

Pražská vysoká škola psychosociálních studií



Psychické problémy obětí mobbingu

Martina Roblová

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jaroslav Koř'a

Praha 2012

Prague college of psychosocial studies

**Victims of mobbing and their psychological
problems**

Martina Roblová

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Doc. PhDr. Jaroslav Kořa

Praha 2012

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci napsala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů.

V Praze, dne 31. 8. 2012

.....

Děkuji vedoucímu svojí bakalářské práce doc. PhDr. Jaroslavu Koťovi za pomoc při vymezení sledovaného problému a formulování názvů kapitol. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Magdaleně Koťové za konzultaci při psaní kazuistik v empirické části. Zároveň bych chtěla poděkovat respondentkám, které mi poskytly svůj životní příběh ke zpracování.

OBSAH

ÚVOD	7
TEORETICKÁ ČÁST	8
Definice klíčových pojmů	8
1 Co je mobbing?	10
1.1 Znaky mobbingu	13
1.2 Příčiny mobbingu	14
1.3 Cíle mobbingu.....	16
2 Profil pachatele a oběti mobbingu	18
2.1 Profil agresora	18
2.1.1 Typy pachatelů mobbingu	19
2.2 Profil oběti	22
3 Fáze mobbingu	26
3.1 Období prvních konfliktů	26
3.2 Počátek psychického nátlaku.....	27
3.3 Mobbing se stává věcí veřejnou	28
3.4 Řešení nebo zbavení se odpovědnosti?	28
4 Důsledky pro oběť mobbingu	30
4.1 Psychické důsledky oběti mobbingu	31
4.2 Sociální důsledky oběti mobbingu	34
EMPIRICKÁ ČÁST	37
5 Metodika výzkumné sondy	37
5.1 Stanovení cílů a záměrů výzkumné sondy.....	37
5.2 Výzkumný vzorek	37
5.2.1 Etika výzkumné sondy	38
5.3 Validita a reliabilita u výzkumné sondy	38
6 Kazuistika č. 1	40
6.1 Základní údaje.....	40
6.2 Příběh Lenky aneb „setkání s realitou“	40
6.3 Interpretace příběhu paní Lenky.....	45
7 Kazuistika č. 2	47
7.1 Základní údaje.....	47
7.2 Příběh paní Aleny aneb „když to jde z kopce“	47

7. 3 Interpretace příběhu paní Aleny	53
8 Kazuistika č. 3.....	56
8. 1 Základní údaje.....	56
8. 2 Příběh paní Hany aneb „hlavou proti zdi“	56
8. 3 Interpretace příběhu paní Hany	61
9 Závěry a diskuse kvalitativní sondy	64
9. 1 Diskuse.....	65
ZÁVĚR.....	66
Použitá literatura	67
Internetové zdroje	68
Příloha č. 1: Mediánové mzdy podle věkových skupin.....	69
Příloha č. 2: Informovaný souhlas	70

ÚVOD

Bakalářská práce pojednává o problematice mobbingu neboli šikany na pracovišti. Dané téma jsem si vybrala z toho důvodu, že se ve své praxi (pracuji jako konzultantka na Lince bezpečí) setkávám s šikanou u dětí a dospívajících. Protože tento jev sleduji u dětské populace, zajímalo mne, jaké jsou projevy šikany u dospělých jedinců. Mobbing, který probíhá především v zaměstnání je zpravidla ukázkou nepřátelského chování agresora vůči jednomu či více osobám (tzv. oběťm) na pracovišti.

V teoretické části představuji jednotlivá témata, která se mobbingu týkají. V první kapitole se snažím vymezit, co to mobbing vlastně je; podle jakých znaků ho můžeme poznat a jaké mohou být jeho cíle. Dále charakterizuji profily hlavních aktérů šikany v práci, tj. agresora a oběti, pro dokreslení jejich osobnostních vlastností a povahových rysů. Ve třetí kapitole popisuji jednotlivé fáze mobbingu, kterými si vybraná oběť může projít. Agresor s obětí může mít na počátku určitý konflikt, který zpravidla vygraduje do psychického násilí a může vyústit až k odchodu ze zaměstnání či kolapsu samotné oběti. V poslední kapitole se zaměřuji na psychické a sociální důsledky pro danou oběť mobbingu.

V empirické části představuji kvalitativní sondu založenou na výpovědi tří respondentek, které se setkaly s šikanou ze strany nadřízeného pracovníka, tzv. bossingem. Zároveň předkládám metodologický úvod, objasňuji průběh kvalitativní sondy a prezentuji jednotlivé kazuistiky.

Cílem bakalářské práce je seznámit čtenáře s problematikou mobbingu a ilustrovat teoretický základ na zpracovaných příbězích respondentek.

Text je doplněn o dvě přílohy. Příloha č. 1 čtenáři graficky dokládá rozdíly platových poměrů podle věku a pohlaví, na které upozorňuji v interpretaci druhé kazuistiky. Příloha č. 2 představuje prázdný formulář informovaného souhlasu, který jsme s respondentkami podepsaly.

TEORETICKÁ ČÁST

Definice klíčových pojmů

Mobbing: Psychologický slovník uvádí, že mobbing je forma psychického násilí uplatňována většinou na pracovišti firem nebo podniků.¹ H. – J. Kratz mobbing vymezuje jako nepřátelské chování jedince proti osobě (či osobám) s jinými názory, či postavením v pracovní skupině po určitou dobu.² L. Svobodová dodává, že cílem agresorova jednání je jistá degradace oběti, která se následně staví do obranné pozice.³

Šikana: Pavel Říčan šikanu vymezuje jako opakované ubližování jedinci v kolektivu, který je určitým způsobem bezbranný. K psychickému či fyzickému týraní dochází většinou ve vrstevnických skupinách, ale také v kolektivu zaměstnanců.⁴ V psychologickém slovníku je uvedeno, že šikanující jedinci bývají tělesně silnější, věkově starší či je šikana prováděna v početní převaze.⁵ Tyto kritéria však nemusí odpovídat pro šikanu mezi dospělými na pracovišti.

Agresor: Za agresora můžeme považovat jedince, který se projevuje agresivně. R. Atkinsonová agresi popisuje jako chování s cílem poškodit či ublížit druhému člověku.⁶ Nepřátelské chování, které člověk vykazuje na půdě

¹ Srv. HARTL P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2. Vyd. Praha: Portál, 2009, s. 321

² Viz KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho poznat a jako mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 16

³ Srv. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 18

⁴ Viz ŘÍČAN, P. *Agresivita a šikana mezi dětmi: jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*. Praha: Portál, 1995, s. 27-28

⁵ Viz HARTL P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2. Vyd. Praha: Portál, 2009, s. 591

⁶ Viz ATKINSONOVÁ, R., et al. *Psychologie*. 2. aktual. vyd. Praha: Portál, 2002, s. 686

pracoviště (v určité instituci) můžeme označit jako tzv. agresi institucionální, protože se tento jedinec dopouští násilí v rámci svého pracovního působení.⁷

Oběť: V psychologickém slovníku je oběť vymezena jako osoba, která byla postížena určitým trestným činem, nebo např. živelnou pohromou.⁸ V rámci daného tématu šikany na pracovišti však můžeme postíženého popsat jako tzv. obětního beránka, tak jak ho vysvětluje R. Atkinsonová. Autorka obětního beránka charakterizuje jako jedince, který je vystaven tzv. přesunuté agresi. Ta se projevuje nepřátelským jednáním k jedinci, který není příčinou frustrace agresora.⁹

⁷ Srv. HARTL P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2. Vyd. Praha: Portál, 2009, s. 23

⁸ Viz HARTL P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2. Vyd. Praha: Portál, 2009, s. 362

⁹ Srv. ATKINSONOVÁ, R., et al. *Psychologie*. 2. aktual. vyd. Praha: Portál, 2002, s. 696-699

1 Co je mobbing?

Vymezení definice mobbingu není jednoduchou záležitostí, neboť na problematiku mnoho autorů nahlíží různými způsoby. Obecně však můžeme říci, že mobbing je opakované, stupňující se nepřátelské chování jedince či skupiny proti určité osobě (či osobám) na pracovišti.¹⁰ Takovéto chování pak jedinec může vnímat jako ponižující, frustrující, nespravedlivé a často ho staví do obranné pozice.

Pojem mobbing zavedl v devadesátých letech minulého století Heinz Leymann, který se dlouhodobě zabýval vztahy na pracovišti.¹¹ Slovo mobbing nemá v českém jazyce přesný ekvivalent, ale často se ve zdrojích uvádí výrazy typu psychické násilí, psychoteror, psychické týrání apod. M. F. Hirigoyen mobbing dokonce přirovnává k „psychické vraždě“.¹² Dalším názvem pro nepřátelské chování na pracovišti je šikana, která však také přesně nevystihuje konkrétní podoby mobbingu, přesto se v češtině hojně používá.

V západních anglicky mluvících zemích (především ve Velké Británii, USA, ale také v Austrálii) se používá výraz bullying, ale objevují se také názvy jako je emotional abuse, whistleblowing, defaming, chairing, stalking a další.¹³

Pro lepší představu o tom, co to mobbing vlastně je, je na místě uvést jednání člověka, který se šikany na pracovišti dopouští. Tzv. mobberské jednání se může projevovat slovní formou (zesměšňování, urážení, zlehčování), v mimoslovní formě (ignorace, nepřátelská gestikulace), nebo v samotných činech (zatajení informací, smazání důležitých dat apod.).

Tento stručný výčet chování mobbera podle ankety na serveru Job3000 zažilo až osmdesát procent odpovídajících, z toho se řešilo pouze necelých dvacet procent případů šikany na pracovišti. Příčinou vysokého procentuálního zastoupení odpovědí může podle autora být to, že pracovní servery navštěvují lidé s nižšími příjmy, kteří se s mobbingem setkali.¹⁴

¹⁰ Srv. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 18

¹¹ Viz BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: Era, 2003, s. 7

¹² Viz HIRIGOYEN M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002, s. 5

¹³ Viz SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 18

¹⁴ Viz NECHVÁTAL, J. *Šikany je v Česku dost (mobbing, bossing, šikana)*. c2007, poslední revize 31. 3. 2007, /cit. 2012 -02-16/. Dostupné z http://www.job3000.cz/?go=news_detail&id=73&

Ve Švédsku se během výzkumu ukázalo, že nejčastěji dochází k nepřátelskému chování na pracovišti mezi kolegy (44%), jindy šikana probíhá ze stany nadřízeného – tzv. bossing (37%), nebo se zaměstnanec setká s kombinací obou možností (10%).¹⁵

Výzkumníci P. Zukauskas a J. Vveinhardt zastávají názor, že mobbing jde ruku v ruce s diskriminací na pracovišti. Popisují, že diskriminační faktory, jako jsou předsudky a stereotypy u zaměstnanců i jejich nadřízených vytvářejí příznivé prostředí pro vznik mobbingu. To je podle autorů důvod, proč by zjišťování diskriminačních vztahů mělo být podnětem k diagnostice mobbingu, zvláště když jsou tato nepřátelská jednání často špatně rozpoznatelná.¹⁶ Autoři uvádějí výsledky svého výzkumu:

„Asi jedna třetina (35,6%) respondentů uvedla, že mají zkušenosti s diskriminací, které dominují v soukromém sektoru (77,6%)...Například zhruba u jedné třetiny (35,1%) respondentů ze soukromého sektoru došlo k posmívání, nebo sexuálnímu obtěžování po dobu šesti měsíců, která je kratší než u veřejného sektoru.“¹⁷

Pro doplnění se pokusím vysvětlit další důležitý pojem, bossing. Tzv. bossing je označení pro systematickou šikanu ze strany vedoucího pracovníka. Také tento termín se dá obtížně přeložit do českého jazyka. V němčině se můžeme setkat se slovem Rufmord (německé slovo Mord = vražda, Ruf = pověst), které uvádí Pavel Beňo.

Autor dále upozorňuje na to, že z počátku někdy dochází k šikaně ze strany kolegy, který si postupně získá podporu vedoucího pracovníka a oběť pak může čelit i následnému bossingu. Nadřízený zneužívá svoji moc, a tak

¹⁵ Viz KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho poznat a jako mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 18

¹⁶ Viz ZUKAUSKAS P., VVEINHSRDT J. *Diagnosis of Mobbing as Discrimination in Employee Relations*.

Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics. 2010, 21(3), /cit. 2012-06-12/, pp. 110

¹⁷ ZUKAUSKAS P., VVEINHSRDT J. *Diagnosis of Mobbing as Discrimination in Employee Relations*. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2010, 21(3), /cit. 2012-06-12/, pp. 110

oběť naráží na silné nepřátelství, kterému jen málo může konkurovat. Pavel Beňo také uvádí, jak se tzv. bossing může projevat:

- a) Vedoucí pracovník může oběť zesměšňovat před celým týmem pracovníků.
- b) Postiženému jsou přidělovány úkoly, které jsou buď velmi snadné, nebo naopak velmi obtížné, takže oběť nemůže podat požadovaný výkon.
- c) Kolegové šikanovaného jedince jsou vedoucím nabádáni, jak se mají k oběti chovat a podporuje je v týráni jejich spolupracovníka.
- d) Nadřízený zaměstnanci upírá nároky na běžnou součást pracovního postu – např. nedovolí mu se vzdělávat, odebírá mu služební notebook, či automobil apod.
- e) Stejně jako u šikany ze strany kolegů, je oběť vedoucím ponižována, zesměšňována, či obviňována z úkonů, které nemohla udělat.
- f) Nadřízený upírá podřízenému informace, které jsou důležité pro jeho práci, čímž opět může docházet k větší chybovosti na straně oběti.¹⁸

Je zřejmé, že určité procento zaměstnanců přichází v dnešní době do styku se šikanou na pracovišti. H. Öztürk s kolegy v článku „Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale“ uvádí názor výzkumníků (Cobanoğlu; Kok), že:

„Mobbing mohl přijít až na 180 milionů dolarů ve Spojených státech amerických, 100 milionů eur v Německu, a 260,000 liber v Anglii.“¹⁹

Abychom společenský jev, jakým je šikana v zaměstnání více pochopili, popíšeme si znaky, příčiny a cíle mobbingu.

¹⁸ Srov. BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: Era, 2003, s. 65

¹⁹ ÖZTÜRK H. et al. Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. *Journal of American Academy of Nurse Practitioners*, Vol. 20, No. 9. last revision September 2008, /cit. 2012-07-16/, pp. 436

1.1 Znaky mobbingu

Jak již bylo v předchozí části řečeno mobbing je určitá forma psychického teroru, který probíhá na pracovišti. Významným znakem mobbingu je vyvíjení systematického tlaku na jednu, nebo více osob, které se agresor stále snaží zahnat do kouta. Mobber chce mít neustále navrch, potřebuje druhého ponižovat a pravidelně si potvrzuje své postavení.

Dalším znakem šikany na pracovišti je její skrytost. Agresor často nenápadně a neveřejně manipuluje obětí, která si zpočátku ani nemusí uvědomovat, co se vlastně v práci odehrává. Když už se však problém projeví, může se mobber naopak začít chovat velmi vlídně a přátelsky, dokud pozornost nepoleví a on bude moci pokračovat v nepřátelském chování vůči kolegovi.²⁰

Společným jmenovatelem pro projevy mobbingu je jednoznačně jejich nebezpečnost. Když je pracovník dlouhodobě vystavován stresu a nepohodlí v práci, stává se, že ztrácí motivaci potřebnou pro svoji pracovní činnost, je nepozorný, s čímž koresponduje i vyšší chybovost při plnění pracovních úkolů. Autorka L. Svobodová ve své knize uvádí příklad:

„Cokoli paní Nováková udělala, kolega-mobber okamžitě komentoval. Kritizoval její postupy, metody, způsoby jednání, později i její soukromý život. Paní Nováková statečně vzdorovala, ale pod tímto tlakem se občas nějaké chybičky dopustila. Což byl pádný důvod k ještě větší kritice. Po několika týdnech se paní Nováková dopustila chyby větší, naštěstí však ne tragické (jako zdravotní sestra omylem aplikovala pacientovi jiný lék).“²¹

²⁰ Viz SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 28

²¹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 29

Stresující pracovní prostředí a neustálý tlak na jedince, je v neposlední řadě ohrožující pro pracovníkovo celkové zdraví a psychický stav. Důsledkem šikany na pracovišti v pokročilých stádiích může být fyzický či psychický kolaps, nebo v krajním případě sebevražda oběti.

1. 2 Příčiny mobbingu

Původ šikany na pracovišti je ovlivněn mnoha činiteli. Jedním z nejdůležitějších je postava osoby, která se na pracovišti dopouští mobbingu. Osobní důvody agresora k nepřátelskému chování vůči jedné či více jedincům na pracovišti zpravidla mají mnoho podob, které přispívají k narušení sociální atmosféry v práci.²²

Pracovní prostředí, ve kterém panuje otevřené a přátelské klima, je většinou méně náchylné ke zrodu mobbingu. V takovéto firemní kultuře probíhá komunikace mezi pracovníky na horizontální úrovni a platí zde jasné etické normy. Naopak na pracovišti, kde je ovzduší napjaté, plné nedůvěry a závisti, s větší pravděpodobností dochází k vzájemnému nepřátelskému chování mezi spolupracovníky. K negativní atmosféře na pracovišti přispívají také vysoké nároky na zaměstnance (dobré pracovní výsledky, úsporná řešení apod.) a konkurenční boj mezi zaměstnanci, kteří pracují pod velkým stresem.²³

Důležitým faktorem pro vznik mobbingu může být také styl vedení, který zvolí nadřízený ke svým podřízeným. Pokud vedoucí týmu jedná v práci autoritativně, chová se mocensky, řídí vše „silou“ a nevšímá si potíží, které se mezi spolupracovníky objevují, dává často prostor pro utváření nepřátelské atmosféry na pracovišti.

Autorka L. Svobodová to ukazuje na příkladu:

Nadřízená paní Novákové o potížích mezi podřízenými věděla. Místo, aby účinně zasáhla, paní Novákové se

²² Srč. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 34

²³ Viz SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 36

vyhýbala anebo ji odbyla slovy „ to si musíte vyřešit mezi sebou“. Tento přístup však kolegyni – mobbera jen posiloval a jejím útokům v zásadě požehnal.²⁴

V takovéto situaci může oběť ztrácet naději na vyřešení dané situace na pracovišti. Pokud necítí zastání ve vedoucím pracovníkovi, často se raději stáhne do sebe a šikanu dále trpí.

Také H. – J. Kratz ve své monografii uvádí deset důvodů, které mohou vést k vzniku šikany na pracovišti. V zásadě se shodují s již řečenými příčinami, které autor rozšiřuje o některé další:

- a) Nárůst psychického násilí nejen mezi kolegy = mobbing na stejné úrovni. Objevuje se také bossing, neboli mobbing shora, ale také případy, kdy zaměstnanec šikanuje nadřízeného = mobbing zdola.
- b) Nízká morální úroveň zaměstnanců způsobená přílišnou ctižádostivostí a rivalitou.
- c) Frustrace zaměstnanců, kteří nemají rozhodovací funkce, pracují monotónně a v práci se nudí. Intriky a pomluvy pak mezi zaměstnanci kolují, čímž se vytváří i prostor pro vznik šikany na pracovišti.
- d) Autoritativní styl řízení - vedoucí pracovník rozhoduje sám, stanovuje úkoly a kontroluje jejich plnění. V zaměstnancích je vyvoláván strach. Pokud nesplní úkol dobře, jsou často sankcionováni. Nefunguje zde otevřená komunikace, převažuje komunikace ve vertikální formě shora dolů v podobě příkazů.
- e) Větší tolerance k agresivitě a násilí mezi lidmi - autor pohlíží na agresivitu mezi jedinci jako na rozšiřující se fenomén, který je velmi často prezentovaný v médiích. Domnívá se, že lidé se raději agresivnímu chování druhých vyhýbají, nebo ho ignorují, než aby se mu postavili, nebo konflikty řešili.
- f) Nevyřešení a neurovnání vztahů při konfliktu na pracovišti.
- g) Oběť jako náhradní objekt agrese namířené proti jinému člověku. H. – J. Kratz vysvětluje další možnou příčinu nepřátelského chování, kdy zaměstnanec či nadřízený „útočí“ na kolegu, protože si svoji zlost nemůže projevit k osobě,

²⁴ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 37

ke které se ve skutečnosti vztahuje. Většinou to bývá vztek namířený proti nadřízenému např. kvůli nespravedlivému jednání, nespokojenosti s platem apod. Jedince, který agresor vnímá, jako slabý článek kolektivu je poté vystaven hrozbě mobbingu.²⁵

h) Nepřátelská atmosféra v důsledku strachu o pracovní pozice – ve firmě, která ruší pracovní pozice (kvůli snížení nákladů, či přesunu do zahraničí) je pracovní atmosféra více napjatá. Pracovníci se snaží udržet dosavadní pozice a to i na úkor ostatních. Autor takového zaměstnance přirovnává k cyklistovi, který se nahoře hrbí a dole tvrdě šlape.²⁶

i) Snížování možnosti v kariérním růstu vede k většímu konkurenčnímu boji mezi pracovníky.

j) „Úřední“ mobbing při propouštění zaměstnance – pokud firma propouští zaměstnance, často se dopouští tzv. outplacementu, jehož cílem je úspora financí na výplatách a odstupných. Často se stane, že zaměstnanec dá raději výpověď sám, aby nemusel snášet další příkoří, i za předpokladu, že nebude mít nárok na podporu v nezaměstnanosti.

1.3 Cíle mobbingu

Jaká je motivace pro osobu, která páchá šikanu na pracovišti? Mohli bychom říci, že cíle mohou být individuální a u každého mobbera odlišné, a asi bychom nebyli tak daleko od pravdy. Společné však pro agresory je to, že chtějí vědomě poškodit, dehonestovat, nebo „odstranit“ nějakého kolegu z pracoviště. Útoky ze strany mobbera jsou buď cílené a zaměřené na znejišťování a ponižování kolegy, nebo se nezaměřují přímo na samotnou oběť, ale agresor v pracovním kolektivu praktikuje pomluvy, intriky atd.

Agresor zpravidla útočí na sebevědomí a sebehodnocení oběti, které se snaží dokázat, že je špatná a neschopná. To má potom za následek, že oběť se ocitá v bludném kruhu snažení a potrestání. Oběť pociťuje neustálé napětí a stres, který ničí často i její soukromý život a vztahy s blízkými lidmi.

²⁵ Viz KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho poznat a jako mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 18-20

²⁶ Viz KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho poznat a jako mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 19

Motivem k agresivnímu chování na pracovišti může být i strach z konkurence, nebo lepších výsledků oběti, závist určitých vlastností či schopností oběti. Když si agresor není jistý sám sebou, nebývá jeho cílem odchod oběti z pracoviště, ale především potvrzování si vlastní mocenské nadřazenosti. K tomuto potvrzování patří i to, že mobber se snaží přesvědčit ostatní pracovníky, že kolega-oběť je opravdu tak neschopný, a že agresor je jedním z nejlepších.²⁷

Nepřátelské jednání ze strany spolupracovníka či vedoucího pracovníka označujeme termíny mobbing, popř. bossing. Jedná se opakované útoky na jedince či více jedinců v zaměstnání, které danou osobu (osoby) staví do defenzivní pozice. Hlavními znaky šikany na pracovišti je soustavný tlak vyvíjený na oběť a skrytost jednotlivých útoků mobbera.

Zpravidla se jedná o osobnost agresora, který zapříčiňuje jednotlivá diskriminační jednání vůči pracovníkům, popř. vytváří nepřátelskou atmosféru na pracovišti. H. – J. Kratz popisuje další možné příčiny vzniku šikany na pracovišti. Jednou z nich je i tzv. nízká morální úroveň zaměstnanců. Domnívám se, že výklad tohoto termínu si každý čtenář může vyložit různě, protože vnímání úrovně morálky může být velmi individuální. Proto bych považovala za vhodné, aby autor přesněji vymezil, co daným označením míní.

Cílem agresora mohou být záměrné či nepřímé útoky proti oběti. Pachatel mobbingu jedná nepřátelsky z mnoha důvodů. Patří mezi ně např. závist, strach z konkurence či závist pracovních úspěchů oběti. Domnívám se, že k motivům šikany na straně agresora, může patřit také jistá kompenzace na základě neuspokojivého uspořádání v partnerském vztahu (např. muž je v manželském vztahu nucen - vlivem manželčiny autority - být submisivní a tuto nerovnováhu si následně kompenzuje na pracovišti).

²⁷ Sr. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 30-31

2 Profil pachatele a oběti mobbingu

V následující kapitole si představíme profil pachatele a oběti mobbingu, abychom upozornili na výrazné osobnostní rysy a vlastnosti těchto dvou jedinců. Určité povahové znaky, ale i předchozí zkušenosti mohou jedince ovlivňovat v tom, že se stane buď agresorem, nebo obětí. Avšak forma této polaritě závisí i na řadě dalších faktorů, které si ukážeme u jednotlivých profilů. Jedná se o určitou typizaci, sestavenou na základě studia literatury, avšak praxe může často být i jiná.

2.1 Profil agresora

Osoba, která se v práci dopouští mobbingu, se projevuje zpravidla tím, že se snaží poškodit druhou osobu a většinou se za tímto chováním skrývají osobní problémy pachatele. Dá se říci, že každý člověk má v sobě určitou míru agresivity, a tak se mobberem může stát vlastně každý z nás. Důležitým rozdílem však je fakt, že i když se můžeme chovat agresivně vůči svému kolegovi v práci, často nás poté přepadají výčitky a pocity viny. U tzv. mobbera tomu tak ale není. Ten většinou necítí žádnou vinu za svoje chování a „dobíjí“ si energii na nepohodlí druhých lidí. L. Svobodová vymezuje agresorské chování také tím, že útoky na oběť probíhají minimálně jednou týdně a to nejméně půl roku.²⁸

Je nutné říci, že neexistuje typický profil agresora, ale často se vyznačuje určitými temperamentovými rysy. Mobber je často velmi egocentrická osobnost, která ráda upřednostňuje svoje potřeby nad potřebami druhých. Je soutěživý, vznětlivý a má neustálou potřebu se zdokonalovat. Významným znakem je pro agresora schopnost manipulace, kterou zneužívá nejen proti své oběti, ale také k dalším kolegům na pracovišti, které může proti oběti poštvávat.²⁹

Autorka Marie-France Hirigoyen hovoří o tzv. narcistické perverzi, která se u pachatele mobbingu často projevuje. Jedná se charakteristiku osobnosti,

²⁸ Viz SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 46

²⁹ Srv. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 47

kteřá má narcistické velikášské sklony a útočí především na sebedůvěru oběti. Tento jedinec totiž o svých kvalitách nepochybuje, naopak si připadá jedinečný a často přemýšlí o bezmezné moci a úspěchu, kterého by chtěl dosáhnout. Narcisticky perverzní člověk vykazuje velmi nízkou úroveň empatie a zájmu o ostatní lidi, ale sám touží po obdivu a neustálé pozornosti.

Narcisticky perverzní mobber se vyznačuje bezcitností k oběti:

„Účinnost agresorových útoků spočívá v tom, že oběť ani vnější pozorovatel nemají ponětí, že by někdo mohl být tak bezcitný a nelítostný k utrpení druhého člověka.“³⁰

Nevědomost však agresorovi nahrává v tom, že lidem na pracovišti (i samotné oběti) trvá zpravidla dlouhou dobu, než si uvědomí, že se děje něco špatného. Necitlivost a krutost pachatele šikany na pracovišti je u narcisticky perverzní osobnosti skryta za pocit vlastní prázdnoty, kterou se snaží získat právě „parazitováním“ na druhém člověku.

Posledním výrazným rysem, který je třeba zdůraznit v profilu agresora, je jeho neodpovědnost. Pachatel mobbingu často nechce nést zodpovědnost za svoje pracovní úkony, aby se vyvaroval následkům, které by vyplývaly z případného selhání. Tuto odpovědnost obratně přesouvá na svoje kolegy či podřízené, které kritizuje a právě u nich sleduje možné nedostatky. Mobbeři mají často potíže s rozhodováním, na druhou stranu nechtějí na ostatní působit neschopně, takže tento rys schovávají za arogantní a nepřátelské chování.³¹

2. 1. 1 Typy pachatelů mobbingu

L. Svobodová ve své monografii uvádí typologii agresorů. Vytvořila ji na základě určujících motivů, které mobbery mohou podněcovat k šikaně na pracovišti:³²

³⁰ HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002, s. 142

³¹ Srv. HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002, 146-147

³² Viz SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 50-53

- a) *Mobber závistivec a upír energie* – nejčastější příčinou nepřátelského chování tohoto typu mobbera je zášť a závist ke své oběti. Agresor většinou závidí oběti to, co sám postrádá ve svém životě, ať je to nějaká vlastnost, či spokojená rodina a zdravé děti. Jeho chování je charakteristické tím, že se snaží z oběti „vysát“ energii a znevažuje pracovníkovy kvality.
- b) *Mobber tyran a manipulátor* – agresor tohoto typu se vyznačuje shazováním a ponižováním kolegy. Útočí zpravidla na sebevědomí oběti a dělá mu potěšení, když může druhým ubližovat. Často na pracovišti vyvolává konflikty, nebo manipuluje s druhými tak, aby proti oběti nevystupoval sám.
- c) *Mobber diktátor* – agresor je poháněn touhou po moci a nadřazenosti nad druhými. Chce mít pod kontrolou mínění ostatních, proto neustále rozkazuje a chová se jako nadřízený. Většinou tím chce dosáhnout toho, aby ho spolupracovníci uznávali a obdivovali ho.
- d) *Mobber ničitel konkurence* – šikanující jedinec tohoto typu se často cítí ohrožen svými kolegy. Zpravidla k tomu nemá pádný důvod, přesto se zaměřuje na to, aby svoji konkurenci na pracovišti zničil. Proto se snaží zpochybňovat schopnosti a dovednosti kolegů, aby nedocházelo ke srovnání, případně ke zjištění, že není tak dobrým pracovníkem.
- e) *Nespokojený mobber* – přestože je nespokojenost nápadným prvkem u většiny mobberů, u tohoto typu je obzvláště zvyrazněna. Agresor projikuje svoji nespokojenost se sebou do ostatních, neustále je kritizuje a hledá chyby. Většinou si šikanující jedinec stále na něco stěžuje, aby zamaskoval svoji nejistotu a frustraci.
- f) *Stresovaný mobber* – agresor se zpravidla neumí vypořádat se zvýšeným stresem či zátěží v životě. Přetrvávající tenzi pak zmírňuje tím, že ubližuje kolegovi na pracovišti, což mu umožňuje určitou ventilaci tohoto napětí.
- g) *Znuděný mobber* – častou příčinou vzniku nepřátelského chování na pracovišti je také stereotyp a nuda způsobená např. nedostatkem práce.
- h) *Mobber bývalá oběť* – agresorem se může stát i pracovník, který byl dříve sám obětí šikany. Má paranoidní myšlenky o tom, že mu chce někdo znovu ublížit, a tak raději útočí první, aby tomu předešel.
- i) *Mobber středobod vesmíru* – agresor se rafinovaně staví do pozice oběti, zpochybňuje svoje schopnosti a chce, aby ho ostatní litovali. Svoji oběť

provokuje a manipuluje tak, aby se nějakým nevhodným způsobem projevila (např. na něj zakřičela před ostatními) a on opět ukázal, že není tím špatným.

Také P. Beňo ve své knize zmiňuje několik typů mobberů, se kterými se setkal. Pro srovnání si je uvedeme:³³

- a) *Klasický mobber* – agresor si neustále musí utvrzovat svoje postavení a moc. Proto ostatní kolegy ponižuje, pomlouvá a kritizuje. Většinou se jedná o velmi zdatného manipulátora, který má spolehlivé zdroje informací a styky na pracovišti.
- b) *Závistivec* – hlavním motivem mobbingu je závist, který agresora vede k ponižování oběti a ničení její reputace. Tento typ se shoduje s typologií L. Svobodové.
- c) *Zbabělec* – nepřátelské jednání agresora je poháněno strachem a nízkým sebevědomím. Zpravidla ostatní kritizuje za maličkosti a čeká, kdy udělají další chybu, na kterou by mohl upozornit. Často se také staví do pozice oběti, je ublížený a nepochopený. Tento typ se shoduje s „nespokojeným mobberem“ a „mobberem středobodem světa“ L. Svobodové.
- d) *Škodolibec* – ubližování kolegů tomuto agresorovi dělá radost a přináší mu potěšení. Zároveň často zažívá strach z toho, že by mohl být označen na viníka, proto raději svalí vinu na někoho druhého.
- e) *Tradicionalista* – pachatel mobbingu tohoto typu uznává tradiční hodnoty a normy, takže jeho agrese směřuje převážně proti lidem, kteří je porušují. Často se jedná o nově příchozí zaměstnance, kteří mají nové a kreativní nápady.
- f) *„Ušlechtilý pomocník“* – mobber se kolegům snaží „pomoci“ tím, že jim neustále radí a manipulativně je nabádá, jak řešit nějaké úkoly. Pokud však pracovník jeho „pomoc“ odmítne, nebo nechce dělat věci podle jeho rad, často si jde agresor stěžovat a chová se nepřátelsky.

Na závěr, je na místě zmínit, kdo se zpravidla dopouští šikany na pracovišti a kdo je obětí. H. - J. Kratz uvádí následující údaje, které ukazují procentní podíl dle pohlaví obětí:

³³ Viz BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: Era, 2003, s 75-76

„Ženy jsou šikanovány:

Ženami – 40%

Muži – 30%

Ženami i muži – 30%

Muži jsou šikanováni:

Ženami – 3%

Muži – 76%

Ženami i muži – 21%“³⁴

Je samozřejmé, že obětí mobbingu se mohou stát ženy i muži stejnou měrou. Data však ukazují, že mobbeři si vybírají spíše oběť stejného pohlaví, i když u mužů je procentuální zastoupení mnohem větší než u žen. Také strategie nepřátelského chování se u obou pohlaví liší. Ženy častěji kolegy pomlouvají, kritizují a znevažují jejich názory. Muži spíše přistupují k nespravedlivému rozdělení úkolů, výhrůžkám či kritice osobních názorů a postojů oběti.³⁵

2. 2 Profil oběti

Stejně jako u profilu pachatele mobbingu, nelze říci, že by existovala typická oběť. Přesto se autoři shodují na tom, že i zde můžeme nalézt určité dispozice k tomu, aby se jedinec obětí mobbingu stal. Opět si zkusíme poukázat na jisté faktory, které i v případě oběti hrají roli.

Možnou charakteristikou oběti mobbingu je určitá odlišnost, a to jak v pozitivním, tak negativním smyslu. Odlišnost může být jak fyzického, tak psychického rázu.

Za fyzickou odlišnost můžeme považovat to, co agresor vidí na první pohled – např. barvu pleti, brýle, či určité fyzické postižení. Ohroženější tedy mohou být lidé, kteří jsou něčím nápadní, a to i případě stylu oblékání, účesu, nebo specifického vzezření. Jistou roli zde ale hraje také pohlaví, věk, etnická příslušnost, či sexuální orientace (především homosexuální), která agresora zaujme, a na jejímž základě je poté osoba šikanována. Jiným hlediskem může být i dlouhodobé a viditelné rozpoložení člověka, které vyplývá např. z krize v osobních vztazích.

³⁴ KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho poznat a jako mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 21

³⁵ Srv. KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho poznat a jako mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 22

L. Svobodová k tomu tématu uvádí příklad:

„Paní Nováková byla rozvedená a neustále byla přímo či nepřímo napadána za kvalitu své práce. Ať udělala cokoliv, za všechno se na její hlavu okamžitě snesla kritika. Nejčastěji byla dávána do souvislosti s rozpadem manželství a tím, že její soukromý život se negativně odráží v zaměstnání.“³⁶

Psychická odlišnost je vnímána jako hledisko osobnostních rysů oběti, které agresora „přitahují“. Osoba postížená mobbingem může vyzařovat známky jakési slabosti, jako je např. labilita, roztřesenost, citlivost či pasivita, které tak pachateli šikany naznačují jistou vulnerabilitu člověka a nižší míru odolnosti vůči zátěži. Člověk s takovýmto introvertním temperamentem pak hůře vzdoruje tlaku z agresorovy strany a snadněji si stane cílem jeho útoků.³⁷

Oběťmi se nestávají pouze „oslabení“ lidé na pracovišti, ale často se jimi stávají i lidé naivní a důvěřiví. Tato průhledná povaha oběti, jak jí nazývá M. F. Hirigoyen, se agresorovi otevře, čímž dává pachateli mobbingu do rukou zbraně. Tento typ oběti se poté snaží agresorovi porozumět, omlouvá ho a je přesvědčen (alespoň zpočátku), že může agresora změnit. Oběť na začátku konfrontace s pachatelem nedokáže odhadnout a možná si i připustit fakt, že by s ní mohl někdo takto manipulovat a ubližovat jí.³⁸

Specifickou skupinou obětí mobbingu jsou lidé, o kterých bychom to v souvislosti s tématem ani neřekli. Jsou totiž úspěšní, aktivní, mnohdy i oblíbení na svém pracovišti, přesto se i takovýmto jedincům mobbing zdaleka nevyhýbá:

„V tomto případě je oběť vnímána jako ohrožení, protože narušuje běžný rytmus na pracovišti, nebo pomalé

³⁶ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 57

³⁷ Srv. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 56-57

³⁸ Srv. HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002, s. 160-161

*pracovní tempo anebo prostě musí být odstraněna, aby uvolnila místo na výsluní mobberovi.*³⁹

Jak vidíme, opět zde může hrát významnou roli jakási závist či strach z konkurence, která se stane základem pro šikanu na pracovišti. Lze však říci, že důsledky pro jedince, kteří jsou úspěšní, mají dobré zázemí a jsou psychicky odolnější, jsou menší, než u lidí, kteří mají nefunkční sociální záchrannou síť a sami v sebe nevěří.

Do profilu obětí bychom měli zařadit i kategorii nových zaměstnanců, která je také více „náchylná“ pro určité nepřátelské útoky. Pro kolektiv jsou tito jedinci ohrožujícími, protože jsou novým prvkem, který může znejišťovat pracovní chod např. svou aktivitou, inteligencí, či určitým chováním. Agresor tak od začátku nastoluje jasné vymezení rolí (tedy pokud se nejedná o přímého nadřízeného mobbera) a snaží se nováčka odradit od snahy být např. lepším či výjimečným než je on sám. Lenka Svobodová poukazuje i druhou stranu mince, když uvádí, že někteří noví zaměstnanci se mohou projevovat povýšeně, nebo nejednají s kolegy jako s rovnocennými. Zároveň však podotýká, že je každý nováček musí projít začleněním do zaběhnutého kolektivu, který je přirozeným procesem nástupu na nové pracoviště.⁴⁰

V druhé kapitole jsme si představily možné profily a typologie pachatele a oběti mobbingu. Agresor, který se dopouští šikany, je často „zahleděný“ do sebe a svých zájmů, popř. využívá moci, kterou získal pracovní pozicí k tomu, aby poškodil jiného pracovníka. Dva čeští autoři vymezili typologii agresorů. L. Svobodová a P. Beňo se shodují v určitých povahových charakteristikách pachatele mobbingu a domnívám se, že se oba autoři trefně a čtivě doplňují o další možné motivy mobberského jednání.

Mezi oběti šikany v zaměstnání se řadí osoby s určitými odlišnostmi, kterými zpravidla vyčnívají a upoutávají pozornost agresora. Může se jednat o fyzickou odlišnost, ale také o povahový rys, který v pachateli může vyvolávat

³⁹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 58

⁴⁰ Srv. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 59

motivy k nepřátelskému jednání. Např. otevřenost či upřímnost oběti může u pachatele vzbudit určité obavy z ohrožení jeho pracovní pozice, a tak je možné, že praktikuje intriky a pikle s dalšími spolupracovníky, aby svoje postavení obhájil.

Domnívám se, že zajímavým aspektem u profilu oběti je skutečnost, že šikanovaná osoba jednotlivé útoky nejdříve „omlouvá“ a spíše je přehlíží. Zdá se, že míra odolnosti vůči nepřátelskému chování je velmi individuální, avšak může trvat např. i několik let, než si oběť plně uvědomí, že čelí mobbingu, či bossingu na pracovišti.

3 Fáze mobbingu

V této kapitole si představíme průběh šikany v práci. Mobbing se totiž neobjeví na pracovišti jen tak z ničeho nic, ale předchází mu většinou určitý konflikt, který poté vygraduje do vážnějších vztahových problémů. Popíšeme si zde jednotlivé fáze mobbingu, kterými si oběť může (ale zákonitě nemusí) projít, tak, jak je stanovila autorka M. Venglářová s kolektivem.

3.1 Období prvních konfliktů

V první fázi často dochází k neshodám v kolektivu, nebo mezi dvěma osobami v něm. Ti se poté stávají, námi již známými představiteli šikany na pracovišti – agresorem a obětí. Na počátku se v konfliktu jedná spíše o maličkosti a detaily, na které je např. oběť agresorem neustále upozorňována. Autorka L. Svobodová uvádí názorný příklad:

„Mobber na paní Novákové neustále něco komentoval. Když jeden den přišla v bílém svetru, mobber před ostatními kolegy „starostlivě“ poznamenal, že dnes vypadá paní Nováková velmi bledě. Jindy přišla ve světle zelené mikině a náhle „měla barvu zelenou.“ Podobné to bylo s počtem kapes na kalhotách anebo s typem bot.“⁴¹

Potíže začínají v okamžiku, kdy se ani tyto menší neshody neřeší, přestože atmosféra na pracovišti se postupně zhoršuje. Oběť, zvláště pak nový zaměstnanec, nechce mít s kolegou konflikty, proto se drží zpět, nikomu se nesvěří, nebo si počátky nějakých problémů vůbec neuvědomuje. To však vytváří příznivé podhoubí pro progresivní vývoj samotného mobbingu.⁴²

⁴¹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 41

⁴² SrV. VENGLÁŘOVÁ, M. aj. *Sestry v nouzi. Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s. 118

3.2 Počátek psychického nátlaku

Jak již bylo řečeno, v případě, kdy se počáteční konflikty neřeší, se postupně začíná prohlubovat vztah mezi agresorem a obětí, a to v negativním slova smyslu. Původní neshody mezi oběma aktéry upadají do pozadí a pachatel mobbingu nastoluje systematické útoky proti svému „nepříteli“. Ataky proti oběti se začínají pravidelně opakovat, přichází pomlouvání, ignorování, či arogantní ponižování ze strany mobbera, který vše provádí až s neuvěřitelnou nenápadností. Oběť si ani v této fázi často neuvědomuje, že se stala objektem šikany, přesto se v práci cítí silně nekomfortně, je v neustálém napětí a objevují se i psychosomatické příznaky.

Autorka Venglářová v této fázi rozlišuje různé projevy mobbingu u žen a u mužů:

a) *„Projevy mobbingu u žen - posmívání se, „přikládání do ohně“, pomluvy za zády, přerušování, narážky, významné pohledy.*

b) *Projevy mobbingu u mužů – ignorování, upozorňování na slabé stránky, výhružky místo argumentů, cynismus, podsouvání nevýhodné práce.“⁴³*

Autorka zřejmě chtěla naznačit činnosti, které jsou v případě mobbingu charakteristické pro muže a ženy. Přesto však konkrétní rozdělení může působit velmi zavádějícím dojmem, např. pro člověka, který do problematiky mobbingu více nenahlédl. Proč by ženy-agresorky nemohly svoji oběť ignorovat, nebo se muži-agresoři obětí posmívat? Určitě mohli, proto můžeme považovat toto rozlišení za velmi redukcionistické.⁴⁴

⁴³ VENGLÁŘOVÁ, M. aj. *Sestry v nouzi. Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s. 119

⁴⁴ Sr. VENGLÁŘOVÁ, M. aj. *Sestry v nouzi. Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s. 119

3.3 Mobbing se stává věcí veřejnou

Ve třetí fázi jsou všechny známky mobbingu jasně zřejmé. Agresor ve většině případů zesiluje svůj tlak vůči oběti, který se projevuje především tvrdšími atakami a posilováním vlastní moci. Samotná oběť si již je vědoma své pozice postiženého šikanou na pracovišti, což také způsobuje její zvýšenou chybovost. Agresor se při psychickém teroru zaměřuje především na „zničení“ oběti a snaží se ji z pracoviště vypudit.⁴⁵ Často se k samotnému agresorovi přidávají i další členové pracovního kolektivu, jelikož nechápu změny v jednání oběti, a tak se tato osoba stává pro většinu nežádoucí.

3.4 Řešení nebo zbavení se odpovědnosti?

V poslední fázi si i vedení firmy nebo podniku zpravidla všimá atmosféry na pracovišti a snaží se nějak zasáhnout. Naneštěstí pro oběť je pozornost vedení zaměřena hlavně na její pracovní nedostatky a úpadek motivace pro práci. Často je takovýto pracovník přesouván na jiné oddělení a mění se jeho pracovní kompetence. Zaměstnanec, který je dlouhodobě vystavován psychickému násilí se začíná opravdu dopouštět chyb, z kterých ho agresor původně obviňoval a dostává se do stavu blízkému zoufalství. Z toho důvodu je oběť často donucena z práce odejít, a to buď se pro tuto možnost rozhodne raději sám, protože už tlak nevydrží, anebo na žádost nadřízeného.⁴⁶

Ukázali jsme si, že vývoj mobbingu je složitým procesem, avšak vůbec ne nereálným. Pokud agresor i vybraná oběť vykazují alespoň některé charakteristiky, které jsme si uvedli v předchozí kapitole, je půda pro vznik mobbingu alespoň z části připravená.

Šikana na pracovišti většinou pochází z určitého konfliktu či osobních sporů mezi agresorem a obětí. Jedná se zpravidla o nezávažné, na první pohled

⁴⁵ Viz VENGLÁŘOVÁ, M. aj. *Sestry v nouzi. Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s. 120

⁴⁶ Srv. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 43

náhodné poznámky a narážky ze strany pachatele, které však většinou ústí v otevřenou válku mezi aktéry šikany.

Autorka L. Svobodová shodně rozděluje fáze mobbingu jako M. Venglářová, avšak k poslední fázi upozorňuje na zajímavý fakt. Podle autorčina názoru chce zpravidla nadřízený pracovník problém v kolektivu vyřešit rychle a efektivně, přesto často dochází k chybné interpretaci situace. A tak je oběť kvalifikována jako zdroj potíží a může tak snáze dojít i následnému propuštění šikanovaného jedince. Domnívám se, že uvedený způsob jednání ze strany nadřízeného pracovníka je důkazem toho, že skrytost a zjevná manipulace agresora vede k úplnému „zničení“ oběti. Je otázkou, zda větší roli hraje řečnická zdatnost pachatele mobbingu, anebo je na vině spíše nezáměr vedení společnosti.

4 Důsledky pro oběť mobbingu

Dlouhodobá a systematická šikana na pracovišti má na osobnost jedince značný vliv. Mobbing ovlivňuje nejen samotnou oběť, ale také její zdraví a vztahy se sociálním prostředím. Než se dostaneme k psychickým důsledkům oběti šikany, ukážeme si, jak se jedinec může vypořádat s ovládnutím ze strany agresora, tak jak ho popisuje M. - F. Hirigoyen.

Autorka vymezuje šest způsobů, jak může oběť reagovat na agresorovy útoky:

1. *Ustupování*

Když už si je oběť vědoma, že agresorovo nepřátelské chování nepomine, snaží se ustoupit do pozadí, aby mu nedávala možnost k dalším konfliktům. Přesto však vyhýbavé chování slouží agresorovi k tomu, aby oběť držel v určitém spojení, kdy je oběť stále pokořována a pachatel získává na síle a moci nad ní.

2. *Zmatení*

Oběti mobbingu mohou pociťovat velké zmatení z agresorova chování. Jsou paralyzovány útoky a nevědí, jak by na ně měly zareagovat, což v nich vyvolává další stres. Nejistota z toho, že mohou být částečně zodpovědné za některé situace, je zúzkostňující více, než otevřené konflikty, a tak si mohou připadat prázdné a vyčerpané.

3. *Pochybnost*

Oběť, která si uvědomí bezlítostné násilí, které je na ní páčáno, často nemůže uvěřit, že by to bylo vůbec možné. Připisuje agresorovi např. pocity provinění, či výčitky svědomí, které však agresor zpravidla nepociťuje. Přesto že si oběť snaží vysvětlit toto chování, nemůže rozumem rozklíčovat příčiny agresorova jednání. Obvykle se u oběti objevují pocity viny, které pramení z přebrané zodpovědnosti za jejich vztah s pachatelem.

4. *Stres*

V případě podrobení se pachatelovým skutkům nastává u oběti vnitřní tenze, která způsobuje stres. Organismus jedince je v pohotovostním stavu, a pokud situace v zaměstnání trvá dlouhodobě, může zvýšená hladina určitých hormonů v těle vést až k chronickým poruchám. Odolnost vůči stresu je u každého jedince různá, závisí však na míře a délce násilí. Když oběť zažívá další a další neúspěchy, často to může vést k zvyšování stresu i pocitům beznaděje.

5. *Strach*

Další reakcí na nepřátelské chování v zaměstnání je strach. Je to známka toho, že oběť je „zahnána do kouta“, bojí se dalších útoků i vlastního selhání, které by agresora podněcovalo. Proto se oběti obvykle snaží být k agresorovi hodní a laskaví, protože stále doufají, že se jeho chování změní. Tato laskavost však u agresorů vyvolává další útoky, protože se vnímá jako podřazený.

6. *Izolace a osamění*

Protože jsou útoky ze strany pachatele šikany v práci často téměř neviditelné a těžce pojmenovatelné, oběti pochybují o vlastním vnímání situace. Zpravidla je to důvod, proč se nesvěří nikomu dalšímu se svým trápením, a tak zůstávají v situaci osamocení.⁴⁷

4.1 Psychické důsledky oběti mobbingu

Šikana v zaměstnání se může výrazně podepisovat na psychice jedince. Opět záleží na odolnosti vůči stresu, míře a délce mobbingu, ale např. také na finanční situaci člověka či stabilitě v sociálních vztazích.

Mezi nejčastější dopady na psychiku člověka z důvodu šikany na pracovišti můžeme řadit nervozitu, poruchy pozornosti a koncentrace, poruchy paměti. Tyto poruchy přispívají k větší pochybnosti o sobě samém, což často vede k silně narušenému sebevědomí a sebehodnocení jedince. Šikanovaní lidé obvykle pociťují úbytek energie a únavu. Ani víkend často nestačí, aby si jedinec odpočinul, a tak zákonitě dochází i k větší chybovosti v pracovních úkonech a k celkovému poklesu výkonu.⁴⁸

Osobnost oběti se stává i citově vyčerpanou, přecitlivělou a emočně labilní. Obvykle se objevují i známky agresivity, podrážděnosti, či rezignace, která může vést až k pocitům zoufalství a beznaděje. Objevuje se i přetrvávající špatná nálada, pasivita, apatie či smutek. Když tyto příznaky přetrvávají dlouhodobě, mohou vyústit až k vážnému onemocnění jako je deprese, nebo úzkostná porucha. K tomuto M. – F.Hirigoyen dodává, že

⁴⁷ Srv. HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002, s. 167-174

⁴⁸ Srv. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 83

depresivní naladění jedince souvisí spíše se zážitkem pocitu beznaděje a pokoření, než s nebezpečnou situací na pracovišti.⁴⁹

Nežřídka se u šikanovaných jedinců objevují i sebevražedné myšlenky a nakonec i k dokonaným sebevraždám. Pavel Beňo dokonce uvádí:

„Podle některých obzvláště alarmujících statistik je každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých nějakým způsobem propojen s problémy, které má dotyčná osoba na pracovišti.“⁵⁰

Výzkumník H. Öztürk s kolegy se zaměřili na akademické zdravotní sestry, které se staly oběťmi šikany v zaměstnání či na vysokých školách v Turecku. Z výpovědí 162 zdravotních sester pak sestavili škálu projevů, které respondentky popisovaly. Prohlášení, která bychom zařadili mezi psychické důsledky mobbingu, zněla takto:

- *„ Stále se cítím unavená. “*
- *„ Začala jsem být nervózní a naštvaná. “*
- *„Začala jsem být nedůtklivá. “*
- *„Cítím se nešťastná. “*
- *„ Snadno se rozruším. “*
- *„ Když jdu do práce, mám pocit, jako bych šla do boje. “*
- *„ Někdy si pomyslím, že život nemá smysl. “*
- *„ Cítím zklamání. “*
- *„ Myslím si, že mám deprese. “*
- *„ Cítím znechucení. “*
- *„ Jsem přepracovaná. “*
- *„ Nechci jít do práce. “*
- *„ Mám poruchy spánku. “⁵¹*

⁴⁹ Srv. HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002, s. 177

⁵⁰ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: Era, 2003, s. 9

⁵¹ ÖZTÜRK H. et al. Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. *Journal of American Academy of Nurse Practitioners*, Vol. 20, No. 9. last revision September 2008, /cit. 2012-07-16/, pp. 439

Je tedy zřejmé, že tzv. psychoteror na pracovišti může ovlivnit osobnost člověka značnou měrou a to nejen po stránce duševního zdraví, ale také tělesného. Tzv. psychosomatické důsledky jsou úzce spjaty s těmi psychickými, avšak se projevují především na tělesné úrovni. Jedná se o celkovou nevolnost (např. před příchodem do zaměstnání), bolesti hlavy, zad, či krční páteře, žaludeční a střevní onemocnění, zvýšený krevní tlak, který zvyšuje i riziko kardiovaskulární poruchy, poruchy krevního oběhu a v nepolední řadě také oslabení imunity, které může vést k nádorovým onemocněním.⁵²

Lenka Svobodová uvádí také výskyt poruch spánku a posttraumatické stresové poruchy u obětí mobbingu, při níž jde o opožděnou reakci jedince na stresovou situaci, která může mít i katastrofický charakter.⁵³ Člověk znovuprožívá traumatické události, které se mu promítají např. do snů a vzpomínek (tzv. flashback).

K dalším projevům můžeme zařadit také poruchy příjmu potravy, a to mentální anorexii nebo bulimii a H. - J. Kratz přidává ještě projevy závislosti na alkoholu, lécích, drogách, kofeinu či na hracích automatech (tzv. gambling).⁵⁴

Autor H. – J. Kratz doplňuje psychické dopady mobbingu údaji získaných od 2100 volajících na hamburskou mobbingovou linku, kde si šikanovaní lidé stěžovali:

- „31% na psychosomatické potíže jako deprese, úzkostné stavy a příznaky stresu až po náhlé částečné nebo úplné ohluchnutí a nervová zhrocení,
- 25% na žaludeční potíže,
- 22% na poruchy spánku
- 15% na bolesti a zatuhlost, od bolení hlavy až po revmatismus.“⁵⁵

⁵² Viz KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho poznat a jako mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 35

⁵³ Viz SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 84

⁵⁴ Viz KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho poznat a jako mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 35

⁵⁵ KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho poznat a jako mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 35-36

Kromě psychických a psychosomatických důsledků pro oběť mobbingu je třeba také krátce upozornit na dopady v sociálním prostředí oběti.

4.2 Sociální důsledky oběti mobbingu

Oběť mobbingu je po dlouhodobém útočení ze strany kolegy či nadřízeného v neustálém stresu, což se samozřejmě projevuje také v sociálních vztazích. Neklid, nervozita, případná izolace a stažení do sebe často nezůstane bez povšimnutí u nejbližších lidí šikanované osoby. Rodina a přátelé zpravidla nerozumí tomu, proč je daný člověk smutný, bez energie a chuti do života a už s nimi tolik nekomunikuje. Většina těchto projevů u oběti narušuje vzájemné blízké vztahy.⁵⁶

H. Öztürk společně s kolegy zmiňují na své mobbingové škále také vliv šikany v práci na sociální vztahy. Opět si uvedeme, co zdravotní sestry prohlašovaly nejčastěji:

- „ *Mám potíže s navštěvováním nějakého společenství či sociální skupiny.* “
- „ *Nemůžu dělat svoji práci.* “
- „ *Začala jsem se bát komunikovat nebo mluvit s lidmi.* “
- „ *Myslím si, že nejsem oblíbená.* “
- „ *Zažívám náhlé paniky a jsem zmatená.* “
- „ *Jsem terčem posměchu.* “⁵⁷

Jak podotýká ve své knize P. Beňo, důležitou osobou je pro oběť mobbingu životní partner, který by měl být svému nejbližšímu oporou při ventilaci emocí a vypovídání se po náročném pracovním dni. Už jen fakt, že oběť není na celou situaci sama je velmi důležitá. Autor upozorňuje na to, že

⁵⁶ Srč. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba.* Praha: Grada, 2008, s. 84

⁵⁷ ÖZTÜRK H. et al. Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. *Journal of American Academy of Nurse Practitioners*, Vol. 20, No. 9. last revision September 2008, /cit. 2012-07-16/, pp. 439

šikanovaná osoba by měla být neustále podporována a ujišťována o svých kvalitách, protože obecné fráze („Všechno bude dobré“ apod.) ji mohou uvádět ještě do větší nejistoty a může se prohlubovat i frustrace v sociálních vztazích.⁵⁸

Zmiňovaný „model podporujícího partnera“ však nefunguje v rodinách, kde jsou vztahy narušeny. Jedná se především o rozvrácené rodiny, rodiny v rozvodovém řízení apod., kde partner často nechápe či nechce chápat problémy oběti. Může docházet i k výčtkám, dalšímu hanobení či ignoraci, což samozřejmě oběť mobbingu ještě více sráží a odrazuje ji to od dalšího svěřování se partnerovi, takže na všechno zůstává sama. Pokud v takovýchto rodinách figuruje dítě, autor dodává:

„...má nakonec jen dvě možnosti: buď uteče, nebo se v této situaci pokusí „přežít“ a pomocí tzv. negativní lásky se pozvolna přidává na stranu toho silnějšího z rodičů.“⁵⁹

Tzv. negativní lásku autor vysvětluje jako chování dítěte, které chce naplnit svoje základní potřeby tím, že jedná podle očekávání rodičů. Tento vzorec chování může přetrvávat až do dospělosti, čímž mohou vznikat další potíže v oblasti vztahů.⁶⁰

K sociálním důsledkům mobbingu patří také nejistota o samotné pracovní místo. Zvláště v případě, kdy již hraje roli věk zaměstnance a nemůže najít práci v jiné organizaci. Šikanovaný jedinec tedy může raději snášet nepřátelské chování ze stran kolegů či vedoucího, protože ví, že na trhu práce nenajde uplatnění, anebo by jeho propuštění znamenalo značné komplikace v nalezení budoucího pracovního místa.⁶¹

V poslední kapitole můžeme sledovat dopady mobbingu (popř. bossingu) na šikanovaného jedince. Uvedli jsme si, jak na dlouhodobý stres a tlak může

⁵⁸ Viz BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: Era, 2003, s. 91

⁵⁹ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: Era, 2003, s. 94

⁶⁰ Srv. BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: Era, 2003, s. 94

⁶¹ Srv. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba.* Praha: Grada, 2008, s. 84

reagovat psychika i samotné tělo oběti, a jak probíhající změny mohou negativně ovlivňovat vztahy s nejbližším sociálním okolím.

Výzkumník H. Öztürk s kolegy vytvořil zajímavý vzorek obětí mobbingu v sektoru zdravotnictví (tj. zdravotní sestry) a ze získaných dat vymezil tzv. mobbingovou škálu. Domnívám se, že nejčastější výroky šikanovaných žen jsou vhodnou ilustrací toho, jak se může oběť cítit, a co prožívá.

V empirické části si představíme tři příběhy žen, které se setkaly s jistou formou bossingu. Kazuistiky budou obsahovat převyprávění příběhu dané respondentky a následně jeho interpretaci. Ta bude obsahovat shrnutí každého příběhu a informace o dopadech na psychickou, fyzickou i sociální oblast života respondentky.

EMPIRICKÁ ČÁST

5 Metodika kvalitativní sondy

5.1 Stanovení cílů a záměrů kvalitativní sondy

Cílem empirické části bakalářské práce je představit tři životní příběhy žen, které zažily šikanu na pracovišti ze strany vedoucího pracovníka. Na základě převyprávěných příběhů respondentek za záměr studie považuji větší porozumění vlivu tohoto jevu na psychiku a život jedince.

Dalším účelem kazuistik bude poukázat na některé trendy bossingu a jeho průběh, tak jak byly popsány v teoretické části. A konečně sledovat psychické důsledky respondentek jakožto obětí bossingu, tak, jak jsem je uvedla v teoretické části.

5.2 Výzkumný vzorek

V empirické části představím příběhy tří respondentek, které jsem vybrala na základě osobních kontaktů, či kontaktů od odborníků, se kterými spolupracuji (supervizorka, koterapeutka v psychoterapeutické skupině). Kvalitativní sondu jsem zaměřila na ženy, které se setkaly se šikanou na pracovišti. Z důvodu citlivosti daného tématu jsem zvolila menší počet respondentek a věkovou kategorii žen jsem vymežila na 30 – 60 let.

S jednotlivými respondentkami jsem se osobně setkala na určitém místě dle jejich volby (navštívila jsem je doma, nebo jsme se na neutrálním místě – např. kavárna), aby jim povídání o tomto choulostivém tématu bylo příjemné. Vyprávění příběhu, který se týkal bossingu jsem zvolila volnou a nenásilnou formou, tzn., že respondentky povídaly pouze o tom, o čem samy chtěly (opět z důvodu jisté komfortnosti).

Celé povídání jsem nahrála na diktafon, celý materiál jsem pak přepsala a na jeho základě jsem zpracovala převyprávění daného osudu respondentky. Přestože již samotné převyprávění je jistou interpretací příběhu, na závěr

kazuistiky jsem připojila svoji interpretaci, ve které jsem se zaměřila na znaky bossingu, profil pachatele i oběti a následných psychických důsledků oběti.

5.2.1 Etika kvalitativní sondy

Pro ochranu osobních údajů jednotlivých respondentek jsem vytvořila tzv. informovaný souhlas. Ten zahrnuje identifikační údaje mé osoby i údaje dané respondentky. Dále jsem v informovaném souhlasu vymezila účel a záměr bakalářské práce a zavázala se k mlčenlivosti ve vztahu k získaným osobním údajům, podle kterých by respondentka mohla být identifikována okolím.

Zároveň jsem se s respondentkami shodla na změně jména a příjmení, které budou v kazuistikách uvedeny. Namísto data jejich narození, uvedu pouze věk dané ženy.

Všechny respondentky byly s informovaným souhlasem obeznámeny a ztvrdily ho svým podpisem. Originály informovaných souhlasů budou předloženy zkušební komisi při obhajobě bakalářské práce. Přesné znění informovaného souhlasu lze nalézt v Příloze č. 2.

5.3 Validita a reliabilita u kvalitativní sondy

Zpracování životního příběhu respondentek do kazuistik je analýzou kvalitativních dat získaných kvalitativní sondou. Domnívám se, že v mém případě převyprávěných kazuistik se jedná především o popis či výklad daného osudu respondentky. Z tohoto důvodu je validita (platnost) především pojmová neboli konstruktová.⁶²

Jak uvádí J. Srnec:

„ je ověření pojmové validity složité, konstrukt lze operacionálně definovat faktorovou analýzou.“⁶³

⁶²Viz SRNEC, J. *Základy psychognostiky*. Praha: Pražská vysoká škola psychosociálních studií, 2010, s. 36-37

⁶³ SRNEC, J. *Základy psychognostiky*. Praha: Pražská vysoká škola psychosociálních studií, 2010, s. 36-37

Z toho vyplývá, že bych pro ověření pojmové validity musela zpracovat data z většího počtu respondentek a popsat každou pozorovanou proměnnou jednotlivých faktorů.

Jedná se především o deskriptivní přístup v kvalitativní analýze. Jak uvádí M. Miovský tento popis je sám o sobě analytickým přístupem, při kterém můžeme vytvářet třídění získaných dat. Určité limity avšak spatřuje v menším množství validních dat, které nejsou zpracovány dalšími analytickými nástroji. Deskriptivní přístup autor považuje za první úroveň analytického zpracování.⁶⁴ Proto převyprávění příběhů respondentek můžeme považovat za východisko, ze kterého vycházím při interpretaci daných zkušeností s bossingem.

Reliabilita jakožto spolehlivost metody udává nepřítomnost chyb v kvalitativním měření. V případě převyprávěných příběhů respondentek nemohu reliabilitu přesně stanovit, jelikož vycházím pouze z informací, které mi respondentky sdělily.

⁶⁴ Srv. MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, s. 220-221

6 Kazuistika č. 1.

6. 1 Základní údaje

Pohlaví: žena

Věk: 31 let

Rodinný stav: vdaná

Počet dětí: nyní 1. těhotenství

Vzdělání: vysokoškolské (Mgr.)

Bydliště: Praha

Profese: vychovatelka v dětském domově

6. 2 Příběh Lenky aneb „setkání s realitou“

Paní Lenka Svobodová začala pracovat v soukromém dětském domově v Praze půl roku po jeho založení. Nyní je tam zaměstnaná šestým rokem. Dětský domov byl zřízen obecně prospěšnou společností (o. p. s.), kterou založily čtyři kamarádky. Lenka za svoje působení v dětském domově zažila vedení třemi různými řediteli. Ten poslední z nich se po nějaké době ve funkci rozhodl, že odejde a najde za sebe náhradu. Ředitelkou se stala kolegyně Lenky, avšak „bývalý“ ředitel stále také zůstával ve své funkci.

Když se Lenka s týmem, který je složený ze sedmi vychovatelů, zeptala, kdo nakonec bude ředitelem dětského domova, bylo jí odpovězeno, že kolegyně bude ředitelkou a „bývalý“ ředitel se stane tzv. finančním ředitelem dětského domova. To bylo Lence trochu divné, protože tato pracovní pozice byla zcela nová, ale vzala to jako změnu, která třeba napomůže ke zlepšení finančních možností i pro ni, jako pro zaměstnankyni.

Finanční ředitel po nastoupení do funkce se zaměstnanci začal podepisovat dodatky k pracovním smlouvám. A Lenka se najednou setkala s tím, že je její vzdělání nedostačující. Podle zákona totiž vychovatel v dětském domově má mít vystudovaný obor speciální pedagogiky, nebo psychologie, ale Lenka absolvovala pětileté magisterské studium pedagogiky. Lenka dosud neměla pocit, že by se její vzdělání pedagožky projevovalo jako nedostačující při přímé práci s dětmi a navíc se sama neustále vzdělávala (absolvovala

psychoterapeutický výcvik apod.). Najednou se setkala s tím, že její vzdělání neodpovídalo požadavkům zákona, a proto ani její plat stávající výše, protože vlastně není kvalifikovaná. To se Lenky velice dotklo, takže se snažila za sebe bojovat. Pokoušela se finančnímu řediteli vysvětlit, že její vzdělání není důvodem ke snižování platového základu, protože jejich dětský domov není státní apod., ale s ředitelem se neshodli.

Proto se Lenka začala zajímat, jaké vzdělání má sám finanční ředitel a zjistila, že on nemá žádnou vysokou školu a kolegyně, která se nově stala ředitelkou, také ne. Paní Lenka si začala připadat nedoceněná a znevýhodňovaná, a když se zeptala na nějaký možný příspěvek na dobrovolné vzdělávání v oboru, ve kterém pracuje, nepadlo to na úrodnou půdu. Později Lenka zjistila od kolegů důvod, proč finanční ředitel opustil předchozí funkci. Podle zákona totiž člověk, který chce vést dětský domov, musí mít vysokou školu a když jí nemá, tak ji musí do určitého času vystudovat, nebo funkci opustit. Ředitel sice zkoušel dálkově vystudovat pedagogickou vysokou školu, ale jelikož se mu to nepodařilo, musel svoji funkci opustit. Přesto se mu podařilo vytvořit si novou pracovní pozici, na které mohl dál v dětském domově působit.

Lence připadalo, že by se měla zajímat o to, co finanční ředitel vlastně dělá, nebo jak to s jeho novou funkcí je. A protože tato informace zajímala celý pracovní tým, rozhodli se, že se zeptají. Na pracovišti totiž začaly vznikat různé fámy a Lenka se v této atmosféře necítila dobře. Jelikož v dětském domově panují celkem přátelské vztahy a všichni si tykají, myslela si, že rozhovor s ředitelem nebude problém. Když byli jednou s dětmi v létě na několika denním výletě, řekli finančnímu řediteli, že by si chtěli promluvit a na něco se ho zeptat, aby si nemuseli nic domýšlet. Lenka se ujala slova, protože kolegové nechtěli mluvit nahlas, přestože vnímali situaci stejně. Zeptala se finančního ředitele, jestli by jim mohl říci, v čem spočívá jeho práce, protože vlastně neviděli žádné změny, které ve spojitosti s jeho novým pracovním zařazením očekávali. Finanční ředitel se na Lenku rozzlobil, zvýšil hlas a řekl jí, že jim nic není do toho, v čem jeho práce spočívá. Lenka se přitom snažila, aby celá konfrontace proběhla v klidu a snažila se otázku formulovat neútočně a vlastně přátelsky. Ředitel to ovšem bral jako útok na svoji osobu.

Lenka právě tuto událost považuje za začátek nepřátelského chování finančního ředitele vůči její osobě. Od té doby totiž ředitel začal paní Svobodovou na poradách ponižovat a zesměšňovat. Finanční ředitel ze své pozice na poradách nemusel být, ale mohl tam přijít kdykoli chtěl. Většinou seděl u počítače zády ke skupině pracovníků, která se radila a diskutovala nad nějakým tématem, které se týkalo provozu dětského domova. Když se Lenka k něčemu vyjadřovala, finanční ředitel se otočil od svého stolu a řekl: „Lenko, to snad nemůžeš myslet vážně, to, co říkáš. Takhle to nemůže být.“ A zase se vrátil ke své práci.

Paní Lenka si začínala více všimnout, že ji finanční ředitel různě „chytá za slovo“ a z jeho reakcí měla pocit, že jí práci znepříjemňuje. Když měli jednou na praxi studentku z vysoké školy, po jedné takové poradě se studentka Lenky zeptala, proč ji finanční ředitel nemá rád. Lenka si v tu chvíli uvědomila, že nepřátelské chování je již opravdu zřetelné. Do té doby si totiž neuvědomovala, nebo si nepřipouštěla, že by to ředitel opravdu dělal záměrně.

Zároveň Lenka vnímala ambivalenci v jednání ředitele v tom, že když se ocitli sami např. v kuchyňce, ředitel jí nabídl kávu a povídali si spolu přátelsky o různých věcech (o dovolené, filmech, politice apod.). Druhý den se však finanční ředitel v přítomnosti ostatních Lenku snažil zase úmyslně „potopit“. Nerozuměla tomuto chování, kdy ji zesměšňoval, zpochybňoval její profesní kvalitu, nebo dokonce inteligenci. Paní Svobodová si říkala, že řediteli jde o to, aby dal před týmem najevo, že kdokoli bude zpochybňovat jeho pracovní pozici, nebo se ho ptát na určité věci, bude s ním zacházeno obdobně.

Jednu dobu toho bylo na Lenku tolik, že už začala přemýšlet o tom, že finanční ředitel usiluje o to, aby takovéto zacházení „nevydržela“ a raději z dětského domova sama odešla. Stupňovaly se reakce na Lenčiny názory na poradách a ředitelovo následné shazování její osoby. Paní Svobodová měla často vztek, když zažívala toto bezprávní a zneužívání moci ze strany ředitele. Měla pocit, že je lepší, když si jí ředitel nevšímá, a tak se někdy raději k dané věci nevyjadřovala.

Zároveň však věděla, že finanční ředitel určité věci nedělá dobře. Např. v dětském domově má každé dítě svého tzv. klíčového vychovatele, se kterým řeší některé specifické věci, např. finance. Když dítě rychle utratí peníze, které mu byly svěřeny, tak je nějakou dobu bez kapesného, aby částku tzv.

„splatilo“. Finanční ředitel tíhne (tak jako každý) více k některým dětem. A tak se stalo, že chlapec, kterého si oblíbil, měl splácet určitou částku peněz z dalších kapesných, ale jelikož se o tom před ředitelem zmínil, ten mu je svévolně dal. Lenka, stejně jako její kolegové, ví, že takovéto jednání je naprosto nevhodné a ředitel tím vlastně maří výchovnou práci klíčového vychovatele, který se na děti snaží působit. Tyto „drobnosti“, které se Lenka nelíbily, však raději nechávala bez povšimnutí, protože věděla, že ředitelovy útoky by se mohly ještě zesílit.

Přestože se Lenky na poradách někdy zastali kolegové a např. se snažili řediteli vysvětlit, jak myslela určité vyjádření v diskuzi, věděla, že proti tomuto chování nelze bojovat. Cítila totiž, že kolegyně, kterou finanční ředitel dosadil do vedoucí funkce, k němu cítí jakousi vděčnost a nepůjde s ním do konfliktu.

To vše vedlo u Lenky k pocitům bezmoci, naštvaní, strachu, ale i k velké únavě. Když probíhaly jednotlivé útoky, paní Lenku to někdy tak paralyzovalo, že se pak bála dělat cokoli výrazného. Říkala si totiž, že když bude ředitel chtít, bude za to nějakým způsobem „potrestána“. Lenka přicházela z dětského domova velmi vyčerpaná a měla potřebu o tom všem, co prožívá, mluvit s manželem. Únava se projevovala také tím, že neměla chuť nic nového začínat, byla spíše apatická a snažila se situaci nějak přežít. Předtím zakládala na tom, že vždy začínala něco nového, snažila se o to, zlepšit svoji práci, ale v tomto období neměla chuť nic aktivně organizovat, protože si říkala, že se kdykoli může dočkat nějaké kritiky. I někteří další lidé z Lenčina okolí (především rodina a přátelé) mohli mít pocit, že je Lenka jiná, není už takovou vtípnou společnicí, jako bývala. Často totiž i s nimi mluvila hodně o své práci, protože chtěla najít u někoho zastání. I pro kolegy, se kterými situaci probírala, mohlo být toto neustálé povídání o problémech v práci zatěžující. Lenka se dnes domnívá, že kolegové mohli mít dokonce strach o sebe, když si s ní „veřejně“ povídají, na druhou stranu si ale nikdy nemyslela, že by tím nějak ohrožovala jejich pracovní pozice.

Nepřátelská atmosféra na pracovišti panovala asi tři-čtvrtě roku, do doby, kdy si tým pracovníků dětského domova zažádal u vedení o supervizi. Finanční ředitel měl o supervizi takové mínění, že si třetí strana (v tomto případě supervizorka) hraje na moudrého člověka. Podřízeným řekl, že byl několikrát svědkem toho, že supervizor podlehl zaměstnancům, a že pak společně

formovali nějaké vzbuření proti člověku ve vedoucí pozici. Asi i z tohoto důvodu ředitel na supervizní setkání chodil velmi nepravidelně. Tým pracovníků spolu s Lenkou na jedné supervizi v nepřítomnosti finančního ředitele otevřeli téma nepřátelských poměrů na pracovišti. Popsali supervizorce situaci a s její pomocí si naplánovali, jak by měli jednat na další společné supervizi s ředitelem.

A tak se Lenka na dalším setkání ujala slova a řekla mu, že jí od výjezdu s dětmi přijde, že na ní ředitel útočí, jako by se jí chtěl zbavit. Upřímně řediteli svěřila, že je to pro ni hodně nepříjemné a že si o něm nemyslí nic špatného. Zároveň mu sdělila svůj pocit, že se ho otázka na jeho práci dotkla, že to určitě nebyl její záměr a chtěla by si vše nějak vyjasnit. Ředitel jí přiznal, že se ho to opravdu dotklo, protože její otázku bral jako útok. Lenka se mu snažila vysvětlit, že spolu s týmem pouze nerozuměli novému nastavení, neb se například neměnila se jejich finanční situace, v což doufali. A tím, že se zeptali, a nastal problém (když jim řekl, že jim do toho nic není), začali si spontánně vytvářet fantazie, které byly možná nepravdivé. Ale protože si mysleli, že si mohou o té situaci otevřeně promluvit, zeptali se. Ředitel na to paní Svobodové odpověděl, že popsání jednání o ze strany týmu nepovažuje za dobrý krok, vše považoval za jasný útok a že ho mrzí, jestli byl nějak v tu chvíli nepříjemný. Lenka už raději nechala stranou další komentáře a doufala v to, že si na supervizi vše vyjasní a ředitel bude brát tuto událost jako „konec války“, stejně jako ona.

Od té doby Lenka pocítovala, že atmosféra v práci je opravdu mnohem lepší. Ještě k tomu přispěla jedna významná událost. Finanční ředitel přestal zastávat svou funkci a stal se ředitelem celé obecně prospěšné společnosti. Paní Lenka Svobodová má o kariéřním vzestupu ředitele opět určité fantazie – ví totiž, že finanční ředitel je zdatný řečník a má velmi dobré vztahy se zakladatelkami, které jsou ve správní radě obecně prospěšné společnosti. Lenka si představuje, že finanční ředitel už nechtěl být podřízeným ředitelky dětského domova (bývalé kolegyně Lenky) a tak pro sebe „vymyslel“ novou pracovní pozici. Jsou to pouze její domněnky, přesto si je umí představit jako skutečné. Dnes již s pracovním týmem řeší všechny organizační záležitosti, které se týkají provozu, s ředitelkou dětského domova, a tento model zatím funguje.

I po zlepšení „pracovního ovzduší“ v paní Svobodové přesto zůstává z chování finančního ředitele jistá hořkost. Zpočátku totiž měla pocit, že bojuje za správnou věc a chtěla něčemu napomoci. Teď již ví, že když v dětském domově budou chtít nastolit nějaké změny, provedou je pochopitelně ředitelé. Celou záležitost vnímá jako určité setkání s realitou a myslí si, že ji to přineslo i jisté ponaučení. Dnes to vidí tak, že už si nikdy nechce nechat líbit takovéto jednání, na druhou stranu má pocit, že už má lepší přehled o tom, o které věci se nemá zajímat, protože to její kompetence podřízeného asi opravdu nezahrnují.

Lenka je již dnes rozhodnutá, že po mateřské dovolené do dětského domova znovu nenastoupí (už jen z toho důvodu, že mají dvanáctihodinové směny). Byla by ráda, kdyby později našla zaměstnání na pracovišti, kde by měli nadřízení i podřízení dobré vztahy a už se nemusela setkat se šikanou.

6. 3 Interpretace příběhu paní Lenky

Na příběhu paní Lenky lze nahlédnout, jakým způsobem může zasáhnout do života člověka konflikt s nadřízeným na pracovišti. Příběh má poměrně dobrý konec, nejedná se také o příliš „drsný“ bossing, přesto lze sledovat, jak stres, nejistota a tlak naruší nejen psychiku jedince, ale i vztahy s jeho nejbližšími a s kolegy na pracovišti. U paní Lenky došlo též k tomu, že postupem času ztratila snahu o zlepšování poměrů kolem sebe. Ukazuje se, že někdy stačí poměrně málo k tomu, jak zničit dobro kolem sebe.

V popsaném příběhu jsme mohli sledovat, jak může probíhat snaha potlačit v rámci bossingu tzv. zaměstnaneckou angažovanost. Lze se domnívat, že paní Lenka je poměrně statečná bytost – nebála se zeptat na něco, co ji tzv. páliło, zajímat se o to, co se děje kolem ní. Zřejmě se jedná o aktivní (tzv. nevyhořelou) zaměstnankyni a lze si představit, že ve zdravém kolektivu, fungujícím například na komunitních základech, by její snaha o angažovanost a otevřenost mohla být vítána. Pro zákulisní pletichy a pikle je však právě otevřenost a angažovanost velkou hrozbou, je nutno je potlačit hned v zárodku. A člověka pokud možno otrávit a demotivovat natolik, aby odešel sám a nebylo nutné platit mu například odstupné.

Domnívám se, že paní Lenka prokázala poměrně značné komunikační dovednosti. Razantně a agresivně se nebránila (možná nemá takovou povahu), ale nenechala vše tzv. „plavat“, což je přístup, ve který nezřídka osoby provozující bossing doufají. Snažila se o smír, lidskou dohodu a dokázala si zjednat i podporu (supervize, kolegové). Příběh zřejmě končí kompromisem, paní Lenka některé své výhrady spolkla s tím cílem, aby bylo dosaženo dohody. Bylo by ještě jistě zajímavé doptat se, co bylo její motivací. Motivování zaměstnanci, pro které je práce posláním, v této situaci nezřídka uvažují i nad tím, co by způsobila ostrá konfrontace a boj – jak by ovlivnily atmosféru na pracovišti, vztah k dětem (o který by mělo jít především – o dobro klienta), potažmo aktivity, kterým se na pracovišti věnuje.

7 Kazuistika č. 2.

7.1 Základní údaje

Pohlaví: žena

Věk: 57 let

Rodinný stav: vdova

Počet dětí: 1

Vzdělání: vysokoškolské (Ing.)

Bydliště: Praha

Profese: auditorka v bance, nyní nezaměstnaná

7.2 Příběh paní Aleny aneb „když to jde z kopce“

Paní Alena Novotná vystudovala Vysokou školu ekonomickou v Praze a celý život pracovala v bankovníctví. Ihned po revoluci začala pracovat pro první soukromou banku, kde dělala tzv. výkaznictví. Po roce a půl dostala Alena pracovní nabídku, a tak nastoupila do rakouské banky, kde opět založila sektor výkaznictví. V této bance byli nadřízení Rakušané a tam se paní Alena poprvé setkala s jistým nepřátelským chováním ze strany nadřízeného. Alena totiž měla pocit, že na pracovníky pohlížejí nadřízení jakoby z výšky. Domnívala se, že šéf zpochybňuje její profesní kvality. Když přišel ráno nadřízený do práce, prošel kolem zaměstnanců a často ani nepozdravil. Po nějaké době ale šéf změnil názor, protože zjistil, že paní Alena svojí práci vykonává velmi dobře a změnil se i jejich vzájemný vztah. Najednou pociťovala úctu a respekt, což se projevilo i v nových kompetencích Aleny jakožto specialistky na výkaznictví.

Po sedmi letech byla tato banka koupena jinou společností, a protože měla své zaměstnance, byla paní Alena i s dalšími mnoha lidmi (asi 90% pracovníků) propuštěna. Přestože Alena chápala, že není propuštěna z důvodu nedostatečné profesní kvalifikace, byl to pro ni velmi nepříjemný pocit. Během měsíce, kdy byla nezaměstnaná, ji oslovil jeden známý a nabídl jí práci v další české bance, kde nakonec pracovala jedenáct let. A tak Alena začala pracovat

v interním auditu banky, což byl úsek, který měl zhruba osmdesát lidí a vedl ho tzv. ředitel úseku. Úsek měl tři odbory a každý odbor vedl příslušný ředitel, takže nadřízeným Aleny byl ředitel jejich auditorského odboru a byl to právě onen známý, který jí místo nabídl.

Alena měla vždy pocit, že si tento pán musí dokazovat, že je vedoucím. Přišlo jí až komické, že zaměstnanci odboru, kde pracovala, nedostávali diáře, které se rozdávaly jako vánoční dárky, protože si je vedoucí nechal pro sebe. Anebo např. trvalo několik let, než jim ředitel nechal udělat vizitky, které zaměstnanci potřebovali.

Paní Novotná se od počátku nástupu do nového zaměstnání na pracovišti necítila úplně komfortně, jelikož byla z předchozí banky zvyklá na jiný pracovní rytmus a dokonce trvalo několik let, než vyvinuli celý auditorský systém. Říkala si, že se jí práce vlastně moc nelíbí, ale počká, jestli se situace zlepší.

Vedoucího odboru poté banka propustila a do funkce ředitele byl dosazen Alenin kolega. Paní Novotná se jevil jako kompetentní muž, se kterým si dobře rozuměla v různých pracovních záležitostech a byla ráda, že bude šéfem někdo, koho zná. Nový ředitel se však v řídicí funkci velmi změnil, bohužel v negativním smyslu slova. Největším problémem Alena viděla v tom, že její kolega byl nastávající zeť nového ředitele. Ten budoucímu zeti „zаметal cestu“, protože potřeboval, aby vyčníval jako výborný pracovník, kterého nikdo svými pracovními výkony nezastíní. Dalším významným aspektem, který Alena na pracovišti vnímala, byl ředitelův negativní postoj k ženám. Paní Novotná pracovala ve skupině se samými muži, takže vnímala, že je na ní ze strany vedoucího pohlíženo jako na méněcennou.

Jelikož paní Alena vykonávala svou práci velmi dobře a výsledky budoucího zete nebyly nijak oslnivé, začal vedoucí paní Novotnou „srážet“. Alena jednotlivé útoky ze začátku přehlížela, ale jelikož se frekvence nepřátelského jednání zvyšovala, uvědomila si, že se jedná o bossing. Alena nebyla jediná, kdo na pracovišti čelil šikaně. Brzy však zjistila, že s tímto zacházením nelze bojovat. Měla zkušenost, že kolega zkusil jít za nadřízeným ředitelem, ale se stížností neuspěl, protože vedoucí úseku nakonec uvěřil řediteli. Z toho důvodu Alena věděla, že jsou pouze dvě cesty - buď bossing snášet, nebo odejít. Několik lidí z banky opravdu odešlo, paní Novotná nejdříve odejít

nechtěla, ale pak si řekla, že si zkusí nové zaměstnání najít a případně z banky odejde.

Při shánění nové práce však již Alena narazila na věk. Bylo jí padesát let, a když zaslala životopis do personální agentury, zjistila, že nebude jednoduché práci najít. Vzpomíná si, že v jedné agentuře ji oslovila paní, která hledala specialitu na výkaznictví, které předtím Alena dělala. Když si přečetla životopis paní Novotné, shledala, že organizace hledá člověka s její kvalifikací a praxí v oboru. Za dva dny však paní Aleně volala a oznámila jí, že se ve firmě podívali jen na datum narození a dál si její životopis ani nečetli. Bohužel takovýchto zkušeností měla později Alena více, a tak jí nezbývalo nic jiného než dále snášet příkoří, které v práci panovalo.

Šikana ze strany vedoucího neprobíhala přímo na osobní úrovni (ponižování či zesměšňování Aleny před kolegy apod.), ale projevovala se především v různých pracovních záležitostech. Když se připravoval důležitý audit, kvůli zavádění nového bankovního systému, byla v rámci tohoto projektu vytvořena pracovní skupina. Paní Alena původně nebyla členem týmu, protože se věnovala jiné činnosti. Jelikož kolegyně, která byla v týmu, odešla ze zaměstnání z důvodu rizikového těhotenství, byla Alena do skupiny později zařazena. Pracovní tým absolvoval dvouměsíční přípravu na daný audit, ale jelikož se Alena ke skupině připojila později, nebyla na projekt dostatečně připravená. Ředitel znal okolnosti příchodu paní Novotné do týmu, ale dával jí najevo, že je nespokojený s jejími pracovními výsledky a hlásil to svému nadřízenému (vedoucímu úseku).

Při auditu spolupracovala skupina s poradenskou firmou, kterou Alena znala již z předchozích projektů. Konala se různá společná setkání, v jejichž rámci se řešila důležitá témata, týkající se celého auditu. Na setkání šel vždy celý pracovní tým, ale paní Novotnou šéf nepřizval a musela zůstat v kanceláři. Když se zeptala, proč s nimi nemůže jít, odpověděl jí, že není potřeba, i přesto, že věděl, že Alena přijde o důležité informace, které by potřebovala ke své práci na daném projektu.

Při jiném auditu spolupracovala Alenina pracovní skupina s rakouskou bankou. Po ukončení auditu byli Rakušané spokojeni s prací českého týmu a moc se jim líbila společná práce. Ředitel úseku byl z výsledku nadšený, a tak

pozval všechny spolupracovníky na společnou večeři. Ne však Alenu, i když byla členkou české skupiny.

Každý pracovník banky musel chodit každoročně na určitá školení, aby si udržoval přehled o novinkách v bankovníctví. Když se paní Novotná přihlásila na nějaké školení, velmi často dostala odpověď, že je její žádost zamítnuta, s odůvodněním, že je školení moc drahé a nejsou na něj peníze. Proto si už paní Novotná hledala spíše levnější školení a občas jí nadřízený povolil některé z nich absolvovat. Alena pravidelně chodila na jedno specifické školení, které nebylo drahé a konalo se každý rok. Školení vedl zkušený profesor z České národní banky a týkalo se problematiky, kterou velmi dobře znala. Jelikož specialistů na dané odvětví nebylo mnoho, byla Alena ráda, když mohla na tyto zajímavé přednášky jít.

Paní Alena si vzpomíná, že po návratu ze školení se jí šéf zeptal, jak se jí přednáška líbila. Odpověděla mu, že školení bylo jako vždy výborné a že se dozvěděla spoustu nových věcí. V tu chvíli Aleně připadalo, že si tuto informaci ředitel pečlivě zapamatoval, takže když za půl roku žádala znovu o toto školení (které navazovalo na předchozí), žádost jí zamítl. Nakonec Alenino místo na školení dostal ředitelův zeť a sám vedoucí se ho též zúčastnil. Paní Novotná věděla, že ředitel o dané problematice mnoho neví, takže pro něj nebude ani moc zajímavé. Zpětně se dozvěděla, že ředitel na školení strávil pouze jeden den (přestože bylo několikadenní), „vymluvil se“, že má nějakou práci a nabídl svoje volné místo lidem z jiného oddělení. Přestože se nikdo z pracovníků daného odboru nemohl školení zúčastnit, ředitel místo Aleně nenabídl.

Další ukázkou diskriminačního chování ze strany vedoucího pracovníka byl případ, kdy Alena potřebovala ke zpracování velikého množství dat speciální počítačový program. Jelikož tento program neměli všichni pracovníci oddělení nainstalovaný v počítačích, zažádala Alena ředitele o povolení k instalaci programu. Vedoucí jí řekl, že se na to zeptá, načež druhý den přišel do kanceláře a kolegovi, který seděl naproti Aleně, řekl, že mu přijdou nainstalovat daný program a zase z kanceláře odešel. Kolega však ředitele o program nežádal a ani ho nepotřeboval ke své práci, přesto mu byl do počítače nainstalován. Paní Novotná proto situaci vyřešila tak, si s kolegou na určitou dobu vyměnila místo a svoji práci udělala na jeho počítači.

Když jednou paní Alena při vyplňování určitého pracovního dotazníku zaškrtnula, že by měla zájem o praxi v zahraničí, bylo jí ředitelem sděleno, že návrh nikdy nepodpoří. Svého zetě však poslal na roční stáž do rakouské banky, takže Alena věděla, že by příležitost k zahraniční praxi byla možná. Když byl Alenin pracovní tým pozván do spřátelené rakouské banky (kde končil svoji roční stáž ředitelův zeť) na osobní setkání se specialisty, paní Novotné bylo opět oznámeno, že nepojede. Ředitel totiž rozhodl, že místo Aleny pojede kolegyně z jiného oddělení, která měla jít zanedlouho do důchodu. Kolegyně však před odjezdem do Rakouska onemocněla, takže ředitel nakonec dovolil, aby Alena jela také. V rakouské bance se během dne hovořilo o práci, a večer byli pracovníci pozváni na neformální večeři do restaurace. Ředitel oddělení neuměl žádné cizí jazyky, takže se na rozdíl od Aleny nemohl s Rakušany bavit, a tak mu Alena někdy překládala. Viděla na vedoucím, že je mu nepříjemné, jak se Alena živě zapojuje do hovorů a jak se později dozvěděla, hlavním důvodem, proč ji ředitel do Rakouska nepozval, byla jeho obava, že by zjistila podrobnosti o působení jeho zetě v rakouské bance.

Tento vedoucí paní Novotné také nikdy nezvýšil mzdu, přesto že se na oddělení platy zvyšovaly. Jak později zjistila, její kolegyně, se kterými pracovala, měli o polovinu vyšší plat než ona. Toto zjištění pro ni bylo velmi nepříjemné, ale vždycky, když se vedoucího odboru zeptala na zvyšování platů, odpověděl jí, že zrovna nemají peníze.

Pro paní Alenu bylo nejhorší vidět, že si šéf nepřátelské útoky téměř „užívá“, protože věděl, že se situací Alena nemůže nic dělat. Postupem času, s nárůstem šikany, se u paní Novotné začaly vyskytovat jisté potíže – špatné spaní, zhoršená koncentrace, žaludeční problémy a velká únava. Každý den chodila z práce velmi vyčerpaná, a když se ráno vzbudila, necítila se nijak odpočatě. Celkově se tyto stavy postupně zhoršovaly a Alena si někdy raději vzala jednodenní dovolenou, než aby šla do práce. Se zhoršenou koncentrací se začal snižovat i její pracovní výkon, což ji ještě více uvádělo do stresu. Když si potřebovala nastudovat pracovní materiály, nemohla se na čtení soustředit a rychle se unavila. To se odráželo i na sebehodnocení paní Aleny – najednou přestávala věřit ve své profesní schopnosti a celkově v samu sebe.

Po pěti letech odešel ze zaměstnání ředitel, který Alenu šikanoval. Po jeho odchodu zažila Alena ve vedení ještě dva další ředitele. Odchod vedoucího však pro paní Novotnou neznamenal žádnou velkou úlevu, protože nový vedoucí odboru převzal „pracovní metody“ předchozího vedení. Tento ředitel však v bance zůstal pouze rok a nahradil jej opět někdo jiný.

Nový ředitel oddělení byl příjemný a Alena nezažila z jeho strany žádné diskriminační jednání. Na pracoviště však v tu dobu přijali dva nové členy. Jednalo se nového kolegu a kolegyni, kteří pracovali přímo na finančních trzích – dělali tzv. dealing (zaměstnanci banky obchodují s velkými obnosy peněz např. na burze nebo obchodují s dalšími bankami). Tito tzv. dealeři mají velmi vysoké platy, protože jejich práce vyžaduje neustálé sledování ekonomické situace a změn na světových finančních trzích. Většinou tuto práci zastávají mladí lidé, kteří potom mají hodně peněz, a paní Alena u nich pozorovala velmi nepřátelské chování a povyšování se nad ostatní pracovníky. Dva noví kolegové byli zařazeni do auditorského sektoru a předpokládalo se u nich, že se podělí o informace a zkušenosti, které mají z praxe. Audit zahrnuje kolektivní práci - každý pracovník vypracuje určitou část, ale průběžné výsledky si musejí sdělovat, aby se společně dobrali finálního výsledku. Nově příchozí kolegové však s ostatními téměř nespolečně pracovali. Paní Alena měla dojem, že chtěli být dobří a naopak se snažili ostatní ponížít tím, že nebudou informace předávat. Na pracovišti tak docházelo k tomu, že Alena dennodenně zažívala tlak ze strany kolegů. U nové kolegyně vnímala jakýsi vnitřní problém – bylo jí přes čtyřicet let, nebyla vdaná a bylo vidět, že jí životní situace velmi trápí. Paní Novotná si myslela, že z toho důvodu kolegyně nemá ráda ženy.

Alena byla velmi vyčerpaná ještě z útoků ze strany ředitele, které trvaly pět let. V době, kdy do práce nastoupila nová kolegyně, navíc Alenin manžel onemocněl těžkými depresemi. Tlak ze strany kolegyně a strach o manžela velmi ovlivnily psychickou pohodu paní Novotné. Po dvou letech manželových těžkých depresivních stavů bohužel došlo k nejhoršímu a Alenin muž spáchal sebevraždu. Po této tragické události se Alena psychicky zhroutila, takže musela docházet do psychiatrické léčebny a začala užívat léky. Po nějaké době se zkusila na pracoviště vrátit, ale po necelých třech měsících opět odešla na nemocenskou dovolenou.

Když se po tři-čtvrtě roce do zaměstnání vrátila, byla ještě s jedním kolegou propuštěna. Paní Novotná má dnes fantazie o tom, že dva noví kolegové se přiklonili k návrhu jejího propuštění. Oficiálním důvodem její výpovědi byly tzv. organizační změny ve společnosti, ona se však domnívá, že propuštění způsobila nejen její dlouhodobá pracovní neschopnost, pokles výkonu, ale také osobní antipatie kolegů.

Alena v dnešní době dochází na individuální terapii, pravidelně navštěvuje psychoterapeutickou skupinu v Psychoterapeutické a psychosomatické klinice ESET a chodí cvičit jógu do Denního psychoterapeutického sanatoria Ondřejov. Všechny tyto aktivity jí velmi pomáhají, přestože ani po roce a půl nenašla novou práci. Ráda by se ještě realizovala v oboru, který ji celý život bavil i finančně zajišťoval, ale zatím se jí to nepodařilo.

7.3 Interpretace příběhu paní Aleny

Na příběhu paní Aleny lze sledovat následky několikaletého psychického teroru na pracovišti. Dlouhodobá šikana ze strany vedoucího pracovníka a následný tlak ze strany kolegyně Alenu velmi změnily. Domnívám se, že paní Novotná byla velmi energická žena, která byla zapálená do pracovních aktivit v bance a jako zaměstnankyně vykazovala dobré výsledky. Postupným útlakem na pracovišti však začala ztrácet důvěru v samu sebe, což se projevilo i v dalších oblastech jejího života.

Můžeme sledovat, že častým jevem v profilu agresora je změna pracovní funkce. Kariérní postup Alenina kolegy do ředitelské funkce ovlivnil jeho jednání k podřízeným. Zmíněná protekce kolegy i odmítavý postoj vedoucího k ženám, udělaly z ředitele typického představitele bossingu. Lze se domnívat, že jednotlivá diskriminační jednání ředitel „plánoval“ tak, aby Aleně působení na pracovišti znepríjemnil. Vedoucí si zřejmě chtěl neustále potvrzovat svoji moc a nadřazenost ve vztahu s podřízenými zaměstnanci a jeho schopnost agresivní manipulace se projevovала zmíněnými příklady jednání. Domnívám se, že se jedná o sebestřednou osobnost, která se zajímá pouze o vlastní dobro, případně o dobro „vyvolených“ zaměstnanců, ke kterým patřil zejména jeho zeť. Také strach z konkurence či jisté obavy z ohrožení vedoucí pozice může

vést k diskriminačnímu jednání, což se pravděpodobně stalo i v případě paní Aleny.

Angažovanost o zlepšení situace v zaměstnání i snaha z pracoviště odejít se Aleně vrátila jako bumerang, takže u ní došlo k jisté stagnaci a situaci přestala řešit. Domnívám se, že tato „bezvýchodná“ situace Alenu jistým způsobem zlomila. Projevy psychických a psychosomatických potíží se začaly ukazovat i na jejím pracovním výkonu a tragické úmrtí manžela bylo již tzv. poslední kapkou.

Zároveň bych chtěla upozornit na otázku věku v příběhu paní Aleny. V dnešní době je pro většinu lidí obtížné najít zaměstnání. V padesáti letech je člověk sice stále v produktivním věku, avšak změna práce je v tomto životním období téměř nemožná. Alena při hledání práce narazila na odmítavý postoj společností působících v bankovním sektoru, které ji právě kvůli věku nechtěly zaměstnat. Domnívám se, že firmy vyhledávají spíše mladé, tzv. dynamické zaměstnance, kteří jsou ochotni přistoupit na velké pracovní vytížení a časový tlak, ve kterém úkoly musí dokončovat.

Současně může být věk po padesátce pro mnoho žen určitým krizovým obdobím. Je pravděpodobné, že i Alena procházela klimakteriem, které je spojeno s výraznými fyzickými i psychickými změnami. V tomto věku se musela Alena vyrovnat s odchodem dcery z domova a také přibyla starost o nemocnou matku. Zdá se, že všechny tyto okolnosti nepřispívaly k psychické pohodě Aleny, naopak mohly být dalšími zatěžujícími faktory.

Proto paní Alenu vnímám jako velmi silnou osobnost, kterou však jistým způsobem paralyzovaly jednotlivé útoky vedoucího. Určitá stagnace způsobila, že Alena stále čekala na zlepšení situace v zaměstnání, dál snášela jednotlivá příkoří a přestala bojovat za spravedlivé jednání, které jí jako zaměstnankyni náleželo.

S tím souvisí i platová otázka paní Novotné. Jak již bylo v příběhu zmíněno, Alena měla o polovinu nižší plat než její kolegové – muži. Přestože nevíme přesnou výši její mzdy, můžeme informaci o platovém rozdílu srovnat s dostupnými daty Českého statistického úřadu. Získaná data pocházejí z roku 2010 a zobrazují tzv. GPG = Gender-Pay- Gap, který „je počítán jako relativní rozdíl mediánu mzdy mužů a žen vztažený k mediánu mzdy mužů a vyjadřuje

se v procentech.“⁶⁵ Podle získaných informací z příběhu paní Aleny se domnívám, že v bance pracovala ve věku 44-55 let. Dle výpočtu mediánové mzdy a GPG Českého statistického úřadu by pro rok 2010 (kdy v bance pracovala posledním rokem) odpovídaly pro Aleninu tyto výsledky: ve věkové kategorii 50-59 let byla hodnota GPG 15,2%.⁶⁶ Přestože uvádím věkovou kategorii paní Aleny, hodnota GPG např. ve věku 30-39 let odpovídá 25,1%, která vyjadřuje o čtvrtinu nižší mzdu u ženského pohlaví. Hodnoty jsou zobrazeny v grafu, který je umístěn v Příloze č. 1. Z těchto údajů je zřejmé, že platová diskriminační forma šikany na českém trhu práce stále panuje a její obětí se stala také Alena.

Na závěr nelze než ocenit péči, kterou si paní Alena zajistila ve formě individuální psychoterapie i psychoterapeutických setkání se skupinou. Domnívám se, že vyrovnání se s šikanou v práci i sebevraždou manžela je velmi náročný úkol. Velké úsilí, které Alena prokazuje, je nadějí na dobrý konec jejího příběhu.

⁶⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c 2011, /cit. 2012-08-05/. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/66002DE64D/\\$File/141711k4.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/66002DE64D/$File/141711k4.pdf)

⁶⁶ Viz ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c 2011, Poslední revize 30. 12. 2011 /cit. 2012-08-05/. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/66002DE64D/\\$File/141711k4.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/66002DE64D/$File/141711k4.pdf)

8 Kazuistika č. 3.

8.1 Základní údaje

Pohlaví: žena

Věk: 53 let

Rodinný stav: vdaná

Počet dětí: 2

Vzdělání: středoškolské s maturitou

Bydliště: Praha

Profese: účetní/personalistka, nyní nezaměstnaná

8.2 Příběh paní Hany aneb „hlavou proti zdi“

V roce 2004 nastoupila Hana Nováková do menší české firmy, kde pracovala jako účetní. Asi měsíc po ní nastoupila do firmy kolegyně, která byla milá, přátelská a společně s Hanou chodila na různá neformální setkání po pracovní době. Po určité době tuto českou firmu koupila zahraniční úklidová společnost a paní Hana společně s kolegyní začala pracovat na centrále v Praze. V nové firmě začala paní Nováková dělat personalistku a její kolegyně působila na stejné pracovní pozici. Úklidová firma měla hodně poboček po celé České republice a zaměstnávala mnoho lidí na různé úklidové práce. Každá personalistka měla na starosti zpracování smluv pro určité oblasti, a tak měla Hana na starost zhruba patnáct set lidí, kterým zpracovávala pracovní smlouvy (především se jednalo o dohody o provedení práce).

Kolegyně, která s Hanou do práce nastoupila, se postupně vypracovávala na vyšší a vyšší pracovní pozice, přestože neuměla žádné cizí jazyky a neměla žádnou odbornou specializaci. Tato kolegyně se dostala na post HR manažerky (HR = Human Resources = řízení lidských zdrojů) a stala se tak nadřízenou paní Hany. S kariéřním postupem se bývalá kolegyně však stala velmi zlou a nepříjemnou vedoucí.

Hana pracovala na oddělení se dvěma kolegyněmi (personalistkami) a zažívala ze strany vedoucí různá diskriminační jednání. Vedoucí postupně měnila vnitřní předpisy - například kdy mohly podřízené chodit k doktorovi a

jejich oddělení bylo jediné, které muselo potvrzení od lékaře dokládat. Původně byla doba, kdy mohli zaměstnanci navštívit lékaře, stanovena od devíti do čtyř hodin. Vedoucí dobu posunula nejdříve od devíti do tří hodin a nakonec čas vymezila od deseti do dvou hodin. Znamenalo to, že paní Hana musela návštěvu lékaře naplánovat ve své pracovní době a čas, který strávila mimo kancelář, si zpětně „napracovat“.

Když byla kolegyně paní Novákové pět týdnů na nemocenské dovolené z důvodu úrazu, Hana svoji práci nestíhala dělat. Proto si práci brala domů (i přes vánoční svátky), aby pracovní smlouvy, které se zaměstnancům jejich firmy v té době měnily, stihla vypracovat. Vedoucí tento fakt nijak neoceníla a Hanu ani za dobře odvedenou práci nepochválila.

V době, kdy ve společnosti probíhaly velké kontroly smluv, které personalistky zpracovávaly, byla paní Hana pod velkým časovým tlakem. Všechny smlouvy byly nakonec v pořádku a včas připravené pro vedoucí, ale Hana ani její kolegyně neslyšely žádnou pochvalu. Paní Nováková dnes vzpomíná, že by ji jakékoli ocenění za vykonanou práci velmi potěšilo a představovalo by pro ni určitou satisfakci za její výkon. Nadřízená totiž podřízeným neschválila tzv. pohyblivou mzdu, takže Hana neměla možnost svým pracovním výkonem ovlivnit výši platu. Zároveň za celých osm let, kdy v této společnosti pracovala, nedošlo ke zvýšení mzdy, přestože na jiných odděleních se platy zvyšovaly. Když se zaměstnankyně vedoucí zeptaly, proč u nich k navýšení platu nedošlo, odůvodnila jim situaci nedostatkem financí.

Jedno období paní Hana pracovala z důvodu velkého množství pracovních úkolů často přesčas, takže si napracovala během měsíce o dvacet hodin více. Když si později chtěla vybrat 3 hodiny volna z jednoho pracovního dne, nadřízená jí to zamítla s odůvodněním, že Haně přesčasy nenařídila, ani nepovolila. Obdobně to bylo s pracovní dobou v pátek. Na jiných odděleních panovala všeobecná domluva o tom, že když si zaměstnanci hodiny napracují během celého týdne, v pátek mohou odejít z práce dříve. Na oddělení personalistiky to však nebylo povoleno, takže Hana musela pracovat až do konce běžné pracovní doby. Nadřízená přitom každý pátek odcházela z práce již dopoledne, což její podřízené nesměly. Paní Nováková na nadřízené často pozorovala, že jí takovéto jednání a manipulace se zaměstnankyněmi „dělá

radost“, a když měl nějaký podřízený výtky k tomuto zacházení, stalo se, že časem dostal z nějakého důvodu výpověď.

Stejně odmítavý přístup měla vedoucí i k pořizování kancelářských potřeb pro zaměstnankyně, a k diskriminaci docházelo také v rámci školení - když chtěla Hana s kolegyněmi na školení, bylo jim nadřízenou zamítnuto z důvodu nedostatku financí, přestože Hana věděla, že sama vedoucí jezdí na velmi drahá a několikadenní školení.

Vedoucí často kontrolovala Haně a jejím kolegyním docházku – jednou se stalo, že zaměstnankyně přišly o pět minut později z oběda. Nadřízená strhla kolegyním z výplaty tisíc korun a Haně za pětiminutový pozdní příchod dala vytýkáci dopis. To pro paní Novákovou znamenalo, že kdyby během půl roku udělala další malý pracovní přestupek, vedoucí by ji mohla vyhodit.

Takovéto útoky ze strany nadřízené během let narůstaly. Před dvěma lety přišla do jejich firmy nadřízená vedoucí ze Slovenska. Hana doufala, že se situace změní, že jí řekne o tom, jak je s ní zacházeno a atmosféra se zlepší. Nadřízená ze Slovenska si vzala jednotlivé pracovnice z oddělení na pohovor, na kterém řešily určité pracovní změny. Hana i obě její kolegyně řekly šéfové ze Slovenska o tom, jak nepřátelsky se k nim vedoucí oddělení chová, a doufaly, že se situace nějakým způsobem vyřeší. Tato nadřízená pracovnícím také slíbila, že se budou dělat různé porady, aby byly informované, ale za dva roky proběhly pouze dvě. Hana si všimla, že si vedoucí oddělení s její nadřízenou začaly po dvou týdnech tykat a k žádným změnám v jednání se zaměstnanci nedošlo.

Vedoucí Hany získala na pracovišti takovou moc, že když se měla vrátit kolegyně na pozici vedoucí personalistky, ředitelka jí přesunula do autoprovozu, odkud byla zanedlouho propuštěna. Hana nezná jediného člověka, který by tuto vedoucí měl rád a myslí si, že svým „kariérismem“ ublížila mnoha lidem (alkoholismus jedné kolegyně, samovolný potrat druhé apod.).

Nejhorší pro Hanu je, že jako zaměstnanec neměla nikde zastání, ani u nadřízené ze Slovenska, ani u generálního ředitele. Všechny stížnosti se „zametly pod koberec“ a situace se ještě zhoršovala. A to nejen z pohledu Hany jako zaměstnankyně, ale pozorovala i postupný úpadek pracovních zakázek. Když jejich společnost koupila jinou firmu, získali skrze ni velké

zakázky. Hana si vzpomíná, že chování této vedoucí a finančního ředitele způsobilo, že noví společníci spolupráci přerušili a odešli i se svými velkými klienty. Paní Nováková doufala, že neprofesionální jednání a nízké pracovní výsledky musí mít za následek nějaké sankce pro jejich ředitelku, ale nikdy se tak nestalo.

Ze strany vedoucí nedocházelo k osobním útokům, nepřátelské chování se odráželo spíše v pracovních okolnostech. Nadřízená s pracovníci jednala jako s méněcennými, o ničem je neinformovala (o žádných změnách apod.), nepouštěla je na školení a zaměstnanci firmy z ní měli strach, protože se bály o své místo. Hana vedoucí ke své práci nepotřebovala, když měla problém s nějakým pracovním úkolem, snažila se ho vyřešit sama. Měla totiž zkušenost, že když si šla k vedoucí pro radu, nadřízená jí řekla, že nemá čas a ještě paní Novákové vynadala, že si s úkolem neví rady.

Tento rok v dubnu vedoucí oddělení udělala svojí zástupkyní paní, která ve firmě pracovala několik let na jiném oddělení. Tato kolegyně se nadřízená snažila zalíbit a různě si ji předcházela. Na pracovišti dělala různé intriky a později se Hana dozvěděla, že ji zástupkyně pomlouvala a říkala ostatním, ať si na ni dají pozor. Jednou se stalo, že zástupkyně v práci za stolem „usnula“, ale ani po dlouhé době ji pracovníce nemohly probudit. Zavolaly proto záchrannou službu a zástupkyni vedoucí odvezli do nemocnice. Paní Nováková měla druhý den dovolenou, ale kolegyně jí řekla, že zástupkyně odešla z nemocnice na revers a jako obvykle přišla ráno do práce. Hana si vzpomíná, že už jednou musela být zástupkyně hospitalizována v psychiatrické léčebně, ale vlastně se nikdy nedozvěděla, s jakými potížemi se zástupkyně potýkala. Když se paní Hana po dovolené vrátila do práce, měla zástupkyně nařízenou dovolenou. Napsala jí proto email, ve kterém se jí ptala, jak se jí daří a pozdravovala ji od dalších kolegyní z oddělení. Zástupkyně vedoucí jí na email neodepsala, a když se vrátila po dovolené, řekla paní Haně v kuchyňce: „Moje chování k tobě se nezmění a nepřeji si, abys mi příště psala emaily, protože nepotřebuji žádný soucit.“ To se paní Novákové velmi dotklo, protože zástupkyně jí ani nepoděkovala za zavolanou záchrannou službu, ale naopak jí vynadala.

Paní Hana si o sobě myslí, že nikdy neměla problém vycházet se spolupracovníky v zaměstnání. Domnívá se, že je lepší na pracovišti mluvit otevřeně a se vzájemným respektem, ale tato strategie bohužel nefungovala ve

vztahu s nadřízenou. Nepřátelské chování ze strany vedoucí se Hana snažila přehlížet. Atmosféra na pracovišti pro ni byla velmi nepříjemná, na druhou stranu se nikdy nesnažila ředitelce zalíbit a vždy řekla, co si myslí. Ředitelka s ní nikdy nešla do přímé osobní konfrontace, ale projevilo se to zvýšenou kontrolou docházek, vyžadováním potvrzení od lékařů, kontrolou pracovních úkolů apod. Hana vnímala jednání jako nespravedlivé, měla pocit, že vedoucí zneužívá svoji moc a zažívala pocit bezmoci v tom, že se nemá na koho obrátit.

Na konci června tohoto roku si zástupkyně vedoucí Hanu zavolala a oznámila jí, že druhý den ráno přijde právní zástupce a předloží paní Novákové k podpisu určité dokumenty. Hana o žádných dokumentech nevěděla, a když se zeptala, o co se jedná, nadřízená jí odpověděla, že se vše zítra dozví. Když druhý den přišla paní Hana do práce, šla se zástupkyní do zasedací místnosti za právníčkou, kde dostala k podpisu výpověď. Hana nechápala, z jakého důvodu výpověď dostala a ptala se zástupkyně, co bude s její nedokončenou prací. Zástupkyně vedoucí jí řekla, že její pracovní pozice byla zrušena, o nedokončenou práci se zajímat nemusí, ať si sbalí své věci a pracoviště opustí. Zaskočená Hana výpověď podepsala, ale vůbec nerozuměla takovému arogantnímu jednání. Ve firmě pracovala osm let a z ničeho nic byla propuštěna, bez jakéhokoli vysvětlení či poděkování. Hana odešla do kanceláře, kde byla kolegyně, a když jí oznámila, že byla právě ze zaměstnání propuštěna, kolegyně začala plakat. Po sbalení osobních věcí se šla Hana rozloučit s kolegyní, která pracovala na jiném oddělení. Když se s ní loučila, přišla za ní znovu zástupkyně vedoucí s právníčkou. Paní Nováková se jí zeptala, jestli ještě něco potřebuje podepsat, nebo co se děje. Právní zástupkyně jí opověděla: „Ne, ale těchto emocí není potřeba, domluvte a jdeme.“ Paní Hana byla tímto jednáním rozhořčena, rozzlobila se a i přes výtky zástupkyně vedoucí se šla rozloučit s dalšími spolupracovníky ve společnosti. Všichni kolegové byli nemile překvapeni z výpovědi, kterou právě dostala, a bylo jim to velmi líto. Když paní Nováková přijela domů, rozplakala se také. Následně si musela vzít tzv. nucenou dovolenou, takže se do práce již nevrátila.

Dnes je pro paní Novákovou nejhorší vědomí toho, že byla propuštěna z důvodu zrušení její pracovní pozice personalistky, přestože zanedlouho po jejím propuštění vyšel inzerát na stejnou funkci, která měla jen nepatrně pozměněný název.

Když si Hana po hodinové výpovědi stěžovala u generálního ředitele, řekl jí, že věří svým podřízeným a nic se situací nebude dělat. Proto se rozhodla, že napíše novou stížnost, kterou pošle generálnímu řediteli do zahraniční centrály, ale domnívá se, že výsledek bude stejný.

Po nečekané výpovědi cítí Hana jistou vnitřní prázdnotu, protože byla zvyklá celý život pracovat a najednou je nezaměstnaná a většinu času tráví doma. První dny, kdy byla doma, ji přepadala velký smutek a návaly pláče. Nyní má strach, že ve svém věku nenajde nové zaměstnání, i když se nebrání tomu, dělat např. uklízečku nebo pomocnou sílu v domově důchodců. Paní Hana na druhou stranu nechce, aby jí situace, kdy nemá práci, nějak psychicky ublížila. Má totiž na paměti psychické problémy, které zažila před deseti lety. Ty souvisely s menopauzou (a hormonální hladinou v těle) a už se do těchto psychických stavů nechce vrátit. Nyní jí velmi pomáhá fyzické cvičení na běžícím pásu, kde může relaxovat i ventilovat případný vztek.

8. 3 Interpretace příběhu paní Hany

Na příběhu Hany Novákové je ukázáno, jak může probíhat diskriminační jednání ze strany vedoucího pracovníka. Přehnané kontroly docházky a pracovních úkolů Haně velmi znepríjemňovaly působení v úklidové společnosti. Opět zde můžeme sledovat proměnu člověka, který se dostane do vedoucí pozice. Podle vyprávění Hany usuzuji, že bývalá kolegyně téměř chladnokrevně „odstraňovala“ zaměstnance, kteří jí stáli v cestě za kariéřním postupem, a vytvořila si ve firmě výsadní pozici. Zdá se, že mechanismus šikany zde probíhal na základě velmi napjaté atmosféry a nefungující komunikace s nadřízenou pracovníci. Autoritativní jednání a vysoké nároky na výkon pracovníků bylo možným zdrojem pocitu nespokojenosti a nespravedlnosti paní Novotné. Je až zarážející, co šikanovaný člověk na pracovišti vydrží. Několikaleté bezpráví, které Hana zažívala, ji jistým způsobem „otupilo“ a stejně jako předchozí respondentka se s přístupem ředitelky smířila, poněvadž nechtěla jít do přímých konfrontací, a tak jednotlivé útoky spíše přehlížela. Bylo by jistě zajímavé zmapovat motivaci k tomuto jednání, ale Hana sama o sobě říká, že je tzv. „splachovací typ“.

Domnívám se, že paní Hana je svojí povahou společenský a nekonfliktní člověk, který si však stojí za svým názorem a rozhodnutím. Její komunikační schopnosti lze hodnotit jako velmi dobré, například se snažila nepřátelskou situaci na pracovišti řešit s dalšími nadřízenými, ale bohužel neuspěla.

Forma výpovědi, kterou Hana dostala, ji velmi rozhořčila. Zdá se, že se cítila ponížená a zesměšněná, když musela ihned pracoviště opustit a nadřízená ji nedovolila ani řádné rozloučení se spolupracovníky. Paní Nováková ani dnes nevzdává určitou snahu docílit jisté satisfakce za náhlý odchod ze zaměstnání. Lze pozorovat, že úsilí dosáhnout spravedlnosti je veliké a domnívám se, že by Haně stačila alespoň omluva či ocenění za vykonanou práci v úklidové firmě.

V dnešní době Hana zažívá strach o budoucnost. Obává se, že v jejím věku nebude snadné zaměstnání najít, ale doufá, že s manželem „finanční úbytek“ společně zvládnou. Zdá se, že Hana je velmi energická osoba, která se nevzdává a je ochotná si najít zaměstnání i v jiné oblasti za menší mzdu (práce uklízečky, či pomocné síly).

Jak uvádí Daniel Hůle v rozhovoru pro časopis Respekt ještě v roce 2008 byla situace na pracovním trhu taková, že kdo chtěl pracovat, mohl si práci najít. Dnes však pracovník ze společnosti Člověk v tísni poskytuje tzv. pracovní poradenství i lidem ze středních vrstev, kteří nejsou schopni dluhy splácet.⁶⁷ V souvislosti s tímto faktem se domnívám, že situace na trhu práce může ovlivnit chování lidí, kteří (jako Hana) čelí mobbingu či bossingu. Nedostatek pracovních pozic zaměstnance nutí zůstat na pracovišti, přestože tam čelí šikaně. Zpravidla mají strach, že když budou bojovat za svoje práva, nadřízený je z nějakého důvodu propustí. V dnešní době, kdy většina lidí má úvěr, hypotéku na dům, či děti na škole si ztrátu zaměstnání prostě „nemůže dovolit“. Proto jedinec, který v práci zůstává i za nepříznivých pracovních podmínek, může být motivován právě strachem o svoji budoucnost a finanční jistotu.

V závěru bych chtěla upozornit na výzkumný vzorek, který v kazuistikách předkládám. Přestože se jedná pouze o tři případy, je pozoruhodné, že všechny tři ženy se setkaly s jistou formou bossingu. Podle

⁶⁷ Srů. ČÁPOVÁ, H. *Zadlužení je moderní výdobytek* /online/. c 11. 8. 2012, poslední revize 12. 8. 2012 /cit. 2012-08-25/. Dostupné z [http://respekt.ihned.cz/?p=R00000_d&article\[sms_pay\]=true&article\[id\]=56982940](http://respekt.ihned.cz/?p=R00000_d&article[sms_pay]=true&article[id]=56982940)

popsaných příběhů můžeme sledovat určitou shodu v jednání agresora, jak ji popsal H. - J. Kratz. Autor uvádí, že ženy častěji kolegy či podřízené pomlouvají, kritizují a znevažují jejich názory, naopak muži spíše přistupují k nespravedlivému rozdělování úkolů, výhrůzkám či kritice osobních názorů a postojů obětí.⁶⁸ Je možné, že ženy, které se stanou obětmi šikany v zaměstnání, vykazují jisté osobnostní vlastnosti více než muži. Jak uvádí L. Svobodová, mohou oběti „vyzařovat“ jistou křehkost, labilitu, citlivost či pasivitu. Jedinec, který se tímto způsobem agresorovi prezentuje, pak může hůře vzdorovat tlaku, a snadněji se může stát cílem jeho útoků.⁶⁹ Zmíněný aspekt se projevoval i v případech vyprávěných příběhů tří žen, a tak lze pouze odhadovat, že tyto charakteristiky jsou častější u obětí ženského pohlaví.

⁶⁸ Srv. KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho poznat a jako mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 22

⁶⁹ Srv. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 56-57

9 Závěry a diskuse kvalitativní sondy

V závěru empirické části bych chtěla představit jednotlivé závěry a zhodnocení kvalitativní sondy. Domnívám se, že cíl empirického oddílu byl splněn, jelikož popsané příběhy respondentek mohou sloužit jako vhodné ilustrace dané problematiky. Čtenář si tak může lépe představit příkoří, které ženy v zaměstnání zažívaly i blíže nahlédnout do jejich osobního života a prožitků. Interpretace příběhů paní Lenky, Aleny a Hany následně ukazuje, jak jsem nad tématem přemýšlela já a jaké závěry jsem si z příběhů vyvodila. Považuji za kladný aspekt mého šetření fakt, že jsem s respondentkami jednala osobně a měla jsem možnost získat detailní osobní informace o šikaně, kterou prožily. Domnívám se, že např. šetření formou dotazníku bych podrobné informace nezískala a osobní kontakt s respondentkami byl pro mne zajímavou zkušeností.

Domnívám se, že se v příbězích respondentek potvrdily znaky a průběh šikany na pracovišti. Ve všech třech kazuistikách se projevily hlavní rysy bossingu, kterými byl systematický nátlak na podřízené a určitá skrytost alespoň v počátcích šikany.

Fáze a průběh bossingu se v příbězích jen nepatrně lišily. U Lenky, Aleny i Hany totiž z počátku nedošlo ke konfliktu s nadřízeným. Za výraznější faktor, který ke vzniku bossingu mohl přispět, považuji spíše kariérní postup a změnu pracovní pozice do vedoucí funkce budoucích pachatelů. Ostatní fáze již probíhaly shodně s teoretickým východiskem – dokonce Alena i Hana byly v poslední fázi šikany ze zaměstnání propuštěny.

Zároveň se zčásti potvrdily následky bossingu na psychiku i život respondentek. Především Lenka s Alenou vykazovaly charakteristické projevy, které ovlivnily jejich psychickou pohodu – stres, únavu, vztek, pocit nespravedlnosti apod. Domnívám se, že první dvě respondentky by souhlasily s výroky zdravotních sester, které uvádí H. Öztürk. Poslední respondentka – paní Hana - nevykazovala během probíhajícího bossingu výrazné psychické změny. Zdá se, že hodinová výpověď byla však pro Hanu událostí, která

způsobila přinejmenším některé následné psychické důsledky, které jsem popsala v teoretické části.

9. 1 Diskuse

Jistá omezení zpracovaných kazuistik spatřuji v malém počtu respondentek. Ani na tak malém vzorku, nelze informace zobecnit na širší populaci. Za úskalí kvalitativní sondy považuji také těžko ověřitelnou platnost a spolehlivost získaných dat, které by bylo možné potvrdit např. faktorovou analýzou, což je však velmi náročný proces zpracování.

Za další problematický činitel může být považována moje vlastní interpretace převyprávěných příběhů. Jak jsem již uvedla výše, samotný výklad osudů respondentek je již jakousi interpretací. Domnívám se, že čtenáře mohou v souvislosti s tématem šikany napadat další, mnou neuvedené pohledy a stanoviska. Na druhou stranu, je v interpretaci patrné, jak jsem nad problematikou přemýšlela já, a jakých témat jsem si všímala nejvíce.

ZÁVĚR

V první kapitole teoretické části bakalářské práce jsem podala základní vymezení zkoumané problematiky. Charakterizovala jsem pojem mobbing a zaměřila jsem se na popis znaků, příčin a cílů mobbingu.

V druhé kapitole jsem pojednávala o možném profilu agresora a oběti mobbingu. Srovnala jsem typologie pachatele šikany na pracovišti na základě rozdělení dvou českých autorů, kteří se v typech agresorů shodovali a doplňovali.

V následující kapitole popisují průběh a jednotlivé fáze šikany v zaměstnání. Počátkem mobbingu (popř. bossingu) může být určitý konflikt, který vyústí v otevřené útoky a může skončit např. propuštěním šikanovaného pracovníka.

Ve čtvrté kapitole se zabývám reakcemi jedince na šikanu a dále zejména psychickými a sociálními důsledky pro oběti mobbingu.

Cílem empirické části bylo představit tři kazuistiky respondentek, které zažily šikanu ze strany nadřízeného pracovníka. Čtenáře seznamuji s volbou respondentek i s průběhem samotné kvalitativní sondy. Taktéž informuji o možné validitě a reliabilitě kvalitativního šetření.

V následujících třech kapitolách představuji jednotlivé kazuistiky, které obsahují nejen základní údaje, ale také jejich interpretaci.

V závěru empirické části bakalářské práce shrnuji výsledky a v diskusi se zabývám možnými omezeními a problematickými aspekty kvalitativní sondy.

Použitá literatura

ATKINSONOVÁ, R., et al. *Psychologie*. 2. aktual. vyd. Praha: Portál, 2002, ISBN 80-7178-640-3

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: Era, 2003, ISBN 80-86517-34-9

HARTL P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2. Vyd. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-569-1

HIRIGOYEN M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha:Academia, 2002, ISBN 80-200-0994-09

KRATZ, H. - J. *Mobbing. Jak ho poznat a jako mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1362-4

ÖZTÜRK H. et al. Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. *Journal of American Academy of Nurse Practitioners*, Vol. 20, No. 9., last revision September 2008

ŘÍČAN, P. *Agresivita a šikana mezi dětmi: jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*. Praha: Portál, 1995, ISBN 80-7178-049-9

SRNEC, J. *Základy psychognostiky*. Praha: Pražská vysoká škola psychosociálních studií, 2010, ISBN 978-80-904541-2-5

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

VENGLÁŘOVÁ, M. aj. *Sestry v nouzi. Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3174-2

ZUKAUSKAS P., VVEINHSRDT J. Diagnosis of Mobbing as Discrimination in Employee Relations. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2010, 21(3),

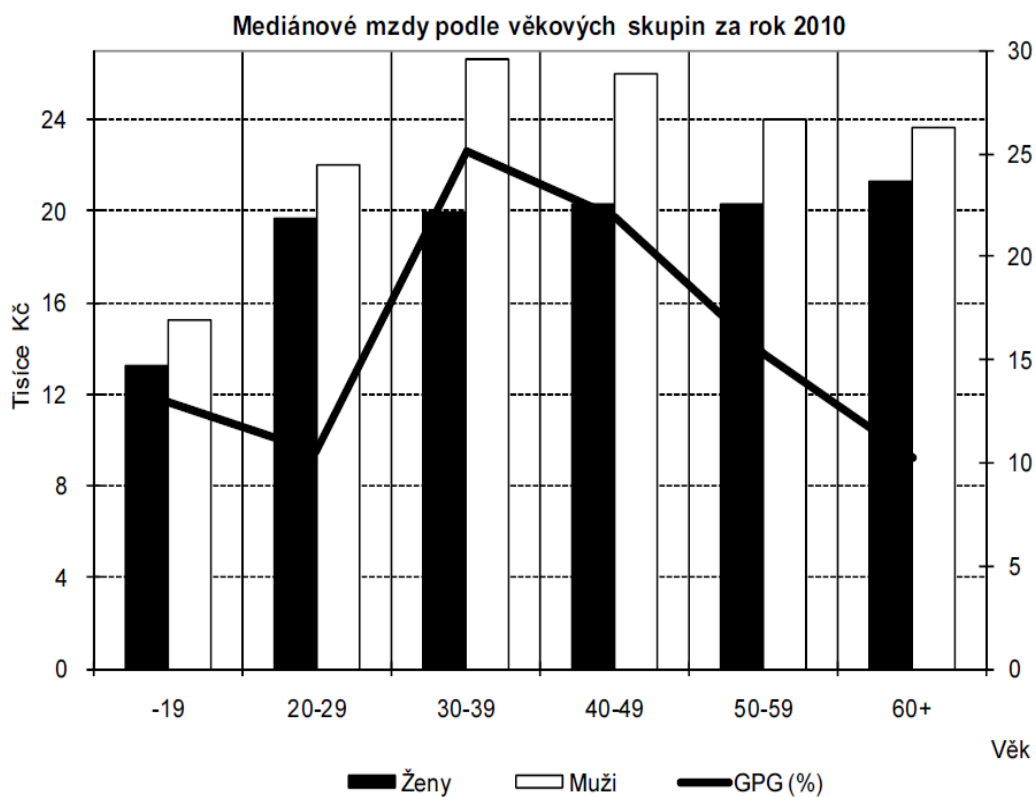
Internetové zdroje

ČÁPOVÁ, H. *Zadlužení je moderní výtobytek /online/*. c 11. 8. 2012, poslední revize 12. 8. 2012 /cit. 2012-08-25/. Dostupné z [http://respekt.ihned.cz/?p=R00000_d&article\[sms_pay\]=true&article\[id\]=56982940](http://respekt.ihned.cz/?p=R00000_d&article[sms_pay]=true&article[id]=56982940)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c 2011, Poslední revize 30. 12. 2011 /cit. 2012-08-05/. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/66002DE64D/\\$File/141711k4.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/66002DE64D/$File/141711k4.pdf)

NECHVÁTAL, J. *Šikany je v Česku dost (mobbing, bossing, šikana)*. c2007, poslední revize 31. 3. 2007, /cit. 2012 -02-16/. Dostupné z http://www.job3000.cz/?go=news_detail&id=73&

Příloha č. 1: Mediánové mzdy podle věkových skupin



Příloha č. 2: Informovaný souhlas

Informovaný souhlas

Paní, narozena (dále jen „respondentka“) souhlasí s tím, že studentka 3. Ročníku oboru Psychologie Pražské vysoké školy Psychosociálních studií, s. r. o. Martina Roblová, narozena 7. 8. 1989 (dále jen „studentka“) využije důvěrných osobních informací a životního příběhu pro svou bakalářskou práci.

Studentka se ve své práci zabývá tématem: *Psychické problémy obětí mobbingu*, a v empirické části zpracuje kazuistiku respondentky. Účelem této studie je rozpracování daného tématu se záměrem více porozumět vlivu tohoto jevu na psychiku jedince. A proto studentka představí zkušenosti jednotlivých respondentů.

Studentka se zavazuje k mlčenlivosti a ochraně osobních údajů respondentky. Dále se zavazuje k tomu, že získané informace v bakalářské práci pozmění tak, aby podle nich nemohla být respondentka jednoduše identifikována okolím (např. studentka se s respondentkou domluví, jak bude jméno a příjmení změněno, na místo data narození bude uveden pouze věk respondentky apod.).

Bakalářská práce bude podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o Vysokých školách a dle rozhodnutí rektora Vysoké školy č. 3/2007 dostupná veřejnosti k nahlédnutí, a to pět pracovních dnů před obhajobou práce a následně po obhajobě ve výpůjční době v knihovně Pražské vysoké školy psychosociálních studií.

Informovaný souhlas je studentka povinna předložit zkušební komisi při obhajobě bakalářské práce. Tato komise má stejnou povinnost mlčenlivosti a ochrany osobních údajů respondentky.

V případě zájmu ze strany respondentky bude možné bakalářskou práci předložit k nahlédnutí.

V Praze dne

.....
Respondentka

.....
Studentka

Anotace

Autorka bakalářské práce pojednává o problematice mobbingu. V teoretické části představuje šikanu na pracovišti jako proces, který se odehrává v kolektivu zaměstnanců. Autorka mobbing popisuje jako nepřátelské chování ze strany agresora (agresorů) vůči vybrané oběti. Agresor i oběť mohou vykazovat osobnostní rysy a způsoby chování, které přispívají ke vzniku samotného mobbingu. Autorka se zaměřuje na popis procesu vývoje mobbingu, jeho cíle a důsledky, které mohou vygradovat odchodem oběti z pracoviště. V empirické části autorka představuje kazuistiky tří respondentek a jejich interpretaci. Stat' je doplněna o metodologický úvod, cíle práce a závěry z kvalitativní sondy. Cílem práce je pojednání o šikaně na pracovišti a ověření teoretických východisek v empirické části.

Klíčová slova

Mobbing, šikana, agresor, oběť

Abstract

The author of the bachelor's thesis is dealing with the problems of mobbing. The theoretical part presents the bullying in the workplace as a process that takes place in group of employees. The author mobbing describes as hostile behavior on the part of the aggressor (aggressors) to the selected victim. Aggressor and victim may exhibit personality features and way of behaviors that contribute to the origin itself mobbing. The author focuses on the description of the development process of mobbing, its aims and the consequences that may culminate victim's leaving from the workplace. In the empiric part, the author presents case studies of three respondents (women) and their interpretations. This part is complemented by a methodological introduction, aims and conclusions of the qualitative probe. The aim of the work is a treatise on bullying in the workplace and verification of theoretical foundations in the empiric part.

Key words

Mobbing, bullying, aggressor, victim

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno a příjmení autora/ky: Martina Roblová

Studijní program: Bc.

Studijní obor: Psychologie

Název práce: Psychické problémy obětí mobbingu

Počet stran (bez příloh): 57

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů české literatury a pramenů: 10

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2

Počet internetových odkazů: 3

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jaroslav Kořa

Rok dokončení práce: 2012

**Posudek vedoucího bakalářské práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Martina Roblová
Obor studia: psychologie
Název práce: Psychické problémy obětí mobbingu
Vedoucí/oponent práce: doc. PhDr. Jaroslav Kořa

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 57
Počet stránek příloh: 2
Počet titulů v seznamu literatury: 10+3

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

1				
---	--	--	--	--

Oborová příslušnost tématu

1				
---	--	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	2			
--	---	--	--	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

1				
---	--	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	2			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

1				
---	--	--	--	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

1				
---	--	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

1				
---	--	--	--	--

Využití praktických zkušeností

0				
---	--	--	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

1				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

1				
---	--	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

1				
---	--	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

1				
---	--	--	--	--

** 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost
výsledků v praxi

	1			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce
(publikace, referáty, apod.)

	1			
--	---	--	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Jaké jsou výrazné prvky lobbingu a bossingu? Lze se proti lobbingu účinně bránit?
Proč se v současné době zvyšuje pocit bezmocnosti u obětí lobbingu a bossingu?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Autorka poměrně podrobně zmapovala problematiku šikany na pracovišti, pro níž se užívá přejatý výraz mobbing, či pokud se jedná o šikanu ze strany nadřízených – bossing. Po probrání celé řady aspektů, autorka přešla k empirické části. V ní jsou uvedeny tři velmi plastické kazuistiky, které jsou výsledkem jejího šetření – rozhovorů s ženami, oběťmi bossingu. Předložený text a uvedené kazuistiky představují pro čtenáře dobrý vhled do dané problematiky; k textu nemám větších připomínek. Drobnou připomínkou je, že autorka ne vždy uvádí odkazy na konci textů, které jsou parafrázovány, což trochu znejistuje identifikaci převzatého. Na druhou výborně pracuje s citacemi, které organicky začleňuje pro dokreslení některých momentů do textu. Práce je psána jasným, kultivovaným slohem. Protože text splňuje požadavky kladené na bakalářské práce, lze jej doporučit k obhajobě.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: výborně

Datum, podpis: 7.9.2012


doc. PhDr. Jaroslav Kořa

**Posudek oponenta bakalářské práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studentky: Martina Roblová
Obor studia: Psychologie
Název práce: Psychické projevy obětí mobbingu
Oponent práce: Mgr. Lucie Vacková

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 57
Počet stránek příloh: 2
Počet titulů v seznamu literatury: 12

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

	x			
--	---	--	--	--

Oborová příslušnost tématu

	x			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	x			
--	---	--	--	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	x			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

		x		
--	--	---	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	x			
--	---	--	--	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

	x			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	x			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

	x			
--	---	--	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

x				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

	x			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	x			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	x			
--	---	--	--	--

** 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

	x			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

		x		
--	--	---	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

- 1) Vysvětlete rozdíl mezi mobbingem a bossingem.
- 2) Uveďte faktory, které významně ovlivňují jejich vznik a vývoj.
- 3) Popište detailně postup přepisu záznamu z uskutečněných rozhovorů s respondenty. Z jakého důvodu jsou životní příběhy napsány ve 3. osobě jednotného čísla?

Celkové zhodnocení (klady a nedostatky):

Autorka bakalářské práce přibližuje problematiku mobbingu a bossingu na pracovišti. V první části BP nastiňuje klíčové pojmy, vymezuje charakteristiky a cíle těchto sociálně patologických jevů, uvádí výchozí teoretické koncepty související se šikanou. Věnuje se popisu dílčích fází mobbingu, představuje profily obětí i agresorů. V poslední kapitole se zaměřuje na psychické i sociální dopady těchto negativních společenských jevů ovlivňujících životy obětí. V empirické části autorka BP předkládá metodologický úvod objasňující průběh kvalitativní sondy, prezentující jednotlivé kazuistiky. Zvolené kazuistiky jsou tvořeny výpověďmi tří respondentek, které se setkaly se šikanou na pracovišti ze strany nadřízeného – bossingem a dále pak interpretací sděleného příběhu autorkou BP.

Domnívám se, že po stránce gramatické, formální i obsahové je práce velmi zdařilá, napsána čtivou formou. Stanovený cíl, seznámit čtenáře s problematikou mobbingu a ilustrovat teoretický základ na vybraných kazuistikách, byl naplněn. Menší výhrady mám k nižšímu počtu uvedené literatury (12) a k užití odkazů na pramenné zdroje i v praktické části práce (s. 62, s. 63). Oceňuji autorčinu invenci, vytvořit vlastní podobu „Informovaného souhlasu“, který uvádí v příloze. Tento formulář by mohl být inspirací i pro ostatní studenty PVŠPS.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: výborně

Datum, podpis: 9. 9. 2012 Mgr. Lucie Vacková

