

Pražská vysoká škola psychosociálních studií



**Vliv mobbingu na pracovní a osobní život
postižených jedinců**

Bc. Martina Roblová

Vedoucí práce: MUDr. Olga Dostálová, CSc.

Praha 2014

Prague college of psychosocial studies

**Influence of mobbing on occupational and personal
life of affected individuals**

Bc. Martina Roblová

The Diploma Thesis Work Supervisor:

MUDr. Olga Dostálová, CSc.

Praha 2014

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

V Praze, dne 31. 7. 2014

.....

Děkuji vedoucí diplomové práce MUDr. Olze Dostálové, CSc. za pomoc při stanovení struktury textu, za úpravy i cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat PhDr. Markétě Niederlové, Ph. D. za konzultaci ohledně výběru inventáře pro výzkumnou část práce. Zároveň bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří mi poskytli svůj příběh ke zpracování.

Anotace

Autorka diplomové práce pojednává o problematice šikany na pracovišti a jejích dopadech na osobnost jedince. V teoretické části představuje příčiny vzniku mobbingu, mezi něž patří nepřátelské klima, styl řízení či osobnost agresora. Dále se zabývá výskytem tohoto společenského jevu v zahraničí i v České republice a prezentuje údaje z šetření v jednotlivých zemích. Autorka se zaměřuje na popis psychosomatických a psychických důsledků pro oběti nepřátelského jednání na pracovišti a neopomíjí ani riziko sebevražedných tendencí. Ve výzkumné části autorka představuje pět případových studií, které popisují zkušenost postižených jedinců se šikanou na pracovišti. Následně provádí analýzu výsledků z NEO-PI-R, která dokresluje osobnostní profily respondentů a slouží k ověření stanovených hypotéz.

Klíčová slova

Šikana, mobbing, oběť, psychické důsledky

Abstract

The author of the diploma thesis is dealing with the problems of bullying in the workplace and its impacts on personality of individual. The theoretical part presents causes for creation of mobbing including hostile climate, management style or personality of aggressor. It also deals with the occurrence of this social phenomenon abroad and in the Czech Republic and presents data from surveys in particular countries. The author focuses on the description of psychosomatic and mental consequences on the victims of hostilities in the workplace and does not neglect the risk of suicidal tendencies. In the research part, the author presents five case studies that describe the experience of affected individuals by bullying in the workplace. Subsequently performs an analysis of the results of the NEO-PI-R, which illustrates the personality profiles of respondents and used to verify the hypotheses.

Key words

Bullying, mobbing, victim, mental consequences

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	11
1.1 Šikana.....	11
1.2 Mobbing.....	12
1.3 Bossing.....	12
1.4 Bullying.....	13
2 VLIV RŮZNÝCH FAKTORŮ NA VZNIK MOBBINGU A BOSSINGU..	14
2.1 Pracovní klima a styl řízení.....	14
2.2 Nezdravá komunikace.....	16
2.3 Osobnost agresora.....	18
2.3.1 Typy agresorů.....	19
2.4 Souhrn ke druhé kapitole.....	20
3 VÝSKYT MOBBINGU V ZAHRANIČÍ I V ČESKÉ REPUBLICCE.....	22
3.1 Výskyt mobbingu v evropských zemích.....	22
3.2 Výskyt mobbingu v České republice.....	25
3.3 Souhrn ke třetí kapitole.....	27
4 PSYCHOSOMATICKÉ PORUCHY JAKO NÁSLEDEK PRONÁSLEDOVÁNÍ NA PRACOVIŠTI.....	28
4.1 Psychická zátěž a reakce těla.....	28
4.2 Psychosomatické poruchy u obětí mobbingu.....	30
4.3 Souhrn ke čtvrté kapitole.....	33
5 PSYCHOLOGICKÝ DOPAD MOBBINGU.....	34
5.1 Vliv na motivaci k práci a pracovní spokojenost.....	34
5.2 Psychické důsledky.....	37
5.2.1 Riziko suicidia u obětí mobbingu.....	39
5.3 Souhrn k páté kapitole.....	43
6 KVALITATIVNÍ SONDA.....	45

6.1 Úvod k výzkumnému šetření.....	45
6.2 Stanovení cílů a záměrů kvalitativní sondy.....	46
6.3 Výzkumný vzorek.....	47
6.4 Metodika kvalitativní sondy.....	48
6.5 Výzkumné otázky a hypotézy.....	50
7 PŘÍPADOVÉ STUDIE.....	52
7.1 Kazuistika č.1.....	52
7.1.1 Základní údaje.....	52
7.1.2 Pracovní anamnéza.....	52
7.1.3 Řešení situace na pracovišti.....	54
7.1.4 Výsledky měření.....	55
7.1.5 Souhrn.....	56
7.2 Kazuistika č. 2.....	57
7.2.1 Základní údaje.....	57
7.2.2 Údaje z osobní anamnézy vztahující se k šetření.....	57
7.2.3 Pracovní anamnéza.....	58
7.2.4 Řešení situace na pracovišti.....	59
7.2.5 Výsledky měření.....	60
7.2.6 Souhrn.....	61
7.3 Kazuistika č. 3.....	61
7.3.1 Základní údaje.....	61
7.3.2 Pracovní anamnéza.....	62
7.3.3 Řešení situace na pracovišti.....	63
7.3.4 Výsledky měření.....	64
7.3.5 Souhrn.....	64
7.4 Kazuistika č. 4.....	65

7.4.1 Základní údaje.....	65
7.4.2 Pracovní anamnéza.....	65
7.4.3 Řešení situace na pracovišti.....	67
7.4.4 Výsledky měření.....	68
7.4.5 Souhrn.....	69
7.5 Kazuistika č. 5.....	70
7.5.1 Základní údaje.....	70
7.5.2 Potřebné údaje z osobní anamnézy.....	70
7.5.3 Pracovní anamnéza.....	71
7.5.4 Řešení situace na pracovišti.....	71
7.5.5 Výsledky měření.....	72
7.5.6 Souhrn.....	72
7.6 Analýza případových studií.....	73
7.6.1 Diskuse.....	75
ZÁVĚR.....	76
LITERATURA.....	77
Elektronické zdroje.....	79
Příloha č. 1: Informovaný souhlas.....	80
Příloha č. 2: Průměrné hodnoty skóre NEO-PI-R.....	81
Příloha č. 3: Otázky pro rozhovor s respondentem.....	82

ÚVOD

Diplomová práce pojednává o problematice šikany na pracovišti (tzv. mobbingu) a jejích dopadech na pracovní i osobní život jedinců. Daný námět jsem zpracovávala již v bakalářské práci, proto je cílem tohoto textu přinést rozšíření tématu v teoretické i výzkumné části.

V teoretické části práce nejdříve vymezují základní pojmy, kterými jsou: šikana, mobbing, bossing a bullying. Druhá kapitola pojednává o možných příčinách šikany na pracovišti, za které považují na příklad pracovní atmosféru, nezdravou komunikaci na pracovišti, či osobnost agresora. Dále dle dostupných zdrojů popisují výskyt mobbingu v zahraničí (v evropských zemích) a v České republice. Čtvrtá kapitola se zabývá psychosomatickými poruchami, kterými nejčastěji oběti šikany na pracovišti trpí. V poslední kapitole se zabývám vlivem nepřátelského jednání na psychiku jedince, zejména pak na motivaci k práci, psychické zdraví či riziko sebevražedných tendencí. Pátá kapitola je doplněna třemi zahraničními studiemi.

Ve výzkumné části práce je představena kvalitativní sonda, která obsahuje zpracování případových studií. Jednotlivé tzv. kazuistiky se zakládají na výpovědi pěti respondentů, kteří se stali oběťmi diskriminačního jednání v zaměstnání. Všichni respondenti navíc vyplnili NEO osobnostní inventář, který autorce poslouží k vyhodnocení jejich osobnostních profilů a k ověření stanovených hypotéz.

Text je doplněn třemi přílohami. Příloha č. 1 představuje prázdný formulář informovaného souhlasu, který autorka s respondenty podepsali. Příloha č. 2 ukazuje průměrné hodnoty jednotlivých škál a subškál NEO-PI-R. Příloha č. 3 dokládá znění otázek polostrukturovaného rozhovoru, který autorka práce s jednotlivými respondenty vedla.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Na začátku diplomové práce budou představeny čtyři základní pojmy: šikana, mobbing, bossing a bullying. Jedná se o klíčová slova, jejichž definice nejsou autory jednoznačně vymezeny, a proto zde autorka práce uvede jejich různá pojetí.

1.1 Šikana

Pojem šikana má daleko širší obsah, než se mu v současnosti obvykle přisuzuje. Než se budeme věnovat jeho vymezení v tom rozsahu, jak se v současnosti chápe, je nutno si všimnout i jeho širšího významu.

Slovo šikana pochází z francouzštiny a původně má význam umělé brzdící zatáčky. Další, zřejmě pozdější význam je „*úmyslná, zlovolná překážka, příkoří, ... lstivé zákeřné jednání*“ (LINHART aj., 2003, s. 362).

Malá právníková encyklopedie uvádí pojem „šikanování“ *jako jednání, jímž jedna nebo více osob působí jiným příkoří, nutí je k ponižujícím úkonům... apod.*“ (FIALA aj., 1995, s. 181). Dále uvádí jako příklad trestný čin vydírání, útisku nebo omezování osobní svobody.

V současnosti je termín šikana pravděpodobně nejčastěji spojován s určitým patologickým chováním ve školní skupině žáků. Autor Michal Kolář, který se dlouhodobě šikanou ve školních kolektivech zabývá, vymezuje tento jev jako záměrné, opakované týrání spolužáků pomocí agrese a manipulace, což deklaruje na rozsáhlém seznamu forem nepřátelského chování (KOLÁŘ, 1997, s. 20). Další z autorů uvádí, že oběť šikany musí být vždy určitým způsobem bezbranná, čímž odlišuje běžné vrstevnické konflikty (ŘÍČAN, 1995, s. 28).

K psychickému či fyzickému týraní však dochází také v kolektivu zaměstnanců a pro označení nepřátelského chování na pracovišti se nejběžněji užívá právě pojem šikana. Domnívám se, že je to zapříčiněno právě tím, že šikana je v české společnosti známým a veřejně prezentovaným jevem, tudíž je snadnější jakékoli agresorské jednání označit spíše českým výrazem než cizím (mobbing, bossing).

V případě šikany mezi dospělými na pracovišti nemusí odpovídat určitá kritéria, která jsou uváděna při definování pojmu šikany a to zejména, že šikanující jedinci bývají tělesně silnější, věkově starší, či je šikana prováděna v početní převaze (HARTL a HARTLOVÁ, 2009, s. 321).

Zvážíme-li první uvedenou definici z Linhartova slovníku, mohli bychom považovat termín šikana v širším smyslu za nadřazený pojem pro ostatní pojmy převzaté z angličtiny, tedy zahrnující mobbing, bossing i další.

1.2 Mobbing

Obecně můžeme říci, že mobbing je opakované, stupňující se nepřátelské chování jedince či skupiny proti určité osobě (či osobám) na pracovišti (SVOBODOVÁ, 2008, s. 18). B. Huberová doplňuje vymezení mobbingu tím, že nepřátelské chování směřuje proti osobě (či osobám) určitou dobu a to alespoň jednou týdně a nejméně po dobu šesti měsíců (HUBEROVÁ, 1995, s. 11). Takovéto chování pak jedinec může vnímat jako ponižující, frustrující, nespravedlivé a často ho staví do obranné pozice.

Slovo mobbing nemá v českém jazyce přesný ekvivalent, ale často se ve zdrojích uvádí výrazy typu psychické násilí, psychoteror, psychické týrání apod. M. F. Hirigoyenová přirovnává dokonce mobbing k „psychické vraždě“ (HIRIGOYENOVÁ, 2002, s. 5). Dalším názvem pro nepřátelské chování na pracovišti je šikana, která však také přesně nevystihuje konkrétní podoby mobbingu, přesto se v češtině hojně používá.

1.3 Bossing

Autoři H. J. KRATZ (2005) a B. HUBEROVÁ (1995) vysvětlují tento pojem jako formu mobbingu, kterého se dopouští nadřízený vůči podřízenému (odvozeno z angl. boss = šéf). Autorem označení je S. Kile (cit. dle BEŇA, 2003, s. 61), který jím vysvětloval šikanu ze strany vedoucích pracovníků, můžeme tedy říci, že se jedná o tzv. „mobbing shora“ Bossing se může vyznačovat zneužíváním moci vedoucího pracovníka či vytvářením tlaku na podřízeného tak, aby bylo dosaženo jeho poslušnosti.

Nepřímou formou bossingu může být také záměrné přehlížení či bagatelizování probíhající šikany mezi podřízenými pracovníky. V případě, kdy agresor získání tzv. tichou podporu vedoucího pracovníka, může se mobbing volně přeměnit v počínající bossing.

Mezi nejčastější znaky mobbingu shora patří zejména: zadávání malého, či naopak obrovského množství úkolů, neustálá kontrola, omezování kompetencí, izolace či náznaky ponižování či zesměšňování pracovníka (HUBEROVÁ, 1995, s. 101).

Pro úplnost autorka práce uvede pojem „staffing“ (odvozeno z angl. staff = zaměstnanci, personál) kterým bývá v naší terminologii označován mobbing zdola, tj. ze strany podřízených vůči vedoucím pracovníkům. Cílem takového nepřátelského jednání bývá znemožnění či odstranění nadřízeného, či celková destabilizace podnikové kultury (KRATZ, 2005, s. 16).

1.4 Bullying

Termín bullying je odvozen z anglického slova *bully*, jež lze přeložit jako slovesa týrat, šikanovat, zastrašovat, zároveň také jako označení osoby – tyran, násilník, surovec. Americká psychologická asociace (APA) popisuje bullying jako *„formu agresivního chování, při němž někdo úmyslně a opakovaně ubližuje další osobě a to v podobě fyzického kontaktu, slovně či jiným způsobem“* (AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, 2014).

Na základě uvedené definice se domnívám, že slovo bullying nejvíce odpovídá českému označení šikana, které se nemusí nutně vztahovat k pracovnímu prostředí. Naproti tomu autor P. Beňo pojmy mobbing a bullying považuje za totožné (BEŇO, 2003, s. 10).

2 VLIV RŮZNÝCH FAKTORŮ NA VZNIK MOBBINGU A BOSSINGU

Příčiny nepřátelského chování ze strany kolegy či nadřízeného může mít kořeny v mnoha oblastech. Nelze přesně vymezit jediný faktor, který je na počátku mobbingu či bossingu, jelikož se často jedná o souhru několika specifických aspektů. V této kapitole autorka práce popíše nejčastěji uváděné příčiny pronásledování v zaměstnání.

2.1 Pracovní klima a styl řízení

Pro výskyt mobbingu či bossingu je zpravidla vhodným podhoubím narušené sociální klima na pracovišti. Nepříznivá pracovní atmosféra může být způsobena přílišným zatížením jednotlivých pracovníků či nejasnou organizací práce. Tlak na výkon, nedostatek času a blížící se tzv. deadline na dokončení nejasně vymezeného úkolu rozhodně nepřispívá k pohodě a přátelské atmosféře na pracovišti (HUBEROVÁ, 1995, s. 17). Na základě tohoto chaosu a nadměrné zátěže častěji vznikají mezi spolupracovníky konflikty, které mohou přispívat k rozvoji další agrese.

Růst šikany může také podporovat opačný pól situace a to v případě, kdy zaměstnanci nemají dostatek práce a dochází k tomu, že se na pracovišti nudí. Zajímavý postřeh L. Vašiny uvádí Z. Vybíral ve své knize:

Vašina v roce 1988 říká: „*Existují lidé, kteří více či méně záměrně vyhledávají stresory, provokují stresové situace, vyvolávají stresové reakce a tím i zvýšení hladiny endorfinů... Tito lidé si na příklad podvědomě navozují časovou tíseň*“ (cit. dle VYBÍRALA, 2009, s. 257).

Domnívám se, že právě nuda a nedostatek pracovních úkolů mohou u některých lidí vyvolávat touhu po změně či „dobrodružství“. Z toho důvodu se mobbeři mohou uchylovat k dehonestujícím praktikám vůči kolegovi či podřízenému, jelikož jim snadno přinášejí potřebné vzrušení, náplň pracovní doby a později také uspokojení z „úspěchu“.

Pro doplnění autorka práce uvede také některé příčiny mobbingu z pohledu autora H. J. Kratze, jež uvádí ve své monografii (KRATZ, 2005, s. 18-20):

- a) Nízká morální úroveň zaměstnanců způsobená přílišnou ctižádostivostí a rivalitou.
- b) Větší tolerance k agresivitě a násilí mezi lidmi. Autor pohlíží na agresivitu mezi jedinci jako na rozšiřující se fenomén, který je velmi často prezentovaný v médiích. Domnívá se, že lidé se raději agresivnímu chování druhých vyhýbají, nebo ho ignorují, než aby se mu postavili, nebo konflikty řešili.
- c) Oběť jako náhradní objekt agrese namířené proti jinému člověku. H. J. Kratz vysvětluje další možnou příčinu nepřátelského chování, kdy zaměstnanec či nadřízený „útočí“ na kolegu, protože svoji zlost nemůže projevit k osobě, ke které se ve skutečnosti vztahuje. Většinou to bývá vztek namířený proti nadřízenému např. kvůli nespravedlivému jednání, nespokojenosti s platem apod. Jedince, který agresor vnímá jako slabý článek kolektivu, je poté vystaven hrozbě mobbingu.
- d) Snižování možnosti v kariérním růstu vede k většímu konkurenčnímu boji mezi pracovníky.
- e) „Úřední“ mobbing při propouštění zaměstnance – pokud firma propouští zaměstnance, často se dopouští tzv. outplacementu, jehož cílem je úspora financí na výplatách a odstupných. Často se stane, že zaměstnanec dá raději výpověď sám, aby nemusel snášet další příkoří, i za předpokladu, že nebude mít nárok na podporu v nezaměstnanosti.

Dalším významným faktorem je styl řízení vedoucího pracovníka. Pokud se nadřízený chová příliš autoritativně a veškeré pracovní záležitosti řeší z pozice moci, vyvolává ve svých podřízených především pocity strachu či viny. Snadno tak u autoritativního nadřízeného může docházet k přehlížení „opravdové“ atmosféry mezi podřízenými (SVOBODOVÁ, 2008, s. 37). Také druhý extrém, tj. přílišná liberálnost či nezkušenost manažera, která se může projevat nezájmem o dění na pracovišti, způsobuje vzdalování se od pracovního života podřízených. Když nadřízený neví, jak spolu zaměstnanci vycházejí, jaké mají problémy, a řešení veškerých potíží nechává na nich, může tím zapříčinit např. vygradování nepatrného konfliktu do obrovských mezí, či převzetí role neformálního vedoucího („silnějšího“ jedince) z řad podřízených pracovníků.

Autorka L. Svobodová uvádí nejčastější chyby vedoucích pracovníků:

„Chaotické rozhodování, nejasné kompetence, absence pravidel, neprůhledná politika vedení, zadávání nesmyslných úkolů, protěžování jedněch proti druhým, opomíjení potřeb zaměstnanců, vydávání stále nových oběžníků a směrnic, stále nové organizační změny, neobjektivní systém hodnocení a nedostatek oceňování, nedostatek tolerance a empatie, nízká schopnost vypořádat se s konfliktem, destruktivní zacházení s chybami či omyly, vysoká míra kritiky či neochota řešit konflikty“ (SVOBODOVÁ, 2008, s. 38).

Domnívám se, že výše popsany výčet nejčastějších chyb vedoucích pracovníků zároveň ukazuje, jak velkou zodpovědnost nadřízený ve firmě má. Zajisté není lehkým úkolem věnovat všem podřízeným stejnou míru pozornosti, působit jako mediátor v případě sporů na pracovišti a zajišťovat výsledky, který má jeho tým podniku přinést. Nadřízený pracovník by tedy podle mého názoru měl být především stabilním jedincem s potřebnou dávkou sebereflexe a zvýšenou frustrační tolerancí vůči stresu, kterému na své pozici dozajista čelí.

2.2 Nezdravá komunikace

Významným činitelem, který hraje roli při vzniku šikany na pracovišti je také nefunkční či nepřátelská forma komunikace. Jelikož je sdělování (verbálních i neverbálních) informací hlavním prostředkem lidského dorozumívání, logicky může ovlivnit patologický jev, jímž mobbing je.

Dysfunkční komunikaci je možné vymezit jako výměny mezi lidmi, které se vyznačují agresivními projevy, neovladatelnými výbuchy emocí, lhaním, simulací, či neustálým generalizováním nebo zkreslováním skutečností (VYBÍRAL, 2009, s. 226). Zvláště na pracovišti, kde panuje napjatá atmosféra, a kde pracovníci jsou pravidelně vystavováni stresovým podnětům, stačí jen malý krůček k nezdravému komunikování.

Pro lepší vysvětlení autorka textu uvede některé způsoby komunikace, jež nelze považovat za tzv. zdravou, tak jak ji popisuje Z. Vybíral. Autor ve své monografii hovoří o důležitosti bezprostřední reakce komunikanta – v případě šikany na pracovišti by se mohlo jednat o záměrné a pravidelné vyhýbání odpovědi či odsouvání reakce ze strany agresora. Takové jednání by pak

postižený jedinec mohl vnímat jako dělané naschvál či jako určitou formu potrestání, i když neví, co udělal špatně. Úzkou spojitost s výše uvedeným má také projevování zájmu člověku, se kterým se snažíme dorozumět (VYBÍRAL, 2009, s. 228). Situace, kdy kolega či nadřízený nezvedne oči od monitoru, zvedá telefon, když na něj začínáme hovořit, nebo se schválně odvrátí jinam, jednoznačně svědčí o tom, že nemá zájem být s námi v kontaktu a svým chováním může přispívat k vyhocení nefunkční komunikace.

Ve zdravě fungující skupině lidí se většinou objevuje humor, který je projevem přirozeného a uvolněného ovzduší na pracovišti (VYBÍRAL, 2009, s. 229). Avšak i žertování může být nástrojem pro šikanujícího jedince. Prostřednictvím vtipů či zábavných historek agresor může oběť shazovat či cíleně zesměšňovat a může se „schovávat“ za to, že pouze dělá legraci. Celkově lze konstatovat, že k užívání humoru je potřeba určitá dávka taktu a sociální inteligence, tak abychom druhého neurazili, či neponížili. V případě útoků tzv. mobbera se však jedná o zneužívání legrace proti své oběti a její vědomé zesměšňování.

Mezi další možné příčiny nezdravé komunikace, která přispívá k rozvoji či udržování šikany na pracovišti je možné řadit také zahrnování kolegy/podřízeného velkým množstvím požadavků či úkolů. Tlak a nedostatek času na splnění všech nároků může vést k frustraci a pocitům nedostačivosti u „zavaleného“ jedince. Z. Vybíral uvádí jako důkaz dysfunkční komunikace dále přemíru kritiky a vyjadřování zklamání druhému člověku. Právě cílená kritika a výčitky patří mezi hlavní formy slovního napadání, ke kterým mobber nejčastěji sahá.

Je ještě jeden důvod pro nezdravou komunikaci: člověk doposud submisivní a těžce nesoucí zacházení okolí s ním, se náhle dostane do pozice, kdy má příležitost být sám agresorem. Může se to stát proto, že je používán jako nástroj pro někoho mocnějšího v pozadí, aniž o tom ví, nebo se mu podaří shodou okolností získat nečekaně příslušné postavení, či z nějakého důvodu získá zřejmou oporu někoho mocného. Je to jev, který se vyskytuje často v praxi, pokud si provedeme hlubší analýzu chování této osoby.

2.3 Osobnost agresora

V rámci této kapitoly nelze opomenout hlavní zdroj počátku šikany v zaměstnání, tj. osobnost agresora, který páchá násilí na svých kolezích či podřízených. Jednoduše řečeno: bez osoby agresora by mobbing nemohl existovat. Ať jsou pohnutky tzv. mobbera k diskriminačnímu chování jakékoli (strach z konkurence, závist, osobní problémy apod.), právě jeho činy často vedou k výše popsaným jevům – nepřátelskému klimatu či nezdravé komunikaci na pracovišti.

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

Je nutné říci, že neexistuje typický profil agresora, ale často se vyznačuje určitými temperamentovými rysy. Mobber je často velmi egocentrická osobnost, která ráda upřednostňuje svoje potřeby nad potřebami druhých. Je soutěživý, vznětlivý a má neustálou potřebu se zdokonalovat. Významným znakem je pro agresora schopnost manipulace, kterou zneužívá nejen proti své oběti, ale také k dalším kolegům na pracovišti, které může proti oběti poštvávat (SVOBODOVÁ, 2008, s. 48).

Autorka Marie France Hirigoyenová hovoří o tzv. narcistické perverzii, která se u pachatele mobbingu často projevuje. Jedná se o charakteristiku osobnosti, která má narcistické velikášské sklony a útočí především na sebedůvěru oběti. Tento jedinec totiž o svých kvalitách nepochybuje, naopak si připadá jedinečný a často přemýšlí o bezmezné moci a úspěchu, kterého by chtěl dosáhnout. Narcisticky perverzní člověk vykazuje velmi nízkou úroveň empatie a zájmu o ostatní lidi, ale sám touží po obdivu a neustálé pozornosti.

Narcisticky perverzní mobber se vyznačuje bezcitností k oběti:

„Účinnost agresorových útoků spočívá v tom, že oběť ani vnější pozorovatel nemají ponětí, že by někdo mohl být tak bezcitný a nelítostný k utrpení druhého člověka“ (HIRIGOYENOVÁ, 2003, s. 142).

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

Posledním výrazným rysem, který je třeba zdůraznit v profilu agresora, je jeho neodpovědnost. Pachatel mobbingu často nechce nést zodpovědnost za svoje pracovní úkony, aby se vyvaroval následkům, které by vyplývaly z případného selhání. Tuto odpovědnost obratně přesouvá na svoje kolegy či podřízené, které kritizuje a právě u nich sleduje možné nedostatky. Mobbeři mají často potíže s rozhodováním, na druhou stranu nechtějí na ostatní působit neschopně, takže tento rys schovávají za arogantní a nepřátelské chování (HIRIGOYENOVÁ, 2003, s. 146-147).

2.3.1 Typy agresorů

Autorka B. Huberová ve své monografii uvádí tři základní typy pachatelů násilí v zaměstnání (HUBEROVÁ, 1995, s. 23 - 24):

- a) Strůjci – jedinci, kteří jsou hlavním zdrojem šikanujícího jednání. Aktivně vymýšlejí nové způsoby, jak svoji oběť napadnout či ponížit, popřípadě hledají spojence pro nepřátelské chování v kolektivu spolupracovníků.
- b) Náhodní pachatelé – šikana většinou začíná konfliktní situací, která vznikne mezi dvěma pracovníky a přeroste v dlouhodobý spor. Nějakou dobu jsou pozice obou jedinců vyrovnané, avšak v určitý okamžik „síla“ jednoho z nich převýší. U náhodného pachatele poté záleží na tom, jestli se rozhodne ve vzniklém boji setrvat s cílem „porazit protivníka“, či od svého nepřátelského jednání upustí.
- c) Spoluúčastníci – tento typ pachatelů autorka rozděluje do následujících dvou skupin. V první skupině se objevují lidé, kteří svým chováním podporují praktiky tzv. strůjce a pomáhají mu k likvidaci oběti. Druhá skupina se vyznačuje jedinci,

kteří pasivně snášejí šikanu na pracovišti. Přehlížejí útoky vůči oběti a snaží se uniknout potenciální hrozbě, že by se mobber zaměřil i na ně samotné. Autorka tak poukazuje na fakt, že pokud kolegové (popř. nadřízení) o šikaně vědí, ale přesto nijak nezasáhnou, stávají se spolupachateli.

Také P. Beňo ve své knize zmiňuje několik typů mobberů, se kterými se setkal. Pro srovnání si je uvedeme (BEŇO, 2003, s. 75-76):

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

2. 4 Souhrn ke druhé kapitole

V druhé kapitole autorka práce představila nejčastější možné příčiny šikany na pracovišti. Kromě nepřátelské atmosféry v zaměstnání, nevhodného stylu řízení vedoucího pracovníka a tzv. nezdravé komunikace, je zdrojem mobbingu (či bossingu) především osobnost, která se dopouští utiskujícího jednání vůči oběti.

Takový jedinec je často úzkostný, labilní a svoji celkovou nespokojenost se životem si kompenzuje na vybraném pracovníkovi.

Dále byly uvedeny typy pachatelů násilí na pracovišti dle autorů B. Huberové a P. Beňa. Zatímco prvně zmíněná autorka rozděluje mobbery do tří základních kategorií, P. Beňo vytvořil typologii, v níž agresory rozděluje podle motivů k nepřátelskému jednání.

Za velmi důležité považují vymezení tzv. spoluúčastníků mobbingu dle B. Huberové, jelikož se na problematiku šikany na pracovišti pohlíží především jako na aktivní činy agresora vůči oběti. Nicméně je na místě si uvědomit, že přihlížející kolegové, kteří napadeného jedince svým pasivním přístupem nechávají bez pomoci, se na mobbingu (bossingu) podílejí rovněž nemalou měrou.

3 VÝSKYT MOBBINGU V ZAHRANIČÍ I V ČESKÉ REPUBLICCE

V následující kapitole se představí základní výčet výskytu šikany na pracovišti z dostupných zdrojů v zahraničí a v České republice. Jelikož lze předpokládat, že projevy lidské agresivity se vyskytují po celém světě, také fenomén mobbingu či bossingu se může objevit v jakékoli zemi či národa.

Počátky zkoumání diskriminačního jednání na pracovišti sahají do osmdesátých let minulého století a první výzkumy výskytu se prováděly především v severských zemích Evropy (SVOBODOVÁ, 2008, s. 21).

3. 1 Výskyt mobbingu v evropských zemích

Významnou osobností počátků zkoumání mobbingu byl švédský psycholog Heinz Leymann. Profesor Leymann se zasloužil nejen o rozšíření povědomí o tomto společenském jevu do celého světa, ale zároveň mezi prvními prováděl šetření výskytu mobbingu a jeho dopadu na postižené jedince (cit. dle WAGNEROVÉ, 2011, s. 134).

V publikaci z roku 1996 H. Leymann prezentoval výsledky výskytu mobbingu ve Švédsku (dotazoval se 2 tisíc 4 set respondentů) a ukázalo se, že nepřátelskému jednání na pracovišti bylo vystaveno 3,5 % tanních pracujících. Profesor Leymann založil pro oběti šikany na pracovišti kliniku (tzv. mobbingové kliniky), kde s nimi pracoval. Z jeho pozorování vyplývá, že se setkával především se ženami (tři čtvrtiny z celkového počtu pacientů), které mobbing zažily v prostředí škol, nemocnic či církevních organizací (cit. dle WAGNEROVÉ, 2011, s. 134).

Pro úplnost je na místě poznamenat, že také muži se mohou stát oběťmi mobbingu, a to stejnou měrou jako ženy. Zajímavé je zjištění, že obě pohlaví čelí šikaně hlavně ze strany stejného pohlaví. H. J. Kratz uvádí následující údaje, které ukazují procentní podíl dle pohlaví obětí:

Tab. č. 1. Srovnání častosti šikany u mužů a žen

ŠIKANOVANÉ ŽENY		ŠIKANOVANÍ MUŽI	
v procentech		v procentech	
Šikanující: ženy	40	Šikanující: ženy	3
Šikanující: muži	30	Šikanující: muži	76
Šikanující: ženy i muži	30	Šikanující: ženy i muži	21

(cit. dle KRATZE, 2005, s. 21)

Tab.č.1. ukazuje, že je značný rozdíl v procentu šikanujících osob u žen a mužů. Zatímco ženy bývají šikanovány hlavně ženami, muži bývají šikanováni daleko více muži. Žen, které šikanují muže, je jen několik procent.

Dále lze pozorovat, že ženy - na rozdíl od mužů - zažívají mobbing od obou pohlaví téměř stejnou měrou. Neobyčejně velký rozdíl mezi procentem žen šikanujících ženy a procentem žen šikanujících muže má své příčiny, o nichž stojí za to se zamyslet. Mohu se jen domnívat, že ženy mohou být zdrženlivější k nepřátelským projevům vůči kolegovi – muži např. z důvodu větší empatie, respektu, anebo strachu z možných následků.

Vrátíme se však k výskytu mobbingu v další severské zemi – Norsku. V tomto státě byl podíl obětí šikany na pracovišti ještě větší než ve Švédsku. Průzkumy ukázaly, že mobbing zažilo 8,6 % zaměstnanců (dotázáno bylo 7787 respondentů), především v soukromých firmách.

Ve Finsku byl prováděn výzkum zaměřující se na povolání městských úředníků. Výsledky v této profesi přinesly zjištění, že 10,1 % dotázaných (celkem odpovědělo 949 zaměstnanců) se považovalo za oběť mobbingu, přičemž zastoupení pohlaví bylo v tomto případě téměř shodné (WAGNEROVÁ, 2011, s. 135 - 136).

Z uvedených příkladů je zřejmé, že pole působnosti mobbujících jedinců je neomezené také z hlediska profesního odvětví. Výskyt šikany na pracovišti lze pozorovat v podobné míře jak v soukromém, tak ve veřejném sektoru. Pro ukázkou

autorka práce představí přehled zaměstnání z veřejného sektoru, která byla v roce 1998 ve Švédsku shledána z hlediska výskytu mobbingu jako riziková (CHAPPELL a MARTINO, 1988, s. 4):

Tab.č.2. Pořadí rizikových pracovních odvětví z hlediska uplatňování mobbingu

PRACOVNÍ ODVĚTVÍ	PŘÍTOMNOST MOBBINGU V PROCENTECH
Zdravotní péče	24
Sociální služby	23
Pošta	7
Bankovníctví	7
Školství a vzdělávání	7
Doprava	7
Policie	5
Péče o dítě	4
Maloobchod	4
Bezpečnost	2
Ostatní povolání	10

Tab. č. 2 ukazuje, že nejrizikovější z hlediska mobbingu jsou zdravotnická povolání a sociální služby. Ostatní povolání ukazují jen několik procent z celkově zkoumaných. Autoři však bohužel neuvádějí, na jak velkém vzorku respondentů z jednotlivých profesních odvětví byl průzkum prováděn. Není ani jasné, zda již předem vybrali skupinu lidí, kteří zažili šikanu na pracovišti a podle jejich pracovního zaměření vytvořili výsledky, či procentní body vyjadřují počty jedinců z jednotlivých profesních skupin. Z toho důvodu bych výše uvedenou tabulku považovala spíše za orientační, jelikož nemáme k dispozici bližší údaje vysvětlující rozložení „rizikových“ povolání. Na druhou

stranu je zajímavé, že se na předních příčkách tabulky objevily právě pomáhající profese. Mohu se jen domnívat, z jakého důvodu tomu tak je, ale napadá mne, že zaměstnanci ve zdravotních a sociálních službách jsou zřejmě častěji vystavováni stresovým situacím, tedy mohou zažívat i větší míru psychické zátěže či frustrace, což se může negativně promítat také na vztazích na pracovišti.

Také Německo je jednou ze zemí, kde byly prováděny výzkumy výskytu mobbingu. První výsledky přinesly zjištění, že 2,7 % zaměstnanců bylo vystaveno mobbingu (KRATZ, 2005, s. 11). Autorka I. Wagnerová s kolegy uvádí studii Zapfa aj. z r. 1996, v níž autoři zjistili, že výskyt mobbingu vysoce souvisí s pracovní nespokojeností, horším psychickým stavem a špatným sociálním prostředím zaměstnanců. Autorka upozorňuje na to, že čím větší podporu měli šikanovaní pracovníci od kolegů či nadřízených, tím méně na ně agresivní útočili (cit. dle WAGNEROVÉ, 2011, s. 135).

Hoel aj. prováděli v r. 2004 průzkum ve Velké Británii, který přinesl překvapivé zjištění, že dokonce čtvrtina, tj. 25 % zaměstnanců byla v té době obětmi nepřátelského jednání na pracovišti a přibližně stejné množství pracovníků poškodil mobbing v předchozích pěti letech (cit. dle WAGNEROVÉ, 2011, s. 135).

Z přehledu zkoumání výskytu mobbingu v evropských zemích je zřejmé, že v každé zemi se tento patologický společenský jev vyskytuje v menší či větší míře. Když si však jednotlivá procenta převedeme na počet jedinců (např. Švédsko 3,5 % = 154 tisíc pracujících osob z celkového počtu 4,4 miliónu), jedná se o alarmující množství jedinců, kteří dlouhodobě čelili šikaně na pracovišti a pravděpodobně si s sebou nesou určité následky. V následující části si představíme zkoumání výskytu mobbingu v České republice.

3. 2 Výskyt mobbingu v České republice

V České republice provádí opakované zkoumání výskytu šikany na pracovišti společnost GfK Praha [od roku 2009 GfK Czech]. V roce 2001 byla u 633 dotázaných respondentů zjištěna zkušenost s mobbingem u 16 % z nich. Více

než polovina (přesněji 58 %) postižených jedinců byla navíc nepřátelskému chování vystavena déle než jeden rok.

V roce 2003 bylo na zkušenost s mobbingem dotázáno 693 osob a 28 % z nich klasifikovalo zkušenost ze zaměstnání jako šikanu. Také u tohoto vzorku postižených osob bylo shledáno, že 54 % z nich čelilo diskriminačnímu jednání déle než jeden rok (cit. dle WAGNEROVÉ, 2011, s. 136).

Také v roce 2005 proběhlo šetření společnosti GfK Praha a zjistilo se, že z 676 respondentů zažilo mobbing 17 % dotázaných jedinců. I u této skupiny byl zjištěn největší podíl jedinců (47 %), jež setrvali v nepřátelském prostředí déle než jeden rok (cit. dle STÁROVÉ, 2005).

Dle zjištěných výsledků výskytu mobbingu společností GfK Praha mezi lety 2001-2003 se autorka I. WAGNEROVÁ (2011) domnívá, že došlo o nárůst výskytu šikany na pracovišti v české společnosti o 12 %. Lze tedy říci, že v následujícím dvouletém období se mobbing u nás vyskytoval méně, a to dokonce o 11 %?

Zdá se, že výrok I. Wagnerové se jeví jako logický úsudek, ale na druhou stranu velký následovný pokles v dalším období by byl podle mého názoru opravdu výrazný. Je zřejmé, že vybraný vzorek v roce 2005 měl nižší pozitivní hodnocení v otázce, která se zaměřovala na zkušenost se šikanou, avšak byla bych opatrná v generalizovaných tvrzeních ohledně nárůstu či poklesu výskytu mobbingu v české společnosti.

Novější výzkumy výskytu mobbingu v České republice prezentovala společnost STEM/MARK. V roce 2011 dělala šetření na vzorku 648 jedinců a ukázalo se, že 19 % (téměř pětina) pracujících lidí nad 15 let má zkušenost s nějakou z forem šikany na pracovišti. V rámci tohoto šetření se opět ukázal velký podíl lidí, kteří diskriminační jednání v zaměstnání zažívají déle než jeden rok a to konkrétně v 59 % případech (VEČERKOVÁ, 2011).

V loňském roce byl stejně zaměřený průzkum proveden na vzorku 638 osob a výsledky přinesly zjištění, že 21 % dotázaných by se označilo za oběti šikany. Nárůst také společnost STEM/MARK zaznamenala v počtu jedinců, kteří čelí šikaně v zaměstnání déle než jeden rok a to v 63 % případech (cit. dle VEČERKOVÉ, 2013).

3. 3 Souhrn ke třetí kapitole

Ve třetí kapitole autorka této práce uvedla jednotlivá zkoumání výskytu šikany na pracovišti v evropských zemích a v České republice. Z uvedených zjištění je patrné, že populace evropských i českých zaměstnanců v určité míře čelí šikaně na pracovišti – hodnoty se pohybují od tří až do dvaceti procentuálních bodů. Ze získaných dat lze pozorovat především vzrůstající tendenci zaměstnaných jedinců, kteří hodnotí svoji zkušenost na pracovišti jako šikanu. Bylo by zajímavé srovnat aktuální výsledky výskytu mobbingu na příklad v severských zemích, kde se šetření provádělo na konci minulého století mezi prvními státy Evropy.

Domnívám se, že k nárůstu přiznaného mobbingu mohla přispět také větší informovanost společnosti o tomto jevu. O šikaně na pracovišti se začalo více otevřeně hovořit a to nejen v naší zemi, tudíž když si postižený jedinec uvědomí, že se stal obětí, má mnohem více zdrojů i možností řešení (v některých evropských státech dokonce existují tzv. antimobbingové zákony), než tomu bylo na příklad před dvaceti lety. Před tím to lidé spíše pasivně přijímali a čím byli služebně níže postaveni, ani neuvědomovali, že by to tak nemělo být.

Zajímavé jsou také vzrůstající hodnoty prezentující počet jedinců, kteří čelili šikaně na pracovišti déle než jeden rok. Podle výsledků zkoumání z České republiky se množství postižených neustále zvyšuje. Předpokládám, že zejména lidé středního věku (avšak nejen tato věková kategorie) v nepřátelském pracovním prostředí setrvávají zejména ze strachu z nezaměstnanosti, potažmo z neschopnosti zabezpečit rodinu. Stále totiž v naší společnosti u zaměstnavatelů může přetrvávat určitá rigidita. Zdá se, že uchazeče o zaměstnání odmítají spíše kvůli datu narození, než kvůli jejich zkušenostem a zároveň nejsou schopni flexibilně nabídnout pozice polovičních úvazků např. matkám po rodičovské dovolené.

4 PSYCHOSOMATICKÉ PORUCHY JAKO NÁSLEDEK PRONÁSLEDOVÁNÍ NA PRACOVÍŠTI

Ve čtvrté kapitole se pojednává o vlivu šikany na psychosomatické poruchy. Psychosomatická oblast zahrnuje veškeré potíže, které se u šikanovaných jedinců projevují na tělesné úrovni z důvodu nadměrné psychické zátěže či vyčerpanosti. Je totiž nezpochybnitelným faktem, že psychická nepohoda způsobená na příklad dlouhotrvajícím stresem se právě u jedinců čelících mobbingu projevuje i tělesnými příznaky, a to nezdá se i dříve, než si plně uvědomují své psychické utrpení.

4.1 Psychická zátěž a reakce těla

Každý člověk má určité hranice ke zvládnutí psychické zátěže. Co je pro jednoho snesitelné, pro druhého může představovat nepřekonatelnou obtíž a naopak, tudíž je zcela individuální nejen míra zatížení, ale především reakce na ně. Dlouhodobé vystavení psychické zátěži však sebou nese pro většinu lidí nepříznivé dopady, které se nejčastěji projeví právě v tělesné oblasti.

U jedinců, kteří se nenaučili dostatečně zpracovávat určité negativní emoce, jako je na příklad zklamání, zlost, frustrace apod., může dojít k jejich potlačení. To znamená, že tyto emoce u sebe nejsou postižení schopni dobře rozeznávat a pokud jsou vystaveni stresovým situacím, nedokážou ani přiměřeně reagovat (PONĚŠICKÝ, 2002, s. 17). V tomto případě buď začne reagovat tělo, nebo nastoupí úzkost, která má také své vegetativní projevy – bušení srdce, tělesnou tenzi či zvýšený krevní tlak. Autor knihy vysvětluje jev úzkosti takto:

„Úzkost je tedy reakce na ohrožení jednak tím, že tuto situaci nezvládneme, a za druhé tím, že ji nezvládneme způsobem, který odpovídá našemu sebepojetí, jež je tudíž ohroženo“ (PONĚŠICKÝ, 2002, s. 18).

V uvedeném výroku považuji za důležité autorovo vyjádření k nezvládnutí reakce ve vztahu k sebepojetí jedince. Pro některé jedince, kteří negativní emoce nedokážou přijmout, je na příklad nepředstavitelné, že by před ostatními propukli v pláč, jelikož by tím narušili obraz o sobě samých - a mohli by sami sebe degradovat ve vlastních očích jako slabé. Domnívám se, že tento způsob

zachování vnitřní integrity je nejen nezdravý, ale z dlouhodobého hlediska i nebezpečný pro riziko rozvinutí některé psychické poruchy.

Výrazným jevem při zátěži je reagování bolestí. Pakliže procházíme složitým obdobím (např. při ztrátě blízké osoby, či zaměstnání), zažíváme tzv. psychickou bolest, která se může pojit s pocitem bezmoci či zoufalství. Přetížení z bolesti v psychické rovině však může zastoupit i bolest fyzická, jelikož nám tělo „umožní“ jiný způsob odžití těchto negativních emocí. J. Poněšický tento jev prezentuje na příkladu pacienta:

Muž měl velmi náročné zaměstnání, jehož nároky postupně přestal zvládat, a navíc mu manželka onemocněla rakovinou. Tuto neočekávanou situaci nemohl zvládnout naučenými mechanismy (dosud vše řešil pomocí síly), přesto se bránil přílehlým projevům, jako je strach, lítost, smutek. Jeho tělo tak začalo reagovat tím, že pociťoval bolest na hrudi a silně mu bušilo srdce, tudíž musel kvůli těmto obtížím několikrát navštívit nemocnici (PONĚŠICKÝ, 2002, s. 21).

Na popsaném příkladu je možné vidět, že dlouhodobé vyčerpání ze zaměstnání ve spojitosti s vážnou nemocí u blízkého člověka se zákonitě projeví i na tělesné úrovni. Klíčovou roli zde však hraje i fakt, že muž nedokázal do svého sebezpojetí zakomponovat i „slabou stránku“, i přestože by se výše uvedené pocity projevovaly u většiny lidí.

Z jakého důvodu však někteří lidé reagují především na psychosomatické úrovni? Odpověď na tuto otázku není jednoduchá a nikdy zcela jednoznačná. Můžeme konstatovat, že reakce těla na psychickou zátěž je nejpřirozenější odpovědí organismu na nepříznivou situaci. Tělesná schránka nám signalizuje somatické potíže, které můžeme začít řešit návštěvou u lékaře. Správně bychom se však měli zastavit a prozkoumat, co nám tělo naznačuje, a pokusit se vyřešit původní zdroj našich potíží – v tomto případě především psychicky podmíněných.

U jedinců, kteří zažívají šikanu na pracovišti - stejně jako u ostatních - je potřeba prozkoumat (nejlépe s pomocí psychologa či psychoterapeuta) osobní historii oběti z hlediska nevyřešených konfliktů, či (ne)naučených zvládacích strategií, osobnostních rysů, popřípadě osobních postojů (PONĚŠICKÝ, 2002, s. 53). Všechny tyto komponenty totiž mohou nahrávat psychosomatickému reagování.

4.2 Psychosomatické poruchy u obětí mobbingu

Dlouhodobý stres a psychické vyčerpání u obětí mobbingu může mít různé psychosomatické projevy. Mezi velmi časté patří nevolnost a to zejména před příchodem do zaměstnání. U jedinců, kteří jsou šikaně v práci vystaveni delší časové období (např. půl roku a déle), se ráno nezděrně objevují svíravé pocity v žaludku, vnitřní neklid, či dokonce zvracení předtím, než odejdou do práce. Jejich tělo tak reaguje na neustálou nervozitu a strach z toho, co si na ně kolegové zase vymyslí, nebo za co jim opět šéf vyčiní. Neustálé napětí a stres tudíž jedince velmi vyčerpává a to nejen psychicky, ale také fyzicky, a často se promítne i do jiného onemocnění.

Dalšími výraznými psychosomatickými potížemi jsou bolesti u takto pronásledovaných jedinců. Jedná se především o bolesti hlavy, jejichž příčinou je dlouhodobé zvýšené napětí, také pak lokální zvýšené napětí obličejových, či šíjových svalů. V zaměstnáních, kde jsou pracovníci zavaleni úkoly a lidově řečeno nevědí, kde jim hlava stojí, narůstá riziko tohoto symptomu (PONĚŠICKÝ, 2002, s. 70). Pokud jsou navíc terčem posměchu či jiného nepřátelského útoku, musí vynaložit obrovské úsilí na udržení koncentrace, tak aby zadaný úkol splnili správně a včas.

Některé postižení jedinci trpí bolestmi v zádech nebo v krční páteři, které opět způsobují určité svalové napětí. Tato tenze zádočných svalů vyvolává u člověka bolest, jež vede k následnému nárůstu celkového napětí a to opět bolest zvyšuje – jedná se tedy o bludný kruh, ze kterého jedinec nedokáže sám vystoupit, a proto musí zpravidla vyhledat lékařskou pomoc. MUDr. Poněšický tuto symptomatiku vysvětluje na příkladu:

Zaměstnanec, který vnímá chování svého nadřízeného jako nespravedlivé či přísné, zažívá vnitřní konflikt. Potýká se v něm tendence se nespravedlivému jednání bránit, nebo se spíše přizpůsobit, či zaměstnání zcela opustit. Přirozená reakce boje nebo útěku však není možná (nemůže se s šéfem poprat, ani z nepříjemných situací utéci), tudíž nastupuje tělesná reakce v podobě bolestivých zad (PONĚŠICKÝ, 2002, s. 75).

V zaměstnanci popsaného příkladu si lze představit jedince, který zažívá bossing v počátečním stádiu. Pracovník cítí, že začíná být něco v nepořádku, huře se v

práci soustředí a objevují se i první tělesné problémy. Pokud by však nadřizený nebyl typickým agresorem a dalo by se s ním o situaci otevřeně hovořit i ji schůdně vyřešit (pro obě strany), lze si představit, že by postupem času došlo také k uvolnění svalstva a celkové psychosomatické „úlevě“ na straně zaměstnance. Souhlasím totiž s výrokem Z. Vybírala, že zdravá komunikace může mít nepřímé léčivé účinky i na tělesné potíže (VYBÍRAL, 2009, s. 226).

Jedinci postižení šikanou na pracovišti také nezřídka vykazují potíže spojené se zvýšeným krevním tlakem, který predikuje i riziko kardiovaskulární poruchy. Lidé, kteří v podniku zažívají dlouhodobý stres plynoucí z mobbingu či bossingu, si často již v dětství neosvojili odpovídající reakce na určité frustrující jednání, tudíž jako první začne reagovat tělo. J. Poněšický k tomu dodává:

„Krevní tlak pak zvyšují situace, které signalizují situace ohrožení, či ponížení, poněvadž se pacient nenaučil příslušné emoce připustit kvůli obavě, jak by na ně okolí reagovalo“ (PONĚŠICKÝ, 2002, s. 62).

Takovýto šikanovaný jedinec, u něhož dochází k pravidelnému zesměšňování mezi kolegy, tedy zřejmě nebude umět adekvátně reagovat, na příklad naštváním, jelikož mu strach tuto reakci zablokuje. Proto ho ostatní mohou ještě více považovat za slabého a poddajného, což může napomoci rozvoji mobbingu v plném rozsahu a zároveň také k prohlubování zdravotních obtíží vycházejících z vysokého krevního tlaku.

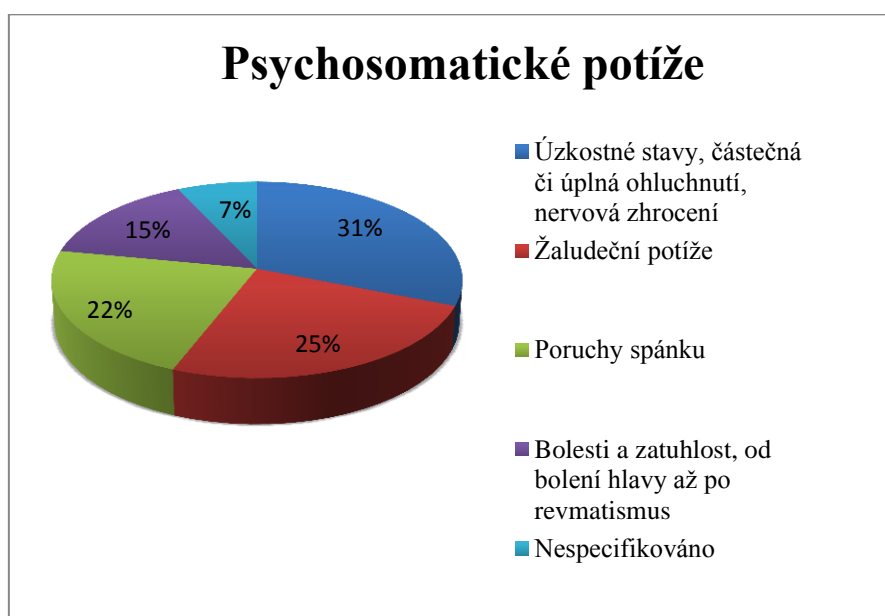
Do oblasti psychosomatických potíží u šikanovaných jedinců je možné zařadit také poruchy týkající se trávicí soustavy (tzv. gastrointestinální poruchy). Sem spadají veškeré žaludeční či trávicí obtíže provázené na příklad bolestmi břicha, zácpou či průjmem. V případě šikanovaných osob se tak často můžeme setkat s průjmovým onemocněním jakožto reakcí těla na dlouhodobě nezpracovaný stres. Onemocnění se vyskytuje především u lidí, kteří odkládají řešení problémů a vyhýbají se nepříjemným mezilidským situacím (PONĚŠICKÝ, 2002, s. 88). Takovýto šikanovaný jedinec se bude snažit co nejvíce vyhýbat působilci šikany. Jelikož se ale agresorovým útokům zpravidla vyhnout nejde, oběť bude zřejmě tiše trpět jeho nepřátelské jednání, aniž by na příklad požádala někoho z týmu o pomoc. Jedinec při přibývajícím pokořování zůstává sám s pocity vlastního selhání a zvyšující se úzkostí.

Výčet psychosomatických chorob autorka práce doplní ještě popisem dalších nejčastějších potíží, kterými mohou oběti šikany na pracovišti trpět. Jedná se o poruchy spánku, které mnohdy podmiňují celkovou vyčerpanost oběti. Poruchy spánku se mohou projevovat častým probouzením během noci, kdy je jedinec zpocený, silně mu buší srdce a v hlavě se mu promítají zážitky z práce. Dlouhodobá nespavost (tj. trvá déle než čtyři týdny) spojená na příklad s nočními děsy zapříčiňuje, že nekvalitní spánek nepřináší potřebnou relaxaci a spánkový deficit se stává velmi ohrožujícím faktorem na fyzické i psychické rovině.

Dále do skupiny psychosomatických poruch patří poruchy krevního oběhu, kožní onemocnění, dýchací potíže a v neposlední řadě také oslabení imunity, které může vést k nádorovým onemocněním. K dalším projevům lze zařadit také poruchy příjmu potravy, a to mentální anorexii nebo bulimii a H. J. Kratz přidává ještě projevy závislosti na alkoholu, lécích, drogách, kofeinu či na hracích automatech - tzv. gambling (KRATZ, 2005, s. 35).

Uvedený autor také uvádí údaje získané od 2100 volajících na hamburskou mobbingovou linku, kde si šikanovaní lidé stěžovali především na psychosomatické potíže.

Graf č. 1. Poměr psychosomatických potíží u postižených jedinců



Graf. č. 1 nám ukazuje, že největší podíl šikanovaných jedinců, kteří se dovolali na mobbingovou linku, trpělo úzkostnými stavy a žaludečními potížemi. Hned za nimi je velké procento jedinců, kteří měli potíže se spánkem. Graf nám alespoň z části potvrzuje psychosomatická onemocnění popsána v této kapitole.

4. 3 Souhrn ke čtvrté kapitole

Ve čtvrté kapitole se uvádějí psychosomatické dopady, které se projevují u osob postižených šikanou na pracovišti. Při nadměrné psychické zátěži a dlouhodobě trvajícím stresu, jež tito jedinci na pracovišti zakouší, nezřídka onemocní prvotně právě na tělesné úrovni.

Autorka práce ukázala, že somatické reagování může mít rozličné podoby a probíhá také v různé intenzitě. Vždy je potřeba mít na paměti, že projevy zdravotních potíží jsou individuální a nezřídka závislé na osobní historii člověka ve spojitosti s (ne)naučenými mechanismy zvládnání stresových situací, výchovou, či sociálním prostředím.

V druhé podkapitole byly popsány nejčastější psychosomatické projevy. U jedinců, kteří zažívají šikanu na pracovišti, mohou nastat na příklad ranní nevolnosti, bolesti hlavy, zad a krční páteře. Za další zdravotní dopady můžeme považovat zvýšený krevní tlak, či potíže s trávicí soustavou. Výčet můžeme doplnit poruchami spánku, krevního oběhu, dýchacími obtížemi, poruchami příjmu potravy, či projevy závislostního charakteru.

Text je doplněn dvěma příklady, které ilustrují dopady mobbingu na jedince v podobě konkrétních somatických problémů, a grafem znázorňujícím poměr výskytu psychosomatických poruch u volajících na německou mobbingovou linku.

Bylo by zajímavé se v rámci nějakého empirického šetření více zabývat psychosomatickými dopady na postižené jedince, jelikož takto zaměřených výzkumů zatím nebylo mnoho provedeno. Výzkum by mohl zahrnovat nejen výpovědi obětí mobbingu, ale na příklad také ošetřujících lékařů, psychologů či psychiatrů, kteří měli osoby v péči.

5 PSYCHOLOGICKÝ DOPAD MOBBINGU

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

V páté kapitole budou představeny základní oblasti jedincovy psychiky, které může zasáhnout diskriminační jednání ze strany kolegů či nadřízeného. Autorka se bude zabývat především vlivem mobbingu na pracovní motivaci a spokojenost, jednotlivými psychickými dopady a rizikem suicidálních tendencí u postižených jedinců.

5.1 Vliv na motivaci k práci a pracovní spokojenost

Mobbing může zásadně ovlivnit celkové působení jedince na pracovišti a to nejen z hlediska jeho chování, ale také motivace k práci. Motivy ve vztahu k práci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Za vnitřní motivy se považují pohnutky vycházející přímo z osobnosti pracovníka, které slouží jako zdroj intencionality pracovního působení. Vnější motivy jsou proti tomu všechny ostatní pobídky, které stimulují, či pozměňují jedincovo pracovní jednání – může to být mzda, odměny či sankce, pracovní podmínky apod. Za primární motivaci ve vztahu k pracovní činnosti lze považovat právě finanční odměnu, tj. prostředek k obživě člověka. Nedílnou součástí motivace je však také potřeba ocenění výsledků pracovní činnosti, uspokojení ze sociálního statusu vycházející z dané profese či kladných vztahů v kolektivu spolupracovníků (HOSKOVEC a kol., 2003, s. 106 - 107).

Při převedení klasické teorie A. Maslowa na pracovní prostředí bychom zjistili, že třetí příčku pomyslné pyramidy zaujímá potřeba přijetí jedince ze strany týmu spolupracovníků a to i v neformálních vztazích (WAGNEROVÁ, 2008, s. 14). Je zřejmé, že dobré sociální vztahy na pracovišti vedle dalších potřeb zaujímají velmi důležitou úlohu. Pokud přijetí pracovníka kolektivem nenastane, nebo je časem transformováno do ne-přijetí, je pravděpodobné, že v týmu začnou vznikat konflikty, které autorka práce uváděla jako možné prvotní impulsy ke vzniku šikany.

Další z teorií pracovní motivace - autora D. McGregora - rozlišuje mezi dvěma základními typy zaměstnanců z hlediska chování, přístupu k práci a pracovního úsilí. První typ (označován jako teorie X) pracovníka se vyznačuje tím, že se vyhýbá pracovním úkonům, či dělá jen ty nejnnutnější. Takového kolegu či podřízeného musí ostatní neustále kontrolovat a podmiňovat jeho pracovní pasivitu určitými benefity či naopak sankcemi (princip odměny a trestu). Druhý typ (označován jako teorie Y) pracovníka lze charakterizovat jako aktivního, pracovitého a identifikovaného s cíli daného podniku. Tohoto pracovníka není potřeba trestat, spíše ho dále motivovat k osobnímu růstu a oceňovat jeho pracovní nasazení (cit. dle HOSKOVCE a kol., 2003, s. 106).

Jakkoli může teorie D. McGregora vyznívat „černobíle“ a polarita pracovníků extrémně, podle mne není zdaleka nereálná právě z hlediska mobbingu. Když si představím nadšeného nováčka (např. absolventa VŠ, který nastoupil do svého prvního zaměstnání), který je plný energie a s chutí pracuje na zadaných úkolech, zařadila bychom ho nejspíš do druhé kategorie. Mohlo by se však stát, že jeho počáteční entuziasmus se nebude líbit kolegovi, který ve firmě pracuje několik let, a je např. na prahu syndromu vyhoření. Neustálými narážkami na pracovní aktivitu, posměchem a pomlouváním prvně zmíněného by u něho postupem času mohl „vyhořelý“ kolega zapříčinit úpadek pracovní motivace. Pokud by nepřátelské jednání trvalo dlouhodobě, mohlo by se stát, že původně motivovaný jedinec spadne to druhého pólu typologie a bude se stranit nejenom mobbujícím spolupracovníkovi, ale také pracovním povinností.

Zmíním se také o teorii spravedlnosti autora J. S. Adamse, která říká, že motivace k pracovnímu úsilí je založena na principu sociálního srovnávání. U pracovníků firmy dochází ke vzájemné komparaci pracovního úsilí a výsledků s ostatními. Pokud jedinec subjektivně shledá nespravedlnost např. v tom, že vynakládá velké úsilí, ale není tolik odměňován jako ostatní, negativně se to odrazí na jeho motivaci k práci (sníží svoji výkonnost), ale také ve vztazích na pracovišti (cit. dle WAGNEROVÉ, 2008, s. 15 - 16).

Z hlediska mobbingu by se dalo říci, že jsou ohroženi jedinci, kteří na rozdíl od potenciálních agresorů budou za svoji práci odměňováni více a častěji. Frustrovaní pracovníci, kteří po srovnání zhodnotí způsob rozdělování odměn

jako nespravedlivý, mohou vůči ostatním projevovat nepřátelské tendence a půda pro rozvinutí mobbingu je připravena.

Na pracovní činnost lze pohlížet také z hlediska tzv. pracovní spokojenosti. Během působení na pracovišti každý zaměstnanec subjektivně hodnotí svá očekávání, výkony, pracovní prostředí apod., ze kterých se může odvíjet také míra jeho uspokojení. Tato subjektivní stránka je úzce propojena s objektivním hodnocením, kam se řadí především výkonnost a kvalita výsledků či jiné projevy pracovního jednání (HOSKOVEC a kol., 2003, s. 111).

Míra pracovní spokojenosti či nespokojenosti může být ovlivněna mnoha faktory. Jedná se zejména o výši platu pracovníka, jež má pro mnoho lidí výrazný motivační účinek a je také indikátorem spokojenosti v práci. Mezi další faktory lze řadit celkový charakter a obsah pracovní činnosti, kariérní postup na vyšší pozici v dané organizaci, styl řízení vedoucího pracovníka, či osobnostní faktory zaměstnance. V tomto výčtu nelze opomenout ani sociální prostředí jakožto významný faktor v hodnocení pracovní spokojenosti. Nálada a atmosféra pracovního týmu, schopnost kooperace či podpory jsou hlavními činiteli, které hrají klíčovou roli v hodnocení pracovníka (HOSKOVEC a kol., 2003, s. 115 - 117).

Jak už bylo dříve řečeno, pokud je atmosféra v týmu napjatá a chladná, mezi kolegy se nesdílejí důležité informace, či se v kolektivu vyskytuje agresor, který znesnadňuje práci kolegovi, těžko může být zaměstnanec na pracovišti spokojený. Pokud je tato oblast pracovní činnosti narušená (tzn. vztahy a komunikace nefungují), je velmi těžké ji z pozice jednotlivého pracovníka nějak změnit, či si nespokojenost vynahradiť v jiné oblasti.

Za zajímavou považuji poznámku autorky Wagnerové, která uvádí, že míra pracovní spokojenosti nemá signifikantní souvislost s produktivitou a výkonností zaměstnanců. To znamená, že jakkoli může být pracovník spokojený, jeho výkonnost nemusí být nijak markantní a naopak. Na druhou stranu byla zjištěna významná korelace mezi nespokojeností pracujícího a mírou absence (WAGNEROVÁ, 2008, s. 18). Kdybych se na tento jev podívala z hlediska problematiky šikany na pracovišti, mohla by autorka práce tuto závislost považovat za jeden z dílčích efektů mobbingu. Jak bylo již uvedeno v předcházející kapitole, u šikanovaných jedinců se nezřídka vyskytují zdravotní

potíže, tudíž může být pracovník častěji než ostatní na nemocenské, či dokonce v delší pracovní neschopnosti. Někdy se stane, že se postižený jedinec na pracoviště nevrátí, podá výpověď, či je z nějakých organizačních důvodů propuštěn. To zvyšuje zaměstnaneckou fluktuaci v daném podniku, ale dopady mohou být i celospolečenské (vyšší míra nezaměstnanosti, náklady pro stát apod.).

5. 2 Psychické důsledky

Šikanovaní lidé obvykle pocítují na základě nepříznivé situace na pracovišti úbytek energie a únavu. To znamená, že ani o víkendu si nedokážou dostatečně odpočinout, takže v pondělí nastupují do práce opět značně vyčerpaní. Nutno podotknout, že se nejedná pouze o vyčerpání fyzické, ale převážně také o psychickou únavu. Neustálý strach a nervozita z útoků, posměšků, či z toho, že budou v práci chybovat, sebou může přinášet právě psychickou slabost až apatii.

Mezi důsledky na psychiku šikanovaného člověka dále řadíme celkový neklid, poruchy pozornosti a koncentrace anebo poruchy paměti. Právě na paměť má totiž dlouhodobě zakoušený stres na pracovišti neblahé účinky a to i ve změnách na neurobiologické úrovni. Jestliže při krátkodobém stresu se může paměť zlepšovat, dlouhodobý či chronický stres způsobuje, že neurony v hippocampu spotřebují o čtvrtinu méně glukózy (energie), což vede ke snadnějšímu zapomínání. Také jsou poškozovány jednotlivé neurony a tak dochází k déletrvajícimu vybavování vzpomínek s pomocí většího množství vodítek (JOSHI, 2007, s. 109).

Osobnost oběti šikany na pracovišti bývá zasažena také na emocionální úrovni. Z jedince, který se dříve vyznačoval určitou vyrovnaností a duševní pohodou se tak rázem může stát emočně labilní a přecitlivělá osobnost. Obvykle se objevují i známky agresivity, podrážděnosti, či rezignace, která může vést až k pocitům zoufalství a beznaděje (SVOBODOVÁ, 2008, s. 83).

Na psychické následky mobbingu se zaměřil také výzkumník H. Öztürk s kolegy. Výzkumné šetření prováděli na respondentkách - akademických zdravotních sestřách, které se staly oběťmi šikany v zaměstnání či na vysokých školách v Turecku. Z výpovědí 162 zdravotních sester pak sestavili škálu projevů,

které zdravotní sestry popisovaly. Prohlášení, která by se dala zařadit mezi psychické důsledky mobbingu, zněla takto:

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

(OZTURK, et al., 2008, p. 439).

Z výčtu vět, které respondentky označovaly, je zřejmá především psychická vyčerpanost a nepohoda provázená negativními pocity nejen ohledně daného zaměstnání, ale také samotných osob. Nezřídka totiž u postiženého jedince přetrvává chmurná nálada, pasivita, lhostejnost či smutek. Když tyto příznaky přetrvávají dlouhodobě, mohou vyústit až k vážnému onemocnění jako je deprese, nebo úzkostná porucha. K tomuto M. F. Hirigoyenová dodává:

„*Depresivní stav bývá nastartován spíše zkušeností prohry a bezmoci, pocitem pokoření a chycení do pasti, než s obtížnou a nebezpečnou situací*“ (HIRIGOYENOVÁ, 2002, s. 177).

S výrokem autorky Hirigoyenové souhlasím, jelikož se domnívám, že neustálé útoky na pronásledovanou osobu přispívají k větší pochybnosti o sobě samé. Ztráta psychické síly a celková degradace osobnosti oběti může zapříčinit silně narušené sebevědomí a sebehodnocení jedince, které se u depresivních pacientů hojně vyskytuje.

Dále bude představeno empirické šetření kolektivu výzkumnic [S. A. Bondová, M. R. Tuckeyová a M. F. Dollardová], které si jako jednu z hypotéz stanovily souvislost šikany na pracovišti (workplace bullying) s projevy posttraumatické stresové poruchy u obětí. Empirické šetření bylo prováděno na vzorku 1700 policistů a policistek (75 % mužů a 25 % žen) z jižní Austrálie (cit. dle BONDA aj., 2010, s. 43 - 44).

K hodnocení projevům šikany na pracovišti použily uvedené autorky tzv. Negative Acts Questionnaire (NAQ), což je dvaceti dvou položková stupnice, která hodnotí šikanu na pracovišti na základě pozorovatelných jednání. Pomocí stupnice měřily vystavení jedinců různému negativnímu chování v předchozích šesti měsících a respondenti zaškrtovali odpovědi na pěti bodové škále Likertova typu (od 1 = téměř nikdy do 5 = každý den). Symptomy posttraumatické stresové poruchy pak měřily pomocí Purdue Post Traumatic Stress Disorder Scale - Revised (PPTSD-R), což je sedmnácti položková stupnice, kdy respondenti zaškrtovali jednotlivé projevy na pěti bodové škále Likertova typu (od 1 = vůbec ne do 5 = často), (BOND et al., 2010, p. 45).

Výsledky, které byly zpracovány pomocí statistické metody (regresní analýzy), ukázaly, že existuje signifikantní vztah mezi projevy šikany na pracovišti a příznaky posttraumatické stresové poruchy, čímž také potvrdily platnost stanovené hypotézy. Lze tedy předpokládat, že šikana na pracovišti může být zdrojem rozvoje symptomů posttraumatické stresové poruchy i u pracovníků v jiných zemích (zřejmě také v ČR), to by však musely doložit výsledky podobného zkoumání.

5.2.1 Riziko suicidia u obětí mobbingu

Do psychických dopadů mobbingu bych neměla opomenout zahrnout riziko sebevražděných tendencí či pokusů u obětí. Skutečnost, že se šikana na pracovišti stane pro postiženého jedince bezvýchodnou a nepřekonatelnou situací, může vyústit až v to, že si vezme život.

Autor J. H. Kratz dokonce ve své knize uvádí, že patrně 20 % (tj. každý pátý pracující člověk) sebevražd v Německu je způsobeno právě zkušeností s mobbingem (KRATZ, 2005, s. 12). A podobná data (10 - 20 % sebevražd) uvádí

také autorka B. Huberová, která se odvolává na výzkumy ve Švédsku (HUBEROVÁ, 1995, s. 14).

Vzhledem k takto vysokým procentuálním údajům, bych považovala za potřebné, aby autoři odůvodnili své závěry konkrétními daty, které ale bohužel nezmiňují. Zajímalo by mne, jak probíhal švédský výzkum, který podle Huberové dokládá její tvrzení. Jen těžko si lze představit, že všichni jedinci, kteří suicidium dokonali, zanechali na příklad dopis na rozloučenou, ve kterém by svůj čin objasnili. A pokud by výzkumníci zpovídali např. příbuzné oběti, nelze podle mého názoru nikdy s jistotou určit přesnou motivaci sebevražedného aktu. Z toho důvodu se domnívám, že procentuální zastoupení sebevražd spojené se zkušeností šikany na pracovišti u evropské populace bychom měli brát spíše orientačně.

Na druhou stranu představím reálný případ z Francie, který ukazuje, že svoji situaci na pracovišti sebevraždou řešili zaměstnanci telekomunikační společnosti Orange. V lednu tohoto roku ukončil svůj život skokem pod jedoucí vlak zaměstnanec Orange, Nicolas Foucher. Jeho sestra, která jeho příběh poskytla médiím, se domnívá, že spáchal sebevraždu, jelikož nedokázal unést tlak v zaměstnání. Ve společnosti Orange tak podle dostupných informací probíhá šikana ze strany vedoucích pracovníků, kteří např. po svých podřízených požadují žádost, když chtějí jít na toaletu, nebo vysvětlení, proč se vzdálili od svého pracovního stolu (ČT 24, *Horizont*, 8. 4. 2014).

Zároveň je na zaměstnance vyvíjen obrovský tlak na výkon, přestože bývají zavaleni stále novými úkoly. Zdroj uvádí, že v letech 2008 - 2009 spáchalo v této společnosti sebevraždu neuvěřitelných třicet pět zaměstnanců a za první čtvrtletí tohoto roku dalších deset zaměstnanců zemřelo (není uvedeno, zda se také jedná o dobrovolné ukončení života, či jiné příčiny). O tento medializovaný případ se začalo zajímat tamní ministerstvo zdravotnictví, které chce nastalou situaci v Orange dále řešit. Prvním krokem tak bylo obvinění bývalého ředitele společnosti z týrání a šikanování podřízených, za což mu hrozí podle francouzského zákoníku až rok ve vězení (v tomtéž pořadu).

Šokující počet sebevražd ve francouzské telekomunikační společnosti nám dokládá vysoké riziko dobrovolného ukončení života obětí mobbingu, či bossingu. Je zřejmé, že firemní kultura a praktiky nadřízených mohou být natolik násilné a zvrácené, že zaměstnanci nevidí jiné východisko z jejich neúnosné situace.

Předložený skutečný případ tedy ilustroval, že odhadovaný procentní podíl dokončených sebevražedných pokusů z důvodu šikany na pracovišti, může být opravdu reálný.

Autorka této práce je toho názoru, že – na rozdíl od psychosomatických postižení, které jsou následkem šikany běžné u osob jinak psychicky tzv. normálních – řešení sebevraždou signalizuje přece jen osoby zřejmě už skrytě vybočující z normy ještě před rozehráním šikany, tedy osob ve větší míře neschopných řešit situace a přecitlivělých. Stálo by zato vypracovat případové studie těchto osob, jak snášely dřívější zátěže, jaká traumata zakusily v předchozí době a případně, zda sklon k ukončení života se u nich již dříve neprojevil. Je totiž třeba brát v úvahu, že jiná řešení včetně odchodu z práce jsou pro šikanované osoby v civilizovaných zemích dostupné.

Na závěr této kapitoly autorka představí další empirickou studii jakožto doplnění dopadu mobbingu, nejen z hlediska rizika sebevražedných tendencí, ale také zhoršení celkového psychického stavu. Kolektiv výzkumníků (Mayhew, McCarthy, Chappeli, Quinlan, Barker, a Sheehan) prováděl šetření, při němž hodnotil vliv násilí na pracovišti na subjektivní úroveň duševního zdraví u pracovníků v Austrálii. Vědci vybrali tři pracovní odvětví, ve kterých na určitém počtu zaměstnanců šetření prováděli. Byla to oblast:

- terciárního vzdělávání – sto respondentů,
- zdravotnického průmyslu (health industry) – čtyři sta respondentů,
- dálkové dopravy (long-haul transport) – tři sta respondentů.

Se všemi osmi sty dotázanými výzkumníci vedli osobní rozhovory a pro hodnocení subjektivní kvality zdraví použili zkrácenou dvanácti položkovou verzi Dotazníku všeobecného zdraví (General Health Questionnaire – GHQ-12) vytvořený autorem D. Goldbergem za účelem zkoumání rizika vzniku psychiatrického onemocnění u respondentů (MAYHEW et. al., 2004, p. 123).

Pro porozumění výsledkům je důležité poznamenat, že předchozí studie stanovily hranice možného rizika vzniku nemoci. Skóre mezi 8 a 10 body značí relativně normální duševní stav, skóre 11 či 12 bodů představuje pomyslnou hranici pro rozvoj psychické nemoci a osoby, které v dotazníku dosáhnou skóre vyšší než 14 bodů pravděpodobně potřebují odbornou pomoc.

Na základě výzkumu bylo zjištěno následující:

Tab.č.3. Výsledky GHQ-12 v jednotlivých pracovních odvětvích

Profesní odvětví	Celkové skóre	Zastoupení skóre z GHQ-12: 14 a více bodů
Terciární vzdělávání	13,6	42 %
Zdravotnický průmysl	11,4	22,5 %
Dálková doprava	10,3	15,7 %

(MAYHEW et. al., 2004, p. 128)

Tab. č. 3. ukazuje, že podle výsledků GHQ-12 jsou dle rizika zhoršení duševního zdraví nejvíce ohroženi pracovníci terciárního vzdělávání a následně zaměstnanci zdravotnického průmyslu. Přestože pracovníci posledního odvětví dálkové dopravy, kteří zažili určitou formu šikany na pracovišti, celkově vyšli v normě, procento jedinců, kteří dosáhli 14 a více bodů je přesto poměrně velké. Nicméně téměř polovina dotázaných pracovníků terciárního vzdělávání a necelá čtvrtina pracovníků ze zdravotnického průmyslu by podle tohoto výzkumu potřebovala odbornou pomoc, např. psychiatra či psychologa, což můžeme považovat za znepokojivé zjištění.

Výzkumníci vysvětlují vyšší podíl ohrožených jedinců z oblasti terciárního vzdělávání především množstvím získaných respondentů. Jedinců, kteří byli po vyplnění dotazníku ochotni hovořit o své zkušenosti s lobbingem, bylo méně než v jiných odvětvích, tudíž vzorek čítal „pouze“ sto respondentů. Dále uvádějí, že rozdíly ve výsledcích jednotlivých profesních odvětví mohou být závislé na očekávání pracovníků ohledně vhodného interpersonálního chování na pracovišti či nastavení podnikových norem. Vědci se také domnívají, že zaměstnanci terciárního vzdělávání a zdravotnického sektoru mohou mít větší povědomí o

šikaně na pracovišti a jejich dopadech, než řidiči dálkové dopravy (MAYHEW et. al., 2014, p. 129).

Na základě výsledků z prezentovaného výzkumu je zřejmé, že zhoršení psychické pohody lze předpokládat u všech pracovníků jednotlivých pracovních oblastí, i když v různé míře. Domnívám se, že výrazný podíl ohrožených jedinců z odvětví terciárního vzdělávání opravdu může být ovlivněn počtem respondentů či dalšími zmíněnými faktory. Na druhou stranu by dle mého názoru měli výzkumníci podložit svůj dohad o menší informovanosti zaměstnanců dálkové dopravy o lobbingu nějakými relevantními daty, jelikož toto tvrzení nemusí zcela odpovídat skutečnosti.

5. 3 Souhrn k páté kapitole

V poslední kapitole byly představeny hlavní dopady šikany na pracovišti na psychiku postižených jedinců. Nejdříve jsem uvedla základní teorie motivace, které ilustrovaly možné dopady na pracovní motivaci i pracovní spokojenost u osob, které se staly obětí mobbingu či bossingu.

Následně byly popsány jednotlivé psychické potíže, mezi které nejčastěji řadíme poruchy koncentrace a paměti, celkový neklid a emoční labilitu pronásledovaných osob. Uvedla jsem výzkum trojice autorek, které na základě své studie potvrdily, že šikana na pracovišti může u postižených jedinců rozvinout příznaky posttraumatické stresové poruchy.

Jelikož mnoho autorů uvádí procentní zastoupení sebevražd u lidí, kteří zažili šikanu na pracovišti, představila jsem reálný případ francouzské společnosti, jejíž zaměstnanci pod tlakem ze strany manažerů, v nemalém množství dobrovolně ukončili svůj život. I přes tyto nepříznivé počty dokonaných suicidů u obětí mobbingu se autorka domnívá, že by se prezentovaná čísla měla brát spíše orientačně, jelikož přesné motivy k ukončení života těchto jedinců nemusí být jednoznačné či známé.

Na závěr kapitola uvádí další výzkumné šetření vědců, kteří se zabývali následky šikany na pracovišti na celkové psychické zdraví na australské populaci. Výsledky ukázaly, že nejvíce byli ohroženi jedinci z oblasti terciárního vzdělávání

a zdravotnického sektoru, přičemž množství jedinců, kteří by potřebovali odbornou pomoc, nebylo ani v odvětví dálkové dopravy zanedbatelné.

6 KVALITATIVNÍ SONDA

V druhé části diplomové práce bude představena kvalitativní sonda, která se snaží prokázat vliv šikany na pracovišti na pracovní i osobní život obětí na základě interpretace jednotlivých příběhů.

6. 1 Úvod k výzkumnému šetření

Existence vztahu mezi osobnostním vybavením člověka a prožíváním událostí je známa už od starověku. Tehdy Hippokrates jako první určil 4 známé typy osobností podle temperamentu. Od té doby se zájem o tuto problematiku stále zvyšoval a rozšiřoval do dalších oblastí.

Profesor Kohoutek vyjadřuje stručně a jasně tento zkoumaný vztah: „*Individuální osobnostní vlastnosti ovlivňují naše chování, prožívání a jednání a také reakci na stres*“ (KOHOUTEK, 2008, s. 1).

Pro tento účel byly vyvinuty četné dotazníky, které se stále zdokonalují, aby bylo možno tento vztah objektivizovat a precizovat.

Také já jsem zvážila možnost, že osoby s určitou, definovatelnou osobnostní výbavou se mohou snáze stát oběťmi šikany, než osoby s jinou osobnostní charakteristikou. Za tím účelem jsem hledala co nejvhodnější způsob, jak to uskutečnit.

Zvolila jsem osobnostní inventář NEO-PI-R, který se používá jako diagnostický nástroj např. v personalistice. I když není určen přímo pro posouzení šikanovaných osob, jsem toho názoru, že jej lze k tomu účelu použít.

První vydání NEO osobnostního inventáře vydalo Testcentum v roce 2004 a autorkou českého manuálu je Martina Hřebíčková. Autorka s kolegy provedla standardizaci české verze formy sebeposouzení (forma S) na vzorku 1365 respondentů a 908 respondentů vyplnilo formu pro posouzení jiné osoby (forma J).

Tento dokument je sestaven tak, že dovede např. prokázat vztah mezi emocionální nestabilitou a úzkostností a neschopností zvládnutí stresových situací (HŘEBÍČKOVÁ, 2004 s. 20). Lidé s vysokým skóre na subškále zranitelnosti se

pak vyznačují především pocity bezmoci a zoufalství, když jsou vystaveni neočekávané situaci a také nízkou schopností zvládat stres (HŘEBÍČKOVÁ, 2004, s. 21).

U osob vystavených mobbingu je možné nezdědka pozorovat známky jakési slabosti, jako je např. labilita, roztřesenost, citlivost či pasivita, které tak pachateli šikany naznačují jistou vulnerabilitu člověka a nižší míru odolnosti vůči zátěži. Člověk s takovými osobnostními charakteristikami pak hůře vzdoruje tlaku z agresorovy strany a snadněji si stane cílem jeho útoků (SVOBODOVÁ, 2008, s. 56 - 57). Tento předpoklad může doložit např. pozitivní korelace neuroticismu u zkoumaných obětí šikany na pracovišti ve Finsku (WAGNEROVÁ, 2011, s. 135).

Dále autoři zjistili významný vztah mezi přívětivostí a typickým osobnostním vybavením. Jedince dosahující vysokého skóre na této škále lze popsat jako zdvořilé, tolerantní a laskavé k druhým lidem. Většinou jsou vůči ostatním důvěřiví, nedělá jim problém druhým pomoci a raději spolupracují, než soupeří (HŘEBÍČKOVÁ, 2004 s. 24). Také u této škály bude autorka sledovat případnou shodu na čtvrté subškále přívětivosti – poddajnost (P4). Na vysoké subškále přívětivosti pak autoři zjistili u zkoumaných podrobnost a mírnost. V mezilidských konfliktních situacích spíše druhým ustupují, aby předešli agresivním projevům. Mají tendence odpouštět a zapomínat své negativní interpersonální zkušenosti (např. křivdy).

Oběťmi šikany na pracovišti se často stávají i lidé naivní a důvěřiví. Tato průhledná povaha oběti, jak ji nazývá M. F. Hirigoyenová, se agresorovi otevře, čímž dává pachateli mobbingu do rukou zbraně. Tento typ oběti se poté snaží agresorovi porozumět, omlouvá ho a je přesvědčen (alespoň zpočátku), že může agresora změnit. Oběť na začátku konfrontace s pachatelem nedokáže odhadnout a možná si i připustit fakt, že by s ní mohl někdo takto manipulovat a ubližovat jí (HIRIGOYENOVÁ, 2002, s. 160 - 161).

6.2 Stanovení cílů a záměrů kvalitativní sondy

Cílem kvalitativní sondy je představit životní příběhy pěti respondentů, kteří zažili šikanu na pracovišti ze strany kolegy či nadřízeného pracovníka. V návaznosti na bakalářskou práci autorky je snahou této kvalitativní sondy

přinést jakousi návstupu jakožto rozšíření předcházejícího šetření. Proto je druhým záměrem šetření stanovit, zda určité osobnostní rysy obětí mohou mít souvislost s výskytem mobbingu u těchto osob. Obecné dimenze osobnosti budou zjišťovány pomocí standardizovaného NEO osobnostního inventáře.

Dalším účelem zpracovaných kazuistik bude poukázat na vliv zkušenosti s nepřátelským jednáním na pracovišti v oblasti pracovního a osobního života, např. na psychické zdraví či psychosomatické potíže u obětí mobbingu.

6.3 Výzkumný vzorek

V rámci kvalitativní sondy budou představeny příběhy pěti respondentů, tří žen a dvou mužů, kteří na vlastní osobě zažili šikanu na pracovišti. Výběr respondentů probíhal na základě oslovení dostupných kontaktů autorky práce - osobních kontaktů, či kontaktů od odborníků, se kterými spolupracuje (supervizorka, kolegové, spolužáci apod.).

Etika kvalitativní sondy

Pro ochranu osobních údajů jednotlivých respondentů autorka upravila tzv. informovaný souhlas, který již použila v rámci šetření bakalářské práce. Ten zahrnuje identifikační údaje osoby autorky i údaje daného respondenta. V informovaném souhlasu je vymezen účel a záměr diplomové práce a autorka se v něm zavazuje k mlčenlivosti ve vztahu k získaným osobním údajům, podle kterých by respondenti mohli být identifikováni okolím.

Zároveň se autorka s respondenty shodla na změně jména a příjmení, které budou v kazuistikách uvedeny. Namísto data jejich narození, bude uveden pouze věk dané ženy nebo muže.

Všichni respondenti byli s informovaným souhlasem obeznámeni a ztvrdili ho svým podpisem. Originály informovaných souhlasů mohou být k dispozici zkušební komisi při obhajobě diplomové práce. Přesné znění informovaného souhlasu lze nalézt v Příloze č. 1.

6.4 Metodika kvalitativní sondy

Hlavními použitými metodami kvalitativní sondy je vyhodnocení profilu osobnosti respondentů pomocí NEO osobnostního inventáře a polostrukturovaný rozhovor. Osobnostní profily jednotlivých respondentů slouží k dokreslení jedinců, kteří se stali oběťmi šikany na pracovišti a ke zjištění určitých podobností na základě stanovených hypotéz.

NEO osobnostní inventáře autorů P. T. Costy a R. R. McCaree vycházejí z pěti faktorového modelu osobnosti, který je označován jako Big Five. Tento model je vymezen pěti dimenzemi, jimiž jsou:

- neuroticismus,
- extroverze,
- otevřenost vůči zkušenosti,
- přívětivost,
- svědomitost.

Reliabilita NEO-PI-R byla vymezena pomocí Cronbachova koeficientu vnitřní konzistence¹, která se u sebesuzovací formy inventáře pohybovala od .91 do .88, tudíž jednotlivé škály mají uspokojivou vnitřní konzistenci. Dále byla provedena faktorová analýza hlavních komponent s rotací Varimax², kterou bylo u sebesuzovací formy zjištěn faktorový náboj větší nebo roven .30, tudíž byl v některých případech zaznamenán vyšší sekundární náboj na dalším faktoru.

Inventář se skládá ze dvou set čtyřiceti výroků, na něž respondent odpovídá na pěti stupňové škále odpovědí (VN = vůbec nevystihuje, SN = spíše nevystihuje, N = neutrální, SV = spíše vystihuje, UV = úplně vystihuje). Existují dvě formy posouzení, tj. forma S – sebesouzení a forma J – posouzení jiné

¹ Cronbachův koeficient alfa se zakládá na předpokladu, že se test může rozdělit na tolik částí, kolik obsahuje položek. Pokud koeficient dosahuje hodnoty 0,7 a více znamená to, že je test vnitřně konzistentní. Platí pro něj vzorec:
$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_x^2} \right)$$
 kde α je Cronbachův koeficient alfa, k je počet úloh v testu, S_i^2 je rozptyl dosažených skóre i-té úlohy a S_x^2 je celkový rozptyl skóre dosažených v testu.

² Faktorový náboj je hodnota, která udává, jak velkou část variability dané proměnné způsobuje daný faktor. Rotace Varimax snižuje počet proměnných, které mají vysoké náboje s každým společným faktorem, přičemž funkce zde je dána součtem rozptylů čtverců faktorových nábojů v jednotlivých sloupcích.

osoby, u níž jsou položky totožné, nýbrž formulované ve třetí osobě. Pro účely této kvalitativní sondy autorka zvolila sebeposuzovací formu NEO osobnostního inventáře.

Odpovědi se zaškrťávají do záznamového archu a dle klíče k vyhodnocení, je pět variant odpovědí kódováno od 0 do 4, přičemž neutrální odpověď je označena číslem dvě. Jednotlivé řádky záznamového archu se sečtou a vznikne skóre pro jednotlivé subškály. Součet subškál udává celkové skóre jednotlivých dimenzí (např. $N1+N2+N3+N4+N5+N6 = \text{celkové } N$). Jednotlivé dosažené hodnoty se poté zakreslují do listu pro vyhodnocení profilu respondenta, který je standardizován na české populaci a jehož šablony jsou vytvořeny pro muže a ženy ve věku 22 - 83 let. Na tomto listu vznikl graf, na němž se ukazuje, zda se hodnoty skóre pohybují v nízkých či vysokých hladinách. Průměrné hodnoty dle autorů jsou uvedeny v Příloze č. 2.

Druhou použitou metodou v kvalitativní sondě je polostrukturovaný rozhovor. Autorka práce si stanovila sadu otázek (převážně otevřených), jimiž se respondentů ptala na zkušenost s mobbingem – mapovala především projevy šikany na pracovišti, délku trvání nepřátelského chování a důsledky (psychosomatické, psychické) pro jednotlivé oběti. Celé znění otázek polostrukturovaného rozhovoru lze nalézt v Příloze č. 3.

V rámci výzkumného šetření bude cílem zjistit určitou podobnost výsledků jednotlivých škál (subškál) s výsledky uvedenými autory, jak bylo zmíněno v Úvodu k výzkumnému šetření.

V rámci domluvy na účasti v kvalitativní sondě seznámila autorka jednotlivé respondenty s průběhem šetření. Po jejich souhlasu s konceptem kvalitativního zkoumání byl respondentům prostřednictvím osobního setkání či e-mailové komunikace (z důvodu nedostatku času respondentů) předán NEO osobnostní inventář. Respondenti inventář vyplňovali tzv. metodou tužka – papír. Posléze na základě údajů ze záznamového listu autorka data vyhodnotila dle výše uvedených pomůcek (tj. klíč k vyhodnocení inventáře a list pro vyhodnocení profilu, který je součástí manuálu NEO osobnostního inventáře). Výsledky jednotlivých škál a subškál poté autorka práce zakreslila do listu vyhodnocení profilu, tudíž vznikl graf vymežující dimenze dotázané osobnosti.

Druhá část šetření probíhala formou osobního setkání s respondenty. S jednotlivými respondenty se autorka setkala na určitém místě dle jejich volby (navštívila je doma, nebo se sešli na neutrálním místě – např. kavárna), aby jim povídání o tomto choulostivém tématu bylo příjemné. Na začátku setkání proběhl tzv. zpětnovazebný rozhovor týkající se vyhodnocení osobnostního inventáře. Zajímalo mne, zda výsledné hodnoty škál a subškál a jejich stručná interpretace (kterou si autorka připravila na základě manuálu) skutečně odpovídají sebeposouzení jedince, nebo se s nimi respondenti neztotožňují. Zároveň i samotní respondenti projevili zájem o náhled do vyhodnoceného inventáře.

Následně probíhal polostrukturovaný rozhovor o zkušenosti jedinců se šikanou na pracovišti, který trval přibližně jednu hodinu. Autorka nechala nejdříve daného respondenta volně povídat (šetření tedy neprobíhalo způsobem otázka – odpověď z důvodu jisté komfortnosti pro respondenty) a posléze se doptávala pomocí připravených otázek.

6.5 Výzkumné otázky a hypotézy

Pro kvalitativní sondu diplomové práce si autorka práce položila tři výzkumné otázky, na něž se bude snažit v závěru odpovědět. Výzkumné otázky zní:

1. Jaké škály osobnostního inventáře NEO-PI-R budou mít podobné výsledky u dotázaných respondentů?
2. Jaké zdravotní či psychické potíže se objevily u respondentů?
3. Jak nejčastěji respondenti řešili svoji situaci v zaměstnání, kde mobbing probíhal?

Dále autorka stanovila dvě hypotézy, které se vztahují k první výzkumné otázce:

Hypotéza č. 1:

Oběti šikany na pracovišti budou dosahovat vysokého skóre na škále neuroticismu (N), zejména na subškále zranitelnosti (N6).

Hypotéza č. 2:

Oběti šikany na pracovišti budou dosahovat vysokého skóre na škále přívětivosti (P), zejména na subškále poddajnosti (P4).

7 PŘÍPADOVÉ STUDIE

V následující části textu uvede autorka výběr relevantních informací týkajících se zkoumaného tématu z kazuistik pěti respondentů. Bude přednostně popsána zkušenost jedinců se šikanou na pracovišti, dále navazující zdravotní obtíže a následně autorka uvede vlastní interpretaci s pomocí výsledků NEO osobnostního inventáře.

7.1 Kazuistika č. 1

7.1.1 Základní údaje

Jméno: Jana Č.

Pohlaví: žena.

Věk: 39 let.

Vzdělání: vysokoškolské (Ing.).

Profese: finanční analytička, kontrolorka účetnictví.

7.1.2 Pracovní anamnéza

Paní Jana Č. pracovala devět let (od roku 2003) ve velké akciové společnosti, zaměstnávající několik tisíc lidí, na pozici finanční analytičky. Jelikož si přála změnu a chtěla si rozšířit profesní znalosti, rozhodla se pro novou zkušenost v oblasti marketingu. V červenci roku 2012 byla vybrána na danou pozici a přestoupila do marketingového oddělení společnosti.

V rámci zkušební doby se paní Jana snažila co nejvíce naučit, ale nikdo jí nezajistil řádné zaškolení a nadřízená (paní ve stejném věku jako Jana) jí pouze řekla, ať si to zařídí sama. Ani po třech měsících v marketingovém oddělení se paní Č. ve své nové funkci necítila zcela komfortně a navíc ji občas šéfová počastovala poznámkou o její nedostatečné kompetenci. Situace se výrazněji projevila před Vánocemi, kdy byla paní Jana zavalena pracovními úkoly a nesplnitelnými časovými limity na jejich vyřešení. Na příklad dostala od nadřízené ve čtyři hodiny odpoledne zadanou práci a měla ji odevzdat do osmi

hodin do večera. Nejenže již měla paní Č. večer po pracovní době, ale zadaný úkol nebylo možné v daném limitu stihnout vypracovat.

Nelichotivé poznámky ze strany vedoucí pracovnice začaly postupně přibývat, a když se s ní Jana jednou za čtrnáct dní setkávala na tzv. meetingu (setkání pracovníka s manažerem), nejednalo se o příjemná jednání. Šéfová paní Č. někdy vytýkala, že není tzv. proaktivní, jindy že na danou práci „nemá“, ale když nadřízená chtěla vědět, v čem přesně chybuje, či jak konkrétně lépe má v zadaných úkolech postupovat, nedostalo se jí odpovědi. Občas se stalo, že nadřízená podobnou urážlivou poznámku prohodila také před ostatními kolegy, jelikož všichni seděli ve společném prostoru (tzv. open space kancelář).

Meetingy s šéfovou se pro paní Janu staly trpkými setkáními, jelikož velmi často slyšela, jak nedostatečně pracuje, nebo že nadřízená udělala velkou chybu, když ji přijala. Z toho důvodu se Jana rozhodla obrátit se na nadřízeného této vedoucí pracovnice, jelikož si s jejím ponižováním a nekonkrétními požadavky nevěděla rady. Tento ředitel si paní Č. vyslechl a řekl jí, že si více o situaci na pracovišti zjistí sám. K další schůzce však už mezi nimi nedošlo, jelikož ředitel ze společnosti odešel.

Situace na pracovišti dál pokračovala a tlak ze strany nadřízené se stupňoval. V únoru roku 2013 paní Janě nařídila, aby jí při odesílání každého e-mailu udělala kopii, aby měla kontrolu nad tím, co dělá. Zároveň jí dala šestitýdenní lhůtu, do které měla zlepšit své pracovní výkony. Paní Č. ovšem netušila, v čem jsou její výsledky nedostačující, a ani při této výtce nedostala konkrétní kroky ke zlepšení. Kvůli nepřátelskému chování nadřízené se Jana snažila šéfové na pracovišti vyhýbat a i na firemních akcích usilovala o minimální kontakt s ní.

V průběhu několikaměsíčního diskriminačního jednání ze strany nadřízené se u paní Jany začaly projevovat první potíže. V této době trpěla nespavostí (budila se téměř každou hodinu), nemohla příliš jíst (zhubla osm kilogramů) a před odchodem do práce měla pocity na zvracení. Proto v únoru navštívila obvodní lékařku, aby jí předepsala alespoň léky na spaní. Doktorka Janě řekla, že je dnes běžné, že si k ní lidé chodí kvůli starostem v práci pro léky na spaní, ale více se o její situaci nezajímala. O podmínkách na pracovišti vědělo jen pár blízkých přátel Jany, kteří si všímali únavy i změn v chování paní Č.

Situace v zaměstnání vygradovala na přelomu května a června téhož roku, kdy nadřízená paní Č. vytýkala, že si na ni ostatní stěžují, jelikož za ní musí dělat práci. Opět jí spílala za to, že práci nezvládá, ale Janinu nabídku na řešení situace se širším týmem odmítla. Paní Jana se kolegů posléze zeptala sama, ale zjistila, že k její práci nemají výraznější výhrady. V té době se již paní Jana necítila dobře po fyzické, ani po psychické stránce. Proto se rozhodla navštívit doktorku psychiatrie, která jí předepsala léky na úzkostné stavy a v polovině června jí doporučila odejít na nějaký čas do pracovní neschopnosti. Ta byla podmíněna celkovým vyčerpáním organismu, tudíž paní Jana zůstala na nemocenské.

7.1.3 Řešení situace na pracovišti

Vzhledem k diskriminačnímu jednání ze strany nadřízené, se paní Č. do práce již vrátit nechtěla. Kolegyně jí poradila, aby vzhledem k důsledkům na zdraví napsala „stížnost“ na personální oddělení, které se po jejím podání začalo o situaci zajímat. Pracovníci tohoto oddělení si vyžádali také vyjádření Janiny vedoucí, která jim sdělila, že měla k pracovním výsledkům podřízené výhrady, ale jinak své chování nemyslela nijak zle.

Když se paní Č. sešla se zástupcem personálního oddělení, navrhl jí přestup na jinou pozici, ale Jana se nakonec rozhodla pracovní poměr ve společnosti ukončit. Personální pracovník se tedy s Janou dohodl na jejím odchodu ze zaměstnání, k němuž dostala pět platů jako odstupné. Také jí bylo řečeno, aby tento nestandardní postup nikde nezveřejňovala, a Jana se domnívá, že pracovník zřejmě nechtěl, aby se situace řešila jiným způsobem (např. soudně

Během doby, kdy byla paní Jana ještě v pracovní neschopnosti, docházela na doporučení doktorky na šestitýdenní program stacionáře kliniky ESET, kde se na příklad naučila některé relaxační techniky a zároveň k ní chodila na individuální psychoterapii.

Přestože setkání se šikanou na pracovišti Janě ublížilo (a i dalším kolegům, kteří kvůli nadřízené společnost zřejmě opustili také), v dnešní době to bere především jako zkušenost. Nikdy dříve (ani v dětství) se s projevy šikany nesetkala, nicméně dnes má dojem, že by se proti dalšímu nepřátelskému chování už dokázala vymezit.

7.1.4 Výsledky měření

Při zkoumání výše uvedených hypotéz vztahujících se k osobnosti oběti šikany na pracovišti mohu konstatovat, že paní Jana dle výsledků NEO-PI-R vykazuje spíše nízké celkové skóre škály neuroticismu ($N = 79$). Naopak by se dalo říci, že lze paní Č. považovat za emociálně stabilní, klidnou a vyrovnanou osobu. Tomuto výsledku nasvědčuje i nízká hodnota skóre v subškále zranitelnosti ($N6 = 6$), podle níž je možné osobu charakterizovat jako schopnou zvládat náročné a stresující situace (HŘEBÍČKOVÁ, 2002, s. 11), což tedy v daném případě platí i pro Janu. Domnívám se, že - přestože může jedinec vykazovat nízké hodnoty na škále neuroticismu - záleží především na délce trvání a intenzitě projevů šikany. Tudiž i u paní Jany, i když ji lze považovat na vyrovnanou osobu, se dopady intenzivního osmiměsíčního diskriminačního jednání projevíly v nemalé míře.

Druhá zkoumaná hypotéza se zaměřuje na osobnostní dimenzi přívětivosti. Dle výsledků NEO osobnostního inventáře paní Jana vykazovala vysokou hladinu celkového skóre škály přívětivosti ($P = 130$). Zejména na subškále poddajnosti ($P4 = 22$) bylo výsledné skóre vysoké, tudíž lze konstatovat, že paní Č. má sklon se druhým raději podrobovat, než aby čelila vzniklým konfliktům a agresivním projevům. To odpovídá i předpokladům, které uvádí HŘEBÍČKOVÁ (2002, s. 13 - 14). Mohu tedy předpokládat, že paní Jana nemá ráda konfliktní situace, a proto se jim snaží předcházet či vyhýbat. Z toho důvodu si zřejmě nechávala pocity pramenící z nepřátelského jednání nadřazené spíše pro sebe, a aby předešla vyhocenému sporu, raději šéfové příliš neodporovala. Tento projev poddajnosti však mohl vedoucí pracovníci ještě více posilnit a podnítit k dalším a tvrdším útokům na paní Janu.

Paní Jana po devíti letech na pozici finanční analytičky, dle mého názoru, pocítila přirozenou potřebu změny a kariérního postupu. Skutečnost, že se přihlásila do výběrového řízení na pozici marketingového oddělení, může značit určitou schopnost postavit se čelem novým zkušenostem, nežli přetrvávat v zaběhlém a až rutinním pracovním životě. Tuto ochotu ke změně značí také vysoká hodnota skóre subškály „novátorské činnosti“ ($O4$) v dimenzi otevřenosti vůči zkušenosti NEO osobnostního inventáře (HŘEBÍČKOVÁ aj., 2002, s. 12).

Domnívám se, že paní Č. prokázala velkou míru vytrvalosti ve snaze dokázat nadřízené, že na pracovní pozici v marketingovém oddělení obstojí. Potvrdit to mohou dvě subškály dimenze svědomitosti NEO osobnostního inventáře – způsobilost (S1 = 24) a disciplinovanost (S5 = 25), jejichž skóre odpovídaly vysokým hodnotám. První z nich značí dobrou připravenost vypořádat se s úkoly (např. i pracovními) a druhá zmíněná označuje vysoké úsilí k plnění zadaných úkolů a schopnost je dokončit (HŘEBÍČKOVÁ aj., 2002, s. 14-15). To znamená, že Jana u sebe dokázala najít motivaci k plnění a dokončování pracovních úkolů, přestože jí to nadřízená znesnadňovala svým diskriminačním jednáním.

7.1.5 Souhrn

Z uvedeného příběhu je zřejmé, že se paní Jana stala obětí tzv. bossingu, tj. šikany ze strany vedoucího pracovníka. Nepřátelské jednání se projevovalo především shazováním pracovnice za nedostatečnou kompetentnost vzhledem k pracovním úkonům a ponižováním její osoby. Frekvence útoků vedoucí pracovnice měla vzrůstající tendenci a také prostředků k degradaci paní Jany postupně přibývalo (např. kontrola odchozích e-mailů, domnělé stížnosti kolegů apod.).

Zdá se, že šikana ze strany vedoucí pracovnice zřejmě neměla výrazný vliv na pracovní její motivaci, zato se velmi negativně projevila v dopadech na fyzické i duševní zdraví respondentky. Paní Jana se pravděpodobně pod neustálým nátlakem šéfové a ponižováním z její strany cítila jako v pasti, v sevření. Tato psychická zátěž se zanedlouho ukázala i na tělesné rovině, kde se projevovala také fyzickým sevřením - např. žaludku, na což navazovalo nechutenství a velký úbytek váhy respondentky. Zdá se, že se paní Č. cítila bezmocná, zranitelná, ale přesto se snažila plnit pracovní úkoly, jak nejlépe dovedla. Předpokládám, že neustálý stres z dalších výtek a snaha dostát očekávání nadřízené s sebou přinesla také poruchy spánku, které nezřídka signalizují psychické vyčerpání a dále prohlubují fyzickou únavu.

Psychosomatické i psychické potíže (úzkostné stavy, depresivní ladění apod.) vyústily až k celkovému vyčerpání organismu a zhroucení paní Jany.

Dostala se do péče doktorky psychiatrie, která jí doporučila program stacionáře kliniky ESET, což Janě spolu s individuální psychoterapií pomohlo k navrácení fyzické a duševní pohody. Považuji za dobrý krok doporučení doktorky k nástupu paní Č. na nemocenskou dovolenou, jelikož čas a zmiňované metody léčení měly pozitivní účinek.

Oceňuji také Janinu bojovnost a snahu nenechat bossing bez povšimnutí. Zdá se, že se pracovníci personálního oddělení zalekli představy, že by se podrobnosti o nepřátelském zacházení rozšířilo nejen napříč firmou, ale na příklad také přerostlo do případného soudního sporu či do médií. Umím si představit, že největší satisfakcí by pro paní Č. bylo propuštění vedoucí pracovnice ze společnosti, ale na druhou stranu je pochopitelné, že - když nechtěla ve firmě dále setrvávat - přistoupila na „nestandardní“ formu ukončení pracovního poměru.

7. 2 Kazuistika č. 2

7.2.1 Základní údaje

Jméno: Jiří H.

Pohlaví: muž.

Věk: 32 let.

Vzdělání: vysokoškolské (Bc.).

Profese: IT specialista, student.

7.2.2 Údaje z osobní anamnézy vztahující se k šetření

Pan Jiří H. zažil první zkušenost se šikanou již na základní škole. Stal se terčem posměchu spolužáků, jelikož byl ze třídy věkově nejmenší, nicméně situace ustala, když povyroste. Jiří připustil, že i on sám se poté stal součástí třídní party, která šikanovala jiného spolužáka.

7.2.3 Pracovní anamnéza

Co se týče pracovního života, nastoupil pan Jiří v roce 2010 do firmy zabývající se zabezpečením počítačových sítí pro velké společnosti (zejména banky apod.). Začal pracovat na oddělení řízení lidských zdrojů, kde působil ve čtyřčlenném mužském týmu. Z bývalého pracoviště byl zvyklý pracovat naplno a plnit zadané pracovní úkoly, jelikož měl velmi autoritativního nadřízeného. Když pan Jiří udělal nějakou chybu, bývalý nadřízený na něj křičel a spílal mu za to, že je neschopný. Z toho důvodu také Jiří pracoviště opustil.

V následujícím zaměstnání však bylo nasazení mnohem menší a pracovní tempo pomalejší. Bylo zvykem, že pracovníci vyřídili nejnnutnější požadavky a poté v pracovní době hráli počítačové hry (oficiálně povoleno společností).

Spolupracovníci byli mladší než pan Jiří, takže s nimi nenacházel mnoho společných témat pro rozhovor, a z toho důvodu již od začátku pociťoval určité vyčlenění z kolektivu. Vztahy v týmu byly od začátku jeho působení ve firmě spíše chladné, nepřívětivé a komunikace probíhala pouze na pracovní úrovni. Kolegové navíc nezřídka kouřili marihuanu (někdy i v pracovní době) a nechápali, že Jiří tak nečiní také.

Zhruba po dvou týdnech začal pan H. čelit občasným posměškům ze strany kolegů právě kvůli jeho aktivitě a pracovnímu nasazení. Většinou se nejednalo o přímé slovní útoky, nýbrž o posmívání a „legraci“ mezi jednotlivými pracovníky, o němž se Jiří posléze dozvídal. Stávalo se, že když pan Jiří přišel mezi kolegy (např. do společné kuchyňky), přestali si povídat a ihned po jeho odchodu pokračovali, nebo se začali smát.

Zhruba po půl roce působení ve firmě dostal Jiří nabídku od vedoucího pracovníka na povýšení. Nabídku rád přijal, nicméně šéf (aniž by o tom Jiřího předtím obeznámil) přišel do týmu pracovníků a oznámil, že Jiří přestupuje na vyšší pozici do technického oddělení. Tento způsob oznámení nebyl pro pana H. příjemný, jelikož cítil, že mu kolegové povýšení závidí a nepřejí mu ho i vzhledem ke skutečnosti, že ve firmě pracovali déle než on.

Pan Jiří tedy přestoupil do technického oddělení a dostal na starosti zavedení operačního systému Linux pro zákazníky společnosti. Jelikož neměl s touto problematikou příliš zkušeností a nikdo ho příliš nezaučil, stávalo se, že

v pracovních úkonech dělal chyby, což vedlo nejen k jeho znejistění, ale také k dalším posměškům ze strany bývalých kolegů.

Během roku a půl, kdy pan H. čelil ponižování ze strany kolegů, trpěl poruchami spánku, nechutenstvím, pociťoval velkou únavu, ale neustálá vnitřní tenze mu „nedovolila“ odpočívat. Dlouhodobě trvající stres, nervozitu, a celkový vnitřní neklid, který Jiří zažíval, někdy řešil požitím většího množství alkoholu. V důsledku nepřátelského chování však pan H. nepociťoval výrazné zhoršení zdravotního či psychického stavu, tudíž neměl potřebu vyhledat lékařskou či psychologickou pomoc. Ani na sociální úrovni (v kontaktu s rodinou či přáteli) Jiří nevnímal žádné změny.

7.2.4 Řešení situace na pracovišti

Řešení situace na pracovišti probíhalo ve dvou etapách, jelikož poté co pan Jiří pracoval v technickém oddělení zhruba rok a atmosféra byla čím dál více nepřátelská, byl pan Jiří jakožto služebně nejmladší z organizačních důvodů ze společnosti propuštěn.

Po zhruba půl roce se však podmínky ve společnosti změnily k lepšímu, tudíž pan H. dostal nabídku, aby se do firmy vrátil na stejnou pracovní pozici. Hlavně kvůli nepříznivé finanční situaci Jiří nabídku přijal a do firmy se vrátil, přestože brzy zjistil, že atmosféra na pracovišti je stále dosti nepřátelská. S bývalými kolegy se již tak často nevidal, nicméně musel spolupracovat s kolegou z technického oddělení, se kterým byla velmi obtížná komunikace. Pan Jiří cítil, že se nad něj kolega povyšoval a dával mu najevo, že na pracovní úkoly nestačí.

Situace vygradovala, když se pan H. na kolegu obrátil kvůli systému, do nějž sám neměl přístup a vznikl velký konflikt. Kolega Jiřího slovně napadl a i před ostatními kolegy mu spílal za to, že je neschopný a neumí svoji práci dělat dobře. Tato vyhrocená situace byla pro Jiřího pomyslnou poslední kapkou, proto (po devíti měsících co se do firmy vrátil) podal výpověď.

7.2.5 Výsledky měření

Při zkoumání uvedených hypotéz vztahujících se k osobnosti oběti šikany na pracovišti je možné zjistit, že pan Jiří dle výsledků NEO osobnostního inventáře vykazuje vysoké skóre škály neuroticismu ($N = 122$). Lze tedy předpokládat, že pan H. má spíše úzkostlivou povahu, je psychicky a emocionálně labilní a dělá mu potíže zvládat stresující situace. Také na subškále zranitelnosti dosáhl nadprůměrné hodnoty ($N6 = 18$), tudíž lze říci, že pravděpodobně častěji než ostatní lidé pocítuje zoufalost či beznaděj při řešení náročných životních situací, což je v souladu s údaji autorů (HŘEBÍČKOVÁ aj., 2002, s. 11).

Osobnostní dimenze přívětivosti se u pana Jiřího vyznačuje nízkou hladinou ($P = 82$). Jedince s nízkým skóre lze popsat jako spíše nepřátelské, zaměřené na sebe a nedůvěřivé k záměrům ostatních. Také skóre subškály poddajnosti bylo u pana H. na nízké úrovni ($P4 = 12$), tudíž lze konstatovat, že zřejmě raději s ostatními soutěží, než spolupracuje a v případě nutnosti mu nedělá potíže vyjádřit vůči okolí hněv či jiné negativní emoce. Tyto údaje odpovídají zkušenostem HŘEBÍČKOVÉ aj. (2002, s. 13 - 14). Domnívám se, že uvedené osobnostní charakteristiky mohou také (stejně jako vysoká úroveň přívětivosti) nahrávat rozvoji šikany na pracovišti. Pokud jedinec vysílá ke kolegům či nadřízeným nepřátelské signály a spolupráci bere pouze jako nutnou součást pracovního procesu, je možné, že se vůči němu začnou pracovníci chovat stejným způsobem.

Skóre subškály v dimenzi svědomitosti – disciplinovanost ($S5$) - vyšla u pana Jiřího také v nízké hodnotě ($S5 = 10$). Nízké skóre značí, že pan H. může mít tendenci spíše odkládat a nedokončovat nepříjemné povinnosti a to i pracovní. V kombinaci z výše uvedenými charakteristikami může být takovýto jedinec brán nejen za nepřátelského, ale také nespolehlivého či dokonce líného, což může jednoznačně přispět k rozvoji a projevům mobbingu či bossingu.

Zajímavé zjištění přineslo také skóre subškály upřímnosti ($P2$), které se u pana Jiřího pohybuje na velmi podprůměrné úrovni ($P2 = 9$). Nízká hladina tohoto skóre značí, že pan H. může vykazovat známky neupřímnosti vůči ostatním či mít tendenci s druhými manipulovat, nebo je klamat. Autoři však uvádějí, že při interpretaci této subškály je nutné brát v potaz vliv sociální žádoucnosti na

jednotlivé odpovědi (HŘEBÍČKOVÁ aj., 2002, s. 13). Jelikož mi respondent neřekl svůj názor na nízkou úroveň této subškály, nemohu k tomuto výsledku udělat ucelený závěr.

7.2.6 Souhrn

Uvedený příběh pana Jiřího H. popisuje jeho zkušenost s mobbingem, tj. šikanou na pracovišti ze strany kolegů. Za hlavní činitele rozvoje šikany ve firmě považují nepřátelskou a chladnou atmosféru, nesympatie mezi kolegy a větší pracovní úsilí Jiřího. Z toho důvodu se zřejmě pan H. stal terčem posměšků a slovních útoků kolegů, které pokračovaly i po jeho povýšení a přestupu do technického oddělení podniku.

Pan Jiří se již v předchozím zaměstnání setkal s nepřátelským zacházením ze strany nadřízeného (přesto to nemohu z důvodu nedostatku bližších informací označit za bossing) a také v této společnosti čelil diskriminačnímu jednání téměř dva roky. Přestože útoky byly většinou nepřímé a Jiří se o tom, že ho kolegové pomlouvají, dozvídal spíše z firemních kuloárů, domnívám se, že to mohlo ovlivnit také jeho pracovní motivaci a spokojenost. Nervozita a obavy z dalších zpráv o kolujících vtipech na Jiřího účet, mohly zapříčinit na příklad větší chybování v pracovních úkonech.

Šikana na pracovišti se u pana Jiřího projevila především na psychosomatické rovině, avšak netrpěl žádnými vážnějšími zdravotními či psychickými potížemi.

Pro úplnost bych ráda poznamenala, že dle výsledků zmíněných subškál NEO-PI-R i sám pan H. mohl na kolegy působit nepřátelských či neupřímným dojmem, což se mohlo projevit právě v nefungující komunikaci či chladné pracovní atmosféře.

7.3 Kazuistika č. 3

7.3.1 Základní údaje

Jméno: Marie P.

Pohlaví: žena.

Věk: 31 let.

Vzdělání: vysokoškolské (Ing.).

Profese: projektová manažerka.

7.3.2 Pracovní anamnéza

Paní Marie P. v roce 2011 nastoupila na pozici projektové manažerky do výzkumného oddělení jednoho nejmenovaného odborného pracoviště. Svoji pracovní činnost dělila mezi dvě skupiny výzkumného oddělení, tudíž byla od počátku přetížena úkoly. Zpočátku však byla velmi motivovaná pro práci projektové manažerky, takže se snažila veškeré pracovní úkony plnit, jak nejlépe dovedla.

Práci pro jednu pracovní skupinu jí však ztěžovalo nejasné vymezení pracovních úkolů a absence pravidel pro fungování pracovních procesů. Z toho důvodu se paní P. snažila do oddělení vnést určitý řád a vypracovala na příklad tzv. procesní mapy a personální strukturu oddělení. Vedoucí pracovník skupiny však tuto snahu Marie neoceníl, takže se pomocné manuály ani nezačaly využívat.

Paní P. pracovala i čtrnáct hodin denně, aby stihla všechny pracovní povinnosti, ale přesto úkoly dál přibývaly. Se svým nadřízeným se nesetkávala denně, jejich komunikace probíhala spíše po e-mailech, či se setkávali na poradách pracovní skupiny. Z bývalého zaměstnání v bance byla zvyklá na to, že se na poradě hovořilo o výsledcích a následném plánu pro další období. I na tomto pracovišti se Marie snažila o upřesnění pracovních úkolů, ale vedoucí pracovník jí nikdy nedal konkrétní odpověď, tudíž ani nevěděla, jaké projekty má zpracovávat prioritně apod.

Zhruba po roce paní Marie dostala na starost velký projekt, který se týkal výběrového řízení. Jelikož s podobnou prací neměla zkušenosti, vypracovala návrh, který poté poslala všem kolegům na oddělení, aby se případně vyjádřili připomínkami. Jelikož od kolegů připomínky nedostala, projekt odevzdala, ale nedošlo k jeho schválení. Nadřízený jí poté opakovaně vycítil, že se projekt neschválil a dával jí najevo, že je nekompetentní. Na příklad ji před ostatními

pracovníky označoval za špatnou projektovou manažerku a neustále zpochybňoval její kompetence.

V dalším případě vedoucí Marii schválil (prostřednictvím e-mailové komunikace), aby s jedním pracovníkem uzavřela dohodu o provedení práce, v rámci níž by dostal proplacenou práci navíc. Když se však o tom později nadřízený dozvěděl, spílal paní P. za to, že ho obešla a že se zaměstnanci žádná dohoda uzavírat nesmí. Paní Marii toto jednání velmi znejistilo, takže vedoucímu alespoň ukázala e-mail, že tento krok odsouhlasil.

Situace na pracovišti pokračovala a Marie byla stále zavalena pracovními úkoly. Komunikace s nadřízeným byla stále velmi složitá a pokaždé, když si s ním snažila rozdělit úkoly, tak aby je stihla vypracovat, dostalo se jí nekonkrétní odpovědi, nebo jí vedoucí přímo odpověděl, že jí nebude říkat, co má dělat. Z toho důvodu se stávalo, že některé projekty nebyly vypracovány včas či podle představ vedoucího pracovníka, za což poté Marie dostala vyhubováno.

Toho jednání na pracovišti se projevovalo také na zdraví paní P. Stávalo se, že - když byla příliš zavalena pracovními úkoly a celkově toho na ni bylo moc - onemocněla např. chřipkou. K lékaři nikdy nešla, zůstala raději týden doma a poté se opět do práce vrátila. V této době se kvůli nedostatku času neseťkávala ani se svými přáteli a některé vztahy s nimi se úplně zpřetrhaly.

7.3.3 Řešení situace na pracovišti

Vzhledem k přibývajícím výtkám, nepřátelskému jednání a nesystematickému přístupu nadřízeného pracovníka se paní Marie rozhodla po dvou letech pracoviště opustit. Její krok podpořili také někteří kolegové, kteří věděli o nefungujícím vztahu mezi Marií a vedoucím pracovníkem

Důvodem k tomuto rozhodnutí byla také celková vyčerpanost, kterou provázely pocity méněcennosti a depresivní stavy paní P. Proto se také obrátila na psychoterapeuta, ke kterému začala docházet na individuální psychoterapii.

V současné době stále pracuje na poloviční úvazek pro druhou skupinu výzkumného oddělení, kde je s komunikací i pracovní náplní spokojena a navíc si našla další úvazek v jedné počítačové firmě.

7.3.4 Výsledky měření

Dle výsledků z NEO osobnostního inventáře autorka práce zjistila, že paní Marie vykazuje spíše nízkou hodnotu škály neuroticismu ($N = 82$), tudíž ji lze považovat za psychicky vyrovnanou a klidnou osobnost. Nicméně, na subškále zranitelnosti dosáhla paní P. lehce nadprůměrného skóre ($N6 = 17$), tudíž je možné předpokládat, že v některých náročných životních situacích může podléhat panice či pocitům bezmoci. Myslím si, že pocity zranitelnosti či zoufalství se u paní Marie mohou objevovat především v situacích, které svých charakterem připomínají její zkušenost s šikanou na pracovišti.

Výsledné skóre na druhé zkoumané škále přívětivosti se také pohybuje spíše na nízké úrovni ($P = 111$), která u paní Marie značí určitý nepřátelský či nedůvěřivý postoj vůči ostatním. Také skóre subškály poddajnosti je spíše v podprůměrné hodnotě ($P4 = 14$), tudíž lze konstatovat, že respondentka má tendenci raději s ostatními soutěžit, než kooperovat, a že nemá potíže s projevy negativních pocitů vůči ostatním.

V dimenzi svědomitosti byly dle NEO-PI-R naměřeny také podprůměrné hodnoty v subškálách zodpovědnosti a disciplinovanosti. Nižší hodnota skóre zodpovědnosti ($S3 = 20$) značí, že respondentka nemusí brát zadané úkoly tak vážně, tudíž může na ostatní působit nespolehlivě. Podprůměrné skóre v subškále disciplinovanosti ($S5 = 13$) pak dokládá, že paní P. může mít tendenci nepříjemné povinnosti spíše odkládat a je méně motivovaná k dokončení práce. Domnívám se, že nižší úroveň zodpovědnosti, která u paní P. vyšla, mohla být negativně ovlivněna přemírou pracovních úkolů. Snadno se tak nadřízenému či kolegům mohlo zdát, že je paní Marie nespolehlivá, když na příklad včas nedokončila zadaný projekt. I ona sama si mohla připadat znejistěná ve svých pracovních kompetencích a je možné, že pod tímto tlakem podléhala jisté míře lhostejnosti či odevzdanosti.

7.3.5 Souhrn

Na příběhu paní Marie P. lze pozorovat, jaký vliv může mít nefungující komunikace a přetíženost zaměstnance na rozvoj šikany na pracovišti. Na výzkumném oddělení, kde Marie pracovala, neexistovala jasná pravidla

pro rozdělení úkolů i dalších pracovních procesů. Domnívám se, že tento „chaos“ vedoucímu pracovníkovi mohl vyhovovat, jelikož tak snadno nalézal důvody, za co své podřízené pokárat.

Na paní Marii oceňuji snahu o vytvoření určitých pomůcek, kterými chtěla na oddělení vnést větší řád. Přestože se toto úsilí neshledalo ze strany nadřízeného s pozitivní odezvou, je patrné, že Marie byla zpočátku motivována poměry na oddělení upravit. Přepokládám, že pracovní motivace této podřízené byla posléze výrazně snížena právě z důvodu přetíženosti a setkáváním s nepřátelským jednáním ze strany vedoucího pracovníka.

Přestože jednotlivé útoky vedoucího neprobíhaly v přímé konfrontaci s paní Marií, je patrné, že i takto nepřímá šikana může mít nezanedbatelné psychosomatické a psychické dopady. Proto považuji za velmi dobrý krok, že paní P. vyhledala odbornou péči u psychoterapeuta, s jehož pomocí může pocity i další nevyřešené potíže postupně zpracovávat.

7. 4 Kazuistika č. 4

7.4.1 Základní údaje

Jméno: Jan N.

Pohlaví: muž.

Věk: 49 let.

Vzdělání: středoškolské s maturitou.

Profese: pracovník v polygrafii.

7.4.2 Pracovní anamnéza

Pan Jan N. začal na počátku roku 2010 pracovat pro malou tiskařskou firmu jako obsluha tiskařského stroje. U polygrafického stroje se střídal se třemi kolegy nejdříve ve dvousměnném, později v trojsměnném pracovním provozu. Již od začátku se Jan necítil na pracovišti příliš příjemně, jelikož atmosféra byla dost chladná a nadřízení se zaměstnanci jednali spíše autoritativně.

Pracovníci sdíleli při obsluze polygrafických strojů jeden počítač, a jelikož měl každý z nich odlišný způsob práce, stávalo se, že panu Janovi zabralo na začátku směny dost času, než si vše nastavil do jemu vyhovující podoby. Nicméně neexistovala jednotná pravidla pracovního postupu, tudíž si každý pracovník musel počítač pokaždé nastavit znovu.

Druhý měsíc po nástupu do firmy se nadřízený pana N. zeptal, zda by mohl chodit do práce i v sobotu. Jelikož se o této možnosti na přijímacím pohovoru nemluvilo a Jan chtěl víkendy trávit se svojí rodinou, odpověděl vedoucímu pracovníkovi, že bude v sobotu chodit pouze ve výjimečných případech. Na vedoucím bylo znát, že s touto odpovědí nebyl spokojen, jelikož ostatní pracovníci o víkendech pracovali. Stávalo se, že na Jana v tomto směru nadřízený vytvářel jistý nátlak – opakovaně za ním s tímto dotazem chodil, při negativní odpovědi mu dával najevo svoji nelibost, takže někdy pan Jan svolil a v sobotu do práce šel. Pan N. ale v tomto směru z malého kolektivu vybočoval, jelikož ostatní kolegové měli zřejmě strach nadřízeného odmítnout, a tak se stávalo, že někteří z nich měli v určitém měsíci i sto odpracovaných hodin přesčas.

Zhruba po roce navíc nadřízený zavedl povinnost vyplňování tzv. pracovních výkazů pro Janův tým. Výkazy obsahovaly informace o zakázce (počet výtisků, náklad apod.) a čase, který pracovníkovi zabral na přípravu stroje a samotný tisk. Pan N. pracovní výkazy vyplňoval, nicméně mu vadilo, že mu zápisy zabírají čas navíc. Nadřízený nestanovil žádná pravidla k odevzdávání pracovních výkazů, takže si je od pracovníků vybíral velmi nepravidelně (někteří kolegové je ani nevyplňovali) a po jejich odevzdání stejně pracovník nedostal žádnou odezvu.

Nesystematičnost pracovního procesu, tlak ze strany vedoucího na výsledky, vyplňování pracovních výkazů, ale také na příklad nákup nevhodných tiskařských barev znesnadňovalo panu Janovi práci. Někdy mu příprava zabrala téměř hodinu, jelikož nevhodné barvy na stroji zasychaly, nebo kolega na předchozí směně stroj řádně neumyl. Nadřízený navíc každý měsíc za Janem přicházel s otázkou ohledně pracovní soboty.

V červnu roku 2011 si nadřízený pana N. zavolal do kanceláře, kde mu předal písemnou výtku. Vedoucí mu výtku předal velmi neosobním způsobem (vestoje v kanceláři), avšak k obsahu samotné výtky Jan nedostal žádný komentář.

Ve výtce bylo uvedeno, že neplnil časové normy, a že odpracoval o čtyřicet pět hodin méně v jednom měsíci. Při bližším zkoumání pracovních výkazů Jan zjistil, že mu nadřízený do pracovních hodin nezapočítal přípravu tiskařského stroje, takže na příklad místo osmi odpracovaných hodin mu uznal pouze necelých pět hodin. Přestože Jan věděl, že každému z pracovníků příprava zabere určitý čas, žádný z nich podobnou výtku nedostal a ani se žádným způsobem neřešilo, že výkazy někteří z nich vůbec nevyplňují. S normami jako takovými pracovníci nebyli seznámeni, ani nepodepisovali žádný doplněk ke smlouvě, kde by byla vymezena pravidla či případné sankce.

Situace pokračovala a ani po desetidenní lhůtě, kterou měl pan Jan stanovenou pro zlepšení své práce, se nic nedělo. Nicméně měl Jan obavy z toho, jak se bude situace dále vyvíjet či zda nedostane další výtku, která by s sebou přinesla pravděpodobně i výpověď z práce. V této době trpěl nespavostí, více se do sebe uzavřel a přetrvávala u něj spíše smutná nálada.

V srpnu tým pracoval na velké zakázce pro bankovní institut, který si objednal dva tisíce brožur. Pan N. se na zakázce příliš nepodílel, ale jeho kolega byl nadřízeným tlačen k tomu, aby archy nenechával dlouho schnout a celý proces urychlil. Přestože výsledné brožury procházely ještě dalšími odděleními (laminace, kompletace), nedošlo ke konečné kontrole a zákazník výsledek reklamoval, jelikož některé barvy byly obtisknuty na vedlejší strany.

7.4.3 Řešení situace na pracovišti

Ihned po reklamaci brožur si v pátek odpoledne zavolal pana Jana s kolegou a vedoucím směny ředitel firmy do kanceláře. Nařídil jim, že vzhledem k situaci je nutné, aby přišli hned druhý den do práce a brožury tiskli znovu. Pan N. měl však na víkend již několik měsíců domluvenou soukromou akci, takže řediteli řekl, že bohužel přijít nemůže, nicméně se nabídl, že nastoupí v neděli na noční směnu, přestože ji neměl naplánovanou.

Následující tři týdny nepřišla z vedení firmy žádná další zpráva, až poslední zářijový týden byl pan Jan znovu předvolán k řediteli. Panu Janovi s kolegou a vedoucím směny byla vyčíslena škoda z reklamované zakázky (celkově přes sto

dvacet tisíc korun) a pan N. dostal ultimátum, že buď uhradí škodu, nebo s ním firma rozváže pracovní poměr.

Přestože se Jan na zmíněné zakázce podílel menší měrou, byl mu vyměřen největší podíl z částky (zhruba šedesát tisíc korun) a navíc byly v rozpisu položek utpěné škody zahrnuty pracovní úkony dalších pracovníků – např. laminace, výsek či kompletace brožur. Z toho důvodu se pan N. (s podporou manželky) rozhodl vyhledat právní pomoc. Právník byl s celou situací obeznámen a navrhl Janovi řešení soudní cestou. Jelikož byl však Jan ze situace na pracovišti vyčerpaný, nechal se právníkem v celé záležitosti pouze zastupovat v rámci řešení s vedením firmy. Nechtěl se na pracoviště vracet, takže právní zástupce nakonec dosáhl dohody o ukončení pracovního poměru, ale také podepsání písemného dodatku, ve kterém se podnik zavázal k tomu, že po panu N. nebude požadovat žádnou finanční náhradu.

7.4.4 Výsledky měření

Dle výsledků NEO-PI-R lze pana N. považovat za klidnou a emocionálně stabilní osobnost, jelikož skóre škály neuroticismu vyšlo v podprůměrných hodnotách ($N = 78$). Také hodnota skóre na subškále zranitelnosti vyšla v nižší úrovni ($N6 = 12$), tudíž je možné respondenta charakterizovat jako jedince, který dokáže zvládat náročné či stresové situace. Tomuto vymezení dle mého názoru odpovídá skutečnost, že pan Jan setrval na pracovišti téměř dva roky, přestože vztahy s kolegy i nadřízenými pracovníky nebyly přátelské a čelil i tam i dalšímu diskriminačnímu jednání.

Výsledný celkový skór dimenze přívětivosti vyšel v nadprůměrné hodnotě ($P = 127$), tudíž lze pana Jana popsat jako laskavého, zdvořilého, upřímného či snášenlivého vůči ostatním lidem. Také hodnota skóre subškály poddajnosti vyšla na vyšší úrovni ($P4 = 21$), takže je možné dle výsledků NEO osobnostního inventáře respondenta charakterizovat jako osobnost, která raději druhému člověku ustoupí, než aby došlo k vyvolání konfliktu či agresivních projevů. Přestože pan Jan opravdu nemá rád konflikty a agresivní projevy, domnívám se, že ve svém jednání prokázal vysokou míru nepoddajnosti vůči vedoucímu pracovníkovi. Skutečnost, že na rozdíl od ostatních pracovníků dokázal

mnohokrát odmítnout práci v sobotu a uchránit tak své rodinné zájmy, považují za projev ne-podrobivosti a samostatného uvažování.

V nadprůměrných hodnotách vyšly také skóre subškál dimenze svědomitosti – disciplinovanost (S5) a rozvážnost (S6). Vyšší skóre subškály disciplinovanosti (S5 = 26) svědčí o tom, že je pan Jan schopen plnit zadané úkoly a i méně příjemné pracovní záležitosti dokončuje. Navíc je ve svém jednání obezřetný a vše si důkladně předem promyslí, než začne vykonávat nějakou činnost, což dokládá vyšší hodnota subškály rozvážnosti (S6 = 23). Proto se domnívám, že nepříznivé faktory na pracovišti příliš neovlivnily pracovní motivaci pana N., což dokládá právě subškála disciplinovanosti.

7.4.5 Souhrn

Příběh pana Jana N. ilustruje diskriminační jednání ze strany vedení tiskařské firmy. Nepřátelská atmosféra, tlak na výkon či nevhodné podmínky pro vykonávání pracovních úkolů měly zřejmě vliv na pracovní spokojenost Jana, nikoli však na jeho motivovanost.

Určité vyčlenění z kolektivu pracovníků z důvodu neochoty chodit do práce i o víkendy mohlo přispívat ke chladné atmosféře na pracovišti. Mohu se jen domnívat, co bylo skutečným důvodem pro udělení výtky respondentovi. Vzhledem ke skutečnosti, že ji však nedostal žádný jiný pracovník, se „trest“ za nedostatek „dobré vůle“ a loajality vůči vedení podniku mohl projevit právě v této podobě.

Přestože také u pana Jana nedocházelo k přímým osobním útokům ze strany nadřízeného pracovníka, je patrné, že se diskriminační jednání projevilo na jeho psychické pohodě a v dopadech na psychosomatické úrovni.

Oceňuji krok pana N., když požádal právníka, aby mu pomohl hájit jeho práva jakožto zaměstnance. Jelikož hodnota škody byla vedením firmy vykonstruovaná a ani právní zástupce nedostal žádné doklady či podrobné vysvětlení k uvedeným položkám, bylo pro podnik pravděpodobně výhodnější podepsat dohodu i dodatek, než spor nechat dojít až k soudnímu procesu.

7.5 Kazuistika č. 5

7.5.1 Základní údaje

Jméno: Eva K.

Pohlaví: žena.

Věk: 25 let.

Vzdělání: vyšší odborné (DiS.).

Profese: zubní laborantka.

7.5.2 Potřebné údaje z osobní anamnézy

Paní Eva se setkala se šikanou již ve školních letech a to dokonce opakovaně, tudíž považuji za důležité tyto zážitky uvést vzhledem ke zkušenosti se šikanou na pracovišti v dospělém věku.

První zkušenost s nepřátelským chováním má paní K. z období, kdy navštěvovala první stupeň základní školy. Zhruba ve třetí třídě začala Eva od učitelky slyšet poznámky ohledně její divnosti a neschopnosti. Projevů nepřátelství se „chytli“ také spolužáci, kteří Evu začali častovat posměšky, a zejména o přestávkách se pro většinu třídy stávala terčem verbálních útoků. Situace přetrvávala až do páté třídy a na druhém stupni již nepokračovala.

Další epizodu šikany prožila paní K. na střední škole, kde se stala obětí dívky – agresorky, kterou znala již ze základní školy. Dívka Evu od prvního ročníku před třídou zesměšňovala, označovala ji za špatnou a nešetřila ani hanlivým pojmenováním na její adresu. V této době měla Eva velmi nízké sebevědomí, trpěla úzkostnými stavy a dlouhodobé ponižování se výrazně projevovalo také na jejím zdraví. Před odchodem do školy někdy vracela, výrazně zhubla, jelikož nemohla pozřít téměř žádné jídlo, vypadávaly jí vlasy apod. V tomto období také Eva nevyhledávala žádnou společnost a lidí se spíše stranila, jelikož měla strach z dalších nepřátelských útoků.

Situace na střední škole vygradovala ve třetím ročníku fyzickým útokem agresorky vůči paní Evě, která skončila s četnými modřinami po celém těle. O probíhající šikaně se v tomto momentu dozvěděla ředitelka školy (do té doby se

Eva nikomu z dospělých nesvěřila, jelikož věřila, že ona je tou špatnou a za šikanu se styděla), informovala rodiče, situace se uklidnila a agresorka s nepřátelským jednáním přestala.

7.5.3 Pracovní anamnéza

Po vystudování vyšší odborné školy paní Eva v roce 2011 nastoupila do zubní laboratoře na pozici zubní laborantky. Již od počátku byla zavalena velkým množstvím pracovních úkolů a asi po měsíci začala paní K. čelit slovním útokům ze strany nadřízené pracovnice. Přestože se jí Eva svěřila s tím, že nestíhá všechny pracovní úkoly zpracovávat, vedoucí se její stížnosti vysmála a ještě jí práci přidala. Posléze ji často kritizovala, že práci nezvládá a častovala ji ponižujícími poznámkami ohledně její kompetentnosti. Stávalo se také, že slovní ataky nadřízená směřovala na osobní život paní K. – na příklad jí spílala za to, že práci nestíhá, a protože musí v práci trávit hodně času, určitě jí kvůli tomu opustí partner.

Jelikož se s vedoucí pracovnicí paní K. setkávala každý den, začala s přibývajícím slovními útoky pociťovat úzkost a bušení srdce před odchodem do práce. V okamžicích, kdy ji vedoucí pracovnice ponižovala, měla svíravé pocity v žaludku a trpěla nadměrným pocením. Svoji situaci na pracovišti sdílela s dlouholetou kamarádkou a kolegou v zaměstnání.

7.5.4 Řešení situace na pracovišti

Jelikož paní Eva zažila poměrně krutou formu šikany již na základní a střední škole, brzy poznala, že jednání nadřízené pracovnice má velmi podobné projevy. Z toho důvodu se chtěla vyvarovat dalším eskalujícím nepřátelským projevům i psychosomatickým potížím a rozhodla se, že pracoviště opustí ještě ve zkušební lhůtě, kdy nemusí podávat žádné vysvětlení. V tomto kroku ji podporovali nejen spolupracovníci na pracovišti, ale také partner.

V současné době pracuje jako zubní laborantka v ordinaci ortodoncie, kde má přátelský vztah s vedoucí lékařkou a je s pracovními poměry spokojena.

Zároveň je Eva v dnešní době frekventantkou sebezkušenostního psychoterapeutického výcviku a uvažuje také o návštěvě psychoterapeuta.

7.5.5 Výsledky měření

Při zkoumání první stanovené hypotézy dle výsledků NEO osobnostního inventáře autorka práce shledala, že paní Eva K. dosahuje nadprůměrného skóre škály neuroticismu ($N = 115$). Proto lze respondentku považovat za emocionálně nestabilního jedince, se sklony k úzkostnému prožívání a nedostatkem zvládacích mechanismů při řešení stresových situací. Také skóre subškály zranitelnosti se pohybuje v mírně nadprůměrné hodnotě, tudíž lze usuzovat, že paní Eva v některých náročnějších situacích pocítuje zoufalost či beznaděj.

Také hodnota výsledného skóre dimenze přívětivosti vyšla u paní Evy v nadprůměrné úrovni ($P = 119$). Lze tedy konstatovat, že respondentka má pro druhé pochopení a je k ostatním lidem převážně důvěřivá, laskavá a vstřícná. Skóre subškály poddajnosti je na vysoké úrovni ($P4 = 22$), tudíž také paní K. lze charakterizovat jako osobu, která se raději ostatním podrobuje, aby předešla rozvoji interpersonálních konfliktů. Opakovaná zkušenost se šikanou dle mého názoru značí, že paní Eva v mladším věku neměla vybudované schopnosti k vymezení vlastních hranic v případě, když jí někdo ubližoval. Přílišná důvěřivost, naivita a poddajnost mohla nahrávat šikanujícímu jednání. Na druhou stranu předpokládám, že když dokázala odejít ze zaměstnání, kde se stala obětí bossingu, dochází u paní K. k budování těchto ochranných mechanismů.

Za subškály, které mohou charakterizovat svědomitost jedince v rámci pracovního života, považuji zodpovědnost (S3) a disciplinovanost (S5). V obou těchto subškálách paní K. vykazuje skóre v podprůměrných hodnotách ($S3 = 17$ a $S5 = 11$), tudíž lze říci, že zadané úkoly nebere tolik vážně oproti ostatním lidem a nepříjemné povinnosti raději odkládá.

7.5.6 Souhrn

Na příběhu paní Evy K. lze pozorovat, jakým způsobem může ovlivnit osobní i budoucí pracovní život zkušenost se šikanou ve školním prostředí.

Jelikož paní Eva opakovaně zažila šikanu v dětství a dospívání, která s sebou nesla nemalé zdravotní i psychické potíže, tím rychleji odhalila šikanující jednání na pracovišti. Oceňuji tedy rozhodnutí paní K. na odchodu ze zaměstnání ještě ve zkušební době a považuji to za vyzrálý krok.

Projevy tělesných orgánů (bušení srdce, pocení, stažení žaludku) v tomto případě představují výstražné „radary“, které brzy zachytily signály nepřátelského jednání a tím paní K. upozornily na nebezpečí, které hrozilo ze strany vedoucí pracovnice.

Přestože je možné dle výsledků NEO-PI-R paní Evu považovat za laskavou a přívětivou osobu, nízké hodnoty v subškálách zodpovědnosti a disciplinovanosti mohou ukazovat prostor pro její další osobní rozvoj.

7.6 Analýza případových studií

Účelem první stanovené výzkumné otázky bylo odpovědět, zda se osobnostní charakteristiky respondentů budou dle výsledků některých škál a subškál NEO-PI-R podobat. První hypotéza byla vymezena pro potvrzení nadprůměrných hodnot dosaženého skóru u respondentů na škále neuroticismu a subškále zranitelnosti. Hypotéza byla zcela potvrzena ve dvou případech a to u respondenta Jiřího H. (N = 122, N6 = 18) a paní Evy K. (N = 115, N6 = 17). Zčásti pak byla potvrzena v případě respondentky Marie P., u níž byla zaznamenána vyšší hodnota skóre pouze na subškále zranitelnosti (N = 82, N6 = 17). Z výsledků vyplývá, že vyšší míra neuroticismu se u obětí šikany na pracovišti vyskytuje, avšak charakteristiku psychicky labilního jedince nelze vztáhnout na všechny respondenty.

Druhá stanovená hypotéza zkoumala dosažení nadprůměrných hodnot na škále přívětivosti a subškále poddajnosti. Tato hypotéza byla zcela potvrzena v případě tří respondentů a to u paní Jany Č. (P = 130, P4 = 22), pana Jana N. (P = 127, P4 = 21) a u respondentky Evy K. (P = 119, P4 = 22). Právě u paní K. byly zároveň zcela potvrzeny obě dvě stanovené hypotézy. Z výsledků je patrné, že jedinci s vyšší mírou přívětivosti se mohou stát oběťmi mobbingu či bossingu, nicméně ani tento profil nelze vztáhnout na všechny respondenty.

Na závěr vyhodnocení výsledků NEO osobnostního inventáře je nutné poznamenat, že všichni respondenti se při zpětnovazebném rozhovoru s autorkou práce většinou ztotožnili s dosaženými výsledky a charakteristikami výsledného osobnostního profilu.

Při odpovědi na druhou výzkumnou otázku lze konstatovat, že všichni respondenti, kteří se stali oběťmi určitého druhu šikany na pracovišti, trpěli psychosomatickými potížemi. Jednalo se především o poruchy spánku (v případě paní Jany Č., pana Jiřího H. a pana Jana N.), ale také o častější onemocnění běžnými chorobami (v případě paní Marie P.), či jinými tělesnými projevy – bušení srdce, žaludeční potíže, nadměrné pocení (v případě paní Evy K.). Dva z pěti respondentů trpěli také psychickými problémy (paní Jana Č. a paní Marie P.) a to zejména úzkostnými a depresivními stavy, v jejichž důsledku vyhledali psychologickou či psychiatrickou pomoc.

Třetí výzkumná otázka se zaměřuje na nejčastější řešení šikany na pracovišti. Z uvedených příběhů respondentů je patrné, že všichni dotázaní řešili mobbing či bossing odchodem ze zaměstnání. V případě paní Jany Č. se jednalo o rozhodnutí vyplývající ze špatného zdravotního i psychického stavu až v období, kdy byla na nemocenské dovolené, nicméně považuji za důležité, že toto rozhodnutí učinila sama. Pan Jan N., který svůj odchod ukončil dohodou s vedením firmy, byl dle mého názoru k tomuto kroku spíše donucen diskriminačním zacházením, nicméně i on se po vyhocení situace do práce vrátit nechtěl.

Z hlediska dřívější zkušenosti respondentů se šikanou autorka práce zjistila, že dva z nich zažili šikanu v dětství ve školním prostředí (pan Jiří H. a paní Eva K.). Pouze u jednoho respondenta (pana Jiřího H.) lze pozorovat možnou dřívější zkušenost také s jistou formou šikany na pracovišti.

Respondentka paní Eva K. opustila zaměstnání, kde se začaly objevovat projevy šikanujícího jednání ze strany nadřízené pracovnice, ještě ve zkušební době. Byla však jedinou z dotázaných, která tak učinila v relativně krátké době, jelikož ostatní respondenti v zaměstnání setrvali o mnoho déle. Tři respondenti dokonce zůstali na pracovišti, kde šikana probíhala, více než jeden rok (pan Jiří H., paní Marie P. a pan Jan N.) a paní Jana Č. čelila nepřátelskému chování téměř tři čtvrtě roku. Z tohoto hlediska se také u tohoto vzorku respondentů potvrdila

skutečnost, že většina šikanovaných jedinců setrvává na pracovišti déle než jeden rok, tak jak dokládají výsledky veřejného průzkumu společnosti STEM/MARK, které autorka práce představila ve třetí kapitole.

Na závěr lze konstatovat, že představená kvalitativní sonda splnila ustanovené cíle, jelikož autorka práce představila příběhy pěti respondentů, kteří zažili šikanu na pracovišti. Pomocí výsledků NEO osobnostního inventáře provedla interpretaci osobnostních profilů respondentů z hlediska vymezených hypotéz, které byly z části potvrzeny. Autorka práce také popsala nejčastější psychosomatické a psychické dopady, kterými dotazovaní respondenti trpěli.

7.6.1 Diskuse

Jistá omezení případových studií autorka práce spatřuje v malém počtu respondentů. Pět zpracovaných příběhů představuje ilustraci zkušenosti respondentů s mobbingem či bossingem, nelze však ověřit obecnou platnost a spolehlivost získaných informací. Z toho důvodu autorka nemůže výsledky kvalitativní sondy zobecnit na širší populaci.

Přestože je NEO osobnostní inventář standardizovaný na českou populaci, také jeho vyhodnocení s sebou může nést jistá úskalí. Dle mého názoru může být vyplňování inventáře ovlivněno emocionálním naladěním či momentální životní situací respondenta, tudíž je možné, že by jedinec v různých obdobích odpovídal na jednotlivé výroky odlišně. Z toho důvodu považuji výsledky DOSAŽENÝCH skóre na škálách a subškálách inventáře za platné pouze v období jejich vyhodnocení.

ZÁVĚR

Teoretická část práce se zabývá v současnosti aktuálním tématem, které se týká různých způsobů šikany na pracovišti.

Autorka se zamýšlí nad faktory, které mohou přispívat ke vzniku mobbingu či bossingu. Jako možnou příčinu uvádí nezdravou komunikaci na pracovišti, či nevhodný styl řízení od nadřízeného a doplňuje svou úvahu i typologiemi pachatelů šikany na pracovišti na základě předchozích prací dvou autorů.

Práce neopomíjí ani údaje o výskytu šikany na pracovišti v evropských zemích a zahrnuje také výsledky průzkumů veřejnosti z minulých let v České republice.

Poslední dvě části teoretického oddílu popisují možné psychosomatické a psychické dopady pro oběti šikany na pracovišti. Mezi ně lze řadit na příklad poruchy spánku, bolesti, celkové vyčerpání či depresivní onemocnění.

Ve výzkumné části diplomové práce představuje autorka pět kazuistik obsahujících zkušenost respondentů s mobbingem či bossingem. Součástí každé případové studie je charakteristika výsledků z NEO osobnostního inventáře, kterou autorka doplňuje vlastním komentářem. Dále uvádí souhrnnou analýzu všech kazuistik, v níž odpovídá na výzkumné otázky a konstatuje, že obě stanovené hypotézy byly z části potvrzeny. V diskusi autorka upozorňuje na možná úskalí kvalitativní sondy.

LITERATURA

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

BOND, S. A., TUCKEY, M. R. a. DOLLARD, M. F. Psychosocial Safety Climate, Workplace Bullying, and Symptoms of Posttraumatic Stress. *Organization Development Journal*. 2010, Vol. 28, No. 1, pp. 37-56, ISSN 0889-6402.

FIALA, Josef, MATES, Pavel, NOVÝ, Karel a PRŮCHA, Petr. *Malá právnícká encyklopedie*. Praha: Linde, 1995. ISBN 80-85647-63-X.

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

HIRIGOYENOVÁ Marie France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Přeložila Abigail KOZLÍKOVÁ. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-09.

HOSKOVEC, Jiří, RIEGEL, Karel, RYMEŠ, Milan a ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

HŘEBÍČKOVÁ, Martina. *NEO osobnostní inventář (podle NEO-PI-R P. T. Costy a R. R. McCaree)*. Praha: Testcentrum, 2004.

HŘEBÍČKOVÁ, Martina, URBÁNEK, Tomáš, ČERMÁK, Ivo. Psychometrické charakteristiky NEO osobnostního inventáře (NEO-PI-R) pro sebesouzení a posouzení druhého. Brno: *Zprávy - Psychologický ústav AV ČR*. 2002, roč.8, č.1. ISSN 1211-8818.

HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Přeložila Alena LUKÁČOVÁ. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4.

JOSHI, Vinay. *Stres a zdraví*. Přeložila Dagmar TOMKOVÁ. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-211-9.

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

LINHART, Jiří a kol. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog, 2003, s. 362 ISBN [neuvedeno].

MAYHEW, C., et al. Measuring the Extent of Impact From Occupational Violence and Bullying on Traumatized Workers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2004, Vol. 16, No. 3, pp. 117 - 134. ISSN 0892-7545.

OZTURK H., SOKMEN, S., YILMAZ, F. A CILINGIR, D. Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. *Journal of American Academy of Nurse Practitioners*, 2004, Vol. 20, No. 9, pp 435 - 442. ISSN 1041-2972.

PONĚŠICKÝ, Jan. *Psychosomatika pro lékaře, psychoterapeuty i laiky*. Praha: Triton, 2002. ISBN 80-7254-216-8.

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

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické zdroje

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION [online]. ©2014 [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.apa.org/topics/bullying/index.aspx>

ČESKÁ TELEVIZE. ČT24. *Horizont 24*. [online]. ©2014, poslední revize: 8. 4. 2014 [cit. 2014-06-24]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/svet/268883-dalsi-zamestnanec-firmy-orange-spachal-sebevrazdu/?mobileRedirect=off>

CHAPPELL, Duncan a. DI MARTINO, Vittorio. *Violence at work* [online].

©1998 [cit. 2014-06-19]. Dostupné z: <http://www.acosomoral.org/pdf/violwk.pdf>

KOHOUTEK, Rudolf. *Osobnost typu A, B, C* [online]. ©2008 [cit. 2014-06-30].

Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-typu-c>

STÁROVÁ, Věra. *Šikana na pracovištích* [online]. ©2005, poslední revize: 16. 5.

2005 [cit. 2014-06-19]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/107963-sikana-na-pracovistich/>

VEČERKOVÁ, Barbora. *Se šikanou na pracovišti má aktuálně zkušenost necelá pětina osob* [online]. ©2011, poslední revize: 30. 6. 2011 [cit. 2014-06-20].

Dostupné z:

http://simar.cz/assets/media/Clanky/TZ_STEMMARK_mobbing_2011.pdf

VEČERKOVÁ, Barbora. *S různými formami šikany na pracovišti má aktuálně zkušenost pětina osob* [online]. ©2013, poslední revize: 26. 6. 2013 [cit. 2014-06-

20]. Dostupné z: http://www.stemmark.cz/mobbing_2013/

Příloha č. 1: Informovaný souhlas

Informovaný souhlas

Paní, narozena (dále jen „respondentka“) souhlasí s tím, že studentka 5. Ročníku oboru Psychologie Pražské vysoké školy Psychosociálních studií, s. r. o. Martina Roblová, narozena 7. 8. 1989 (dále jen „studentka“) využije důvěrných osobních informací a životního příběhu pro svou diplomovou práci.

Studentka se ve své práci zabývá problematikou šikany na pracovišti, a v empirické části zpracuje kazuistiku respondentky. Účelem této studie je rozšíření tématu v návaznosti na bakalářskou práci studentky se záměrem více porozumět vlivu tohoto jevu na psychiku jedince a to s pomocí osobnostního profilu respondentky získaného z Osobnostního inventáře NEO-PI-R. A proto studentka představí výsledky tohoto inventáře a zkušenosti jednotlivých respondentů.

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

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

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

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

V Praze dne

.....

Respondentka

.....

Studentka

Příloha č. 2: Průměrné hodnoty skóre NEO-PI-R

NEO-PI-R	PRŮMĚRNÉ HODNOTY
N	94,97
E	109,24
O	117,04
P	116,42
S	111,80
N1 – ÚZKOSTNOST	16,84
N2 – HNĚVIVOST	14,88
N3 – DEPRESIVNOST	15,08
N4 – ROZPAČITOST	14,96
N5 – IMPULZIVNOST	17,86
N6 – ZRANITELNOST	15,85
E1 – VŘELOST	23,28
E2 – DRUŽNOST	16,55
E3 – ASERTIVITA	15,62
E4 – AKTIVNOST	17,36
E5 - VYHLEDÁVÁNÍ VZRUŠENÍ	14,91
E6 - POZITIVNÍ EMOCE	21,53
O1 – FANTAZIE	18,87
O2 - ESTETICKÉ PROŽÍVÁNÍ	19,54
O3 – PROŽÍVÁNÍ	21,88
O4 - NOVÁTORSKÉ ČINNOSTI	17,35
O5 – IDEJE	18,66
O6 – HODNOTY	20,73
P1 – DŮVĚRA	16,67
P2 – UPŘÍMNOST	20,94
P3 – ALTRUISMUS	22,71
P4 – PODDAJNOST	16,58
P5 – SKROMNOST	19,19
P6 – JEMNOCIT	20,33
S1 – ZPŮSOBILOST	17,91
S2 - POŘÁDKUMILOVNOST	17,64
S3 – ZODPOVĚDNOST	22,33
S4 – CÍLEVĚDOMOST	19,03
S5 - DISCIPLONOVANOST	18,15
S6 – ROZVÁŽNOST	16,74

Příloha č. 3: Otázky pro rozhovor s respondentem

1. Muž, žena
2. Věk
3. Vzdělání
4. Postavení v zaměstnání
5. Domníváte se, že zacházení s vámi na pracovišti podle vás odpovídalo šikaně?
6. V čem spočívalo špatné zacházení?
7. Za jak dlouho po nástupu do zaměstnání se toto zacházení s vámi začalo projevovat?
8. Kdo s vámi špatně zacházel?
9. Jak často jste se musel/a stýkat s tím, kdo s vámi špatně zacházel?
10. Omezoval/a jste kontakty s ním na nezbytnou dobu nebo jste se stýkali i mimo práci?
11. Prožil/a jste někdy špatné zacházení v minulém zaměstnání?
12. Zažíváte tedy špatné zacházení opakovaně? Na kolika pracovištích?
13. Jak dlouho špatné zacházení trvalo?
14. Jak jste svou situaci na pracovišti řešil/a?
15. Pozoroval/a jste od doby špatného zacházení s vámi nějaké psychické obtíže? Jaké?
16. Pozoroval/a jste od doby špatného zacházení s vámi nějaké fyzické obtíže? Jaké?
(Navštívil/a jste kvůli zdravotním obtížím lékaře? Co říkají lékaři na vaše zdravotní obtíže?)
17. Pozorujete od doby špatného zacházení s vámi nějaké změny ve Vašich sociálních vztazích (rodina, přátelé apod.)? Jaké?
18. Zažil/a jste špatné zacházení v dětství?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno a příjmení autora/ky: Bc. Martina Roblová

Studijní program: Mgr.

Studijní obor: Psychologie

Název práce: Vliv mobbingu na pracovní a osobní život postižených jedinců

Počet stran (bez příloh): 67

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů české literatury a pramenů: 16

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 3

Počet internetových odkazů: 7

Vedoucí práce: MUDr. Olga Dostálová, CSc.

Rok dokončení práce: 2014

Evidenční list knihovny

Souhlasím s tím, aby moje diplomová práce byla využívána ke studijním účelům.

V Praze dne:

.....

Uživatelé potvrzují svým podpisem, že jestliže tuto diplomovou práci využijí ve své práci, uvedou ji v seznamu literatury a budou ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno, příjmení	Adresa	Datum	Podpis

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

Jméno a příjmení studentky: Martina ROBLOVÁ

Obor studia: psychologie

Název práce: Vliv mobbingu na pracovní a osobní život postižených jedinců

Vedoucí práce: MUDr. Olga Dostálová, CSc.

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 67

Počet stránek příloh: 3

Počet titulů v seznamu literatury: 19 + 7 internetových

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

Výběr tématu

Závažnost tématu

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

Oborová přílehlavost 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

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

Využití výzkumných empirických metod

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

Využití praktických zkušeností

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

Obsahová kritéria a přínos práce

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

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

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

Naplnění cílů práce

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

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

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

Návaznost kapitol a subkapitol

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

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

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

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

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

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

V čem vidí autorka klady své práce a může se zmínit také o jejích event. nedostatcích?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Volba tématu je aktuální, vhodná i z hlediska oboru. Teoretická část jde poměrně do hloubky, je zřejmé, že autorka má téma promyšlené a zvládnuté. S literaturou pracovat umí, citace jsou správné. Formální úprava odpovídá požadavkům.

V praktické části je kvalitativní zkoumání, autorka uvádí výběr z pěti případových studií. Nejde o kompletní případové studie, ale o ty jejich části, které mají souvislost se zpracovávaným tématem. Po této stránce splňuje praktická část požadavek, aby byla vyváženým doplňkem části teoretické.

Stránky příloh pokračují v návaznosti na vlastní text, měly by začínat znovu od stránky 1.

I když je počet publikací vcelku dostačující, mohl by být vzhledem k současné nabídce literatury na toto téma i vyšší.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace:
velmi dobře, pod úroveň obhajoby i výborně

Datum, podpis:

8. 9. 2014


MUDr. Olga Dostálová, CSc.

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

Jméno a příjmení studentky: Bc. Martina Roblová

Obor studia: Psychologie

Název práce: Vliv mobbingu na pracovní a osobní život postižených jedinců

Oponent práce: Mgr. Lucie Vacková

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 67

Počet stránek příloh: 3

Počet titulů v seznamu literatury: 19

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

Výběr tématu

Závažnost tématu

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

Oborová příslušnost tématu

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

Originalita tématu a jeho zpracování

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

Formální zpracování

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

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

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

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

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

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

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

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

Využití výzkumných empirických metod

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

Využití praktických zkušeností

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

Obsahová kritéria a přínos práce

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

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

Naplnění cílů práce

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

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

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

Návaznost kapitol a subkapitol

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

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

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

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

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

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

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

- 1) Vysvětlete rozdíl mezi mobbingem a bossingem.
- 2) Objasněte mechanismus vzniku psychosomatických obtíží u lidí, kteří čelí těmto formám šikany na pracovištích.
- 3) Jakým způsobem lze využít závěry vyplývající z Vašeho výzkumu?

Celkové zhodnocení (klady a nedostatky):

Autorka diplomové práce věnovala pozornost závažnému společenskému tématu - agresivitě na pracovištích - mobbingu a bossingu. V teoretické části se autorka zabývá výkladem klíčových pojmů, psycho-sociálními faktory ovlivňujícími vznik těchto sociálně patologických jevů, lidskou komunikací a osobnostními vlastnostmi, přispívajícími k jejich vzniku. Dále pak porovnává výskyt mobbingu v ČR se zahraničím a upozorňuje na negativní psychologické a psychosomatické důsledky tohoto jevu. Kvalitativní výzkum v podobě pěti případových studií prakticky ilustruje nastíněnou problematiku.

Nedostatky: Drobné připomínky mám ke gramatické stránce diplomové práce v podobě občasného vypadnutí slova (např. s. 22, 4. odstavec) a k poměrně nízkému počtu titulů odborné literatury, z nichž bylo čerpáno.

Klady: Celkově považuji diplomovou práci za zdařilou a oborově přínosnou. Autorka prokázala schopnost pracovat s odbornou literaturou a propojovat teoretické znalosti s praxí. Oceňuji autorčin sebekritický přístup uvedený v diskusi včetně aktuálně získané zkušenosti, jež poukazuje k možnosti časového omezení platnosti užitého dotazníku.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: výborně

Datum, podpis: 11. 9. 2014

Mgr. Lucie Vacková