

# **Pražská vysoká škola psychosociálních studií**



## **Mobbing a bossing v malých organizacích**

Pavel Pelikán

vedoucí práce: Doc. PhDr. Jaroslav Kořa

**Praha 2014**

# Prague college of psychosocial studies



## Mobbing and bossing within small organisations

Pavel Pelikán

The Diploma Thesis Work Supervisor:: Doc. PhDr. Jaroslav Kořa

**Praha 2014**

**Anotace:** Bakalářská práce se zabývá patologickými mezilidskými vztahy v zaměstnání, s přihlédnutím na specifika malých organizací. Zabývá se problematikou psychického útlaku, nazývaného mobbing a bossing. Zprostředkovává informace o motivacích útočníků a formách jejich jednání. Ukazuje možné dopady na zdraví oběti v rovině psychické, fyzické a sociální. Ukazuje též ohrožení organizace a pracovního týmu mobbingem a bossingem. Nastiňuje možnosti obrany proti fenoménu mobbingu a bossingu z pohledu oběti, vedoucího týmu i organizace a nabízí možnosti k řešení situace.

Prezentované poznatky mohou čtenáře obohatit o teoretické znalosti, využitelné k řešení náročné životní situace v osobním i pracovním životě, způsobené psychickým nátlakem. A to jak pro člověka, který se ocitl v roli oběti, tak pro vedoucího, který je odpovědný za budování a udržování dobré pracovní atmosféry a firemní kultury na pracovišti.

**Klíčová slova:** Šikana, mobbing, bossing, psychický teror na pracovišti, firemní kultura, vztahy na pracovišti.

**Annotation:** This bachelor thesis concerns itself with pathological interpersonal relationships in business with a specific focus on the specific situation within small organisations. The paper deals with the issues of mobbing and bossing, presenting information regarding the motivations of the aggressors and the forms of their actions. Furthermore, it shows the possible effects on the wellbeing of the victims, physical, psychological and social. The thesis presents possible options for defence against mobbing and bossing, from the positions of the victims, team leader and even the organisation itself, as well as offering possible solutions.

The findings found within the thesis can provide the reader with theoretical knowledge, useful for dealing with psychological pressure in both personal and business life. Such solutions are not only useful for the actual victims of such pathological acts, but also for the different team leaders and supervisors responsible for building and maintaining a good work atmosphere in any given office.

**Keywords:** Bulling, Mobbing, Bossing, Psychological Terror at the Workplace, Corporate Culture, Work Relationships,

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.

V Praze dne .....

Ing. Pavel Pelikán

### **Poděkování**

Děkuji PhDr. Pavlu Beňovi za podnětné myšlenky a zprostředkování kontaktu s klienty, kteří byli ochotni přispět k tématu mé bakalářské práce osobními zkušenostmi. Dále děkuji doc. PhDr. Jaroslavovi Koťovi za zpětnou vazbu, důležitou pro sepsání této práce.

# Obsah

<b>OBSAH .....</b>	<b>6</b>
<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>8</b>
2.1 SPOLEČENSKÝ A HISTORICKÝ KONTEXT .....	8
2.2 PRACOVNÍŠTĚ A MEZILIDSKÉ VZTAHY .....	9
2.2.1 Vymezení pojmu malá organizace.....	9
2.2.2 Konflikt, agrese a násilí.....	10
2.2.3 Patologické vztahy na pracovišti.....	11
2.2.4 Co je šikana, mobbing a bossing.....	12
2.2.5 Další formy násilí na pracovišti.....	13
2.3 MOBBING .....	13
2.3.1 Co se považuje za mobbing, šikana mobbingem není .....	14
2.3.2 Příčina vzniku mobbingu.....	14
2.3.3 Útočník a oběť v procesu mobbingu.....	15
2.3.4 Fáze a průběh mobbingu.....	17
2.3.5 Dopady mobbingu pro oběť .....	19
2.3.6 Dopady mobbingu pro organizaci.....	20
2.4 BOSSING .....	20
2.4.1 Útočník a oběť bossingu.....	21
2.4.2 Praktiky a cíle bossingu.....	21
2.4.3 Dopady bossingu pro organizaci .....	22
2.5 ŘEŠENÍ MOBBINGU A BOSSINGU V ORGANIZACI.....	22
2.5.1 Manažer malé organizace a jeho vliv na výskyt mobbingu a bossingu.....	23
2.5.2 Bossing v malé organizaci .....	25
2.6 OCHRANA PROTI MOBBINGU A BOSSINGU Z POHLEDU OBĚTI .....	25
2.6.1 Utéct, nebo vytrvat? .....	26
2.6.2 Legislativa.....	26
2.6.3 Sociální zázemí oběti.....	27
2.6.4 Pomoc neziskových organizací a poraden. ....	27
2.7 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....	28
<b>3 VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>29</b>
3.1 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ TERÉNNÍCH INFORMACÍ.....	29
3.2 PŘÍPADOVÉ STUDIE MOBBINGU S NEGATIVNÍM DOPADEM PRO OBĚŤ .....	29
3.2.1 Případová studie – Tiskárna, mobbing proti mladé grafičce.....	29
3.2.2 Případová studie – Sociální služby s asociální praxí.....	33
3.3 PŘÍPADOVÉ STUDIE MOBBINGU SE VČASNOU REAKCÍ ZE STRANY ORGANIZACE.....	38
3.3.1 Případová studie - Úspěšný grant a nezvládnuté řízení.....	38
3.3.2 Případová studie - Obchodní kancelář a potíže růstu.....	42
3.4 PŘÍPADOVÉ STUDIE BOSSINGU S NEGATIVNÍM DOPADEM PRO OBĚŤ.....	46
3.4.1 Případová studie – Samoobsluha.....	46
3.4.2 Případová studie – Ze samoděržaví do předčasného důchodu .....	49
3.5 SHRNUTÍ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ .....	52
<b>4 ZÁVĚR.....</b>	<b>53</b>
<b>5 LITERATURA A ZDROJE .....</b>	<b>56</b>

*„Má-li zlo triumfovat, potřebuje jediné – aby slušní lidé nedělali nic.“*

Edmund Burke

## 1 Úvod

Téma své bakalářské práce Mobbing a bossing v malých organizacích jsem si zvolil na základě dlouholetého působení v oblasti managementu a personalistiky. Na jejích stránkách představím problematiku některých patologických stavů v pracovním kolektivu, které mohou mít vážné důsledky na životní pohodu členů pracovního kolektivu, ale také na prosperitu a produktivitu pracovního kolektivu samotného. V širším kontextu je tématem této práce násilí na mezi členy pracovního kolektivu.

Mezilidské vztahy na pracovištích jsou různorodé, tak jako jsou různorodí lidé, kteří na nich pracují. V zaměstnání nemohou být všichni přátelé. Vznikají zde konfliktní situace, ty dále vyvolávají napětí mezi lidmi, napětí může vznikat také v důsledku silných vnějších vlivů, na pracoviště jsou přenášeny především v důsledku konkurenčního prostředí, z domova, ze soukromých vztahů, ale nelze pominout i celospolečenské klima apod. Avšak dodržování vzájemných pravidel, respektování odpovědností a zásady slušného chování může mezilidské vztahy udržet v únosných mezích, může zamezit vzniku patologických sociálních jevů, případně je účinně omezit.

Teoretická část práce bude definovat terminologii, rozkryje problematiku sociální patologie nazývané mobbing a bossing, jejich podobnost a rozdíl mezi jinými nepatřičnými aktivitami na pracovištích. Představí důvody vzniku mobbingu a bossingu, formy, motivaci k nim, ale také nástroje, jak těmto jevům čelit. Nabídne náhled na možnosti, které má k dispozici organizace, aby ochránila pracovní kolektiv před negativními dopady mobbingu a bossingu a nabídne také náhled na možnosti, které má ke své ochraně obětí.

Práce se bude věnovat především malým pracovním kolektivům. Všíme si jejich schopnosti čelit mobbingu i bossingu a také toho, kde jsou naopak zranitelnější než pracovní kolektivy početnější.

Výzkumná část se zaměří na představení případových studií, v kterých se mobbing nebo bossing vyskytuje. Tyto případové studie budou podrobeny analýze a budou vysloveny hypotézy o důvodu vzniku uvedených patologických jevů a o možné nápravě situace, omezení dopadů na všechny zúčastněné. Mezi případové studie jsou zařazeny situace,

v kterých aktéři mobbingu či bossingu dosáhli svých cílů. V těchto případech je možné sledovat jen důsledky pro oběť. Jsou uvedeny ale i případy, kdy se nápravu patologické situace podařilo zajistit dříve, kdy zafungovala prevence a všímavost. Případové studie jsou také vybírány podle základního kritéria, tedy podle velikosti pracovního kolektivu.

Případové studie ukáží, že mobbing i bossing mohou v pracovním kolektivu bujet po dlouhou dobu, měsíce i roky. Nejde zde o jednorázovou situaci, ale vždy o dlouhodobý proces. V něm hraje důležitou roli vedoucí, zodpovídající za výkon pracovního kolektivu, za jeho motivaci a rozvoj pracovních vztahů. Vedoucí tak může být denně konfrontován s reálnými či latentními konfliktními situacemi s různou intenzitou, vyžadují jeho rychlou, co nejlepší možnou, reakci.

## **2 Teoretická část**

Tato část práce vymezí základní pojmy, s kterými se zde bude pracovat, rozkryje problematiku mobbingu a bossingu, dopadu na aktéry i organizaci, možnost ochrany a obrany.

### **2.1 Společenský a historický kontext**

Téma nezdravých vztahů na pracovištích se stává v poslední době závažným společenským tématem, pro odborníky, publicisty i pro běžné zaměstnance. Je možné se setkat s výrazy jako „*Šikanování je ... rozbujelou sociální nemocí ve společnosti*“ (KOLÁŘ, 2011, s. 17), o mobbingu v ČR se vyjadřují i četní novináři, v jednom příkladu z mnoha mluví např. Uhlíř kriticky v Britských listech a poukazuje na nedostatečnou legislativní ochranu zaměstnanců, kteří se stali obětí šikany v zaměstnání (UHLÍŘ, 2013).

Problematikou šikany na pracovišti se od roku 2009 zabývá ve svých průzkumem agentura STEM/MARK. Její průzkumu z června 2013 ukázal, že s různou formou šikany na pracovišti má zkušenost 21% osob starších 15 let, a že tento patologický jev se plošně dotýká všech věkových i vzdělanostních skupin. Porovnání výzkumů z let 2009, 2011 a 2013 naznačuje nárůst počtu osob vystavených v zaměstnání nějaké formě šikany o 2 procentní body mezi jednotlivými etapami výzkumu. (VEČERKOVÁ, 2013).

Před šikanováním nejsou ochráněny žádné typy pracovišť. Se šikanou se lze setkat v zaměstnání s převažující manuální prací, na úřadech, školách (ČECH, 2011), ve zdravotnictví a oblasti sociálních služeb (KRÁSOVÁ, ŘEZNÍČKOVÁ, 2012). Nevyhýbá se ani akademickým pracovištím (ZÁBRODSKÁ, KVĚTON, 2012).



Sociální vědy se šikanou v zaměstnání začaly zabývat v 80. letech minulého století. Šikana je přímým útokem na občanská práva pracujících. Důvody nárůstu tohoto patologického jevu jsou komplexní, zahrnují redukci finančních zdrojů, kompetitivnost a nedostatečně podporovanou kooperaci, nestabilitu pracovního trhu a celospolečenské klima nejistoty. Šikana má destruktivní dopad na zaměstnance, proti kterým je cílena, ale také na pracovní kolektivy, na organizace, kde k ní dochází. Obětem přináší újmu finanční, společenskou, ale i zdravotní v podobě psychických a psychosomatických nemocí. V pracovním kolektivu výskyt šikany ničí sociální klima, vztahy, ochotu ke spolupráci, brání toku informací, vede k fluktuaci zaměstnanců, nárůstu finančních nákladů a poškozuje pověst organizace. Je zatěžován i zdravotní a sociální systém státu v důsledku nárůstu nemocnosti a předčasným odchodům do důchodu (ZÁBRODSKÁ, KVĚTON, 2012).

## **2.2 Pracoviště a mezilidské vztahy**

Práce se zabývá sociálními skupinami – pracovními týmy, které jsou sestavovány za účelem kooperace při produkci výrobků nebo služeb, jejichž prodejem následně vznikají finanční hodnoty, sloužící mimo jiné ke krytí osobních potřeb členů této skupiny. Termínem pracoviště budeme myslet místo, kde dochází k interakci členů pracovního týmu, tedy ne jen stroj, kancelářský stůl, pult prodavače apod., ale v širším slova smyslu prostor, kde dochází ke komunikaci členů týmu. V dnešní době mohutného rozvoje komunikačních technologií je vhodné do zmíněného prostoru zahrnout i tyto technologické prostředky.

### **2.2.1 Vymezení pojmu malá organizace**

Jeden možný pohled na velikost organizace je pohled ekonomický a legislativní. Legislativa Evropské unie zná pojem mikrofirma, kterým definuje firmu o maximálně 9 zaměstnancích a s obratem do 2 milionů EUR za rok. (Commission Recommendation, 2003) Takovýchto firem je podle Českého statistického úřadu přes 90% z celkového počtu ekonomických subjektů sídlících v ČR. Zvýšíme-li hranici počtu zaměstnanců do 20 lidí, hovoří demografické údaje ČSÚ dokonce o téměř 98% ekonomických subjektech (ČSÚ, 2014). Je možno přijmout i klasifikaci České správy sociálního zabezpečení, vycházející ze zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ta za malé organizace považuje podniky do 25 zaměstnanců.

Druhý možný pohled nabízí sociální psychologie a její pojem malá skupina. Početní velikost malé skupiny je udávána různými autory odlišně, někdo dává horní hranici na 12, jiný až 40 členů (TRPIŠOVSKÁ, VACÍNOVÁ, 2007, s. 40 – 41; VÝROST, SLAMĚNÍK,

1997, s. 365 – 369). Pro problematiku této práce není ani tak důležité toto číslo jako spíše další charakteristika malé skupiny. A to, že se všichni osobně znají, mají určitou vztahovou strukturu, společné nebo podobné cíle a nebrání nic možnosti komunikace členů tváří v tvář (NAKONEČNÝ, 2009, s. 384 - 385).

Z pohledu managementu odpovídá malá organizace malé firmě s jednoúrovňovým liniovým řízením. Ta má jediného vedoucího, odpovědného za produkt a efektivitu organizace. (CAJTHAML, DĚDINA 2012, s. 204 – 205). V praxi firemních organizačních struktur je možné se u malých firem často setkat i s modelem řízení typu holding. V holdingové struktuře řídí majitel nebo mateřská společnost své dceřiné organizace, v kterých vlastní většinový kapitálový podíl. Provozním řízením dceřiné organizace pak majitel pověřuje konkrétní osobu, ponechává si však určitý vliv na její chod, především strategii, finanční toky, předmět podnikání apod. Dceřiná organizace si zachovává právní subjektivitu a za vnitřní řízení odpovídá vedoucí pracovník dceřiné organizace (PEARCE 1995). Malou dceřinou firmu v holdingové struktuře proto můžeme zahrnout do množiny organizací, kterými se tato práce zabývá. S určitou mírou tolerance bychom do množiny mohli zahrnout i tzv. odloučená pracoviště větších firem. V dnešní době jde o poměrně častou situaci např. u obchodních organizací, které si zřizují regionální zastoupení. V těchto případech bude řízení jistě vícestupňové, ale právě regionální působnost oddělení může vědomě či nevědomě posilovat roli vedoucího odloučeného pracoviště.

Příkladem malých organizací mohou být rodinné firmy, malé obchodní kanceláře, typický je jejich výskyt v terciální ekonomické sféře, kde produktem je nějaká služba, můžeme sem zařadit většinu neziskových organizací apod. Základním parametrem bude jednostupňové liniové vedení, pracovníci se osobně znají a nebrání jim nic v osobní komunikaci. Velikost organizace odhadněme do 20 pracovníků, ale toto číslo je jen orientační údaj.

### **2.2.2 Konflikt, agrese a násilí**

Pracovní činnost nemůže probíhat jen v poklidném ovzduší a bez potíží, přináší i situace konfliktní. Konflikt definujeme nejčastěji jako střet dvou či více neslučitelných sil, motivů, trendů či tendencí, který vyvolává napětí spolu s potřebou toto napětí odstranit, změnit situaci a konflikt vyřešit (ŘEZÁČ, 1995, s. 151). Názorový střet může vnést pozitivní vliv, ale může mít dopad též negativní. Konflikt nelze z pracovního procesu vyloučit, není třeba ani proti konfliktům něco namítat, jsou-li podnětem plodných diskusí a následně zdrojem nových nápadů. Hlavním kritériem konfliktu je doba potřebná k jejich vyřešení.

Stane-li se konflikt vleklým, není produktivní, ukazuje na nezdravé poměry na pracovišti, na neschopnost vedení konflikt řešit a vede ke zhoršování vztahů.

Neřešené či špatně řešené konflikty jsou zdrojem frustrací a stresujícím faktorem. Následně se tak podmiňuje růst agrese a agresivity (ŘEZÁČ, 1995, s. 155 - 156).

Encyklopedický význam slova agrese je označení pro nepřátelství, útok, útočné či výbojné jednání vůči osobě, předmětu nebo překážce na cestě k uspokojení potřeby (HARTL, HARTLOVÁ, 2010, s. 18). Je možné také termínem agrese nazývat akci, kterou aktér – jedinec či skupina – zmenšuje svobodu, moc, teritoriální či genetickou způsobilost jiného jedince či skupiny, proti kterému či které je agrese mířena. S termínem agrese úzce souvisí zmíněný termín agresivita. Tu lze chápat jako určité charakteristické nastavení a sklon k útočnému jednání (HARTL, HARTLOVÁ, 2010, s. 19), prostupuje rozumovou, citovou i výkonovou složku člověka. Jde o jakousi pohotovost k agresivnímu jednání, agresi.

K pojmům agrese a agresivní chování je nutné přiřadit a vysvětlit termín násilí. Setkáme se s autory chápajícími agresi a násilí jako synonymum, jiní je vnímají rozdílně. Jinak je bude chápat a definovat odborník na právo, jinak lékař či psycholog a zase jinak policista. „*Patrně nejobecněji definovala násilí Světová zdravotnická organizace, kdy je popsala jako úmyslné použití či hrozbu použití fyzické síly nebo moci proti sobě, jiné osobě, proti skupině či komunitě, a to síly (moci), která má, nebo s vysokou pravděpodobností bude mít, za následek poranění, smrt, psychickou újmu, poruchu vývoje či osobnosti.*“ (HAŠKOVCOVÁ 2004, s. 13)

Koukolík hovoří o násilí jako o chování, kterým jeden člověk fyzicky ohrožuje druhého jedince s cílem přivodit mu újmu; vidí souvislosti biologické, psychologické, sociální a historické. Věnuje pozornost mimo jiné prudkému nárůstu násilí v posledních desetiletích, které nazývá epidemií (KOUKOLÍK, DRTILOVÁ 1996, s. 200).

Spurný vidí násilí jako patologickou interakci subjektu (aktéra násilí, kterým může být jedinec nebo skupina) s okolím. Mezi násilí řadí takové aktivity subjektu, které jsou (sociálním) okolím vnímány jako agresivní nebo manipulativní (SPURNÝ, 1996, s. 7).

Tato práce si všímá především násilí, které je specifické pro pracovní prostředí - mobbing a jeho zvláštní podoba bossing.

### **2.2.3 Patologické vztahy na pracovišti**

Tam, kde lidé spolu pobývají a pracují, dochází občas k neshodám, pohodu vystřídá názorový střet či konflikt. Na dobře fungujícím pracovišti se daří tyto situace rychle vyřešit a urovnat. Konflikty začnou být nebezpečné, když systematickým a amorálním či až

protiprávním způsobem, narušují pracovní nebo osobní život a práva druhého. Jsou-li útoky cílené, promyšlené, nepřátelské a trýznivé vůči ostatním zaměstnancům, jsou pracovní vztahy zasaženy ponižujícím psychickým terorem. (KRATZ, 2005)

Svobodová (2008, s. 112) jako důvod současného celkového zhoršování vztahů na pracovištích udává především rostoucí pracovní tempo, konkurenci, kompetici, přetížení, stres, trvalý tlak na nízkou nákladovost a rostoucí výkonnost. Tyto charakteristiky jistě nejsou jediné důvody vzniku patologických mezilidských vztahů, domnívám se, že spouštěčem však bývají často, a přispívají k celkové negativní atmosféře, z které následně závažné konflikty snadno vzejdou.

#### **2.2.4 Co je šikana, mobbing a bossing**

Pojmy šikana a šikanování jsou v obecném povědomí známé. Termín šikana vznikl s francouzského slova *chicane*, jež nese význam zlomyslné ubližování, týrání, činění příkoří, pronásledování, obtěžování. Šikana je známa z armády, vyskytuje se mezi vězni, zná ho mládež bydlící na internátech, jako patologické chování prosakuje do školních tříd. Vyskytuje se i v pracovních kolektivech, kde na rozdíl od předchozích případů neprojevuje v podobě fyzického násilí, ale jako psychické týrání.

Šikanou rozumíme opakované ubližování, jedinečná násilná událost se za šikanu nepovažuje, i když i zde patrně půjde o patologický jev. Šikanou je vždy míněno takové chování vůči oběti, při němž je oběť bezbranná pro svou fyzickou, sociální či psychickou dispozici, případně je vystavena útoku přesily (ŘÍČAN, 1995). Kolář šikanování považuje za smrtelnou chorobu demokracie: „*Šikanování je všudypřítomné a může nás pronásledovat celý život. Začíná v rodině mezi sourozenci, pokračuje ve školce a v dalších školách (bullying), v zájmových skupinách, na vojně, v zaměstnání (mobbing, bossing, staffing), v partnerských vztazích (domestic violence), v nemocnicích, například na psychiatriích, mezi nájemníky domu... a končí třeba týráním seniorů v rodině nebo v domově důchodců. ... Šikanování je nebezpečně rozbujelou sociální nemocí ve společnosti, jejímž důsledkem je poškození zdraví jednotlivce, skupin, včetně rodiny a společnosti vůbec“ (KOLÁŘ, 2011, s.17 - 16)*

Šikana zahrnujeme širokou škálu patologických sociálních jevů. Tato práce se věnuje šikaně na pracovišti - mobbingu, který se vyznačuje psychickým násilím a týráním oběti. Jeho podstatou je rozličnými formami znepríjemňovat život spolupracovníkovi cestou psychologického nátlaku. Vyznačuje se rafinovaností, zákeřností a skrytostí tohoto násilného chování (HARTL, HARTLOVÁ, 2010, s. 313).

Jestliže se chování, označovaného mobbing, dopouští nadřízený vůči svému podřízenému, hovoříme o tzv. bossingu. Typickým projevem je zasednutí si na podřízeného, jeho tyranizování, přemrštěná kontrola apod. (HARTL, HARTLOVÁ, 2010, s. 69).

### 2.2.5 Další formy násilí na pracovišti

Můžeme se setkat s dalšími podobami násilí. Tato práce se jimi přímo nezabývá, ale mohou se s mobbingem souviset, být jeho formou či projevem.

**Harassment**, česky sexuální obtěžování, v lehčí podobě též „harašení“. Jde o sexuálně-erotické obtěžování dotykem, pohledem, ale i žertováním. Cílem harassmentu bývají většinou ženy, přičemž svobodné ženy se stávají obětmi častěji než vdané, ale jsou známy i případy sexuálního obtěžování mužů (HARTL, HARTLOVÁ, 2010, s. 359).

**Stalking** – pronásledování, slídění, obtěžující nebo výhrůžné chování zaměřené na sledování oběti, a to jak v zaměstnání, tak mimo něj. Patří sem vytrvalé telefonování, posílání písemných nebo elektronických zpráv či předmětů (HARTL, HARTLOVÁ, 2010, s. 548). Slídění může být zaměřeno i na osoby blízké oběti. V ČR jde od roku 2010 o trestný čin Nebezpečné pronásledování (HENDRYCH, 2009).

**Staffing** – jde o formu mobbingu, kde obětí je vedoucí pracovník. Cílem staffingu je znehodnotit jeho práci, zničit ho a znemožnit.

**Bullying** – označuje násilnické, hrubé chování na pracovišti a fyzické tyranizování spolupracovníků. Jde asi o nejpřílehlavější výraz českému slovu šikana. Je odvozováno od anglického bully - rváč, násilník, surovec, tyran (BEŇO, 2003).

**Kyberšikana** - je mstivé a nepřátelské chování, ke kterému je využito moderních elektronických komunikačních prostředků (mobilní telefony, zařízení zaznamenávající zvuk a obraz, síť Internet, internetové sociální sítě, e-mail apod.), jde o šíření pomluv, zkreslených informací pracovního či osobního až intimního charakteru bez povolení oběti s cílem její společenské diskreditace, vyhrožování (HARTL, HARTLOVÁ, 2010, s. 278).

**Defaming a shaming** je útok na pověst člověka, skupiny či organizace (BEŇO, 2005, s. 42).

**Dissen**, výraz je odvozen z anglického diss – diskriminovat, diskreditovat. Beňo (2005, s. 43) takto označuje proces vyřazení a opovržení jedincem pro jeho jinakost.

## 2.3 Mobbing

Etymologie slova vychází z anglického „to mob“, ve významu srocovat se, obtěžovat, dotírat, napadnout. Konrad Lorenz, rakouský etolog, používal výrazu mobbing

k popisu chování zvířat, žijících stádně v domovských teritoriích. Objeví-li se v tomto teritoriu vetřelec, je vystaven útoku domácí smečky s cílem vypudit ho z teritoria. Švédský lékař Peter-Paul Heinemann použil termín mobbing na přelomu 60. a 70. let 20. století k označení kolektivní agrese dětí vůči spolužákovi. Označování psychického teroru na pracovišti termínem mobbing začal prosazovat švédský lékař a psycholog práce prof. Heinz Leymann, původem Němec (BEŇO, 2003).

### **2.3.1 Co se považuje za mobbing, šikana mobbingem není**

Jednotnou mezinárodně uznávanou definici mobbingu dnes nenajdeme. Profesor Leymann (1996) mobbing nazývá ofenzivní kampaň spolupracovníků (jedince i skupiny), vedená proti vybranému kolegovi či kolegyni s cílem ponížit, trestat, vyloučit z kolektivu, prakticky donutit ho k rezignaci na pracovní pozici, a děje se tak často bez adekvátní příčiny. Jedná se přitom o dlouhodobou systematickou činnost, která by podle Laymanna měla trvat alespoň půl roku, a perioda výskytu nepřátelského neetického chování by měla být alespoň jedenkrát týdně. Vesměs jde o útoky, působící navenek neškodně, náhodně, bez záměru, ale ve skutečnosti tvoří promyšlenou dlouhodobou ofenzivu s přímým dopadem na zdraví.

Podmínky, které musí aktér mobbingu, mobber, splňovat, abychom jeho chování nazvali mobbingem, je určitě útok alespoň jednou za týden po dobu minimálně šesti měsíců. Dalším charakteristickým rysem mobbingu je jeho skrytost. Mobber postupuje rafinovaně, neútočí fyzicky, zraňuje psychologickým útokem, intrikami, pomlouváním, donášením. Mobber postupuje obezřetně, aby zůstal v pozadí, aby zůstal nepovšimnut obětí i zbylým okolím, které postupně vmanipuluje do své podle hry (BEŇO, 2003).

Za mobbing se nepovažují fyzické formy šikany (bullying). Mobbingem nelze nazvat ani občasný konflikt pracovního či osobního charakteru.

### **2.3.2 Příčina vzniku mobbingu**

Ke vzniku mobbingu vede souhra více faktorů. Klíčová je především osobnost mobbera a osobnost oběti, dále struktura a sociální klima pracoviště. To je ovlivňováno samotnou pracovní náplní, pracovními, manažerskými a komunikačními procesy na pracovišti, přetížeností nebo naopak nevytížeností zaměstnanců. Neopomenutelnou roli hrají i vnější faktory jako je celkové klima společnosti, míra existenční jistoty. Mobbing kvete tam, kde kvete nepřátelské pracovní prostředí (HUBEROVÁ, 1995, s. 17 – 18).

Spouštěčem mobbingu bývá nevyřešený nebo neřešený konflikt. Nejčastěji vnější, vztahový, s přímou souvislostí k pracovnímu kolektivu a jeho členům. Konflikt může být zjevný ale i latentní. Neřešení zjevných konfliktů lze jednoznačně přičíst buď neochotě či

neschopnosti vedoucího je řešit, ale příčinou mohou být i vnitřní pravidla, formální i neformální, která zahradí cestu k vyřešení konfliktní situace. U latentních konfliktů je otázkou, proč nemohou být zjeveny. Zde může být příčina opět na straně vedení, které „neslyší“, nechce nebo neumí naslouchat, ale nemalou měrou se zde může projevit i neschopnost aktérů konfliktu vést dialog o sporném tématu (BEŇO, 2003).

Za nárůstem mobbingu, přesněji míry jeho rozšíření a intenzity, je nutné vidět také celospolečenskou atmosféru. V České republice nebyl proveden žádný plošný výzkum vztahu mobbingu a stavu pracovního trhu či stavu české ekonomiky. Dotazníková šetření (VEČERKOVÁ, 2013; ČECH, 2011; ZÁBRODSKÁ, KVĚTON, 2012) však ukazují, že faktory jako vysoká míra soutěživosti, společenský důraz na výkon, udržitelný ekonomický růst na straně společenské poptávky, poptávky veřejného anonyma. nemohou být vyváženy nabídkou na straně nestabilního pracovního trhu. Ten nabízí nutnost práce na více zkrácených úvazcích, vysokou mírou nezaměstnanosti, se ztíženou možností získat práci ve vyšším věku, stejně jako po absolutoriu příslušného stupně vzdělání. Uvedené sociologické faktory ovlivňují výskyt patologických jevů ve společnosti, tedy i mobbingu, a v konečné míře zvyšují společenskou toleranci k patologii, která se postupně stává normou.

### 2.3.3 Útočník a oběť v procesu mobbingu

Neexistuje typický profil mobbera, jde však o člověka bez zábran k páčání násilí. K dalším znakům mobbera patří egoismus, egocentrismus, touha po vlastní důležitosti a nadřazenost. K jeho motivům patří potřeba dominance nad druhými, potřeba kontrolovat a ovládat druhé. Klíčovou roli u mobbera hraje pocit méněcennosti a nespokojenost s vlastním životem pracovním i soukromým. Mobbera posiluje jeho bezcitnost, ta devaluje jeho morální zábrany, proto netrpí výčitkami, pocit viny se naopak snaží vyvolat u druhých. Ponižování a trápení druhých ho těší. Huberová (1995) dělí mobbery na strůjce, kteří násilí vymýšlí; náhodné pachatele, ti náhodný konflikt neřeší a naopak ho nechají postupně přerůst do trvalé rozepře; a spoluúčastníky buď aktivně podporující mobbing nebo napomáhající mobberům pasivním přehlížením konfliktů i rostoucího násilí.

Motivů mobbera může být řada (VÚBP, 2007). Je to **závist**, **žárlivost** a **nenávisť**, vlastnosti, živěné z nějaké nedostatečnosti. To, co mobberovi chybí, závidí druhému a zároveň ho za to nenávidí, snaží se to u druhého znehodnotit nebo si to přivlastnit. Motivem může být **potřeba ubližovat**. Mobbera posiluje sám akt ničení a ponižování druhého, útokem na sebevědomí druhého si posiluje své vlastní, znevážením druhého dodává hodnotu sám sobě. **Motiv moci** živí touhu vládnout, nadřazovat se, dominovat, mít převahu, touhu

mít kontrolu nad tím, co druzí dělají, co říkají a snad i co si myslí. **Motiv konkurence** pramení z pocitu ohrožení druhými. Mobbera vede strach, že vyjde najevo, že není tak dobrý jako kolega, mobbing je pak pro něj prostředek k likvidaci nežádoucí konkurence.

**Stres a napětí** jsou častými motivy a mohou pramenit buď ze zaměstnání, nebo ze soukromého života, s kterým není mobber schopen se vypořádat. Mobbing je pak jeho odreagováním, potírání utrpením druhého utrpení a bolest vlastní. Oběť za něj pak nese vše, co sám neunáší. **Motiv nespokojenosti** je v podstatě středobodem všech předchozích. Svě chyby a nedostatky svaluje mobber na ostatní. Na ně promítá svou nenávist a vše ostatní, co je v mobberovi špatné. Tím tiší své vnitřní napětí a kompenzuje komplex méněcennosti. **Motiv nudy**, nejčastěji ze špatné organizace práce nebo její monotónnosti, vyvolává potřebu zaplnit čas a mobbing je pak lákavou nabídkou.

**Nestát se obětí** je touha toho, kdo již dříve útlak a útok zažil, příště ze strachu zaútočí jako první. Tito lidé navíc bývají velice dobrými manipulátory, kteří v nás budou vzbuzovat potřebu mobbera litovat za to, co si prožil. **Motiv být litován** je živen potřebou být středem pozornosti a to za každou cenu, i za cenu utrpení druhého. **Zástupný motiv** vede mobbera k výběru oběti jako náhrady za cíl agrese, který je mobberovi nedostupný. Mobber není spokojený se svým životem a spokojenost hledá v mobbingu. Oběť pak platí daň za jeho strach, závist, žárlivost, pocit nadřazenosti či touhu po utrpení druhého. Mobber za neuspokojivý život nebude vinit sám sebe, ale mistrovskou manipulací převede zodpovědnost na své okolí.

Obětí mobbingu se může stát prakticky každý. Není známa žádná typologie, která by naznačovala, že daný jedinec má vyšší šanci se v kolektivu stát obětí mobbingu. Zkušenost ukazuje, že určité psychologické a fyzické dispozice - neprůbojnost, nižší výkon, emoční labilita, pesimistické ladění - spolu s celkově citlivou psychikou vedou snadno ke zranění. Těžce snáší i malou frustraci, nedisponují schopností konstruktivního řešení a tlak mobbingu je snáze zlomí. Tato zkušenost ale nevyvrátí fakt, že si mobber za svou oběť vyhlédne i kvalifikovaného, sebejistého a psychicky i fyzicky odolného kolegu. Vyššímu riziku mobbingu jsou vystaveni především pracovníci, kteří potřebují v zaměstnání vyšší úroveň spolupráce a komunikace s kolegy. Např. učitelé, zdravotnický personál, pracovníci sociálních služeb, oblast státní správy (KRATZ, 2005, s. 20 - 22). Kratz dále zmiňuje, že ohroženější jsou ženy, a dále ti, co pracují v oboru tradičně vyhrazeném opačnému pohlaví.

Stát se obětí mobbingu má obecně šanci každý, kdo se odlišuje od standardů pracoviště. Odlišnost může být v pozitivním i negativním významu. Může jít o odlišnost fyzickou – tělesná vada, barva pleti, vada řeči, příslušník menšiny či cizího etnika, zvláštnost



v oblékání, účesu, chování a se zvláštními zvyky, homosexuálové, lidé nemocní, ale též např. jediná žena v mužském kolektivu či naopak. Psychická odlišnost též mobbera nevědomky přitahuje. Zaměří se na člověka s malou odolností proti zátěži, se sklonem k sebeobviňování, lidi obětavé, se zvýšenou vnímavostí ke křivdám a nedorozumění, snadno vydíratelné, nebo naivní a důvěřivé. Těžší je mobbingem zranit extroverta nebo člověka s pevnou sebedůvěrou, s pevným zázemím v rodině a v osobní sociální síti, kde mohou případně svou situaci probrat a získat podporu.

Zmíněná odlišnost může být vnímána i v pracovní oblasti. Obětí mobbingu se stane snáze ten, kdo pracuje v lokalitě s malou nabídkou pracovních míst nebo za méně výhodných podmínek než ostatní kolegové, např. s pracovní smlouvou na dobu určitou nebo matka samoživitelka. Odlišnost bývá často nepříjemně vnímána v oblasti profesního vzdělání, pracovník s vyšší kvalifikací, inteligentnější, se zkušenostmi nemusí dostat šanci je vůbec projevit. Může jít o nového zaměstnance, který je typickým cizorodým prvkem v pracovním kolektivu. V takovém případě nemusí mobber ani hledat konfliktní situaci, prostě mu jen nový kolega nepadne do oka nebo připomíná mobberovi jinou nepříjemnou osobu, a to je spouštěcím mechanismem mobbingu (VÚBP, 2007).

### **2.3.4 Fáze a průběh mobbingu**

Kratz (2005, s 22) říká, že „*Mobbing není krátká epizoda ani přírodní katastrofa, nýbrž zdlouhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou (podle jednoho rakouského statistického průzkumu trvá šikana v průměru 40,1 měsíce).*“

Mobbing probíhá v následujících fázích (BEŇO, 2003, s.45 - 48) :

Fáze 1 - nevyřešený konflikt.

Fáze 2 - systematický psychoteror.

Fáze 3 - zveřejnění případu a zásah nadřízeného.

Fáze 4 - vyloučení oběti z kolektivu.

Oběť nemusí vždy projít všechny čtyři fáze. Dynamika procesu se může téměř kdykoli zvrátit. Například se může z oběti stát také mobber, oplácející svému trýzniteli stejnou mincí. Nebo se oběti včas zastane nadřízený nebo pracovní kolektiv, oběť včas a bez poškození zdraví změní pracovní prostředí, třetí fáze neproběhne, protože nadřízený nereaguje na mobbing, nadřízený účinně zakročí proti mobberovi, dojde ke smíru apod.

První fáze začíná konfliktem, často banálním, nevýznamným, někdy i zcela náhodným, který však zůstane-li neřešen, přeroste v druhou fázi.

Druhá fáze znamená, že jedinec se stává obětí, vystavenou systematickým a cíleným útokům, začíná psychoteror. Zpočátku nejsou útoky ani časté, ani silné, jde spíše o sondáž, kam až je možno s útoky dojít. Počáteční příčina mobbingu se může i vytratit, do popředí se dostává vlastní proces šikanování oběti. Ta se stává zranitelnější, útoky začínají ovlivňovat její pracovní výsledky a postupně se promítají i na zdraví oběti. Ta ztrácí sebedůvěru, objevuje se nejistota a úzkost. Postupně se přidávají příznaky psychosomatických nemocí. Vnější pozorovatel však nic významného nezaznamená, vidí jen nepatrné konflikty nebo nevinné žertování. Pod jejich soustavným vlivem a tlakem se však začíná oběť dopouštět chyb a stává se problémovým pracovníkem. Je dosažen cíl mobbera. Kritika oběti je opodstatněná, mobber dostává na svou stranu další členy právního kolektivu, přičemž stále může zůstat neodhalen a působit skrytě.

V třetí fázi psychoteror dostává ráz standardního vztahu okolí k oběti. Četnost útoků roste, stejně jako jejich krutost a záludnost. Jak mobbing narůstá, mobber používá čím dál tvrdších technik. Mohou se přidávat spolupracovníci, stojící dosud mimo proces mobbingu. Rostoucí mobbing již většinou nelze nevidět, proto do procesu vstupuje vedoucí pracoviště. Oběti, pracující ve velkém stresu, roste počet pracovních selhání, která okolí vnímá jako důkaz její problémovosti. Běžná reakce vedoucího je pohovor s obětí, výtky na kvalitu její práce, na nízkou motivaci, odpovědnost, či pracovitost. Snadno začnou padat prohlášení naznačující odchod z pracoviště jako nejlepší východisko ze vzniklé situace. Vedoucí se tak staví na stranu mobbera. Nehledá se skutečné důvody, že se oběť dostala do své situace vlivem komplotu, tak stěžít odhalí. Zhoršená pracovní výkonnost oběti, časté pracovní neschopnosti, povrchní zhodnocení situace stačí, aby byla oběť označena zdroj potíží pracoviště. Pro nadřízeného je nejjednodušší vyřešit situaci výpovědí.

Poslední fází mobbingu je vyloučení oběti z pracovního kolektivu. Nejčastěji formou přeřazení, často na podřadnější pracovní pozici s nižšími pravomocemi a finančním ohodnocením. Stále zůstává na programu snaha dotlačit k podání výpovědi a odchodu z pracovního kolektivu, a to mnohdy i nezákonnými prostředky. Protože oběť je v této fázi již hluboce zraněna, ve své struktuře zničena, její chování vykazuje znaky, které jí byly postupně prisuzovány, zásahy zaměstnavatele nevedou k řešení uspokojivému pro oběť, je pro ni možným východiskem i předčasný odchod do důchodu, vlastní výpověď a v extrémním případě i sebevražda (ČECH, 2012, s. 32 – 36). Domnívám se, že odchod oběti z kolektivu je hlavním cílem mobbingu, i když je možné připustit i případy potřeby trvalé koexistence útočníka a oběti, tedy případy, kdy útočník (lhostejno zda jedinec či skupina) a

jeho oběť vytvoří komplementární dvojici s prostorem pro naplňování vztahové potřeby dominance na jedné a subdominance na druhé straně.

### **2.3.5 Dopady mobbingu pro oběť**

Utrpení oběti pramení z toho, že se nedokáže ubránit. Postupně se u ní dostaví změny v postoji k práci, ztrácí motivaci a zájem. Dochází k sociální izolaci a je narušena schopnost kooperace. V reakci oběti lze identifikovat několik typických fází. Oběť nemusí nutně všemi projít, skončí-li expozice mobbingu včas odchodem oběti z pracoviště, intervencí nadřízeného ve prospěch oběti apod. Jednotlivé fáze jsou tyto (VÚBP, 2007):

1. oběť si zpočátku není ničeho vědoma, teprve později zaznamená, že se něco děje, ale drobné konflikty jsou pro ní zatím jen náhodou.

2. oběť rozpozná, že nejde o náhodné konflikty, ale hledá vinu ve své osobě. Pátrá, proč nezapadla do kolektivu, čím dráždí, reviduje svou snahu a pracovní nasazení apod.

3. oběť chápe, že konfliktní atmosféra není náhodná, ale nejedná. Váhá se svěřit, bojí se, zda si všemu nepřikládá větší váhu, bojí se zesměšnění. Situaci zlehčuje a doufá, že čas vše spraví.

4. oběť rozpoznává sebe jako jasný cíl útoků, které rozhodně nejsou náhodné. Pátrá po příčinách útoků, nenachází je a ukotvuje si nejistotu. Bojí se svěřit. Udělá-li to, svou situaci popisuje obtížně, nesetkává se s důvěrou nebo dostává rady a doporučení k jinému chování, hodnocení svého chování apod. Narůstající konflikty živí u oběti zmatek.

5. oběť již agresi vnímá naplno, je šokována. Je na situaci sama, roste úzkost a psychická bolest, v permanentním střehu a obavách očekává další útok.

6. oběť je paralyzovaná, objevují se psychosomatické poruchy, nastává útek do nemoci, mohou přijít ke slovu návykové látky, pro někoho je východiskem už sebevražda.

Trvalý stres a růst nejistoty navodí poruchy spánku, únavu a vyčerpání. Z oběti se stává problémový jedinec, sklíčený, smutný, jeho dlouhodobě pesimistický pohled na život může vyústit do deprese. Přichází poruchy sebehodnocení, je narušené sebevědomí. Snaha o únik z bezvýchodné situace přivádí oběť ke konzumaci psychotropních látek, sahá po alkoholu. Beňo (2003) upozorňuje, že v České republice 20% pokusů o sebevraždu lidí v produktivním věku souvisí s potížemi v zaměstnání.

Oběť v důsledku snížení pracovní výkonnosti může začít pociťovat zhoršení ekonomické situace. Vliv mobbingu se brzy přenesení i do soukromého života, psychický stav oběti a tendence izolovat se od okolí narušuje rodinné a přátelské vztahy, oběť ztrácí sebejistotu v mezilidských vztazích nejen na pracovišti, ale i v jiných sociálních situacích.

Psychosomatické potíže se projeví ve vysokém krevním tlaku a kardiovaskulárních onemocněních, bolestech hlavy a zad, chronických trávicích potížích, a vlivem oslavené imunity roste celková nemocnost oběti.

### **2.3.6 Dopady mobbingu pro organizaci**

Mobbing je pro organizaci či firmu závažný problém. Propukne-li, přináší ekonomické ztráty. Oběť paralyzovaná mobbingem nepodává optimální pracovní výkon (ŠOLCOVÁ, 1995). Dává organizaci „vnitřní výpověď“, tvrdí Beňo (2003, s. 121 - 122) o oběti mobbingu, spočívající ve fyzické přítomnosti na pracovišti, ale s výkonem hluboko pod svými možnostmi, bez angažovanosti a zájmu o práci. Absence ze zdravotních důvodů jsou totiž nejen výsledkem psychosomatických onemocnění, ale i útěk z nepřátelského prostředí. Vnitřní výpověď ve svém důsledku táhne firemní ekonomiku dolů.

V důsledku mobbingu vznikají firmě i další výdaje. Roste fluktuace. Ta firmě může přinést špatnou pověst, odcházející zaměstnanec může přejít ke konkurenci, nepřátelská atmosféra na pracovišti může donutit k odchodu i další kvalifikované zaměstnance, byť nejsou přímo obětí mobbingu, ve firmě tak zůstávají průměrní nepříliš angažovaní zaměstnanci. Nábor nových je nákladný, stejně jako jejich zapracování. Není-li sociální klima na pracovišti léčeno, mobbing se může opakovat s nově příchozími. Tím vzniká „začarovaný kruh“, snižující konkurenceschopnost a není vyloučen ani zánik firmy, především tehdy, jde-li o firmu malou, bez velkých rezervních zdrojů. (VÚBP, 2007)

## **2.4 Bossing**

Útočí-li psychicky na zaměstnance nadřízený, hovoříme o bossingu. Termíny mobbing a bossing jsou obdobné, pojmenovávají procesy obsahově podobné, jen rozlišují postavení útočnicka v organizační struktuře pracoviště. Někteří autoři, např. Kratz (2005), místo označení bossing používají výrazu mobbing nadřízeného. V případě bossingu musí jít též o chování dlouhodobé, soustavné a úmyslné.

Jaký je podíl bossingu na psychoteroru na pracovišti? Výzkumy, které cituje Beňo (2005, s. 64), udávají až 50% (včetně kombinace mobbingu a bossingu) případů psychického násilí, podobné číslo uvádí i Kratz (2005, s. 18). Jiní autoři uvádí čísla mírně odlišná, což je dáno rozdílnou metodikou vyhodnocování, ale přesto je podíl bossingu značný (ČECH, 2011, s. 38 – 47 a s. 86 – 87), představuje 1/3 až 1/2 případů psychoteroru.

### 2.4.1 Útočník a oběť bossingu

Původcem bossingu je vždy vedoucí pracovník. Bossingu však může předcházet mobbing, s kterým si vedoucí není schopen poradit a proto se přiklání na jeho stranu, zvláště tehdy, začne-li se oběť pod vlivem stresu z útoků chovat nevhodně.

Bosser má i své osobní motivy k útokům. K základním motivům lze zařadit žárlivost na schopného pracovníka a strach z ohrožení své pozice, proto se často objevuje bosserova snaha o vypuzení takového pracovníka z pracoviště. Může vykonávat tlak na podřízeného s cílem vynutit si poslušnost. Motivem bývá i hněv na organizaci nebo nenávisť vůči dalším nadřízeným, kterou pak vedoucí směřuje na své podřízené. U nadřízeného se mohou objevit také jeho negativní osobnostní vlastnosti, které se projevují až při získání moci.

Oběti, které se dostaly do hledáčku nadřízeného, se, jak říká Beňo, „*obvykle cítí zcela osamoceny a „vydány napospas“ všemu zlému, s čím se v práci setkávají.*“ (2005, s. 66 – 67). V případě mobbingu od kolegů, stejně postavených v organizaci pracoviště, je jistá šance na nápravu situace právě ze strany vedoucího. V případě bossingu je tato šance nulová, stěžovat si kolegům není jednoduché a jejich pomoc problematická. Hledat pomoc u nadřízeného ob jeden stupeň vyššího (pokud takový stupeň vůbec existuje) je rizikové. Vyžaduje to vysoký stupeň odvahy, která v případě dlouhodobého tlaku psychického násilí již chybí. Riziko nuceného odchodu je velmi vysoké. Osamocenosť oběti snadno přeroste v depresi, nebo je provázána psychosomatickými potížemi, rizikem žaludečních vředů, hypertenze, svalového napětí, zažívacích problémů, panických záchvatů strachu apod., hrozí výskyt sebepoškozujících tendencí.

### 2.4.2 Praktiky a cíle bossingu

Bossing může používat odlišné strategie než mobbing. Plynou z nadřízenosti a podřízenosti útočníka a oběti. K hlavním strategiím bossingu patří (BEŇO, 2005):

- veřejné znevažování a ostouzení oběti před pracovním týmem, za skutečné i vykonstruované chyby, nedostatečný pracovní výkon,
- přidělování práce, na kterou oběť nestačí nebo na ni nemá kvalifikaci,
- přidělování práce, která je hluboce pod schopnostmi a možnostmi oběti,
- přidělování sisyfovských úkolů a práce nevalného smyslu,
- kolektiv dostává signály, že oběť je určena „k likvidaci“,
- bosser zbavuje oběť dosavadních a dosud běžných výhod,
- oběti jsou dávány za vinu chyby, které objektivně nezavinila,
- práce oběti je vystavena trvalé expozici kontroly bossera,

- bosser přísně kontroluje dodržování pracovní doby,
- metoda překvapení, spočívající ve vystavování oběti nečekaným organizačním a procesním změnám,
- oběť je zbavována kompetencí, jsou jí odebrány dlouhodobé úkoly a jsou nahrazeny krátkodobými dílčími,
- oběť je odstavena od potřebných informací nebo jsou jí úmyslně poskytovány informace zkreslené,
- oběť je izolována od sociálních kontaktů,
- bosser dělá oběti obstrukce s udělením dovolené, výběru směn, přiznání odměn a odpírá mu řádný plat,
- dochází ke zpochybňování psychického stavu oběti.

Situace je pro oběť o to horší, že kolektiv ví, o co v dané situaci jde, zpravidla se jí ale nikdo nezastane z obavy ze stejného osudu. Domnívám se, že základní motivy bossera lze shrnout do dvou kategorií. První z nich je potřeba bossera donutit pracovníka k odchodu z týmu metodou psychického nátlaku v případě, že k tomu řídicí pracovník nemá legální prostředky nebo nemá odvalu jich etickou cestou využít. Druhou kategorií jsou případy patologického chování, u kterého je cílem týrání a trápení oběti.

### **2.4.3 Dopady bossingu pro organizaci**

Nebezpečí pro organizaci, uvedené v odstavci o mobbingu, platí samozřejmě i v případě výskytu bossingu. Samostatnou kategorií ohrožení organizace, u které se objeví ze strany řídicích pracovníků agresivní útoky směrem k podřízeným, je otázka důvěry spolupracovníků. Bez této důvěry nemůže žádný tým efektivně pracovat a rozvíjet se. Budování a udržování důvěry mezi týmem a jeho vedoucím je dlouhodobá práce, prioritní jak pro vedoucího samého, tak pro organizaci. Přijít o tuto důvěru je velmi snadné a náprava této ztráty je na samé hranici možného.

## **2.5 Řešení mobbingu a bossingu v organizaci**

Mobbing není jednorázový akt, ale dlouho trvající proces, vyvíjející se po řadu měsíců a let. Přesto se se zásahem proti mobbingu, případně bossingu, v organizacích často váhá. Ať již z lhostejnosti, podcenění nebo neschopnosti. Přijmeme-li tezi, že šikana je sociální nemocí, pak je nejlepší nemoci předcházet. Objeví-li v pracovním kolektivu šikana jako sociální nemoc, je nutné proti ní zasáhnout. Nesmí se však zapomenout i na následnou rehabilitaci kolektivu.

K řešení mobbingu a bossingu mají střední a velké organizace širší možnosti než organizace malé. Mohutnější organizační struktura umožňuje vyčlenit více lidských zdrojů jak k prevenci, tak k následnému léčení patologických jevů na pracovišti. Svou roli hraje personální oddělení. Svou roli má i manažerská struktura vedení firmy, styl vedení organizace by měl být efektivní nejen ve sledování a řízení ekonomických ukazatelů, ale důležitým kritériem musí být i celková atmosféra a klima v organizaci, funkční komunikační toky, informovanost zaměstnanců o cílech organizace, možnost zaměstnanců vznést požadavky a konstruktivní kritiku směrem k organizaci. (KRATZ, 2005, s. 42 – 46)

Malá organizace, je-li vystavena výskytu patologických jevů v pracovním kolektivu, tyto možnosti nemá. Většina důležitých faktorů je soustředěna v rukách vedoucího, který také (většinou) jako jediný nese příslušnou odpovědnost za aplikaci správného nástroje. Velkou výhodou malé organizace však je její sociální charakter. V malém kolektivu se lépe komunikují cíle, snáze se získává zpětná vazba na myšlenky, názory, chování a jednání.

### **2.5.1 Manažer malé organizace a jeho vliv na výskyt mobbingu a bossingu**

Člověk v roli manažera malé organizace se denně potýká s úkoly odborného profesního charakteru, ale pracovní režim organizace vyžaduje, aby osvědčil svou schopnost obstát i při řešení pracovních vztahů a konfliktů. O’Gorman a kol. (2005, cit. dle BODDY, 2008) provedl výzkum zaměřený na odlišnosti práce manažerů malých a velkých podniků. Zjistil, že jejich práce má různou kompaktnost a širší záběr, vyžaduje různé verbální schopnosti a vytrvalost pracovního tempa. Manažer malého podniku v jednu chvíli věnuje pozornost finančním ukazatelům, vzápětí jedná se zákazníkem o ceně a krátce na to řeší např. pracovní konflikt. Musí zpracovat velké množství informací telefonických, elektronických, informací s rozdílnou časovou i obsahovou relevancí, tráví čas na schůzkách, které nejsou předem sjednané. Základní kompetencí je rychlé, pružné rozhodování a schopnost rozeznat neodkladné úkoly. Jeho pracovní program musí mít volné plánování, musí počítat s rušivými vlivy. Důležité je, že manažeři malých organizací svým chováním a schopnostmi určují strategii celé organizace.

K významným kompetencím manažera malé organizace patří práce s lidským kapitálem. Jde o vhodný výběr spolupracovníků, starost o jejich rozvoj, jasně deklarované úkoly, transparentní hodnocení. Tím ovlivňuje celkové klima organizace. Profesní schopnosti musí být u manažera podpořeny schopnostmi lidskými. Jeho chování je příkladem posilujícím vnitřní normy organizace. Jaké budou interpersonální vztahy, to nejde

nařídít, je nutné je dlouhodobě pěstovat a starat se o ně. Znamená to vedle profesních úkolů být pozorný i k signálům z pracovního týmu. Těmi poplašnými, varujícími před mobbingem mohou být:

- Klesající kvalita a kvantita práce. Mobber investuje čas a energii do útoků, oběť do obrany.
- Pracovník se dopouští chyb, které nejsou pro něho typické.
- Časté absence pro nemoc a návštěvy lékařů mohou naznačovat únik oběti před útoky či již vážné projevy stresu z útlaku na zdraví oběti.
- Oběť nedostává od spolupracovníků důležité informace potřebné ke své práci.
- Dosud spolupracující tým se rozpadá na frakce a kliky, objevují se „vyvrženci“.
- Ochabuje snaha pomáhat kolegům i ochota podílet se na společných úkolech.
- Věcné diskuze střídají vleklé a nikam nevedoucí debaty.
- Názorové střety nabývají na intenzitě, vytrácí se snaha dosáhnout kompromisu.
- Zvyšuje se izolovanost některého člena týmu.
- Kolegialita a přátelskost je střídána formalismem, hrubostí a odtažitostí.
- Spolupracovníci se navzájem hlídají, hledají chyby a špatné výsledky druhých.
- Roste opatrnost, klesá snaha zdravě riskovat, odmítá se odpovědnost.
- Rostou tendence pomlouvat, hovoří se pohrdavě.
- Rostou spory o kompetence na pracovišti.
- Spolupracovníci si začínají dobírat kolegu, zesměšňují ho.
- Mění se kvalita mimopracovních vztahů členů týmu.
- Nedaří se integrace nového pracovníka do týmu.

Tento výčet možných signálů podle Kratze (2005) by bylo možné rozšiřovat dále.

Domnívám se, že pro vedoucího malé organizace je takovýto seznam jen vodítkem, důležitý je cit pro počínající změny ve funkčních procesech a vztazích. Schopnost zjistit, že „se děje něco divného“, pak umožní vedoucímu zaměřit pozornost na jednotlivosti a snáze rozkrývat příčiny změn, včas je pojmenovávat a dělat opatření.

K základním opatřením, která by měly být v práci vedoucího trvale přítomna, je sledování a starost o dobrou integraci nových členů týmu, vnímání pracovní atmosféru, včasné rozpoznání objevujícího se mobbingového chování, nepodporovat pletichaření a donášení na druhé, věnovat pozornost stížnostem podřízených, konflikty řešit sociálně únosnou formou, starost o informační propustnost všech komunikačních kanálů v týmu, vymezování se proti mobbingu a jeho praktikám a v případě zjištěného mobbingu jasné



vystoupení proti mobberovi. A to i v případě, že jde o důležitého pracovníka. Vedoucí musí mít na paměti, že mobber může rozložit celý pracovní tým. (KRATZ, 2005)

### **2.5.2 Bossing v malé organizaci**

Je-li iniciátor mobbingu vedoucí pracovník, je pozice oběti v malé organizaci velice těžká. Předchází-li bossingu mobbingové útoky spolupracovníků, potvrzuje vedoucí svým postojem skupinovou normu, schvaluje a dává punc oficiality psychickému teroru. Oběť tak ztrácí šanci uniknout a vymanit se. Jestliže při mobbingu má oběť ještě šanci najít v pracovním kolektivu spojence, objeví-li se bossing, tato šance prudce klesá. Nebezpečí, že spojenec padne do podobné nemilosti, je vysoké a podstoupí ho jen málokdo. Právě vedoucím potvrzená norma, připouštějící terorizování, spíše přitáhne spolupracovníky k aplikaci mobbingu, a to často i ty, kteří se sami od sebe k útokům na kolegu nesníží. (BEŇO, 2005, s. 61 – 63)

Jestliže se v bossing objeví v malé organizaci, je velmi malá šance nápravy. Vedoucí takové organizace bývá často také majitel či spolumajitel. Chybí tedy kontrolní mechanismus, který by bossing zjistil a učinil protiopatření. Právě tento chybějící kontrolní článek může u šikanujícího vedoucího navodit pocit absolutní moci. Své chování pak zakládá na svévoli, nepřiměřeném použití moci a na jejím zneužívání. Domnívám se, že v případě bossingu v malé organizaci se redukuje motivy bossera. Strach z nadřízeného nebo hněv na organizaci ztrácí smysl, v případě majitele pomine i strach o místo vedoucího, ohrožené schopnějším kolegou, naopak mohou nabýt na síle osobní důvody, jako např. antipatie k oběti. Motivem osobního rázu může být „*strach z nevyslovených myšlenek*“ (HUBEROVÁ, 1995, s. 100), kdy vedoucí nabývá dojmu, že není od podřízených dobře přijímán, že se mu vysmívají nebo jím pohrdají.

Podle mého názoru je postavení oběti bossingu zaměstnané v malé organizaci skličující a natolik ohrožující, že východiskem zde bývá jedině odchod z pracoviště.

## **2.6 Ochrana proti mobbingu a bossingu z pohledu oběti**

Nikdo ze zaměstnanců není obrněn proti šikaně na pracovišti. Ten, kdo se stane terčem mobbingu nebo bossingu, si tento fakt musí nejprve uvědomit a rozpoznat ho. Je třeba rozeznávat, které z konfliktů jsou cílené a systematicky vedené. Pro úspěšnou obranu je důležitá schopnost čelit útokům již v samém počátku, jinak se snadno vývoj událostí urychlí a zaměstnanec se náhle octne v proudu psychického teroru, který postupem času lze zvládnout stále hůře. Zaznamená-li zaměstnanec, že je středem zájmu kolegů či vedoucího,

lhostejno, zda si je či není vědom spouštěcí situace, je pod tlakem mobbingu či bossingu. (KRATZ, 2005, s. 85)

### **2.6.1 Utéct, nebo vytrvat?**

Základní otázkou, na kterou si oběť musí dříve či později odpovědět je: „*Utéct, nebo vytrvat? Utéct znamená odejít z pracoviště a ukončit tak nepříjemné mobbingové útoky, vytrvat pak znamená „udržet pozici“ a čelit šikaně příslušnými strategiemi.*“ (KRATZ, 2005, s. 87) Jako nefunkční se ukazuje „schoulit se“ a doufat, že útoky ustanou. Odchod nebo obranu je třeba zvážit podrobnou situační analýzou pozice oběti v zaměstnání, analýzou dopadu na rodinu a mimopracovní zájmy. Analýza by měla začít inventurou situace, svého chování, svého zázemí. Dále je vhodné hovořit s mobberem i bosserem o jeho chování, vystupovat sebevědomě verbálně i neverbálně. Jako prevenci je vhodné přijmout skupinové normy. V případě nováčka v týmu je dobré neodhalovat svá slabá místa. Osobní útoky není vhodné přijímat, ale přiměřeným způsobem se bránit legální cestou; biblické oko za oko, zub za zub není vhodnou formou. Pro inventuru situace je vynikajícím pomocníkem pečlivě vedený deník. Jeho záznamy mohou posloužit k zajištění důkazů pro případ právního vystoupení proti útočníkům, poslouží k argumentaci, k demonstraci vývoje situace, zpětně lze vyčíst rozsah mobbingu, souvislosti. Deník odlehčí oběti a může sloužit i pro její psychohygienu. Co by záznamy měly obsahovat? Datum a čas útoku, popis jednání, místo události, aktéry útoku, jejich motivy, svědky útoku a měly by být zaznamenány i psychické a tělesné následky, je dobré poznamenat si, jaké oběť provedla protiopatření, s kým situaci konzultuje v organizaci i externě (lékaři, experti, poradci). Deník je vhodné doplnit evidencí nepřítomnosti v zaměstnání s uvedením důvodů absence, je vhodné si evidovat i nepřítomnost mobbera. (KRATZ, 2005, s. 89 - 92)

### **2.6.2 Legislativa**

Právní ochrana před mobbingem a bossingem je v ČR nesnadná. Základní zásady, vycházející z Listiny základních práv a svobod, aplikované na pracovněprávní vztahy jsou zásada rovného zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace (§ 1a písm. e) zákoníku práce). Dle § 16/1 zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci a to rovněž v oblasti jejich pracovních podmínek. § 302 písm. c) zákoníku práce pak stanoví vedoucím zaměstnancům výslovnou povinnost vytvářet podřízeným zaměstnancům příznivé pracovní podmínky.

V případě, že šikana je vedena z důvodů pohlaví, věku, národnosti, náboženského či světového přesvědčení či jiného důvodu dle § 2/3 antidiskriminačního zákona, Zákon č.

198/2009 Sb., což je nutné dokázat, lze se proti tomuto jednání bránit dle § 10 antidiskriminačního zákona.

Právní ochranu lze také zvážit podáním žaloby na ochranu osobnosti podle § 81/2 Občanského zákoníku č. 89/2012 Sb.

### **2.6.3 Sociální zázemí oběti**

Oběť by o své situaci měla informovat své nejbližší sociální okolí, především své partnery, dospělé děti, příbuzné a přátele. Prvním úkolem je ochránit funkčnost těchto vztahů a předejít tak nesprávnému výkladu špatné nálady. Sdílení strastí je blahodárné a současně brání izolaci, které oběť snadno podlehne. Při řešení situace lze také použít zkušeností a rad druhých, můžeme od nich dostat podporu.

Vylít si srdce nejde ale každému, vždy to znamená jisté riziko. Jednak důvěrník nemusí unést důvěru v něj vloženou a to může strasti mobbingu zhoršit, může se také stát, že oběť přijme nevhodné rady důvěrníka, které v případě oběti nezafungují a její situaci naopak zhorší. Pořekadlo, že víc hlav víc ví, napovídá, jak by oběť měla postupovat. V ideálním případě by ale ona měla nakonec rozhodnout, jak se zachová.

K sociální síti oběti lze přiřadit i důležité osoby pracovního prostředí a instituce. V případě mobbingu od kolegů je to v první řadě vedoucí pracoviště. V případě bossingu to může být u větší organizace jeho nadřízený, personální oddělení, „pověřenec“ pro otázky rovnoprávnosti a antimobbingu. U malých organizací tyto instituce zřizovány nejsou, ale domnívám se, že je dobré ověřit, zda není možné kontaktovat majitele či zřizovatele organizace. Oběť může hledat pomoc a radu u externích organizací zabývajících se bojem proti mobbingu. Má-li bojovat oběť proti mobberovi sama, jde o velmi náročný úkol i pro silnou osobnost, každý spojenec je v tomto boji vítanou oporou. (KRATZ, 2005, s. 96 - 98)

### **2.6.4 Pomoc neziskových organizací a poraden.**

Základní radou pro oběť mobbingu je nezůstávat v problému osamocené. Jednou z možností jak toto pravidlo naplnit je kontaktovat poradnu, která s problémem mobbingu dokáže pomoci. Pracovník poradny probírá s klienty konkrétní osobní zkušenost s případy šikany na pracovišti, podává ucelené informace o problematice, může s klienty podrobně zdokumentovat a analyzovat jejich aktuální situaci v zaměstnání včetně vlivu na rodinné a další vztahy, i vlivu na klientovo zdraví. Na základě výsledků analýzy pak může pracovník poradny společně s klienty hledat nejvhodnější řešení.

Jestliže se klient rozhodne zaměstnání opustit, pomoc může být zaměřena na správné podání výpovědi, pokud možno tak, aby nebyl klient následkem podání výpovědi zbaven

možnosti pobírání dávek v nezaměstnanosti. Pomoc se může zaměřit i na psychickou podporu v případě, že se klient rozhodne na pracovišti zůstat a útokům čelit. V takovém případě lze i uvažovat o možnosti pomoci smířčí cestou, dopisem, zprostředkováním komunikace obou stran, například mediací. Poradna může také klientovi pomoci nalézt možnosti, kterými může šikaně na pracovišti zabránit sám.

Kontaktovat tyto poradny má klient možnost například pomocí internetových stránek, kde nalezne jak kontakty k osobnímu setkání, tak elektronický portál, přes který je možno klást dotazy a konzultovat situaci. Internetové stránky poraden poskytují klientům také základní informace o problematice šikany a jejích formách a umožňují tak základní orientaci v problematice i v nebezpečí, které hrozí. Příkladem jsou:

- Poradna ŠIKANA V PRÁCI provozuje své webové stránky na adrese [www.sikanavpraci.cz](http://www.sikanavpraci.cz)
- Občanské sdružení Práce a vztahy provozuje své webové stránky na adresách [www.civildcourage.cz](http://www.civildcourage.cz) ; [www.praceavztahy](http://www.praceavztahy.sk) ; [www.pracaavztahy.sk](http://www.pracaavztahy.sk)

## **2.7 Shrnutí teoretické části**

Teoretická část práce představila psychickou šikany na pracovišti, nazývanou mobbing a bossing. Byla vysvětlena jako patologický stav vztahů na pracovišti. Byl zmíněn historický a společenský kontext. Byli představeni účastníci této vztahové patologie, jejich motivace a jejich typické chování. Byly popsány dopady pro oběť i útočníka, ale též dopady pro organizaci kde k této šikaně došlo nebo dochází. Zmíněny byly následky, které ovlivňují psychické i fyzické zdraví, stejně tak byly uvedeny dopady na atmosféru pracovního kolektivu, pracovní výkonnost a ekonomické výsledky organizace.

Práce se zaměřila především na výskyt šikany v malých organizacích, zmínila specifika malých organizací a to, jak se organizační struktura a velikost organizace projeví v procesu vzniku i řešení patologického chování.

V poslední části teoretického oddílu bylo nastíněno, jak je možné řešit šikanu z pohledu organizace a z pohledu vedoucí pracovníka. Jsou uvedeny signály, kterých je dobré si všimnout, a jaké možnosti reakce a obrany má oběť v rovině legislativní, psychické a sociální.

## **3 Výzkumná část**

### **3.1 Způsob zpracování terénních informací**

Sondu do procesů šikany v zaměstnání udělám v šesti případových studiích představených v následujících kapitolách. Oběti, případně další aktéři, sdílely v interview svou zkušenost se situací psychického nátlaku a útoků, hovořily o svých prožitcích i faktech příběhů. Příběhy byly dány k dispozici ve formě vyprávění v rámci návštěv v poradně pro pracovní vztahy, to ve dvou třetinách. Z třetiny jde o příběhy oslovených zaměstnanců, u kterých byl autor práce obeznámen s faktem jejich zkušenosti s šikanou, v rámci jeho personalistické praxe. V případech, které se udály ještě před započítáním laborace na této práci, byli aktéři vyhledáni na základě osobní známosti autora nebo na základě kontaktních údajů, které aktéři dali k dispozici. Rozhovory byly zaznamenávány audiovizuální technikou. Ke zveřejnění případových studií byl dán souhlas. Při jejich zpracování byly ve všech případech vypuštěny identifikační údaje protagonistů i organizací.

Z narativního materiálu, který měl autor práce k dispozici, byly vybrány tři dvojice příběhů. První dvojice se snaží ukázat a představit nejběžnější průběh mobbingu, v prvním příběhu je představen mobbing, odstartovaný jedním mobberem, který k mobbingu postupně strhnul další kolegy. I druhý příběh představuje složitou situaci oběti, proti které také stojí skupina zaměstnanců a soustavně proti ní vyvíjí psychický teror.

Další dva příběhy jsou vybrány tak, aby představily vývoj situace, kdy organizace včas zareagovala proti mobbingu a podařilo se alespoň částečně způsobenou škodu napravit.

Poslední dvě případové studie představují bossing v naturalistické podobě v příbězích, které ukazují destruktivní sílu této formy šikany.

U každé případové studie je v úvodu podána stručná charakteristika oběti, případně dalších protagonistů, kteří své příběhy svěřili ke zpracování. Dále je připojena charakteristika organizace, v níž k patologickým jevům došlo. Následuje vlastní příběh sdělené situace a v závěru je provedena stručná analýza, jsou zmíněny příčiny a dopady šikany, způsoby řešení, případně chyby, které se při řešení staly.

### **3.2 Případové studie mobbingu s negativním dopadem pro oběť**

#### **3.2.1 Případová studie – Tiskárna, mobbing proti mladé grafičce**

**Charakteristika klienta:** Jde o mladou ženu, čerstvou maturantku oboru grafický design. V době případové studie byla ve věku 20 až 21 let. Její sociální zázemí jí již v době

studia SŠ nutilo si aktivně vydělávat. Neplánovala studovat vysokou školu, hledala po SŠ možnost nástupu do zaměstnání co nejdříve po ukončení studia. V oboru byla zručná, ovládala většinu běžných grafických počítačových programů, měla za sebou řadu školních prací i prací realizovaných na dohodu o provedení práce. Ředitelství školy dalo studentce dobré reference.

Zdrojem informací pro tento případ je tato mladá žena. Kontakt s ní byl navázán v době, kdy zvažovala odchod z pracovní pozice a žádala radu, podle jakých kritérií volit.

**Charakteristika organizace:** Případ se odehrává v malé tiskárně, která má vlastní grafické studio. Majitel tiskárny, asi šedesátiletý muž, profesí tiskař, zaměstnává svou manželku v pozici účetní a fakturantky, dva muže jako obsluhu tiskařských strojů, dvě ženy na pracovištích pro finalizaci zakázek. Dva muži pracují v grafickém oddělení na návrzích tiskových podkladů pomocí počítačových programů, majitel firmy se věnuje získávání zakázek, ale je schopen zastoupit v profesi každého ze svých zaměstnanců. Tiskárna produkuje propagační a marketingové tiskoviny (letáky, katalogy, vizitka, kalendáře apod.), vyrábí nápisy a loga ze samolepících fólií. Podklady k tisku si buď dodávají zákazníci, nebo je navrhuje grafické oddělení tiskárny. Zakázek má tiskárna dostatek, roste i počet těch, jejichž součástí je grafický návrh, majitel tiskárny se rozhodne přijmout novou pracovní sílu. Svůj požadavek prezentoval ve středních školách, vychovávající grafiky a volné místo nabídl čerstvým absolventům.

**Události případu:** Na pracoviště nastoupila prakticky okamžitě po složení maturity dívka, kterou pro pracovní pozici doporučoval ředitel školy a představoval jí jako pracovitou, kreativní a spolehlivou.

Její nástup byl v tiskárně pozitivně hodnocen. Potvrdila se reference poskytnutá školou, a kolektiv, byť věkově starší, ji přijal a ona si v něm brzo našla své místo. Práce ji bavila. Majitel oceňoval její cit pro potřeby zákazníků a zajímavé návrhy. Pronikala do praxe tiskárny, skloubila kreativitu s technologickým a ekonomickým pohledem, poklady pro tisk dokázala připravit ekonomicky a zvedala ziskovost zakázek.

Spolupráce s kolektivem byla dobrá, kolegové si vycházeli vstřícně i v osobních záležitostech. Mladá grafička zhruba po čtvrt roce ve svém novém místě začala zažívat první období zvýšeného pracovního náporu, tiskárna začala plnit zakázky svázané s blížícím se koncem roku, kdy především obchodní organizace zadávají tisk katalogů a propagačních materiálů, reklamních kalendářů, gratulací k novému roku apod. Narostl objem tiskařských výrobků i počet grafických návrhů. Mladá grafička ve většině případů předkládala zákazníkům k výběru dva i tři návrhy k jedné zakázce.

Přelom nového roku přinesl bilancování, které pro mladou grafičku dopadlo dobře. Majitel jí vyplatil zajímavou odměnu a zvedl jí mzdu. Zlepšil i vybavení grafického studia novou verzí programu pro počítačové návrhy. Bilance ukázala, že pracovní výkonost mladé grafičky je plně srovnatelná s prací jejích kolegů, dokonce ji kvalitou i kvantitou překračuje. Postupem času se požadavky na nové návrhy stávaly prací grafičky a její kolegové se věnovali spíše aktualizaci starších návrhů, nebo se věnovali konzervativnějším zakázkám.

V této době, při zpětném pohledu, však začala zaznamenávat drobné těžkosti spojené s prací na grafických návrzích. Jednou se jí ztratil z počítače soubor, na kterém pracovala, jindy v návrhu našla chybu apod. Přečetla to na vrub novému grafickému softwaru a své malé zkušenosti s prací s tímto nástrojem. Na jaře druhého roku odešel z tiskárny jeden z kolegů grafiků, důvodem odchodu byl předčasný důchod ze zdravotních důvodů.

Záhadou pro mladou ženu bylo, že neustávaly drobné potíže s výsledky její práce. Navíc se objevily připomínky k využívání pracovního prostoru, kde si potřebovala rozkládat podkladový materiál, fotografie, vzorky a ukázky tisků. Sama žádnou změnu v pracovním stylu nezaznamenala, podobně pracovali i její kolegové, na které nikdo neupozorňoval.

Po návratu z letní dovolené jí čekal malý šok. Začala slyšet, že příčinou odchodu kolegy z grafického oddělení je ona. Navíc kolegové od tiskařských strojů začali odmítat tisknout vzorky, nebo tak činili s krajní neochotou a s dlouhým prodlením. Musela poslouchat od kolegů poznámky na své oblečení a na hudbu, kterou poslouchala. Pravda, její kolegové byli minimálně o generaci starší, ale celý rok toto chování nikomu nevadilo. Práce ji ale dál bavila, bylo jí dost, a tak se soustředila hlavně na ní. Ze strany majitele byla stále dobře hodnocena, její plat se už přiblížil ke standardům v oboru, i přes její krátkou kariéru. Vedoucí se několikrát zmínil, že zvládá více jak dvojnásobek práce než její kolega. Na svou práci byla hrdá a to, že byla výkonnější než kolega, jí nepřipadalo důležité. Jako oddělení zvládali ve dvou lidech to, co dříve ve třech, stačila ještě učit svého kolegu ovládat nové grafické prostředí, v kterém teď svojí tvorbu realizovali.

Situaci kolem však nerozuměla. Kdykoli mělo dojít ke spolupráci s ostatními kolegy, narážela na neochotu. Aby mohla postoupit se svou prací dále, musela mnohokrát sama dělat práci, příslušející jinému. Začalo jí to brzdit a znervózňovat. Zlobilo ji to a rozhodla se o tom říci majiteli tiskárny. Opáčil, že půjde o zveličování nějakých drobností. Zdánlivě ji to uklidnilo, ale drobné ústrky, kterých se jí dostávalo od kolegů, ji přiváděly k neadekvátním reakcím. Začala být nervózní, občas se uchýlila ke slovní agresí. Některé činnosti bez příkazu majitele zaměstnanci pro grafičku neudělali.

Zlomová událost nastala asi o další čtvrtrok později, kdy padlo na adresu mladé ženy obvinění, že usiluje i o odchod druhého kolegy grafika. Obvinění padlo veřejně od třetí strany. Kolega grafik ho však žádným podobným prohlášením nepotvrdil. Mátlo ji to. Ale současně začala mít podezření, že soubor drobných i větších překážek v práci za poslední skoro rok spolu souvisí. Znovu probrala celou situaci s majitelem, ale ten ji znovu uklidňoval, že „slyší trávu růst“, a protože se tiskárna nacházela v období zvýšené pracovní činnosti, rozhodl se grafičce zvýšit plat. O tomto kroku mohl vědět jen majitel firmy a jeho žena, pracující jako účetní. Přesto hned po první výplatě slyšela od téměř všech kolegů uštěpačné poznámky. Když se doslechla, že příčinou zvýšení platu mají být sexuální vztahy s majitelem tiskárny, situaci již nezvládla a uvolnila prudký proud emocí. V emoční nevyrovnanosti se znovu dožadovala majitele o sjednání nápravy. Tentokrát již majitel tiskárny začal jednat a po nějaké době pojal podezření, že příčinou potíží může být druhý grafik. Šlo o člověka, kterého znal velmi dlouho a dlouho s ním i spolupracoval. Váhal s konkrétním řešením. Mladé grafičce navrhl reorganizovat pracoviště, nabídl jí opět zvýšení platu, vyplatil jí odměny nad rámec zvyklostí v této firmě.

Všechny tyto kroky ale v konečném důsledku mladé grafičce nepomohly a vedly k zintenzívnění útoků na její osobu. Mladá žena stála před rozhodnutím, jaký postoj k situaci zaujmout. Cítila se v práci nepříjemně, již věděla, že některé poznámky k její osobě hraničí s trestným činem pomluvy. Vážila mezi zajímavou prací s dobrým platem a mezi pomluvami, ústrky, škodolibostí a poškozováním výsledků její práce. V této fázi kontaktovala poradnu. Zde měla možnost konzultovat svou sílu k podání výpovědi a případná rizika spojená se setrváním v pracovním poměru i s jeho rozvázáním. Rozhodla se odejít. Pracoviště opustila vlastní výpovědí, bez odstupného. Poslední dva měsíce její práce se paradoxně situace zklidnila. Její pevné rozhodnutí bralo dech pomluvám i těm, co se rozhodli nespolupracovat. Nervozita a podrážděnost se z chování mladé ženy vytratily. Na nervozitě odchod mladé grafičky, spolehlivé v práci i dostatečně kreativní, přidal majiteli tiskárny. Brzy zjistil, že její rozhodnutí nezvrátí a bylo mu nejspíše zřejmé, že druhý grafik práci nezastane. Druhý grafik, původce mobbingu z tiskárny krátce po odchodu své kolegyně odešel také, přesný důvod není znám. Tiskárna dále vlastní grafické oddělení neprovozuje, tuto práci zadává externím grafikům, mimo jiné i bývalé zaměstnankyni.

**Závěr šetření:** Mladá žena se po několikaměsíčním bezproblémovém působení v pracovní pozici, kde se jí dařilo, a byla zaměstnavateli prospěšná, stala terčem pomlouvačné kampaně. Útoků na její osobu se dopouštěli její spolupracovníci. Situace trvala více jak půlrok a měla graduující charakter. Žena se snažila v situaci orientovat a chtěla přijít



na příčinu toho, co se jí dělo. O pomoc několikrát žádala vedoucího, který zjevně podcenil celou situaci a nápravu v pracovním kolektivu nesjednal.

Žena konzultovala svou situaci v poradně pro pracovní vztahy a po zvážení možných kroků se v zájmu ochrany své osoby rozhodla z tohoto místa odejít a dala výpověď.

Závěr případu potvrdil ženě její odvalu, potřebnou k řešení interpersonálních problémů v zaměstnání podáním výpovědi. Vědomí vlastní síly, spolu s vědomím vlastní profesní kvality nasměrovalo mladou ženu následně k vlastnímu podnikání. Do nového zaměstnání již nenastoupila, zajistila si živnostenský list a začala pracovat jako OSVČ. S tiskárnou, z které musela odejít, začala brzy spolupracovat, ale tentokrát již ve vyváženém vztahu, řízeném poptávkou a nabídkou.

Dopad výskytu mobbingu v pracovním kolektivu tiskárny nebylo možné přesně zjistit. Co bylo možné potvrdit, že poslední grafik, původce mobbingu z tiskárny odešel. Tiskárna dále vlastní grafické oddělení neprovozuje, drobné grafické práce dělá sám majitel, větší zadává externím grafikům, mimo jiné i bývalé zaměstnankyni.

Majitel tiskárny mobbing ve své firmě jednoznačně podcenil, k jednání ho donutily až opakované výzvy ke sjednání nápravy. Ale i poté lze konstatovat, že zvolené řešení (zlepšení platových podmínek oběti) situaci jen zhoršovalo. Zásah proti mobberovi učiněn nebyl.

Způsob, kterým oběť mobbingu vyřešila svou situaci je nejčastější. Volila ho proto, že ji odchod neohrožoval existenčně, nehodlala plýtvat silami a raději je nasměrovala k perspektivnější budoucnosti. Včasné vyhledání poradny pravděpodobně předešlo hlubšímu dopadu na psychiku ženy.

### **3.2.2 Případová studie – Sociální služby s asociální praxí.**

**Charakteristika klienta:** Protagonista případu je žena, fyzioterapeutka domova důchodců. Ona je zdrojem informací. Vyhledala služby poradny v důsledku zjevného poškození zdraví v situaci, kdy nebyla schopna kvalitní práce v důsledku šikany od kolegů.

Klientka se potřebovala po 30letech vrátit do rodného města z důvodů starosti o svou matku. Fyzioterapeutka má v oboru 30 let praxe v různých zařízeních a s klienty různého věku a různých obtíží. Má též několikaletou praxi v manažerské pozici v oblasti sociálních služeb. Přestěhování po 30letech života do jiného města znamená opuštění původního pracovního místa, ale i silné omezení kontaktů s dosavadními přáteli a s velkou částí rodiny, která zůstává v místě, odkud se fyzioterapeutka stěhuje.

**Charakteristika organizace:** V tomto případě půjde o Domov důchodců (dále DD), zařízení menšího rozsahu, jehož zřizovatelem je kraj. Zaměstnáno je zde přibližně 22 lidí v trvalém pracovním poměru a několik lidí jako externisté, najímaní na specifické služby. V přímé péči o klienty pracuje 13 zaměstnanců. DD vede ředitelka a zaměstnanci jsou organizováni do několika dílčích oddělení, podléhají přímému řízení ředitelky DD; jde o ekonomický úsek se 2 zaměstnanci, kuchyň se 3 zaměstnanci, technický úsek se 3 zaměstnanci. Největším oddělením je oddělení zdravotního personálu, ošetřovatelek a pracovníků v sociálních službách, zde pracuje 13 zaměstnanců, metodicky je tento tým veden vrchní sestrou, která je současně zástupkyní ředitelky. DD poskytuje ubytování 32 seniorům a poskytuje i další služby pro seniory, bydlící v okolí (především stravování). Pro klienty poskytuje DD standardní služby nepřetržitě. Jde o pomoc s hygienou, oblékáním, s pohybem v DD i mimo něj, pomoc s ukládáním na lůžko, přesun na invalidní vozík apod. Seniorům je umožněna účast na programu zájmových klubů, ergoterapie, výlety. V rozsahu kvalifikace zdravotního personálu jsou poskytovány i zdravotní služby, pohybový tělocvik a fyzioterapie.

**Podrobnosti případu:** Zaměstnání v rodném městě nachází fyzioterapeutka snadno, je kvalifikovaná, s praxí, bez žádných výjimečných požadavků na zaměstnavatele. Nastupuje bez velkých odkladů hned po přestěhování. Malý rozsah DD jí vyhovuje. První týdny se seznamuje s novým místem, s klienty, s kolegy a kolegyněmi, zajišťuje vše potřebné doma. Klienti k ní brzy získávají důvěru.

Zhruba po jednom až dvou měsících se začíná fyzioterapeutka setkávat se zvláštním fenoménem. Při rehabilitacích ji klienti začnou upozorňovat na zvláštní praktiky, které v DD panují. Stesky od klientů jsou čím dál častější a nabývají konkrétních obsahů. Je zřejmé, že jde o problém vztahu zaměstnanců ke klientům. Stížnosti se týkaly především soukromí klientů. Slýchala stesky o ztrátách osobního oblečení, které se občas nevrátilo z prádelny, o ztrátách osobních věcí z pokojů, o ztrátách peněz a jiných cenností. V DD se kradlo. Fyzioterapeutka si s tím nevěděla rady, důkazy neměla. Vztahy s kolegy na pracovišti ještě nebyly takové, aby mohla o tématu krádeží mluvit, při dotazech na toto téma bývala odbývána, nikdo se tím nechtěl zabývat. Rozhodla se sdělit informace ředitelce. Její reakcí bylo tvrzení, že si „už nic nepamatují“ a že není třeba přikládat steskům klientů velkou váhu.

Zdalo se, že nebude jiná šance, než věc „nechat být“. Postupem času si ale k fyzioterapeutce našli cestu i rodinní příslušníci klientů, kteří informace seniorů potvrzovali. Vážný zvrat v situaci nastal, když fyzioterapeutka osobně zažila případ ztráty peněz z pokoje klientky. Byla svědkem uložení peněz v pokoji, odkud se vzápětí ztratily. Do

pokoje v mezičase vešla jen jedna z ošetřovatelek. Opět následovala cesta do kanceláře ředitelky, tentokrát s konkrétními fakty. Výsledkem však nebyla náprava, ale informování ošetřovatelky podezřelé z krádeže. Téměř obratem změnila skupina ošetřovatelek postoj k fyzioterapeutce. Byla zpochybňována její odbornost i praxe, začaly se šířit pomluvy o nekvalitně odvedené práci, o jejich postojích náboženských a vyslechla si i informace z osobního života, které byly navíc různě překrucovány a laděny do roviny pomlouvačné (jak se později ukázalo, manžel jedné s ošetřovatelek vlastnil bezpečnostní agenturu a neváhal informace osobního charakteru zjišťovat). Jak šly týdny, neutěšený stav se neměnil. U klientů se pozice fyzioterapeutky neměnila, sami si udělali obrázek o její odbornosti a oceňovali její lidský přístup. V pracovním kolektivu byla situace jiná. Především tým ošetřovatelek a zdravotních sester stál proti ní. Zbývá část kolegů se stala tichými přihlížejícími, atmosféru nezhoršovali, ale současně od nich nepřicházela ani žádná pomocná ruka ani podpora.

Napětí se brzy projevilo na zdravotním stavu fyzioterapeutky. Z jedné strany naděje, které do ní vkládali klienti, na druhé straně odtažitost nejbližších kolegyň spolu s neuchopitelnými pomluvami, proti kterým nebyla obrana. Přišly probdělé noci a nespavost se brzy projevila v nedostatečné regeneraci organismu. Fyzioterapie není po tělesné stránce jednoduchou prací. Zkušenost nabádala volat po supervizi, ta ale nebyla standardním nástrojem v našem DD. Přesto si supervizi prosadila a využila této příležitosti ke konzultaci situace, v které se nacházela. Když supervizorka obsah konzultace předala ředitelce, naděje v přínos supervize byla zhcena. Pravděpodobně jí bylo jasné, že fyzioterapeutka se zkušeností i s vedením a řízením, je pro ní hrozbou. Sama proti ní nevystupovala zjevně útočně, ale bylo zřejmé, že je na straně skupiny ošetřovatelek, útočících skrytě i neskrytě na ženu, která žádala nápravu vztahů v DD. Svou pozici si ředitelka sama začala chránit ostentativní demonstrací osobní známosti se zastupitelem kraje, který měl sociální oblast ve svém referátu. Že tato osobní vazba je funkční, dával znát i fakt, že ředitelka pracovala ve stejné pozici již třetí funkční období.

Neustávající útoky, úbytek energie a pocit, že nemůže klientům pomoci, připravovaly fyzioterapeutku o chuť do práce. Důvěry klientů si cenila, trápilo ji, že nedokáže pomoci. Začal se objevovat pocit nedostatečnosti. Přesto ještě našla dost sil k tomu, aby kontaktovala známou právničku, vylíčila jí celou situaci a požádala jí o pomoc nebo alespoň radu, jak postupovat. Rady se jí posléze dostalo, ale ta zněla: „Doporučuji odejít z tohoto zaměstnání“. Právnička naznačila sílu korupce a klientelismus zaštitěný politickými strukturami. Rada dobře míněná vyčerpané ženě klidu do života nepřidala. Stres a

nedostatečná regenerace organismu začaly přinášet zdravotní problémy, absolvované lékařské prohlídky následně přinášely zdravotní neschopnost. Nepřítomnost v zaměstnání si ředitelka vzala jako důvod k přijetí další pracovní síly na fyzioterapii.

Fyzioterapeutka začala rezignovat. Vážně uvažuje o odchodu ze zaměstnání. Tento krok jí komplikuje vzdálenost vhodných pracovních míst od místa bydliště. Nechtěla trávit cestováním více času než dosud, ztěžovalo by jí to starost o matku. Pracovat samostatně na živnostenský list, k tomu neměla dost odvahy ani dost sil. Zůstat v dosavadním zaměstnání nebylo ani tak cíleným rozhodnutím, jako spíše důsledek chybějící energie potřebné ke změně. K nespavosti a trvalé únavě se začaly přidávat trávicí problémy, nechutenství, ztráta tělesné váhy. Nervozitu si přinášela i domů, kde měla špatný vliv na zdravotní stav matky. Začal se objevovat strach o pracovní místo jako o zdroj finančního zabezpečení.

Ohrožení ze strany nově přijaté zaměstnankyně pro fyzioterapii, osobní známé ředitelky, pominulo. Ukázalo se záhy, že nemá kvalifikaci ve fyziologii a nemůže práci se seniory zastávat. Záhy proto DD opouští. K demonstraci postoje ředitelky však epizoda stačila. Klienti se od fyzioterapeutky neodklonili, ona ale věděla, že kvalita její práce výrazně poklesla. Vznikl začarovaný kruh, zdravotní personál měl v rukou již jasné doklady poklesu úrovně zdravotní péče a ty byly předkládány ředitelce s požadavkem na řešení.

Fyzioterapeutka svou situaci hodnotí jako život v pasti. Životní plány považuje za zhroucené, doma se místo starosti o svou matku stěží postará o sebe, v práci vítá jakoukoli příležitost k odložení terapií, celé dny je zavřená ve své ordinaci, už téměř nenavštěvuje klienty na pokojích. Má strach, že pomlouvačná kampaň doléhá i do míst potencionálního zaměstnání v okolí. Vnímá jako zvlášť deptající skutečnost, že za svou profesní a životní dráhu již nasbírala životní zkušenosti, o kterých měla představu, že ji pomohou se v podobných situacích orientovat, vyvarovat se jich a mít je pod kontrolou. Tato představa vzala za své a místo toho prožívá stud o své situaci hovořit, přemítá o tom, kde udělala chybu. V této situaci vyhledává kontakt s poradnou pro pracovní vztahy. Dostává se jí v první řadě podpory, je jí doporučena psychoterapie. S poradcem zvažují možné právní kroky, diskutují podrobnosti rodinné i pracovní situace.

Terapeutka kontakt s poradnou udržuje stále, ze situace není rychlé a jednoduché východisko. Pomoc ženě postupně přichází z více směrů. Pomáhají psychoterapeutická sezení. S poradcem na pracovní vztahy společně zvažují kroky v pracovně právní oblasti. Pomoc přichází také od přátel. Díky nim byla oslovena organizací, která měla o její profesní i lidské kvalitě zájem, znamenalo by to ovšem stěhování na velkou vzdálenost a obtížné pravidelné návštěvy u matky, přesto fyzioterapeutka zvažuje i tuto možnost.

Situace v DD se doposud nezměnila, skupina útočníků s požeňáním ředitelky DD triumfuje. Část „mlčících“ zaměstnanců zůstává v pozadí, snaží se neškodit, ale jejich reakcí jsou jen povzdechy nad tíží situace, lokalita neoplývá velkým množstvím pracovních míst, a tak osobní ekonomická situace bude hlavním důvodem postoje „nic nevidím, nic neslyším, nic neříkám“. Okrádání klientů trvá, stalo se promyšlenějším, neztrácí se nic extrémně drahého, takže stav je policií hodnocen jako přestupky a v uzavřené komunitě, kde vládne nejistota a strach, se špatně vyšetřuje.

Pro fyzioterapeutku se ale situace lepší. Ověřuje si, že není úplně sama, a že příznivý dopad mají i psychoterapeutická sezení. Dnes začíná připouštět i možnost opětovné změny bydliště k získání odpovídajícího pracovního místa, připouští i dříve odmítané podnikání na živnostenský list v současném místě bydliště. Dnes již opět dokáže čerpat sílu z ocenění, kterého se jí dostává od klientů, takže lépe čelí atmosféře na pracovišti.

**Závěr šetření:** Žena, pracující 30let v oboru fyzioterapie v sociálních službách a ve zdravotnictví je na novém místě vystavena mobbingu ze strany kolegyň v přímém důsledku její snahy upozornit na amorální a možná i trestné jednání jedné z ošetřovatelek. Mobbing nabírá na takové síle, že u jmenované ženy pod vlivem stresové situace propukají psychosomatické potíže. Vzhledem k tomu, že nenachází ochranu u své nadřízené, ta se staví na stranu útočníků, vyhledává žena postupně pomoc supervizorky, právničky a nakonec kontaktuje poradnu pro pracovní vztahy.

Společně s poradcem hledají způsob, jak situaci řešit. Je doporučena psychoterapie pro stabilizaci devalvované psychiky, je zkoumána možnost právní ochrany, zvažují se nové varianty a směry z obtížné situace. Žena zatím pracovní místo měnit nechce, proto pomoc směřuje k posílení schopnosti se bránit a k nalézání zdrojů, které by pomohly agresi čelit.

Pracovní kolektiv je silně zasažen mobbingem, ten se stává normou, proti které se nedokáže ani ta část kolektivu, která mobbing aktivně neprovozuje, vzepřít. Tento kolektiv je sociálně nemocný.

Jednání nadřízené je na hraně zákonných norem, především pro nedostatečnou aktivitu v šetření krádeží, ke kterým v organizaci dochází. Dále je plně zodpovědná za atmosféru v pracovním kolektivu. Proti mobbingu aktivně nezasahuje, naopak ho podporuje, stává se tak spoluvíníkem psychického násilí. Lze odhadnout, že dochází i k selhání kontrolních mechanismů zřizovatele organizace.

### **3.3 Případové studie mobbingu se včasnou reakcí ze strany organizace**

#### **3.3.1 Případová studie - Úspěšný grant a nezvládnuté řízení**

**Charakteristika klienta:** Zdrojem informací žena, odborná asistentka a současný vedoucí organizace. Žena je vysokoškolsky vzdělaná, pracuje většinou svého úvazku ve výzkumu, částečně vyučuje. Žena se v zaměstnání setkává s mobbingem proti ní samé. Obě osoby požádal o popis autor práce na základě předběžné znalosti případu.

**Charakteristika pracoviště:** Pracovní tým dvanácti zaměstnanců pracuje pod přímým vedením jednoho vedoucího. Vedoucím je téměř 65 letý vysokoškolský profesor a lékař. V týmu pracují tři vysokoškolští učitelé s titulem docent, všichni s praxí delší jak 15 let, a jedna vysokoškolská učitelka v pozici odborné asistentky s praxí 8 let, další členové týmu nejsou již učitelé, ale výzkumní pracovníci, všichni s vysokoškolským vzděláním a praxí 3 až 7 roky, tři muži a jedna žena. Tým doplňují tři ženy pracující v sekretariátu a jako pomocné vědecké síly, jde o středoškolačky s dlouholetou praxí. Tento tým pracuje na odloučeném pracovišti organizace univerzitního charakteru. Nachází se lokalitou ve velké vzdálenosti od mateřské organizace a díky postavení vedoucího má i značnou autonomii v organizačních záležitostech, dále pracoviště nazýváme ústavem.

Ústav se věnuje výzkumné práci v oblasti léčiv a zajišťuje vysokoškolskou výuku medicínského směru. Výzkumné úkoly řeší prakticky celé pracoviště. Práce je částečně financovaná prostřednictvím mateřské organizace ze zdrojů školského systému, částečně z grantů získávaných na výzkumné úkoly. Tým musí získávání grantů věnovat trvale pozornost, aby měl dostatečné finanční zdroje. Tým spolu působí již dlouhou řadu let, jeho historie sahá do začátku osmdesátých let 20. století s postupnou výměnou zaměstnanců. Zaměstnanci se dobře znají, mají bohaté kontakty v odborných kruzích, ústav jednou ročně pořádá odborné sympozium v oblasti své výzkumné práce.

Vedoucí týmu, profesor, plánoval svou pozici zhruba do dvou let od popsaného případu uvolnit místo vedoucího ústavu jednomu z tří docentů, služebně i věkem nejstaršímu, tento člověk zastával aktuálně roli zástupce vedoucího.

Odborná asistentka má práci ve výzkumu jako osobní cíl, spolupracuje se zahraničními univerzitami a výzkumnými centry. Má řadu důležitých odborných kontaktů a příležitost tak být „v pravý čas na pravém místě“. Proto se jí podařilo získat velice zajímavý grant, tematicky i finančně, s vyhlídkou práce na delší dobu do budoucnosti. Na tomto výzkumném úkolu se může podílet velká část ústavu. Ústav si u odborné veřejnosti zlepšuje své renomé. Pro tým ústavu je to vítaná pracovní příležitost pro aktuální období i

budoucnost. Vedením práce na výzkumném tématu je pověřena odborná asistentka. Výzkum se záhy zdárně rozvíjí.

Asistentka po třech měsících od začátku práce na výzkumném úkolu začne být upozorňována kolegy na informace, které se o ní šíří a poukazují na možné plagiátorství a nekorektní využívání výsledků společné práce v předchozích letech. Asistentka ví, že jde o pomluvy, ale nemá šanci zjistit zdroj těchto informací. Aby uhájila osobní kredit v odborných kruzích, musí této záležitosti věnovat čas a energii. Zatím si neuvědomuje možné souvislosti. Podezření začíná mít po několika nečekaných kontrolách financování výzkumu, v této době zpozorní již i vedoucí ústavu, dochází k několika pohovorům a je vznesena důrazná žádost o uklidnění situace. To se nedaří, není zřejmé, co zapříčinilo situaci, v které se naše aktérka nachází. Začíná cítit odstup kolegů, objevují se první problémy s řízením výzkumných prací. Uvědomuje si už jasně, jak je stresující čelit tolika těžkostem.

Ve vedení výzkumu se objevuje konflikt se zástupcem vedoucího. Upozorňuje na nedostatky v organizaci práce na výzkum, silně negativně komentuje výsledky a dílčí závěry výzkumných prací, které ústav začíná zveřejňovat. Tento jeho postoj postupně znejišťuje ty, co na projektu pracují, přestávají být pro naši odbornou asistentku oporou, v situaci je sama a nedokáže rozumně argumentovat ve prospěch původních plánů. Práce na výzkumu vážnou a ona není schopna tento stav napravit. Vedoucí ústavu jí nedává podporu, naopak jí jasně říká, že on „chce svůj klid“. Tuto výzvu se asistentce nedaří plnit a vedení prací je jí nakonec odňato. Zastupuje ji jeden z docentů ústavu. Z hlediska ústavu to je pozitivní krok, naštěstí se daří práci částečně konsolidovat, ale probíhající kritika a spory z ní plynoucí práci stále nepříjemně brzdí. Odborná asistentka je odstavena, cítí se jako na „slepé koleji“ a tento závěr jí přináší frustraci a pocit devalvace její práce. Komplikovaná je pro ni i výuka. Trpí nervozitou, špatně spí, je permanentně unavená, pro snazší dostupnost léků dochází občas k nadužívání ve zbytečně vysokých dávkách. Během zkouškového období má vážný konflikt se studenty a začíná uvažovat o odchodu ze zaměstnání. Situace se nelepší ani v dalším semestru. Dochází i síly k boji s nekončícími pomluvami, jejichž zdroj stále nezná.

V situaci dochází ke zvratu ve chvíli, kdy zástupce vedoucího posílá email s pokynem k nějaké práci sekretářce. V emailu zůstává omylem připojena historická část korespondence, obsahující pomluvy šířené o mladé asistentce. Sekretářka tuto informaci sděluje mladé výzkumnici. Ta nejprve váhá, zvažuje, zda s informací kontaktovat zástupce vedoucího. Nakonec nenachází odvahu, radí se se sekretářkou, starší ženou v předdůchodovém věku. Nakonec se společně obrátí na vedoucího ústavu. Vedoucí však nehodlá zasahovat. Je třetí osobou, která ví o odhalení sekretářky. Sekretářka sděluje

asistentce, že víc pro ni nemůže a neumí udělat. Asistentka to chápe, i když s problémem zůstává i nadále sama, přesvědčila se, že jsou v jejím okolí lidé, kteří ji úplně neztracují. K aktivní obraně proti zástupci vedoucího se necítí dostatečně silná ani připravená, plynou další týdny rozkladné atmosféry na ústavu, dvojitá forma útoku od zástupce vedoucího trvá – jak ta otevřená nekonstruktivní kritika, tak ta skrytá v podobě šíření pomluv. Časově jsme téměř rok od získání grantu a tým ústavu je již hluboce poznamenán probíhající krizí.

Do průběhu případu vstupuje nejmladší docent (na podnět sekretářky). Absolvuje několik rozhovorů s vedoucím ústavu o vzniklé situaci. Domlouvají se na několika základních bodech řešení krize. Jednak budou řešit situaci na půdě ústavu bez intervence z nadřízené složky. Dále proběhnou pohovory s hlavními aktéry situace. Za bezpodmínečně nutné považují zachovat renomé ústavu u odborné veřejnosti, u studentů i u nadřízené složky. Jako poslední bod domluvy bylo, že bude vhodné urychlit plánovanou změnu ve vedení ústavu.

Následovalo období rozhovorů. Se zástupcem vedoucího, sekretářkou a několikrát se hovořilo s odbornou asistentkou. Rozhovory svou autoritou zaštiťoval vedoucí ústavu, probíhaly vždy v jeho přítomnosti, ale vedl je prakticky nejmladší docent. Nebyl povolán opravdu nikdo zvenčí, aby s krizí pomohl.

Výsledky těchto rozhovorů byly tyto: Odborná asistentka opustila svůj záměr odejít z ústavu, byla jí navržena měsíční dovolená, její povinnosti převzali druzí kolegové. Plánovaný nástupce z ústavu odešel, zůstal zaměstnancem nadřízené složky, přešel na jiný útvar a věnuje se primárně výuce, výzkumu již omezeně, tento krok byl konzultován s nadřízenou složkou.

Stěžejním výsledkem období konsolidace byla dohoda o změně ve vedení ústavu. Tento krok byl prokonzultován s mateřskou organizací, musel být připraven tak, aby mohl být schválen jejím nadřízeným vedením. Výsledkem změn, které vyžadovaly ještě několik měsíců, bylo uvolnění místa dosavadním vedoucím, v ústavu zůstává zaměstnan jako expert v oboru, dále se věnuje výzkumu i výuce, krátce po té však odešel do důchodu. Novým vedoucím ústavu byl v horizontu dalších asi třech měsíců jmenován nejmladší z docentů. Vědě a teoretické práci se věnuje stále.

Odborná asistentka na ústavu působí dále. Její zdravotní stav se zlepšil k odstranění stresového tlaku, významnou roli však hrála projevená důvěra od kolegů na pracovišti i nového vedení. Výzkumný úkol, který byl příčinou rozvratu na pracovišti, již po dohodě nevedla, její odborná prestiž, publikační činnost a autorství nebyly ale nijak ohrožovány ani devalvovány. Navazující výzkumy pokračují a to již pod jejím vedením.



Ve zbytku týmu došlo v důsledku popisované krize k drobnějším změnám, dva pracovníci odešli a nahradili je postupně noví. Konsolidace týmu trvala ještě zhruba půl roku a urychlila jí změna sídla ústavu. Přestěhoval se do kvalitnějších prostor, o kterých se vyjadřovali zaměstnanci, že se zde „lepší dýchá“. Možná tato poznámka platila více pracovní atmosféře než pracovišti jako budově.

**Závěr šetření:** Žena, vysokoškolačka, pracující ve výzkumu, získá pro svůj ústav grant, slibující odbornou prestiž i dobré finanční zázemí. Tímto úspěchem proti sobě obrací kolegu, s kterým je počítáno v nejbližší době jako s vedoucím ústavu. Ten se rozhodne proti ženě vystoupit formou přehnané a destruktivní kritiky manažérské práce na výzkumu i vlastních závěrů výzkumu, navíc spouští pomlouvačnou kampaň, kterou živí skrytě.

Psychický tlak na ženu vede k jejímu selhávání v práci, sebeznehodnocování, přináší psychosomatické potíže a žena, lékařka, začíná užívat léky v neadekvátních dávkách. Náhodná epizoda vnáší více světla do útoků proti ženě a umožňuje útočníka identifikovat.

Vedoucího ústavu selhává při řešení situace poté, co je na něho oběť obrací. Zdravé jádro pracovního týmu dokáže i v krizové situaci zmobilizovat dostatek sil, aby byl učiněn druhý pokus o vyřešení asociálního chování. Iniciativy se chopí mladý kolega docent, který má odvalu se s problémem znovu obrátit na vedoucího a argumentací jej donutit k jednání, i když iniciativa zůstává v rukou mladého docenta. Řešením mobbingu je zajištění odchodu mobbera. Dalším důsledkem je změna ve vedení ústavu. Nové vedení ústavu se zasazuje za rehabilitaci fyzickou, psychickou i společenskou pro mobbingem postiženou ženu. Té se daří postupně eliminovat důsledky stresové situace a je po nějaké době schopna plně pracovat.

Dopad na kolektiv zaměstnanců je znát ještě po několik měsíců od vyřešení mobbingu. Několik zaměstnanců z kolektivu odešlo, i když jimi není mobbing uveden jako důvod rozvázání pracovního vztahu.

Případ ukazuje, že před patologickými vztahy není ochráněno ani pracoviště s nutným vysokým stupněm vzdělání členů, a že mobberem se může stát i člověk s vysokým odborným kreditem. Případ také ukazuje, že mobbing může postihnout i vzdělaného a energického člověka s dobrým sociálním zázemím, útočí-li mobber promyšleně na citlivá místa oběti.

V tento případ lze nalézt i kyberšikanu, zde využití elektronického komunikačního kanálu k šíření pomluv.

### 3.3.2 Případová studie - Obchodní kancelář a potíže růstu

**Charakteristika klienta:** Zdrojem informací o případu je jednatel firmy, který řešil ve své firmě mobbing a který se o svých zkušenostech a postupu podělil s autorem práce. Bylo dohodnuto, že zde nebudou zveřejněny identifikační údaje zaměstnanců ani firmy samotné.

**Charakteristika organizace:** Pracovní tým čítal pět zaměstnanců. Čtyři muže a jednu ženu. Vedoucím týmu byl majitel a současně jednatel firmy. Zbývající tři muži pracovali jako obchodníci, jeden z nich v pozici senior, dva zbývající v pozici junior. Jediná žena v týmu pracovala na pozici obchodní asistentka.

Firma působila na trhu 11 let a v dále popsaném složení přibližně šest let. Nejdéle ve firmě působil jednatel, zakladatel firmy a senior obchodník, který nastoupil do firmy rok po jejím založení. Ostatní zaměstnanci postupně do firmy přibývali v následujících letech. Firma se věnuje prodeji počítačového hardware a software, po 3 až 4 letech začala realizovat pro své zákazníky větší technologické celky, integrovat do své činnosti kapacity externích firem.

**Podrobnosti případu:** Firma měla na trhu úspěch a meziroční výsledky naznačovaly úspěšný růst. Vedení firmy se, zhruba po osmi letech úspěšné činnosti, rozhodlo pro podporu dalšího růstu firmy. Firma si našla nové prostory vyhovující plánovanému růstu a začala inzerovat volnou pracovní pozici obchodníka. Primárním cílem bylo hledat obchodníka do pozice senior. Tedy pracovníka, který skloubí zkušenost obchodní s dobrou znalostí techniky a technologie, kterou firma prodávala. Díky specializaci na určitý sektor trhu, vyžadující i specifické znalosti, byl proces nábory nového obchodníka náročný a zdlouhavý.

V období dlouhém asi tři roky se na novém obchodnickém místě vystřídali 4 pracovníci, vždy muži ve věku 25 až 53 let. Pro všechny čtyři zaměstnance platil pro jejich působení ve firmě obdobný scénář. Po dvou až třech měsících zaučování do procesů firmy a seznamování se se sortimentem zboží a služeb, začal obchodník aktivně obchodovat se stávajícími zákazníky a hledat zákazníky nové. Celková doba potřebná na slušné zapracování nového zaměstnance se dá odhadnout na jeden rok. Málo kdo ale ve firmě takovou dobu vydržel. Po 6 až 18 měsících nově příchozí obchodník firmu opouští. Plán rozvoje firmy cestou rozšíření počtu zaměstnanců se udržuje i nadále. Přichází v pořadí již pátý zájemce o místo obchodníka.

Jednatel v té době již delší dobu řešil otázku, proč se nedaří nového obchodníka najít. Prověřovaly se příčiny ve znalostech a dovednostech obchodníků, ve špatném mzdovém modelu, v náročnosti úkolů, které obchodníkovi náleží řešit apod. Vysvětlení se nenašlo.

Nový obchodník začal obchodovat poměrně brzo po svém nástupu do firmy, již po několika dnech realizoval první obchody, byl iniciativní a zdálo se, že firma našla toho pravého. Po několika měsících se ale začalo objevovat napětí v komunikaci mezi zaměstnanci, objevovaly se drobné slovní šarvátky. Zdánlivě nic významného, situace se většinou rychle uklidnila a firma pracovala podle zvyklostí. Napětí ale rostlo. Částečně se dalo vysvětlit větší pracovní zátěží v posledním kvartálu roku, která přináší stres, únavu a podrážděnost.

Bylo zřejmé, že terčem slovních šarvátek je nový obchodník. Jejich tématem bylo několik opakujících se výtek. Na způsob práce s daty v informačním systému firmy, formu komunikace se zákazníky, poznámky na nízké obraty v zakázkách apod. V některých chvílích se situace uklidňovala, ale období nepříjemného „dusna“ se vracelo. Atmosféra spolupráce se začala vytrácet. Pracovní výkon nového obchodníka začal slábnout. Snížil se významně počet obchodních schůzek, obchodník většinu času trávil v kanceláři. Záhy se dostavil nutný následek, snížil se objem realizovaných obchodů, přestože ostatním se v obchodě dařilo.

Jednatel musel situaci řešit, proběhlo několik rozhovorů s tímto obchodníkem, byl upraven jeho plán obratu, upřesnily se jeho úkoly i pravomoci. Zájmem firmy a jejího vedení byla konsolidace stavu v týmu, řádné působení u zákazníků a stabilita ekonomických výsledků. Aktivita jednatele nesla však střídavé výsledky. Spokojenost nenastávala. Spíše naopak. Intenzita slovních útoků rostla. Přibývala pracovní absence nového obchodníka, jeho aktivita byla na nule, plnil jen příkazy, z jeho práce se vytratila kreativita.

Jednatel byl postaven před rozhodnutí, jak situaci řešit, nekreativní spolupracovník jednak nepřinášel očekávaný obrat, atmosféra spojená s jeho pracovní činností neblaze působila na pracovní nasazení ostatních kolegů. V této situaci nový obchodník navštěvuje lékaře s bolestmi v zádech. Lékař nechává obchodníka práce neschopným a ponechává ho dva týdny v pracovní neschopnosti.

Ve firmě nastává uvolnění atmosféry a situace se vrací poměrně rychle do starých kolejí, na pracovišti zase vládne dobrá nálada. Po návratu nového obchodníky zpět do práce se chmurná nálad rychle vrací. Krátce po této zkušenosti byl nový obchodník vyslán na několikadenní služební cestu a situace s uklidněním na pracovišti se opakovala. Začalo se zdát, že cesta k vyřešení nepříjemné situace bude opět řešena rozvázáním pracovního poměru s novým obchodníkem. Jednatel se na tento krok začal připravovat, dělal přípravy, potřebné k hladkému převodu úkolů na zbylé členy týmu, plánoval potřebné činnosti i směrem k zákazníkům. Toto se dělo v období vysokého pracovního vytížení, které přináší

závěr roku. S vlastním rozvázáním pracovního poměru proto zatím jednatel váhá, ve firmě je příliš práce a chyběla by každá ruka i hlava. Jednatel upravil styl řízení tak, aby se pracovní povinnosti dařilo plnit, vyžaduje to však od všech plné pracovní nasazení.

V této situaci nastává zlom v příběhu. Jednatel dostává na svůj stůl výpověď, ale nikoli nového obchodníka, ale obchodní asistentky, ta chce z firmy odejít co nejdříve a žádá o odchod v co nejkratším čase. Jednatel situaci zvažuje, považuje odchod zapracované obchodní asistentky pro firmu za velkou ztrátu. Jednatel pátrá po důvodech tohoto náhlého rozhodnutí. Zjišťuje, že důvodů je více. Je tu jednak velké pracovní nasazení, které přineslo aktuální období roku, je zde však dále neutěšená osobní situace asistentky. Ve městě, kde sídlí firma, bydlí přechodně. Má vlastní byt ve městě vzdálením přes tři sta kilometrů v místě, kde bydlí její rodina. Za tou dojíždí zhruba jednou měsíčně. Přechodně bydlí u svého příbuzného, zde to pro ni ale neskýtá dostatečnou pohodu. Její příbuzný je nemocný a nemá zájem o léčbu, o byt a jeho provoz se nestará, nepracuje a jeho životní styl je excentrický. Asistentka žije v trvalém tlaku, který pramení z nekomfortního bydlení, nedostatku odpočinku a nedostatečného sociálního zázemí. Tato situace v jejím životě trvá již několik let a ona není schopna ji řešit. Svůj nekomfort a neschopnost se ze situace vymanit kompenzovala precizní prací v zaměstnání. Její pracovní výstupy musely být vždy perfektní. Pracovala podle osvědčených postupů a byla plně spokojena, když takto fungovalo i její okolí. Nově příchozí pro ni znamenal znejistění a potencionální ohrožení. Reagovala tak, že útočila na každého nového kolegu, který vždy přinášel nějaké nové pracovní postupy, názory a myšlenky. Z rozborů dřívějších událostí bylo jednateli jasné, že příčina nezdarů v rozvoji firmy nebyli noví obchodníci nebo špatné postupy výběru či zacvičování. Příčina byla v osobě obchodní asistentky, která nebyla na rozvoj firmy připravena a obávala se o své jistoty.

Jednateli se nabízela možnost, jak se přenést přes krizovou hranici. Byly provedeny dva až tři mediační rozhovory nového obchodníka a obchodní asistentky, při kterých byly pojmenovány a vyjasněny důvody konfliktu, který se mezi těmito dvěma lidmi rozvíjel a který se dále šířil mezi spolupracovníky. Tato mediace byla řízena mediátorem, kterého najal jednatel. S tímto způsobem řešení krizových situací již měl zkušenost a o tu se v této chvíli opřel. Spolupráce s mediátorem pokračovala ještě dále při řešení odchodu asistentky. Byl naplánován postup, jakým bude předávat svůj díl práce ve firmě kolegům. Uvolněné napětí přineslo i možnost spolupráce s novým obchodníkem. Odbourání stresu umožnilo i jemu návrat k pracovnímu nasazení, které u něho bylo známé v prvopočátcích spolupráce s firmou.

Do firmy se postupně vracela dobrá nálada a s ní se dostavila i lehkost v obchodní činnosti, která brzy přinesla i ekonomické výsledky.

Asistentka svou výpověď nezrušila, potřebovala se vrátit zpět do rodného města. Na výpovědní době se však s jednatelem domluvili tak, aby nedošlo k ohrožení prací v závěru roku a aby asistentka své úkoly bez problémů předala kolegům a zaučila je. Čas, o který pracovala asistentka déle, nad svůj původní záměr, věnoval jednatel mimo jiné i podpoře odcházející kolegyně. Podpora spočívala v pomoci sehnat zaměstnání v místě, kam se kolegyně přestěhuje. V týmu byla tato aktivita přijata dobře, pomohla dále stabilizovat pracovní atmosféru.

**Závěr šetření:** Tento případ je zkušeností vedoucího týmu, v kterém se objevovaly praktiky mobbingu. Mobbing ve firmě se objevil několikrát a řešila ho vždy oběť odchodem z pracovního místa pro nepohodu, kterou ve firmě zažíval. Jednatel o pravých příčinách odchodu zaměstnanců nevěděl. Jako důvod k odchodu nebyl mobbing, šikana nebo útoky na osobu obchodníka nikdy takto označeny.

Mobberem se ukázala být obchodní asistentka firmy, která žila v osobním nekomfortu, který zvládala jen při klidném pracovním fungování v zaměstnání. Byl-li tento potřebný klid narušen, reagovala tak, že proti „narušiteli“ začala vyvíjet psychický nátlak, který později vyústil v odchodu dotyčného. Identifikovat mobbera se podařilo v době, kdy opět probíhal útok proti jednomu z kolegů.

Ke zvládnutí nepřehledné situace v době, kdy byla firma přetížena a hrozila eskalace potíží, využil jednatel externí služby mediátora, který ve firmě řešil dvě úlohy. Prvním bylo urovnat a uklidnit vztah mobbera a jeho oběti, obchodní asistentky a služebně nejmladšího obchodníka, a druhou úlohou, kterou byl mediátor pověřen, byla dohoda o výpomoci v náročném období a řádné předání úkolů.

Stínem případu je fakt, že i přes opakovaný model uplatnění mobbingu proti nově přichozímu zaměstnanci, se nepodařilo odhalit praktiky šikany a psychického nátlaku. Dále z případu není úplně zřejmé, jak se zachovali ostatní členové kolektivu, z podání jednatele vyplývá, že se kolektiv mobbingem nechával ovlivňovat, ale nikdo z jeho členů to nepojmenoval.

Reakci jednatele ve chvíli identifikace ohrožení vztahů v kolektivu a možného negativního dopadu na fungování firmy lze hodnotit dobře, přizvání odborníka na zvládání sporů přineslo rychlé a spolehlivé výsledky, jednoznačně zklidnilo atmosféru. Ke zklidnění přispěla i nabídnutá pomocná ruka odcházející kolegyni, přestože by mohla být pro své jednání spíše odsuzována.

### **3.4 Případové studie bossingu s negativním dopadem pro oběť**

#### **3.4.1 Případová studie – Samoobsluha**

**Charakteristika klienta:** Klientkou je žena, matka dvou dětí školního věku, která po delší mateřské dovolené nastupuje do nového zaměstnání v samoobsluze jako pokladní. Klientka se dostala do komplikací s vedoucím, kvůli kterým kontaktuje organizaci pro pomoc lidem s pracovními vztahy, svou situaci zde konzultuje a přijímá pomoc. Své zážitky poskytla ke zveřejnění.

**Charakteristika organizace:** Prodejní místa maloobchodních řetězců jsou organizace, které můžeme zařadit do naší sondy. Mají jednotné řízení a metodické vedení, mají centralizované zásobování, ale jednotlivé samoobsluhy jsou samostatné světy, kterým vládnou manažeři prodejen. Toto prodejní místo je menšího rázu, provozované na periferii velkého města. Zaměstnává v průměru osmnáct zaměstnanců. V prodejně je velká fluktuace, takže stanovit přesný počet zaměstnanců je obtížné, část zaměstnanců jsou navíc lidé pracující na dohodu o provedení práce, nejsou kmenoví zaměstnanci, najímání jsou buď v období větších nákupů nebo v době, kdy je třeba kmenové zaměstnance pro nemoc či dovolenou zastoupit. V prodejně se pracuje ve směnném provozu, prodej zajišťuje obvykle směna osmi až deseti pracovníků, skládá se z pokladních, prodavačů pro pultový prodej, skladníků a manipulantů a užšího vedení – manažera prodejny nebo jeho zástupce. Systém organizace práce podporuje zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců. V prodejně jsou zaměstnány ženy jako pokladní, prodavačky pultového prodeje i manipulantky. Muži pracují v zázemí prodejny ve skladu, vedoucí i jeho zástupce jsou muži.

**Podrobnosti případu:** Jde o příběh jedné z pokladních, ženu ve středních letech, matku dvou dětí školního věku, která si prodejnu vybrala jako místo zaměstnání proto, že je blízko jejího bydliště. Byla ráda v kontaktu s lidmi, tak jí nevadilo, že svou původní profesi odsune stranou a bude pracovat v sousedství bydliště. Pracovat začala v jarních měsících a nastoupila po delší mateřské dovolené.

Nová pokladní s provozem prodejny předchozí zkušenost neměla, bylo jí jasné, že ponese hmotnou odpovědnost a organizovat osobní a rodinný život si bude podle svých směn, nic z toho ale nepovažovala za problém. Pracovní kolektiv jí vyhovoval i z hlediska věku i podobného životního zaměření. Zácvik pro ni nebyl náročný, zvládala bez vážných potíží jak směnný provoz, tak nerovnoměrnou pracovní zátěž během směny a leckdy i nepříjemné zákazníky. Za náročné považovala udržení pozornosti při markování zboží a

práci s penězi. Z osobního hlediska pro ni bylo náročnější rodinné plánování, provázání směnného provozu s rytmem života rodiny.

Postupně se ukázaly dva okruhy potíží, které pokladní komplikovaly práci. První byla hmotná odpovědnost. Když nebyla schopna vyúčtovat kasu, chybějící peníze musela doplnit ze své výplaty. Když nebyl v prodejně velký provoz, potíže nebyly, zvýšený počet zákazníků spolu s tlakem vedoucího na rychlejší odbavování platících už mohl znamenat chybu při markování a následný citelný zásah do finančního rozpočtu pokladní. Druhou oblastí byla nestabilita rozvrhu pracovních směn. Vedoucí prodejny operativně rozdělil směn měnil, většinou bez konzultace, pouze informoval o změně. Narušovalo to rodinný život, výchovu dětí, přinášelo to nedostatek odpočinku a následné potíže v příští směně.

Jako nová pracovnice si netroufala proti oběma potížím zatím nic namítat, tušila, že není v obtížích tohoto typu sama. Teprve po půl roce se odvážila k rozhovoru s vedoucím. Stížnost ani nestačila vypovědět, vedoucí jí stroze sdělil jednoduchou informaci, že zájemců o její místo je dostatek a proto jí nebude bránit v odchodu, není-li s prací spokojena.

Reakce vedoucího ji zaskočila. Hovořila o této zkušenosti s kolegyněmi a ty jí rozkryly, že „je to u nich normální“. Zjistila, že většina kolegyně má obdobné potíže, jen se je naučily nesdělovat. Inkriminovaným rozhovorem s vedoucím se pro pokladní začalo období, v kterém vedoucí prodejny zásadně změnil postoj k pokladní, která si přišla stěžovat. Byla od té doby pod tvrdou kontrolou. Jeho specialitou se staly příchody a odchody z práce, prostoje, dlouhá fronta u její pokladny a kontrola osobních nákupů v prodejně. Navíc se musela přestat spoléhat na seznam směn. Začala si uvědomovat jak široký je arzenál, který vedoucí ukazoval. Hotovost si od ní začal přebírat osobně až na samém konci pracovní doby a předávku dělal vždy velmi dlouho, s odůvodněním, že je třeba ji provést pečlivě. Žena doufala, že jde jen o přechodné období a situace se uklidní, snažila se nereagovat, nestěžovala si ani kolegyním v prodejně. Místem pro stezky byl až domov.

Poklidná reakce pokladní však nevedla ke zklidnění situace, měla opačný výsledek. Zvyšoval se počet i intenzita intervencí vedoucího. Dokázal při markování stát za jejími zády třeba půl hodiny a kontroloval, zda zboží správně účtuje. Pokladní to znervózňovalo, stávalo se jí, že v této atmosféře snadno udělala chybu, neurčila správný typ pečiva, přehlédla, že snímač čárového kódu neidentifikoval správně zboží, které pokladní ale předala zákazníkovi apod. Odhalil-li vedoucí takovou chybu, vždy jí přísně řešil ve výplatě na osobním hodnocení, ale nenechal si ujít ani příležitost osobního pohovoru „na koberečku“.

Kolegyně radily podvolit se, ale naše pokladní nevěděla v čem. Pokus o stížnost již neopakovala. Raději přicházela o čtvrt hodiny dříve do zaměstnání, nakupovala si v jiné

prodejně. Bylo jí jasné, že si na ní vedoucí zasedl. Radost z pracovního místa blízko bydliště, radost z práce, kde měla možnost být s lidmi, byla již dávno pryč. Překládání směn a neustálé stezky přinášely domácí konflikty. Doma si začala připadat sama proti koalici manžela a dětí. Jí samotné nerovnoměrně rozložené směny přinesly únavu. Věděla, že ostatní podobnou pozornost vedoucího nepožívají, každý si raději hleděl své práce. Měla ostych své postavení s někým v zaměstnání konzultovat. Nedovedla si představit, jak se bude svěřovat např. s tím, jak jí vedoucí kontroluje dobu strávenou na toaletě, že její kasu přepočítává několikanásobně déle než druhým, že ona je první kdo zaskakuje za nemocnou kolegyni apod.

Stupňující tlak od vedoucího přinášel pokladní nové a nové nepříjemné situace. Vyvrcholily příkazy k práci ve skladu v době, kdy byl v prodejně slabší provoz. Touto prací si přivodila při neopatrném pohybu poškození v bederní oblasti páteře. Následovala několikátýdenní pracovní neschopnost. Po návratu do práce odmítla již práci ve skladu ze zdravotních důvodů. Reakcí vedoucího bylo písemné upozornění na neplnění pracovních povinností. Ohradila se popisem práce ve své pracovní smlouvě, ale bylo jí jasné, že na boj, který probíhal mezi ní a vedoucím, nemá dostatek sil. Cena na svém zdraví, na rodinné pohodě, nervozita, která kdykoli mohla znamenat finanční újmu při schodku tržby, to vše si vyhodnotila tak, že nevyvažuje ekonomický přínos pro rodinu. Po poradě s manželem se rozhodla podat výpověď. Před jejím podáním navštívila poradnu, zabývající se pomocí lidem v obdobné situaci. Zde jí pomohli naformulovat výpověď z pracovního poměru tak, aby mohla bez ztráty pobírat podporu v nezaměstnání od úřadu práce. Pokladní musela zůstat s poradnou v kontaktu i po podání výpovědi. Reakce vedoucího byla totiž na hranici zákonnosti, nešetřil výhrůžkami od krácení platu až po fyzické napadení. Pokladní již nehodlala vést planý boj. Konec více jak ročního zaměstnání si zkrátila čerpáním zbylé dovolené a částečně též pracovní neschopností pro přetrvávající bolesti v bederní oblasti. Po rozvázání pracovního poměru se na krátký čas přihlásila na pracovním úřadě. Přínosem však její svízelné zaměstnání bylo, podařilo se jí seznámit s řadou lidí ve svém okolí a získala praxi v obchodě. A tato sociální síť jí nakonec pomohla k novému zaměstnání, opět nedaleko místa bydliště v prodejně s textilem. S několika kolegyněmi zůstávala v kontaktu, oceňovaly její odvalu situaci řešit.

**Závěr šetření:** Případ představuje klasický případ bossingu proti jednotlivci. Pokladní si stěžovala na přísná pravidla při nesrovnalostech v tržbách a na nespolehlivé rozdělení směn, které při častých změnách jí způsobovaly v rodině organizační těžkosti. Stížnost byla spouštěčem pro nátlakové jednání vedoucího. Psychoteror se postupně zvětšoval, působil problémy pokladní i její rodině. Situace vyvrcholila příkazy k manuální



práci ve skladu, při které došlo k pracovnímu úrazu a pracovní neschopnosti. Pokladní poté zvažuje podání výpovědi, s čímž jí pomáhá poradna pro pracovní vztahy, aby důsledkem bossingu nebyla krácena na podpoře v nezaměstnanosti.

Zkušenosti z nepodařeného zaměstnání pokladní dokáže zužitkovat, brzo si nachází nové místo, kde je spokojena.

Pracovní kolektiv je hrubým asociálním chováním vedoucího hluboce zasažen. Pracovníci nejsou schopni o panujícím režimu hovořit, ani se proti němu postavit.

Vedoucí prodejny se ve svém jednání pohybuje na hranici zákonnosti. Pokladní nemá povědomost, zda čelil obvinění proti zákonu či některé z pracovních vyhlášek, sama touto cestou jít nechce.

### **3.4.2 Případová studie – Ze samoděržaví do předčasného důchodu**

**Charakteristika klienta:** Klientem je muž v předdůchodovém věku, který pracuje v malé firmě po celou dobu jejího trvání, asi 15 let. Muž se ale díky svému pokročilému věku obává o ztrátu zaměstnání i svého ekonomického standardu. Vliv pracovní atmosféry ve firmě se projevuje muži na zdraví.

Informace pocházejí od tohoto muže, autor práce je však s případem seznámen i z osobní zkušenosti a některé informace tak může upřesnit a doplnit.

**Charakteristika organizace:** Soukromá firma je založená svým majitelem s cílem vyvíjet, vyrábět a prodávat speciální měřicí přístroje. Nositelem hlavní myšlenky technického principu je majitel firmy, současně vědecký pracovník na akademické půdě. Firma zaměstnává celkem pět výzkumných a vývojových pracovníků, tři programátory, tři pracovníky ve výrobě, dva servisní pracovníky, dvě ženy v ekonomickém úseku a zásobovače. V rukách majitele je soustředěno veškeré rozhodování o technických, výrobních i obchodních věcech. Styl vedení firmy je silně direktivní. Aktivita a spoluzodpovědnost zaměstnanců není vítaná. Firma má velkou fluktuaci, i když mzdové ohodnocení pracovníků je nad průměrem příslušné odbornosti. Firma má asi patnáctiletou historii.

**Podrobnosti případu:** Případ je příběh zásobovače firmy. Mezi zaměstnanci je věkem i služebně nejstarší, budeme ho sledovat ve věku asi 60 až 62 let. Patřil mezi ty, kteří s majitelem firmu zakládali.

Celková atmosféra ve firmě byla zmíněná již v úvodu. Je namístě poznamenat, že podobný charakter firmy v oboru vývoje a výroby speciálních technických zařízení je raritou, protože charakter práce vyžaduje spíše lidi kreativní, vyžaduje volnější mantinely a většinou jsou pracovníci podporováni v čínorodé práci. Nelze upřít, že firma produkuje

zařízení s vysokou technickou úrovní a vysokou přidanou hodnotou, daří se jí na domácím i zahraničním trhu. O zaměstnancích lze ale bez nadsázky říci, že představují pouze piedestal majiteli. Na jednu stranu je obdivuhodné, jak široký je jeho pracovní a profesní záběr, zdá se, že je ale vykoupen téměř nulovou schopností vytvářet ve firmě příznivé pracovní klima.

Příkladem řízení jsou požadavky typu, aby bylo potřebné „hotovo hned“, „neexistuje, aby to nefungovalo“, „zítra ráno to bude“, „já vás platím, vy budete dělat“. Pravdou je, že majitel firmy byl člověk mimořádně pracovitý, nadaný vysokou inteligencí, ve svém oboru světově uznávaný odborník, lze se ale právem domnívat, že podobné charakteristiky předpokládal u všech zaměstnanců, s výjimkou samostatnosti. Ve firmě pracovaly jen dva typy lidí, jedni, co majitele zbožňovali pro jeho pracovitost a znalosti, a druzí pro zápal oborem své profese. První skupina brala atmosféru ve firmě za samozřejmou a byla ochotná v ní pracovat, bylo-li dost sil; když se síly vyčerpaly, odcházeli ze zaměstnání. Z druhé skupiny zaměstnanci po 2 až 3 let také odcházeli s poznáním, že bez prostoru pro nápady a realizaci myšlenek nejde pracovat.

Zásobovač firmy, patřil do té první skupiny, ale navíc u něho hrál roli věk, věděl, že při odchodu by si již obtížně nové místo opatřil. O despotické povaze vedoucího věděl dobře. Věděl i kdy je tato vlastnost kontraproduktivní, kdy odrazuje zákazníky i dodavatele. Což komplikovalo hladké zásobování výroby i vývoje, za což byl ve firmě odpovědný. Náš zásobovač na sebe vzal roli mediátora a jak ve firmě samé, tak směrem k dodavatelům se snažil mírnit dopady hektických a kategorických rozhodnutí majitele. Byl nejspíš jediný, který ví, jak majitele donutit alespoň některá kontraproduktivní rozhodnutí změnit. Zásobovače to stálo mnoho úsilí. Nesklízel za to ocenění, tato aktivita byla hodnocena jako komplikace, jako znevažování majitelových jasných rozhodnutí. Napětí vznikající mezi odpovědným přístupem k chodu firmy a devalvací jeho snah ze strany majitele se u zásobovače projevilo. Muž v důsledku trvalého stresu vážně onemocněl kardiovaskulární chorobou. Vážný zdravotní stav zásobovače však nebyl pro něho dostatečným signálem pro změnu, dál zůstával v centru stresujícího prostředí a snažil se v něm „přežít“. Stal se také jakým si důvěrníkem ostatních zaměstnanců, kteří neměli se svými požadavky odvahu vystoupit před majitelem. Tato role, dobrovolná, byla ale jen dalším zdrojem potíží, často byl od majitele za tuto roli osočován.

O možném dopadu pracovní atmosféry na zdravotní stav zásobovač věděl, nebyl však schopen vyvázat se z ní. Byl upozorňován na neblahý vliv stresu ošetřujícími lékaři, svůj názor mu sdělovali i kolegové v zaměstnání, trápilo to i jeho manželku, která měla pochopitelný strach o jeho zdraví. Po několika letech této zátěže se choroba projevila

vážným záchvatem, po kterém následoval hospitalizace s nutným operativním zákrokem. Celková doba léčení a následné rekonvalescence zabrala několik měsíců. Tato zdravotní indispozice se stala v jarních měsících, což z hlediska chodu firmy připadlo na období menšího pracovního nasazení. Úlohu zásobovače se snažilo nahradit několik kolegů, ale bylo jasné, že nemají valného úspěchu. Do této činnosti se zapojil i majitel firmy, který tak prakticky zjistil, že svět dodavatelů funguje jinak, než je zvyklý ve své firmě, a nestačí jen poroučet.

Po návratu byl zásobovač nazván sabotérem a majitel mu dával za vinu veškeré potíže, kterými si firma za dobu jeho absence v zaměstnání prošla. Ze zdravotních důvodů musel zásobovač pracovat na zkrácený úvazek. V praxi to ale mělo jen dopad na výši jeho mzdy, protože rozsah práce se nezměnil, v prvních týdnech po nástupu do práce musel mimo jiné dát do pořádku řadu případů, které se po dobu jeho nemoci pokazily. Pro potíže v zásobování se zásobovač po své nemoci dostal u majitele do nemilosti. Již se mu nedařilo korigovat jeho krkolomná rozhodnutí, nebyl již prospěšný ani svým kolegům při tlumočení jejich stesků.

Po návratu z rekonvalescence pracoval zásobovač ve firmě ještě asi 8 měsíců. Protože byl v této době pod přísným lékařským dohledem, dostalo se mu rázné doporučení svého zaměstnání zanechat. Rozhodl se odejít do předčasného důchodu. Zvážil devastující vliv posledních let odpracovaných ve firmě a konečně vyhrálo zdraví nad finanční stránkou zaměstnání, podrobně plán probral i s manželkou, která jeho rozhodnutí velice vítala. Byl jediný, kdo byl ochoten v pracovní atmosféře vytvářené majitelem firmy vydržet tak dlouhou dobu. Daň, kterou za to zaplatil, byla vysoká, poškozené zdraví a krácení důchodové dávky. Majitel po odchodu tohoto muže musel najmout na jeho místo tři jiné pracovníky.

**Závěr šetření:** Případ představuje jeden z možných tragických konců nelidské pracovní atmosféry. V případě nelze přesně identifikovat motivy, proč se zaměstnanec rozhodl na svém pracovním místě setrvat, přestože jeho okolí dávalo jasné signály, že trvale v této firmě pracovat nejde.

Pracovní tým firmy je direktivně řízen a je potlačena samostatnost jednotlivců i kreativní přístup k řešení pracovních úkolů. Atmosféra je nasycena strachem a neochotou brát osobní odpovědnost za rozhodnutí.

O nelidskosti přístupu majitele firmy svědčí jednoznačně hodnocení doby rekonvalescence po vážné operaci, která měla přímou souvislost s pracovním vypětím, jako sabotáž. Jde o bezohledný majetnický přístup k zaměstnancům. Přes vysokou inteligenci, profesní odbornost a jistě celou řadu pozitivních osobnostních dispozic k podnikání nebude

mít majitel firmy předpoklady k budování funkčního pracovního týmu. Jeho styl budování a vedení lidí lze nazvat extrémní metodou „cukru a biče“, cukrem je poměrně vysoké platové ohodnocení, bičem pak formu příkazů a psychický tlak, který tento vedoucí kolem sebe šíří.

### **3.5 Shrnutí případových studií**

Šest vybraných případových studií je možno považovat za sondu do problematiky mobbingu a bossingu, jak probíhá v malých organizacích. Nelze je považovat za dostačující vzorek, díky kterému by se daly získané závěry zobecňovat. Jsou také z větší části ovlivněny způsobem, jakým byly případové studie vybrány. Z větší části jde o příběhy zaměstnanců, kteří se obrátili na poradnu, která se zabývá pracovními vztahy. Případy, které se odehrály bez kontaktu s touto poradnou, jsou zahrnuty pouze dva a jejich výběr ovlivnila autorova znalost jejich děje. Výběrový vzorek je tedy malý a nepostihuje dostatečně případy, kdy se oběť s mobbingem či bossingem vyrovnává sama nebo za pomoci jiných zdrojů.

Přesto je možné z této sondy udělat předběžné závěry a formulovat myšlenky, které mohou být v budoucnu zdrojem hypotéz k hlubšímu zkoumání. K těm nejdůležitějším patří následující:

- Mobbing a bossing může postihnout organizaci s různou pracovní náplní.
- Před systematickými útoky mobbera (bossera) je v nebezpečí zranitelnější člověk stejně jako energický a profesně dobře situovaný pracovník.
- Útočník, který má za cíl likvidaci své oběti a její odstranění z cesty, používá podle úskocné metody a nepolevuje ve svých útocích.
- Klíčovou roli v boji s mobbingem u malé organizace má vedoucí pracovník.
- Pracovní kolektiv je snadno k mobbingu manipulovatelný, i v případě, že se někteří jeho členové mobbingu neúčastní, ale tím, že o mobbingu mlčí, tuto patologii podporují.
- Oběť si hledá ochranu a pomoc až při vysokém stupni rozvoje šikany, prvopočátek patologických jevů má oběť i její okolí tendenci podceňovat.

Z těchto závěrů by bylo možné formulovat například následující čtyři názory:

- Informovanost zaměstnanců o ohrožení zdraví, psychické a sociální pohody vlivem mobbingu a bossingu je nízká.
- Zaměstnanci nedokáží včas identifikovat prvotní znaky počínajícího mobbingu.

- Vedoucí pracovníci malých organizací nereagují v přiměřené míře a včas na výskyt mobbingu na jejich pracovišti.
- V malé organizaci je obranou proti bossingu rozvázání pracovního poměru.

Tyto závěry, přeformulované do podoby hypotéz kvantitativního výzkumu, mohou sloužit jako spojovací článek k rozsáhlejšímu a hlubšímu zkoumání například pomocí dotazníků předložených vhodně vybraným skupinám respondentů. Takto připravené dotazníkové šetření by mohlo navíc ukázat, která konkrétní fakta o nebezpečí mobbingu a bossingu je třeba zprostředkovat veřejnosti, v jaké formě a jakým způsobem. Toto je směr možného rozvoje práce a využití poznatků, které práce poskytuje.

Můj dojem je, že řešení problematiky šikany na pracovišti je ve sféře malých organizací podceňováno nebo v rámci každodenních úkolů a starostí se téma a problematika šikany přehlíží. Domnívám se také, že kompenzujícím trendem, který brání epidemii sociální patologie šikanování v malých organizacích, je komunitní charakter jejich pracovních kolektivů. Potenciál, který velké firmy rozvíjí a budují různými teambuildingovými aktivitami, mají malé organizace v přirozenější podobě snadněji dostupný.

## 4 Závěr

Práce byla zaměřena na téma patologických vztahů na pracovišti, konkrétně na jev nazývaný mobbing a bossing a to především z pohledu vzniku, průběhu, dopadu a odstraňování těchto jevů v malých organizacích a malých pracovních kolektivech.

Úvodní kapitola se věnuje definici pojmů, s kterými se dále čtenář v textu setkává. Definuje mobbing a bossing jako jednu z forem šikanování spolupracovníků. Jsou zde předloženy myšlenky a teze, proč tato asociální forma mezilidských vztahů vzniká, jaké jsou základní modely jejich rozvoje a šíření. Jako primární spouštěcí prvek je zde zmíněn neřešený nebo nevyřešený konflikt. Úvodní kapitola dále definuje typ organizací, které jsou ve spojitosti s mobbingem a bossingem v práci sledovány.

Další část teoretické části je samostatně věnována mobbingu. Je zde definice, jaké chování lze klasifikovat jako mobbing, kdo je v tomto procesu útočníkem a kdo obětí. Je popsán průběh procesu mobbingu, rozebrány příčiny jeho vzniku a jsou uvedeny příklady chování útočníka, včetně motivů k tomuto chování. Dále jsou rozebrány dopady mobbingu. Jednak se věnuji vlivu mobbingu na oběť, na její pracovní výkonost a na její zdraví. Zdravotní dopady jsou zmíněny především v oblasti psychické, především růst nejistoty,

pokles sebejistoty, deprese apod., a dále postupný destruktivní vliv na zdraví fyzické, v podobě psychosomatických potíží, a destruktivní vliv na sociální vztahy oběti. Kapitola se věnuje i dopadům mobbingu na chod a ekonomické parametry organizace. Zpracovávaným tématem je dále dopad na atmosféru a klima pracovních kolektivů.

Na rozbor mobbingu navazuje kapitola, která je věnována jeho specifické variantě, psychickému nátlaku na zaměstnance, jehož původce je nadřízený. Tento typ šikany, bossing, je srovnáván s procesem, metodami a dopadem, který má mobbing, tedy šikana mezi sobě rovnými zaměstnanci. Jsou zdůrazněny odchylky v motivaci i praktikách bossingů a to jak z obecného pohledu, tak se zaměřením na chování vedoucích malých kolektivů. Je nastíněna pozice oběti a odlišnosti s postavením oběti vystavené mobbingu.

Další kapitola si všímá možností, které má organizace při prevenci, odhalování a likvidaci mobbingu a bossingu ve svých strukturách. Zdůrazněna je hlavně role vedoucího pracovního týmu, jako člověka, který je ve svých osobních postojích určujícím faktorem v boji proti patologickým vztahům na pracovišti. Jsou rozebrány dílčí role při řízení technologických procesů pracoviště i při řízení lidí a ovlivňování mezilidských vztahů. Jsou uvedeny podněty a signály, které mohou vedoucího varovat před zrodem mobbingu v kolektivu a jeho šířením. Jako samostatný problém je rozebrán bossing v malé organizaci. Je předložen názor, že při výskytu bossingu je oběť zbavena většiny šancí na urovnání situace v rámci pracoviště.

Poslední kapitola teoretické části se věnuje obraně a ochraně oběti samotné, je-li vystavena mobbingu nebo bossingu. Jako první krok, nutný k obraně je zdůrazněna potřeba mobbing rozpoznat a uvědomit si ho. Dále je doporučena podrobná a dlouhodobá analýza dění kolem oběti. Doporučen je rozhovor s vedením, případně i útočnickem, provedený sebevědomě a s jasným cílem ohradit se proti psychickému tlaku. Současně je doporučena starost o sociální zázemí, které je pro zvládnutí těchto vleklých těžkostí nezbytné.

Mimo svépomocných aktivit je v práci shrnuta i možnost oběti mobbingu a bossingu využít legislativní ochrany a pro lepší orientaci v situaci je pak nabídnuta možnost vyhledat a konzultovat zkušenost s poradnou pro pracovní vztahy. Poradny jsou prezentovány jako místo, kde je prostor ke konzultaci chování kolegů v zaměstnání, chování a postojů oběti, kde je prostor k podrobné analýze a k naplánování potřebných ochranných a obranných kroků, včetně zprostředkování komunikace s vedením, případně útočnickem, smířčího jednání nebo zprostředkování kontaktu s dalšími odborníky z oboru psychoterapie, právního zastoupení nebo kontakt s orgány bezpečnosti práce a podobně.

Druhou částí práce je sonda do případů s výskytem mobbingu a bossingu na pracovištích malých organizací. Je zde představeno celkem šest krátkých případových studií. Jsou ve dvojicích seřazeny do tří skupin. První skupina ukazuje nejčastější průběh mobbingu a nejběžnější reakci oběti, spočívající v realizovaném nebo plánovaném rozvázání pracovního poměru se zaměstnavatelem. Jsou to současně případy, které ukazují špatné nebo nulové reakce vedení organizace, při výskytu mobbingu. Druhá skupina představuje případy, kdy se v řešení mobbingové situace angažuje vedení organizace nebo někdo z kolektivu pracoviště s dostatečnou pozorností a vnímavostí k mezilidským vztahům na pracovišti. Také s dostatečnou odvahou a schopnostmi aktivně proti mobbingu a útočnickovi vystoupit. Tato dvojice případových studií ukazuje, že důsledný a promyšlený zásah proti vztahové patologii dokáže napravit podstatnou část škod napáchaných na pracovní výkonnosti a zdraví jednotlivců, ale i postižených kolektivů a organizací. Třetí skupina představuje možné dopady bossingu, když se vyskytne v malé organizaci. Případy bossingu zde uvedené ukazují, jak může být bossing likvidační jak pro oběť a její sociální okolí, tak pro výkonnost a efektivitu organizace.

Závěr výzkumné části práce předkládá několik tezí provedené sondy, týkající se především připravenosti běžných zaměstnanců, ale i vedoucích pracovních týmů a organizací, včas rozpoznat a účinně čelit mobbingovému a bossingovému chování. Sonda ukazuje, že právě neschopnost rozpoznání zákeřných útoků mobbera či bossera připraví oběť o mnoho sil, kterých se později nedostávají k účinnému vystoupení proti útočnickovi a na obranu svých práv a svého zdraví. Současně závěrečná část práce otvírá směr, kterým by bylo možné téma dále rozpracovat a navázat na její výstup.

## 5 Literatura a zdroje

- BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.
- BODDY, D. *Management: An Introduction*. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited. 2008. ISBN 978-0-273-71106-3.
- COMMISSION RECOMMENDATION 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises [Official Journal L 124 of 20.5.2003] . [vid. 22.3.2014]. Dostupné z <http://www.reach-compliance.eu/english/REACH-ME/engine/sources/regulations/launch-2003-361-EC.html>
- ČECH, T. *Škola a zdraví 21. Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5448-6.
- ČSÚ. *Tab. 2 Ekonomické subjekty se zjištěnou aktivitou se sídlem v České republice podle vybraných právních forem a počtu zaměstnanců (stav k 31. 12.)*. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online] Praha: CZSO.CZ ©2014, aktualizováno 13.2.2014, [vid. 22.3.2014]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/res\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/res_cr) .
- HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuálek o násilí*. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 2004. ISBN 80-7013-397-X.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd., Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.
- HENDRYCH, D. aj. *Právní slovník*. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-059-1.
- HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti. Mobbing*. Přeložila Alena LUKÁČOVÁ. Martin: Neografie, 1995. ISDN 80-85186-62-4.
- KRATZ, H.-J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- KOLÁŘ, M. *Nová cesta k léčbě šikany*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-871-5.
- KOUKOLÍK, F., DRTILOVÁ, J. *Vzpouza deprivantů. O špatných lidech, skupinové hlouposti a uchvácené moci*. Praha: Makropulos, 1996. ISBN 80-901776-8-9.
- KRÁSOVÁ, D., ŘEZNÍČKOVÁ, I. *...šikana, věc veřejná?* Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče [online] Praha: OSZSP ČR, ©2012, 26.10.2012 [vid. 22.3.2014]. Dostupné z <http://osz.cmkos.cz/cz/clanky/26-10-2012-sikana.aspx> .
- LEYMANN, H. *The Mobbing Encyclopaedia* [online] ©1996 [vid. 22.3.2014]. Dostupné z <http://www.leymann.se/English/frame.html>.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vydání. Praha: Academia, 1999, ISBN 80-200-0690-7.



- PEARCE, D., W. aj. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. Přeložil Oldřich DĚDEK. Praha: Victoria publishing, 1995. ISBN 80-85605-42-5.
- ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.
- ŘÍČAN, P. *Agresivita a šikana mezi dětmi - jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7178-049-9.
- SPURNÝ, J. *Psychologie násilí, o psychologické podstatě násilí, jeho provedení a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha: Eurounion, 1996. ISBN 80-85858-30-4.
- ŠOLCOVÁ, I. Šikanování v zaměstnání: úvod do problému. *Československá psychologie: časopis pro psychologickou teorii a praxi*. 1995, roč. 39, č. 5, s. 440-443. ISSN 0009-062X.
- SVOBODOVÁ L. *Nenechte se šikanovat kolegu, mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
- TRPIŠOVSKÁ, D., VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie (Vybraná témata)*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.
- UHLÍŘ, A. *V Česku je mobbing na pracovišti častým jevem*. *Britské listy* [online] ©2013, 14.10.2013. ISSN 1213-1792. [vid. 22.3.2014]. Dostupné z <http://blisty.cz/art/70493.html>
- .VEČERKOVÁ, B. *Šikana na pracovišti*. *STEM/MARK* [online] ©2013, 26.6.2013. [vid. 22.3.2014]. Dostupné z [http://www.stemmark.cz/mobbing\\_2013/](http://www.stemmark.cz/mobbing_2013/).
- VÚBP. *Bezpečný podnik. Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. ISBN 978-80-86973-66-1.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie. Sociálna psychológia*. Praha: ISV – nakladatelství, 1997. ISBN 80-85866-20-X.
- ZÁBRODSKÁ, K., KVĚTON, P. Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: výskyt, formy a organizační souvislosti. *Sociologický časopis*. 2012, roč. 48, 4, s. 641 – 668. ISSN 0038-0288.
- Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2006, částka 84, s. 3146-3241. [online]. [vid. 10.4.2014]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>
- Zákon č. 198 ze dne 23. dubna 2008 (antidiskriminační zákon). In: Sbíрка zákonů České republiky. 2009, částka 58, s. 2822-2829. [online]. [vid. 10.4.2014]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=5504>
- Zákon č. 89 ze dne 22. března 2012 občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2009, částka 33, s. 1026-1368. [online]. [vid. 10.4.2014]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144>

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

<b>Jméno a příjmení autora:</b>	Pavel Pelikán
<b>Studijní program:</b>	Sociální politika a sociální práce
<b>Studijní obor:</b>	Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii
<b>Název práce:</b>	Mobbing a bossing v malých organizacích
<b>Počet stran (bez příloh):</b>	49
<b>Celkový počet stran příloh:</b>	0
<b>Počet titulů české literatury a pramenů:</b>	26
<b>Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:</b>	3
<b>Počet internetových odkazů:</b>	8
<b>Vedoucí práce:</b>	Doc. PhDr. Jaroslav Kot'á
<b>Rok dokončení práce:</b>	2014



## Posudek vedoucího diplomové práce na Pražské vysoké škole psychosociálních studií

Jméno a příjmení studenta/-tky: Pavel Pelikán

Obor studia: sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou terapii

Název práce: Mobbing a bossing v malých organizacích

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jaroslav Kořán

### Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 49

Počet stránek příloh:

Počet titulů v seznamu literatury: 26+8

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

### Výběr tématu

Závažnost tématu

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

Oborová přiléhavost 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:

Jaké jsou dopady mobbingu a bossingu pro organizaci, v níž k nim dochází?  
Jaké jsou příčiny vzniku mobbingu a bossingu?  
K jakým poznatkům dospělo výzkumné šetření autora?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Autor předložil bakalářskou práci, která je zaměřena na sociálně patologické jevy - v tomto případě na mobbing a bossing v malých organizacích. V úvodní části práce jsou probrány otázky konfliktních situací na pracovišti, patologizace vztahů, otázky šikany a jejich forem – mobbingu a bossingu, včetně dalších možných forem násilí na pracovišti. Následující oddíl je podrobněji zasvěcen mobbingu (příčiny jeho vzniku, otázka útočníků a oběti, fáze a průběh, dopady bossingu pro oběť – a pro organizaci). Autor následně probral z uvedených hledisek i bossing. Dále se zaměřil na otázky, jak tyto formy násilí řešit a ptá se také, zda se lze uvedeným jevům bránit, či je lepší ustoupit. Ve výzkumné části jsou uvedeny kasuistiky tří typů případů mobbingu a bossingu.

Celkové hodnocení: Text na ploše bakalářské práce poměrně dobře zmapoval zkoumanou problematiku a ukazuje, že autor má nejen dobrý vhled, ale i vlastní zkušenosti z dané oblasti. Text je čitelný, přehledný a logicky uspořádaný. Výborně jsou vybrány a koncipovány kasuistiky, které ilustrují jak mobbing, tak bossing. K textu nemám závažnější připomínky a práci doporučuji k obhajobě.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: výborně

Datum, podpis: 15.5.2014

  
doc. PhDr. Jaroslav Koťa



**Posudek vedoucího/oponenta bakalářské/diplomové práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Pavel Pelikán

Obor studia: Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

Název práce: Mobbing a bossing v malých organizacích

Vedoucí/oponent práce: Doc. PhDr. Jaroslav Kořal/ Mgr. Michaela Titmanová

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh): 49

Počet stránek příloh: 0

Počet titulů v seznamu literatury: 26 titulů české literatury, 3 tituly zahraniční tvorby, 8 internetových odkazů

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

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

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

Oborová přiléhavost 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)

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

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

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

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

			3	
--	--	--	---	--

Využití výzkumných empirických metod

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

Využití praktických zkušeností

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

**Obsahová kritéria a přínos práce**

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

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

Naplnění cílů práce

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

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

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

Návaznost kapitol a subkapitol

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

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

			3	
--	--	--	---	--

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

			3	
--	--	--	---	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

V čem student spatřuje (největší) přínos své bakalářské práce?

Jaké povinnosti plynou pro ČR jako člena EU z hlediska legislativních předpisů a jak se s tím ČR vypořádává?

Jaké konkrétní instituce se specializují na pomoc obětem mobbingu a bossingu?

Jaké zná student druhy analýzy textu a zdůvodnění výběru daného druhu pro jeho práci? S jakými dalšími aktéry(str. 29) vedl student rozhovory?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):



Student si zvolil pro zpracování bakalářské práce téma patologických vztahů a chování na pracovišti, v rámci tzv. malých organizací.

Práce se skládá z teoretické a výzkumné části. V tomto případě bych výzkumnou část nazvala spíše částí praktickou, vzhledem k jejímu obsahu.

V rámci první části bakalářské práce se student věnuje vymezení pojmů, terminologii, kterou s pečlivostí objasňuje od strany 9 do strany 13.

V následujících kapitolách podkapitolách 2.3. a 2.4. se věnuje samotnému fenoménu mobbingu a bossingu.

Následná podkapitola 2.5. se zaměřuje na řešení mobbingu a bossingu, podkapitola 2.6., poslední v teoretické části, se věnuje možnostem ochrany před mobbingem a bossingem.

Druhá část, praktická, částečně ilustruje a doplňuje teoretická fakta o fenoménu mobbingu a bossingu prostřednictvím „mini případových prací“, resp. popisu konkrétních situací, které ilustrují fenomény z hlediska:

1. negativního dopadu na oběť mobbingu – 2 ukázky,
2. včasného řešení mobbingu ze strany organizace – 2 ukázky,
3. negativního dopadu na oběť bossingu – 2 ukázky.

#### Celkové zhodnocení

Student zvládl zpracovat bakalářskou práci po formální stránce velmi zdařile. Rozsah, obsah – zvolené téma odpovídá oboru studia, student používá správně citace a prokazuje schopnost práce s prameny, propojení teoretických poznatků a s praktickou stránkou dané problematiky – ilustrací v praxi.

Za problematické považuji nazvání ukázek v tzv. výzkumné části, jako případové studie. Případové studie se vyznačují detailním zpracováním jednoho nebo malého počtu případů s cílem aplikace získaných poznatků při porozumění případům podobným. Detailní zpracování jednoho případu v rámci případové studie by si jistě zasloužilo více jak 2-3 stránky v bakalářské práci. Navíc pro případovou studii je charakteristická kombinace různých technik sběru informací. V této bakalářské práci, pokud jsem dobře pochopila, student pracuje jen s analýzou (?) rozhovorů (?) obětí a „případně dalších aktérů“, které ale nespécifikuje.

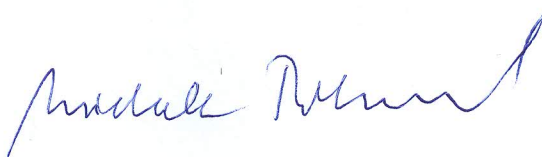
Pokud by student zůstal u skromnějšího pojmenování ukázek z praxe, které dokumentují daný fenomén z různých hledisek, bylo by to legitimní a fakticky správnější.

Celkově zpracování bakalářské práce hodnotím jako velmi dobré.

Doporučení k obhajobě: doporučuji/nedoporučuji\*

Navrhovaná klasifikace: Velmi dobře

Datum, podpis:

13.5.2019 

\* nehodící se, škrtněte