 1995, s. 84-88

- (3) Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.⁴⁰

Zákoník práce (předpis č. 262/2006 Sb.)

Důležitou roli zde zastane Zákoník práce, kterým je zajišťováno rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zakazuje jakoukoliv formu diskriminace:

§ 16

- (1) Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.
- (2) V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon – č. 198/2009 Sb.
- (3) Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.⁴¹

⁴⁰ Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky. *Listina základních práv a svobod* [online]. 1992 [vid. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

⁴¹ Kurzycz. *Zákoník práce č. 262/2006 Sb.* [online]. 2013 [vid. 2015-12-27]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/cast-1/>

Občanský zákoník (předpis č. 89/2012 Sb.)

Práva jedince hájí i Občanský zákoník, § 81 až § 83 mluví o ochraně osobnosti:

§ 81

- (1) *Chráněna je osobnost člověka včetně všech jeho přirozených práv. Každý je povinen ctít svobodné rozhodnutí člověka žít podle svého.*
- (2) *Ochrany požívají zejména život a důstojnost člověka, jeho zdraví a právo žít v příznivém životním prostředí, jeho vážnost, čest, soukromí a jeho projevy osobní povahy.*

§ 82

- (1) *Člověk, jehož osobnost byla dotčena, má právo domáhat se toho, aby bylo od neoprávněného zásahu upuštěno nebo aby byl odstraněn jeho následek.*
- (2) *Po smrti člověka se může ochrany jeho osobnosti domáhat kterákoli z osob jemu blízkých.*

§ 83

- (1) *Souvisí-li neoprávněný zásah do osobnosti člověka s jeho činností v právnické osobě, může právo na ochranu jeho osobnosti uplatnit i tato právnická osoba; za jeho života však jen jeho jménem a s jeho souhlasem. Není-li člověk schopen projevit vůli pro nepřítomnost nebo pro neschopnost úsudku, není souhlasu třeba.*
- (2) *Po smrti člověka se právnická osoba může domáhat, aby od neoprávněného zásahu bylo upuštěno a aby byly odstraněny jeho následky.⁴²*

⁴² Justice.cz. Oficiální server českého soudnictví. *Nový občanský zákoník* [online]. 2012 [vid. 2015-12-27]. Dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/NOZ_interaktiv.pdf

Trestní zákoník (předpis č. 40/2009 Sb.)

V případě pomluvy či vydírání je možné sáhnout po Trestním zákoníku:

§ 184 Pomluva

- (1) *Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrožit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.*
- (2) *Odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí nebo jiným obdobně účinným způsobem.*

§ 175 Vydírání

- (1) *Kdo jiného násilím, pohrůzkou násilí nebo pohrůzkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody až na tři léta.*
- (2) *Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,*
 - a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny,*
 - b) spáchá-li takový čin nejméně se dvěma osobami,*
 - c) spáchá-li takový čin se zbraní,*
 - d) způsobí-li takovým činem značnou škodu,*
 - e) spáchá-li takový čin na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi v souvislosti s výkonem jejich povinnosti, nebo*
 - f) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho skutečnou nebo domnělou rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je skutečně nebo domněle bez vyznání.*
- (3) *Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán,*
 - a) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví,*
 - b) spáchá-li takový čin v úmyslu umožnit nebo usnadnit spáchání trestného činu vlastizrady (§ 309), teroristického útoku (§ 311) nebo teroru (§ 312), nebo*

c) způsobí-li takovým činem škodu velkého rozsahu.

(4) Odnětím svobody na osm až šestnáct let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 smrt.

(5) Příprava je trestná.⁴³

Zvolená forma obrany záleží především na osobnosti člověka, kterého se tato oblast dotýká. Jsou lidé, kteří chtějí bojovat a dosáhnout své pravdy a vítězství, zatímco jiní lidé raději tuto situaci opouštějí, aby se vyhnuli ohrožení svojí osobnosti, lidské důstojnosti i sebevědomí.

⁴³ Trestní zákoník.cz. *Trestní zákoník* [online]. 2016 [vid. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.trestnizakonik.cz/cast-II/hlava-2/dil-1>

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA VZNIK KONFLIKTŮ, JEJICH PŘÍČIN A MOŽNOSTI ŘEŠENÍ

Ve výzkumu jsem upřednostnila metodu polostrukturovaných rozhovorů, protože oblast problematiky konfliktů na pracovišti považuji za citlivé téma. V přímém kontaktu s respondenty je možné získat značné množství informací a poznat názory i skutečné pocity daných jednotlivců.

4.1 Cíl výzkumu

Cíl praktické části bakalářské práce byl zaměřen na výskyt konfliktů na pracovišti v menší soukromé firmě, která na první pohled působí harmonickým a přátelským dojmem, na fungování vztahů mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými, a na příčiny vzniku konfliktů a jejich možná řešení.

4.2 Výzkumná metoda

Pro výzkum byl zvolen kvalitativní přístup. K získání dat jsem zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru. Výzkumné šetření probíhalo v průběhu měsíce listopadu a prosince 2015. Každý rozhovor trval přibližně 30 – 40 minut. Některé z rozhovorů byly se souhlasem respondentů zaznamenány prostřednictvím audio nahrávky, jiné rozhovory byly zapisovány na papír z důvodu rušného prostředí, které by ohrožovalo kvalitu nahrávek. Všichni respondenti byli informováni o tom, že rozhovory jsou anonymní a informace budou použity pouze pro účely této bakalářské práce.

4.3 Výzkumné otázky

1. Jaké vztahy panují uvnitř společnosti?
2. Dochází mezi zaměstnanci ke konfliktům?
3. Jaká je příčina konfliktů a jak jsou řešeny?

4.4 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumný soubor tvořilo 6 zaměstnanců soukromé společnosti, jejíž název byl z důvodu zachování anonymity zaměněn na ABCXYZ s.r.o. Tato společnost sídlí v jihomoravském kraji a nabízí služby v oblasti automatické identifikace. Zaměstnanci v rolích respondentů pracují v různých odděleních této společnosti, z nichž čtyři jsou muži a dvě ženy ve věku od 21 do 56 let. Délka jejich působnosti ve firmě se pohybuje od čtyř měsíců do sedmi let.

4.5 Popis metod

Rozhovory, které byly zaznamenány pomocí audio nahrávky, byly přepsány do písemné podoby a byly doplněny poznámkami. Rozhovory zaznamenané na papír byly pouze doplněny poznámkami. Poznámky se týkaly především pocitů respondentů, které jsem při rozhovorech vnímala.

K analýze získaných dat byla použita metoda otevřeného kódování. „*Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje. Postupujeme tak, že nejprve analyzovaný text (přepsaný rozhovor, záznam z pozorování, dokument) rozdělíme na jednotky. Jednotkou může být slovo, sekvence slov, věta, odstavec.*“⁴⁴

Na základě metody otevřeného kódování byly v rozhovorech vybrány podstatné skutečnosti, které byly následně hlouběji analyzovány a rozděleny do pěti kategorií:

1. Spokojenost v zaměstnání.
2. Vztahy v kolektivu.
3. Příčina a četnost konfliktů.
4. Řešení konfliktů.
5. Podpora nadřízených.

⁴⁴ Švaříček, R. a Šed'ová, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, s. 211

5 ZPRACOVÁNÍ DAT

5.1 Rozhovory se zaměstnanci

Respondent 1

Respondentem jedna je žena, které je 39 let a pracuje v obchodním oddělení. Ve společnosti působí po dobu necelých dvou let.

V zaměstnání není spokojená, spíše v něm přežívá, než aby ji práce naplňovala. Hlavní příčinou nespokojenosti je pracovní kolektiv, ve kterém nepanují dobré mezilidské vztahy. Tvrdí, že přestože se ve společnosti hraje na týmovou spolupráci, ve skutečnosti tomu tak není.

Konflikty se vyskytují zejména mezi jejími kolegyněmi, se kterými sdílí společnou kancelář. Přestože kolegyně působí přátelským dojmem, neustále hledají na respondentce chyby a za rohem ji pomlouvají. Ke konfliktním situacím dochází pravidelně a ve vzduchu panuje napjatá atmosféra, kdy člověk ihned pochopí, že něco není v pořádku.

Respondentka se snaží chovat tak, aby ke konfliktům docházet nemuselo. Raději na vše přikývne, své názory si nechá pro sebe a nic neříká. Teprve když je konfliktů více, respondentka se ohradí. Výsledek je takový, že je ona považována za tu špatnou. Tvrdí, že její kolektiv neumí přijmout pravdu.

Na své nadřízené se obrátit může, nicméně pokud k tomu dojde, celá situace se otočí proti ní. Ve vztahu mezi podřízenými a nadřízenými chybí důvěra.

Respondent 2

Druhým respondentem je muž, 56 let, který pracuje v technickém oddělení. Na své pozici pracuje sedm let.

Pracovní kolektiv nepovažuje za dobrý. Ve vztazích mezi zaměstnanci panuje faleš a neupřímnost a také sklon vyhýbat se odpovědnosti. Práce s ostatními pracovníky je značně stresující. Kolektivní vztahy jsou podle něj svázány formálními pravidly a je nutné najít určitý kompromis mezi tím, co člověk chce a čeho může dosáhnout.

Ke konfliktům dochází z důvodu nespokojenosti pracovníků z ostatních oddělení. Respondent tvrdí, že konflikty mají spíše pracovní charakter, ale s osobním podtextem.

Vzájemná spolupráce závisí především na osobnostním profilu člověka a jeho momentálním duševním rozpoložením. Při spolupráci většinou nedosáhne toho, co od druhých potřeboval. Ke konfliktům dochází zhruba čtyřikrát až pětkrát do týdne.

Konflikty bývají řešeny, ale se značným psychickým vypětím a také vyčerpaností. I když se může zdát, že nějaký konflikt byl vyřešen, je otázkou času, kdy se objeví znovu.

Vztahy s nadřízenými nejsou příliš dobré. Nadřízení nedostatečně vnímají, co se jim zaměstnanci snaží říci. Pokud jsou upozorněni na něco závažného, v podstatě nikdy se daný problém nevyřeší. Když už se někdo z nadřízených o problém zajímá, jeho řešení často postrádá efektivitu.

Respondent 3

Třetím respondentem je žena ve věku 44 let. Ve společnosti pracuje téměř dvě roky. Nejprve pracovala v oddělení účtárny, před několika měsíci byla převedena do obchodního oddělení.

Kolektiv ve společnosti dle jejího názoru není dobrý. S někým má dobré vztahy, s někým jsou vztahy horší, nicméně čistota ve vztazích chybí.

Konflikty zažívá zejména ve své kanceláři, kde jí nevyhovují jednak pracovní podmínky, jednak má problém s jednou ze svých kolegyně. Za hlavní příčinu problému považuje hluk v kanceláři. Její kolegyně má neustále zapnuté rádio, což často vede ke vzniku konfliktů.

Respondentka řeší konflikty otevřeně a mluví o nich s osobami, kterých se konflikt týká. Zdůrazňuje, že se vždy dívá nejdříve sama na sebe, tzn., jestli ona sama může být příčinou konfliktu. Teprve když zjistí, že problém není v ní, promluví si o tom s ostatními.

Na své nadřízené se spíše neobrací. Pokud to situace dovoluje, raději vždy řeší případné konflikty sama.

Respondent 4

Respondent čtyři je muž, 35 let, který do společnosti nastoupil před čtyřmi měsíci. Pracuje v technickém oddělení.

Vztahy ve společnosti vnímá jako dobré. Kolegové i nadřízení jsou ochotni mu kdykoliv s čímkoliv pomoci či poradit. Ve společnosti se cítí spokojený, zvláště ve srovnání s jinými zaměstnavateli, u kterých dříve pracoval.

S konflikty se zatím setkal minimálně. Pokud už se konflikt vyskytne, vždy dochází ke střetu s jedním z jeho kolegů, což je zapříčiněno zejména osobností a jeho celkovým pohledem na svět. Od toho se konflikty odrážejí.

Respondent konfliktní situace řeší klidně, zaujímá chladný postoj a nehádá se.

Se svými nadřízenými má dobré vztahy a pozitivní zkušenosti. Vždy se na ně může obrátit a může jim sdělit své názory a potřeby. Doposud se neseťkal s žádnou negativní reakcí.

Respondent 5

Pátým respondentem je jednadvacetiletý muž pracující v oddělení logistiky. Ve společnosti pracuje dva roky.

Kolektiv ve společnosti je podle něj rozdělen na víc táborů, které proti sobě válčí. Mezi kolegy ve svém oddělení se cítí dobře, ale s některými lidmi z dalších oddělení mívá problémy.

Za příčinu konfliktů respondent považuje zejména nedodržování pracovních pravidel ze stran obchodního oddělení, které oddělení logistiky zatěžuje mnohdy nelogickými požadavky. Respondent tvrdí, že pracovníci obchodního oddělení dělají často chyby, které pak logistika musí napravovat a ztrácí tak čas pro svoji práci. Velmi často se setkává s nepochopením a arogancí. K menším konfliktům dochází často, k větším konfliktům v průměru jedenkrát týdně.

Respondent se v konfliktních situacích chová klidně. Dříve se snažil obhájit si svoji pravdu, za což byl ale ze stran svých nadřízených pokárán. Nyní na vše raději jen přikyvuje.

Se svými nadřízenými respondent raději nic neřeší, protože se mu v minulosti několikrát stalo, že když potřeboval řešit určitý problém, celá situace se otočila proti němu a od nadřízených nedostal žádnou podporu.

Respondent 6

Šestý respondent je muž, 27 let. Ve společnosti pracuje po dobu čtyř a půl let v technickém oddělení.

Lidé ve společnosti podle jeho názoru netvoří dobrý kolektiv. Jednotlivé skupiny zaměstnanců mají různý náhled na fungování celé firmy, což pak ovlivňuje kvalitu vztahů.

Respondent se do konfliktů příliš často nedostává především díky svojí flegmatické povaze. Pokud už ke konfliktu dojde, bývá to především kvůli spolupracovníkům, kteří vyvolávají konflikty a mají problém zejména sami se sebou. S těmito lidmi je pak těžké vycházet, natož se s nimi shodnout. Konflikty se nevyskytují příliš často.

K řešení konfliktů respondent přistupuje tak, že je dělí na menší a větší. Pokud se jedná o menší spory, nechá situaci bez odezvy s tím, že se vyřeší sama. Jestliže dojde k větším sporům, řeší je okamžitě. Konflikty se vždy nějakým způsobem vyřeší, ale vždy musí někdo ustoupit.

Se svými nadřízenými respondent příliš nekomunikuje. Může se na ně obrátit, ale tvrdí, že to k ničemu není. Pokud se na nadřízené v minulosti obrátil s určitým problémem, bylo mu řečeno, že on je tady od toho, aby problém sám vyřešil, přestože ve svém postavení problém sám vyřešit nemohl.

5.2 Analýza rozhovorů

Tato část bakalářské práce je věnována analýze jednotlivých kategorií, které byly sestaveny na základě otevřeného kódování. Pro analýzu získaných informací jsem zvolila techniku „vyložení karet“. „...výzkumník vezme kategorizovaný seznam kódů, kategorie vzniklé skrze otevřené kódování uspořádá do nějakého obrazce či linky a na základě tohoto uspořádání sestaví text tak, že je vlastně převyprávěním obsahu jednotlivých kategorií. Není přitom nutné, aby do výsledné analýzy vstoupily všechny kategorie, které jsme vytvořili – můžeme si vybrat jen některé z nich, a to podle toho, do jaké míry se vztahují k naší výzkumné otázce, a také podle toho, jaká je mezi nimi vzájemná souvislost.“⁴⁵

1. kategorie: Spokojenost v zaměstnání

Respondentka 1 se ke spokojenosti ve svém zaměstnání přímo nevyjádřila, nicméně z rozhovoru vyplynulo, že spokojená není. Hlavní příčinou nespokojenosti jsou zejména špatné pracovní vztahy s jejími kolegyněmi.

Druhý respondent na tom nebyl se spokojeností o moc lépe. Po dobu trvání rozhovoru bylo z jeho řeči patrné, že se cítí jako by svázaný a rozčilený celkovou atmosférou, která ve firmě panuje. Jeho nespokojenost plyne zejména z nespokojenosti s ostatními pracovníky a neochoty nadřízených řešit či alespoň věnovat dostatečnou pozornost problémovým situacím.

Respondentka 3 neuměla na otázku spokojenosti jednoznačně odpovědět. Svoji spokojenost porovnávala se svými předchozími zaměstnáními: „Byla jsem ve firmě, kde to bylo mnohem horší, ale měla jsem i klidnější místo. Když jsem na své nynější místo nastoupila, připadalo mi, že práce je příliš a není možné ji stihnout v pracovní době. Teď je situace lepší, hlavně protože s přibývajícím praxí pracuji rychleji, lépe si umím zorganizovat čas, priority, ale je to i o mém postoji – zachovat klid, když se práce nakupí.“ Oblastí, ve které spokojená není, jsou pracovní podmínky. Její kolegyně má neustále zapnuté rádio,

⁴⁵ Švaříček, R. a Šed'ová, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, s. 226

což je zdrojem častých konfliktů, protože respondentka potřebuje pro svoji práci ticho a klid.

Zcela spokojen je respondent 4. Ve společnosti pracuje teprve čtyři měsíce a nemůže si na nic stěžovat. V průběhu rozhovoru srovnával své současné zaměstnání se svými zkušenostmi z minulých prací. Zastává názor, že nikde to není ideální, nicméně tady se mu zatím pracuje dobře a tak se také cítí.

Z rozhovoru s pátým respondentem vyplynulo, že je ve firmě většinou spokojený, nicméně oblastí, na kterou si stěžoval, je výše jeho platu. Uvedl, že na začátku své působnosti měl plat vyšší než po dvou letech práce, i když zná jednotlivé pracovní postupy daleko lépe a má také mnohem větší zodpovědnost než dříve. S ohledem na svůj nízký věk a začátek kariéry uznává, že by na tom mohl být ale hůře, takže ho tato situace zatím nenuťtí k tomu, aby se rozhlížel po jiném zaměstnání.

Přestože vztahy ve společnosti nejsou ideální, spokojeně se zde cítí i šestý respondent, pro kterého je spíše podstatná práce, kterou vykonává, než řešení firemních konfliktů: *„Mě naplňuje druh a obsah práce, kterou dělám, ne firma jako taková, tam už váhám. Nemám rád zbytečnou byrokracii, kterou je naplněna celá společnost. Ale zato mám možnost mít volnou pracovní dobu, možnost služebního auta, dělám práci, kde sám rozhoduji o tom, jak bude provedena. Ale na druhou stranu mám jistou zodpovědnost. Musím často improvizovat, nikdy člověk neví, co na něj vykoukne... Dříve jsem dělal elektrikáře – dělníka po dobu čtyř let a vyzkoušel jsem si, jaké to je dělat v létě v zimě v prachu, mokru, spát s osmi chlapama na pokoji. Nic příjemného, tak jsem rád za to, co mám.“*

2. kategorie: Vztahy v kolektivu

Oblast vztahů považuje respondentka 1 za velmi špatnou. Na otázku, jak se cítí mezi svými kolegy, odpověděla: „*Cítím se špatně a ve stresu, mám sklíčující pocity. Psychicky na tom nejsem zrovna nijak dobře.*“ V průběhu rozhovoru si nejvíce stěžovala na svoji nadřízenou: „*Mojí vedoucí chybí lidskost a cit, neumí s nikým soucítit, je jako z ledu. Hraje si na kamarádku, ale za rohem mě pomluví. O sobě mluví jako o hvězdě a dává velmi najevo, jak je dokonalá.*“ Respondentka uvedla, že její kolektiv na ní hledá chyby, které jí mohou být vytčeny. V případě, že se ohradí, je o to více považována za „*tu špatnou*“. Na respondentku mají napjaté vztahy s kolegyněmi negativní dopad: „*Pozoruji to na sobě psychicky i fyzicky, jsem na bodě mrazu. To člověku moc nepřidá ta práce pod tlakem, vede to akorát k tomu, že se pak dělá víc chyb. Jsem dost unavená a nemám sílu. Strašně se to na mě podepsalo. Často si říkám, jestli mi to stojí za to, protože pokud vám chce někdo něco zneprjemnit, tak to prostě udělá.*“

Respondent 2 nepovažuje vztahy ve společnosti za dobré. K otázce, jaký kolektiv tvoří lidé ve firmě, se vyjádřil následovně: „*Pracovní kolektiv nepovažuji za příliš dobrý. Práce je tudíž zatížena nadměrným stresem vyplývajícím z nedobrych pracovních vztahů... Kolektivní vztahy jsou svázány formálními pravidly a je nutné najít určitý kompromis mezi tím, co člověk chce a čeho může dosáhnout.*“ S některými kolegy má vztahy dobré, s jinými kolegy vychází hůř, což je podle jeho názoru způsobeno zejména danou osobností každého zaměstnance.

Podle respondentky 3 vztahy na pracovišti úplně čisté nejsou. Nejvíce konfliktní vztah má s určitou kolegyní, se kterou sdílí stejnou kancelář. Nespokojenost v této oblasti je způsobena zejména rozdílným názorem na pracovní podmínky respondentky a její kolegyně.

Nejvíce pozitivně se k oblasti vztahů vyjádřil respondent 4: „*Lidé, kteří se pohybují kolem mě, tvoří dobrý kolektiv. Všichni kolem mě jsou hodní, ochotní kdykoliv cokoliv vysvětlit, poradit.*“ Respondent vnímá vztahy mezi kolegy i se svými nadřízenými jako velmi dobré. Za problémového člověka považuje pouze jednoho ze svých kolegů, ale tuto skutečnost spíše přehlídí, než aby jí věnoval pozornost.

Respondent 5 vnímá vztahy ve společnosti jako negativní. Jednotlivá oddělení proti sobě vedou války a mají potřebu si dokazovat, kdo je lepší. Mezi kolegy ve svém oddělení se cítí dobře, ale problémové vztahy má zejména s pracovníky obchodního oddělení. Často

se setkává s arogancí a neochotou. Pozastavuje se nad nelogickým myšlením určitých lidí, kteří odmítají spolupracovat.

Negativně se ke vztahům ve společnosti vyjádřil i respondent 6. Na otázku, zda lidé na pracovišti tvoří dobrý kolektiv, odpověděl: „*Netvoří. Jednotlivé skupiny lidí mají různý náhled na fungování firmy.*“ Jak už bylo zaznamenáno v rozhovoru, respondent má velmi klidnou povahu a ačkoliv vztahy ve firmě nejsou dobré, nevěnuje této oblasti příliš pozornosti. Důležité jsou pro něho zejména vztahy kolegů v jeho oddělení, kde se cítí většinou dobře.

3. kategorie: Příčina a četnost konfliktů

Podle respondentky 1 jsou příčinou konfliktů napjaté vztahy mezi ní a jejími kolegyněmi. Respondentka uvádí: *„Nejhorší je mít za kolegy ženy. Takové ty typy žen, které pomlouvají všechny ostatní, ale nikdy si nezametou před vlastním prahem. Kolegyně, s kterými sedím v kanceláři, na mně neustále hledají nějaké chyby, ale jakmile je na něco upozorním já, tak je to špatně. Neumějí přijmout pravdu.“* Konflikty se vyskytují pravidelně. Respondentka vnímá na pracovišti neustále napjatou atmosféru, která značí, že něco není v pořádku.

Respondent 2 považuje za příčinu konfliktů zejména nespolupráci ze stran ostatních kolegů a nedostatek podpory nadřízených. Spolupracovníci mu většinou neposkytnou součinnost, kterou od nich potřebuje. Respondent uvedl, že: *„Vzájemná spolupráce závisí především na osobnostním profilu člověka a jeho momentálním duševním rozpoložením. Při spolupráci většinou nedosáhnou toho, co jsem po druhých potřeboval.“* Na otázku, jak často se konflikty vyskytují, odpověděl: *„Ke konfliktům dochází několikrát za týden, odhadem čtyřikrát až pětkrát do týdne.“*

Příčina konfliktů u respondentky 3 je spojena především s jednou z jejích kolegyně, se kterou pracuje ve stejné kanceláři: *„Kolegyně má ráda při práci puštěné rádio, zatímco já se potřebuji soustředit na práci, v kanceláři preferuji ticho.“* Respondentka uvedla, že případné konflikty považuje spíše za nedorozumění a pokud se konflikt vyskytne, je to způsobeno nedostatkem informací, kdy daná situace nebyla dostatečně vysvětlena.

Respondent 4 se k oblasti konfliktů vyjádřil nejvíce pozitivně ze všech dotazovaných zaměstnanců. Výskyt konfliktů v jeho případě je tedy minimální, nicméně pokud ke konfliktu dojde, souvisí vždy s určitým kolegou na pracovišti. Respondent uvádí: *„Konflikty se objevovaly zatím minimálně. Je to také tím, že vzhledem k charakteru mojí práce se s ostatními setkávám méně často, protože každý z nás jezdí k různým klientům, kde se nevidíme. Pokud ale konflikt je, dochází k němu stále s tím samým kolegou. On má svůj pohled na svět a od toho se to odráží.“*

Za příčinu konfliktů označil respondent 5 nedostatečnou spolupráci s obchodním oddělením této společnosti, a to zejména s pracovníci, které zajišťují obchodní záležitosti v oblasti spotřebních materiálů. Zaměstnankyně nedodržují stanovená interní pravidla spolupráce. Pracovníky logistiky zatěžují nadměrnými požadavky a nemají pro to rozumná odůvodnění. Jejich jednání lze označit jako arogantní a ze zjištěných informací vyplývá, že

si nejsou vědomy negativních následků, které jsou tímto jednáním způsobeny. Respondent uvedl, že musí několikrát za týden upozorňovat jednu konkrétní pracovníci na její chybovost. Tato spolupracovnice byla respondentem již mnohokrát upozorněna na chyby v procesu práce, kterých se dopouští. Tyto chyby se následně projeví do oblasti logistiky a respondent musí neustále zajišťovat nápravu. Tím dochází ke značné ztrátě času, která pak narušuje harmonický chod logistického oddělení. Na otázku, jak často se konflikty vyskytují, respondent odpověděl: „*Menší konflikty se vyskytují často, k těm větším konfliktům dochází zhruba jednou týdně.*“

S konflikty se příliš často neseťkává respondent 6. Jak z rozhovoru vyplynulo, je to dáno především velmi klidnou povahou respondenta. Když ke konfliktu dojde, respondent uvádí, že příčinou jsou kolegové, kteří mají problém především sami se sebou, konflikt je tedy způsoben určitými osobnostními rysy kolegů, se kterými je pak těžké vyjít. Ke konfliktům dochází minimálně.

4. kategorie: Řešení konfliktů

Na otázku, jakým způsobem jsou konflikty na pracovišti řešeny, respondentka 1 odpověděla: *„Přikyvovat, raději nic neříkat. Je lepší často svoje názory polknout, ale jakmile se to potom všechno nahromadí, tak vybuchnu.“* Respondentka se snaží chovat tak, aby ke konfliktům docházelo co nejméně, nicméně po citové stránce prožívá neustálé napětí. Neřešené konflikty respondentku značně vyčerpávají: *„I moji blízcí mi říkají, že už se nebavím tak jako dřív, že se na mě tahle práce podepsala.“*

Respondent 2 se k otázce řešení konfliktů vyjádřil následovně: *„Tady jsem totálně shořel. Nejsem asertivní, snažil jsem se to řešit kompromisním způsobem – spolupracuji a vnímám, co mi říká druhá strana. Konflikty jsou řešeny, ale se značným psychickým vypětím a také vyčerpaností. Nicméně i když se může zdát, že konflikt byl vyřešen, je otázkou času, kdy se bude ten samý konflikt opakovat znova.“*

Podle respondentky 3 je nutné řešit konflikty z pohledu všech zúčastněných osob, které se do konfliktu dostaly. Jedině tak je možné problémovou situaci vyřešit. Respondentka uvedla, že při konfliktu hodnotí i svoji osobu, své chování. Pokud nevidí příčinu problému sama v sobě, řeší konflikt s dotyčnými lidmi.

Respondent 4 preferuje v oblasti řešení konfliktů klidný přístup: *„Já to řeším klidně. Nehádám se.“*

Klidný postoj zachovává i respondent 5: *„Snažím se zachovat klidně. Dříve jsem se snažil prosadit svůj názor, obzvláště v situacích, kdy jsem věděl, že mám pravdu, ale to se mi několikrát nevyplatilo. Byl jsem svým nadřízeným pokárán, abych se takového chování zdržel, takže od té doby raději na vše jenom přikyvuji a myslím si svoje. Přitom to byl sám nadřízený, který mi dříve říkal, abych byl více asertivní a abych se sebou nenechal manipulovat.“*

Konflikty mají být dle respondenta 6 řešeny ihned: *„Když už konflikty jsou, snažím se je řešit hned. Když se jedná o nepatrnou záležitost, nechám to vyhnít. Relativně vždycky se každý konflikt vyřeší, ale vždycky musí někdo ustoupit.“*

5. kategorie: Podpora nadřízených

Na otázku, zda se zaměstnanec může obrátit v konfliktní situaci na někoho ze svých nadřízených, respondentka 1 odpověděla: *„Mohla bych, ale tady je těžké někomu věřit. Za někým přijdete s důvěrou a pak se to nakonec otočí proti vám... Například v pracovních věcech narážím na neochotu svojí nadřízené. Pokud se potřebuji na něco zeptat, tak sice odpoví, ale dává najevo, jak ji to obtěžuje. Ona tady pracuje patnáct let, já necelé dva roky, ale přesto očekává, že budu vždycky všechno znát a vědět, což nejde, protože občas se vyskytne něco, s čím jsem se ještě nesetkala.“*

Respondent 2 se na své nadřízené obrátit může, ovšem podotkl, že to nic neříká o efektivitě řešení: *„Vztahy s nadřízenými nejsou příliš dobré. Nadřízení nedostatečně vnímají a vyhodnocují, co se jim snažím říci. Pokud je upozorním na něco závažného, v podstatě nikdy se daný problém uspokojivě neřeší. Když už se někdo z nadřízených o problému zajímá, jeho řešení zcela postrádá efektivitu.“*

Na základě zkušeností se ani respondentka 3 nesetkala s podporou ze stran svých nadřízených. Uvedla následující: *„Moje zkušenost je taková, že pokud to půjde, tak problém vyřeším jakkoliv jinak sama, než abych za nadřízeným chodila.“*

K otázce ohledně podpory nadřízených se velmi pozitivně vyjádřil respondent 4: *„Mám nad sebou tři nadřízené a obrátit se na ně určitě můžu. Vždycky mi všichni pomůžou, nikdy jsem neměl problém. Vždycky taky můžu říct to, co si myslím, nebo co potřebuji.“*

Respondent 5 se může spolehnout na podporu svého přímého nadřízeného, nicméně na vedoucího oddělení se raději neobrací. V minulosti se již několikrát stalo, že pokud se přihodil problém, celá situace se otočila proti podřízeným zaměstnancům logistiky, kterých se vedoucí nezastal. Jako příklad uvedl respondent tuto situaci: *„Jednou se nám stalo, že jsme k našemu zákazníkovi posílali osm tisíc etiket. Počty kusů jednotlivého zboží, které odchází ze skladu, vždy pečlivě kontrolujeme, přesto nám ale zákazník po obdržení etiket volal, že mu přišlo o sto kusů méně. Řekli jsme mu, aby si etikety znova raději přepočítal. Potom volal zase, že zboží počítali různí zaměstnanci a že jeden zjistil, že chybí padesát etiket, druhý zjistil, že počet sedí a třetí zjistil, že dvacet etiket přebývá. I když zákazník stále měnil počet etiket, které mu dorazily, byla to ihned chyba našeho oddělení, že jsme my něco poslali špatně. Potom se stala obdobná situace, když jsme na sklad obdrželi zboží*

od našeho dodavatele, který si účtoval ve faktuře položky, které nám ale nedodal. Podle vedoucího to byla opět naše chyba, že nám něco chybí, přitom to zboží vůbec nepřišlo.“

Odpověď šestého respondenta na otázku, zda se může v případě konfliktu obrátit na své nadřízené, byla negativní: *„Na nadřízené se obrátit můžu, ale k ničemu to není. Dostal jsem už několikrát odpověď, že já jsem tady od toho, abych problémy řešil.“*

5.3 Diskuze

Cílem praktické části této bakalářské práce bylo zjistit, zda se ve společnosti ABCXYZ s.r.o. vyskytují konflikty na pracovišti, jak fungují vztahy v rámci pracovního kolektivu, a jak jsou případné konflikty řešeny.

Cíl výzkumného šetření byl splněn. Z výsledků šetření vyplynulo, že ke konfliktům na pracovišti dochází. Bylo zjištěno, jaké jsou příčiny konfliktů a jakým způsobem bývají konflikty řešeny. Šetření ukázalo, jaké vztahy na pracovišti panují, a to jak mezi zaměstnanci, tak i mezi nadřízenými a podřízenými.

Vztahy v kolektivu společnosti jsou na první pohled dobré. Většina zaměstnanců i nadřízených se usmívá, nicméně podle mého názoru nejsou vztahy založeny na upřímnosti a důvěře. Společnost je rozdělena do několika oddělení, která mezi sebou nespolupracují. V kolektivu jednoznačně chybí týmová spolupráce, jež ovlivňuje harmonický chod společnosti. Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že pro některé z nich jsou vztahy důležité pro pocit spokojenosti v zaměstnání, což má vliv i na výkon, který respondenti podávají, zatímco pro jiné respondenty jsou vztahy druhořadé a nijak je to neomezuje v jejich pracovní činnosti. V průběhu rozhovorů jsem věnovala pozornost i řeči těla respondentů, zejména mimice. Z jejich tváří bylo patrné, že je vztahy v kolektivu trápí a jsou jimi spíše otráveni. Pouze dva respondenti měli na vztahy pozitivní či neutrální názor, což je pravděpodobně zapříčiněno jejich klidnou povahou. Jeden z respondentů pracuje ve společnosti zatím krátce a je tedy možné, že je jeho názor ovlivněn i touto skutečností.

Za příčinu vznikajících konfliktů považují zejména nespolečnou spolupráci a chybějící ohleduplnost mezi zaměstnanci. Obchodní oddělení funguje jako samostatná firma. Řeší si pouze svoji práci, komunikuje se zákazníky, zajišťuje různé obchody či projektové zakázky. Jak jsem poznala, zejména oblast projektů je velmi významná pro technickou část společnosti. Technici jsou velmi často vystaveni situacím, kdy nejsou schopni realizovat zakázky včas a jsou tak neustále vystavováni tlaku kvůli hořícím termínům. Svoji práci sice zvládají, ale se značným fyzickým vypětím. Myslím si, že počet zaměstnanců je nízký vzhledem k objemu práce, která je jim přidělována. Podobně je na tom i oddělení logistiky, zvláště expedice. Ve velkém skladu pracují dva zaměstnanci, z nichž jeden vykonává zároveň práci v oblasti TT tisku, a skladu se příliš nevěnuje. Zůstává tak pouze jeden zaměstnanec, který zajišťuje příjem i výdej zboží. Výdej zboží je propojen s obchodním odděle-

ním, které skladu sděluje, jaké zboží a v jakém množství se má připravit k odeslání zákazníkům. Zde považuji za problém nedodržování interních pravidel ze stran pracovníků obchodního oddělení. Pracovnice mají sklad do určité hodiny informovat o zboží, které má být v daný den odesláno. Tím má být zajištěno, že zaměstnanci ve skladu mají čas vše připravit a zajistit dopravu prostřednictvím externí přepravní společnosti. V důsledku nedodržování tohoto pravidla je pak expedice zavalována nadměrným množstvím práce, kterou pracovník sice zvládá, ale musí být velmi rychlý a obratný, aby vše stihl zajistit.

Příčinou konfliktů jsou i nedorozumění, ke kterým dochází zejména v kolektivu žen. Tyto konflikty většinou mají osobní charakter. Ženy, které spolu sdílí stejnou kancelář, neberou ohled jedna na druhou a nejsou schopny domluvit se na takových detailech, jakými je například rádio či jeho zvolená hlasitost. S největšími konflikty se setkává první respondentka, z které v průběhu rozhovoru vyzařovala naprostá zoufalost až strach. Mluvila doslova ze své duše a byla naprosto otevřená. Doporučila bych jí s kolegyněmi, zejména s nadřízenou, otevřeně promluvit a vyřkat si vše z očí do očí. Nicméně z očí respondentky bylo vidět, že je v pozici poražené. Proto pokud by ani otevřený rozhovor nevedl k uklidnění situace a zlepšení vztahů, zvažila bych odchod ze společnosti.

Myslím, že vztahy a konflikty jsou také otázkou povahových vlastností a charakterem jednotlivých pracovníků. To se ukázalo u určitého zaměstnance v technickém oddělení, jehož chování si dovoluji hodnotit jako sobecké. V situacích, kdy měl druhým pracovníkům s něčím pomoci, dával vždy najevo svoji otrávenost, popř. jim nepomohl vůbec, nicméně když potřeboval pomoci on, nejen že neuměl o pomoc vhodným způsobem požádat, ale divil se i tomu, že mu ostatní pomoci nechtěli.

Za značnou přitěžující okolnost v oblasti konfliktů ve společnosti považuji přístup k řešení konfliktů. Jen někteří zaměstnanci o konfliktech mluví s kolegy, s nimiž konflikt mají. Nicméně i tento způsob, jak se zdá, nebývá účinný. Dalším způsobem řešení je raději vše odsouhlasit a neklást odpor. Tento způsob se projevuje nejvíce ve vztahu nadřízený versus podřízený. Možným řešením je i mlčet a posečkat, zda problém sám vymizí. Myslím si, že podstatný díl odpovědnosti na neřešených sporech nesou nadřízené osoby zaměstnanců. Měly by věnovat více pozornosti jak svým pracovníkům, tak i konfliktům, ať už v pracovní rovině či v rovině pracovních vztahů. Společnost před konflikty zavírá oči, namísto toho, co by tuto situaci efektivním způsobem řešila. Tato skutečnost může souviset i s tím, že podporu ze stran nadřízených vnímají zaměstnanci jako nedostatečnou, protože podpory se jim nedostává. Někteří zaměstnanci řeší problémové situace sami, a to nejčastě-

ji z důvodu spokojenosti zákazníka. Berou tak na sebe více odpovědnosti, než kolik jim z jejich pracovní pozice náleží. Jako vhodným východiskem v této oblasti bych navrhovala, aby se celý firemní kolektiv pravidelně scházel na společenských akcích mimo firmu, např. v podobě teambuildingu. Zejména společenské aktivity by kolektivní vztahy mohly více utužit. V prostorách, které se nevážou na pracovní prostředí, by se všichni členové společnosti mohli uvolnit, více se otevřít otázkám či problémům, které je trápí, a snadněji by tak našli cestu k tomu, jak se k případným konfliktům stavět a nalézt společná řešení. Také by se naučili tomu, jak správně funguje týmová spolupráce a jakou sílu podnik má, když všichni drží za jeden provaz.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na oblast konfliktů na pracovišti a možnostem jejich řešení. Přestože si je dnešní společnost vědoma konfliktních situací, které mohou v některých případech zapříčinit vznik patologických vztahů na pracovišti, je této oblasti věnována stále nízká pozornost. Práce měla upozornit pracující jedince, ať zastávají roli podřízeného či nadřízeného, na to, jak důležité je věnovat pozornost konfliktům na pracovním poli.

Každý člověk, který působí v nějakém zaměstnání, by se měl pravidelně ohlížet za svým konáním a jednáním, měl by vždy mít úctu a snahu spolupracovat se svými kolegy. Jedině tak je možné dosáhnout perfektní pracovní organizace s perfektními výsledky, za nimiž stojí lidé, kteří drží za jeden provaz, a to vždy – v dobrých i horších časech. Bohužel jsou mezi lidmi i takoví jedinci, kteří tento jednoduchý základ spolupráce nechápou, nebo chápat nechtějí. Raději budou podkopávat nohy druhým, aby upozornili na jejich chyby či nedostatky, a sami se ukázali v tom nejlepší světlo. Je smutné, že kvůli takovým lidem ti dobří pracovníci z podniku raději dobrovolně odcházejí.

Smyslem této práce bylo podpořit jedince v rolích obětí, že nejsou sami, kdo se stal terčem útoků svých nadřízených nebo kolegů, že se najdou vždy lidé, kteří jim podají ruku, že se nemusejí vzdávat, ale mohou proti tomuto problému bojovat. Ať už je boj v jednotlivých případech vyhraný či prohraný, jedno je jisté – nakonec dobro vždycky zvítězí nad zlem, přestože občas to velmi dlouho trvá. A ti, co kopali jámu druhým, do ní nakonec spadnou sami.

Prováděný výzkum ve společnosti ABCXYZ s.r.o. ukázal, že se zaměstnanci na pracovišti necítí zrovna komfortně. Tento fakt je zásadně ovlivňován nedostatečnou komunikací mezi jednotlivými týmy zaměstnanců a nedostatečnou podporou ze stran nadřízených. Přestože společnost prosazuje týmovou spolupráci, výsledkem je soupeření mezi odděleními, která se snaží bojovat jen o svůj úspěch, ovšem úspěch celé společnosti jim uniká.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA group spol. s.r.o., 2003. 182 s. ISBN 80-86517-34-9
- [2] Dobrý šálek. Magazín pro čtenáře středního věku. *Když se řekne bossing* [online]. 2011 [vid. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://dobrysalek.cz/kdyz-se-rekne-bossing>
- [3] Hasičský záchranný sbor Jihomoravského kraje. *Víte, jak řešit problém šikany a sexuálního obtěžování?* [online]. 2015 [vid. 2015-08-05]. Dostupné z: http://www.firebrno.cz/uploads/blondynky/verze_pdf/sikana_haraseni.pdf?highlightWords=sexuální+obtěžování
- [4] HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti, Mobbing*. Martin-Priekopa: Neografia, a.s., 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4
- [5] Justice.cz. Oficiální server českého soudnictví. *Nový občanský zákoník* [online]. 2012 [vid. 2015-12-27]. Dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/NOZ_interaktiv.pdf
- [6] KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření*. Praha: Portál, 2007. 144 s. ISBN 978-80-7367-299-7
- [7] Kurzycz. *Zákoník práce č. 262/2006 Sb.* [online]. 2013 [vid. 2015-12-27]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/cast-1/>
- [8] MCCONNON, Shay a Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009. 139 s. ISBN 978-80-247-3003-5

- [9] O psychologii. *Sexuální obtěžování na pracovišti* [online]. 2014 [vid. 2015-08-05]. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/64-sexualni-obtezovani-na-pracovisti/>
- [10] Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky. *Listina základních práv a svobod* [online]. 1992 [vid. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>
- [11] Střední škola Trhové Sviny. *E-learning – konflikt* [online]. 2012 [vid. 2016-02-20]. Dostupné z: http://www.souts.cz/opvk/e_learn_konflikt.pdf
- [12] Superkariéra. *Mám odejít z práce? Jsem obětí boxingu!* [online]. 2009 [vid. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/mam-odejit-z-prace-jsem-obeti-bossingu.html>
- [13] SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte si šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4
- [14] Šikana v práci. *Bossing* [online]. 2015 [vid. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://sikanavpraci.cz/enigma-portfolio/bossing/>
- [15] Šikana v práci. *Mobbing* [online]. 2015 [vid. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://sikanavpraci.cz/enigma-portfolio/mobbing/>
- [16] Šikana v práci. *Projevy a průběh*. 2015 [vid. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://sikanavpraci.webnode.cz/projevy-a-prubeh/>
- [17] ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0

[18] VENGLÁŘOVÁ, Martina. *SESTRY V NOUZI. Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3174-2

[19] Wikipedia, internetová encyklopedie. *Mobbing* [online]. 2015 [vid. 2015-10-29]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Mobbing#Definice>

[20] Trestní zákoník.cz. *Trestní zákoník* [online]. 2016 [vid. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.trestnizakonik.cz/cast-II/hlava-2/dil-1>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atp. A tak podobně

Č. Číslo

Kupř. Kupříkladu

Např. Například

Odst. Odstavec

Popř. Popřípadě

Příp. Případně

Sb. Sbírký

Tzn. To znamená

Tzv. Takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Přehled reakcí na konflikt.....	13
---------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

P I Rozhovor s respondentem 5

P II Souhlas s využitím získaných dat pro účely bakalářské práce

PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR S RESPONDENTEM 5

Rozhovor s respondentem 5

Otázka č. 1: „*Tvoří podle Vás lidé ve firmě dobrý kolektiv?*“

Respondent 5: „*Netvoří. Mám pocit, že je naše firma rozdělená na víc táborů, které proti sobě válčí. Musejí si dokazovat, kdo je lepší.*“

Otázka č. 2: „*Jak se cítíte mezi svými kolegy?*“

Respondent 5: „*Z blízkého okolí dobře, ale ze širšího spektra mám s určitými lidmi problém.*“

Otázka č. 3: „*Dochází někdy mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky ke konfliktu?*“

Respondent 5: „*Ano.*“

Otázka č. 4: „*Co považujete za příčinu vznikajících konfliktů?*“

Respondent 5: „*Hlavně nespolečnosti a ignorování interních pravidel. Často se setkávám s arogancí od určitých zaměstnankyň z obchodního oddělení, od kterých dostávám mnohdy nelogické požadavky, a jsou ještě k tomu neochotné. Taky pořád upozorňuji jednu kolegyni ze spotřebáku na její chyby. I když jsem ji několikrát vysvětloval, co a jak má dělat, stejně to dělá přesně opačně. To mě pak zdržuje od práce, když mám někomu několikrát týdně volat. Většinou se ani nedočkám výsledku, takže ty chyby opravuji sám za ostatní.*“

Otázka č. 5: „*Jak často se konflikty vyskytují?*“

Respondent 5: „*Menší konflikty se vyskytují často, k těm větším konfliktům dochází zhruba jednou týdně.*“

Otázka č. 6: „*Jaký je Váš přístup k řešení konfliktu?*“

Respondent 5: „*Snažím se zachovat klidně. Dříve jsem se snažil prosadit svůj názor, obzvláště v situacích, kdy jsem věděl, že mám pravdu, ale to se mi několikrát nevyplatilo. Byl jsem svým nadřízeným pokárán, abych se takového chování zdržel, takže od té doby raději na vše jenom přikyvuji a myslím si svoje. Přitom to byl sám nadřízený, který mi dříve říkal, abych byl více asertivní a abych se sebou nenechal manipulovat.*“

Otázka č. 7: „*Můžete se se svým problémem obrátit na někoho z Vašich nadřízených?*“

Respondent 5: „*Na svého přímého nadřízeného se obrátit můžu, ale na vedoucího našeho oddělení ne, protože se již několikrát v minulosti stalo, že když se přihodil problém, tak se*

celá situace nakonec otočila nám a vedoucí se nás nezastal. Jednou se nám stalo, že jsme k našemu zákazníkovi posílali osm tisíc etiket. Počty kusů jednotlivého zboží, které odchází ze skladu, vždy pečlivě kontrolujeme, přesto nám ale zákazník po obdržení etiket volal, že mu přišlo o sto kusů méně. Řekli jsme mu, aby si etikety znova raději přepočítal. Potom volal zase, že zboží počítali různí zaměstnanci a že jeden zjistil, že chybí padesát etiket, druhý zjistil, že počet sedí a třetí zjistil, že dvacet etiket přebývá. I když zákazník stále měnil počet etiket, které mu dorazily, byla to ihned chyba našeho oddělení, že jsme my něco poslali špatně. Potom se stala obdobná situace, když jsme na sklad obdrželi zboží od našeho dodavatele, který si účtoval ve faktuře položky, které nám ale nedodal. Podle vedoucího to byla opět naše chyba, že nám něco chybí, přitom to zboží vůbec nepřišlo.“

Otázka č. 8: *„I přesto, že se setkáváte s konflikty na pracovišti, cítíte se v zaměstnání spokojený?“*

Respondent 5: *„Asi ano, většinou spokojený jsem, akorát bych mohl mít vyšší plat. Když jsem tady začínal, dostával jsem víc peněz, přitom teď znám práci víc do hloubky a mám o dost vyšší zodpovědnost. Ale zatím jinou práci nesháním, protože na to, kolik mi je, ten plat je docela dobrý a mohl bych na tom být hůř. Navíc v porovnání se svou minulou prací jsem tady víc důležitý.“*

PŘÍLOHA P II: SOUHLAS S VYUŽITÍM ZÍSKANÝCH DAT PRO ÚČELY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Souhlas s využitím získaných dat pro účely bakalářské práce

Já ..., nar..., souhlasím s využitím dat získaných v podobě audio nahrávky/ písemného záznamu v rámci rozhovoru s Janou Štěpánkovou, nar. 8. 6. 1985, pro účely její bakalářské práce s názvem Řešení konfliktů na pracovišti a v pracovních kolektivech.

V Brně dne...

.....

jméno, příjmení a podpis respondenta