

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Bossing v mateřských školách

Bossing in the kindergardens

Nikola Smolíková

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma „Bossing v mateřských školách“ potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, duben 2021

Velmi ráda bych poděkovala své vedoucí práce Mgr. Zuzaně Svobodové Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a trpělivost. Dále děkuji zúčastněným respondentům za jejich otevřenost a ochotu.

ABSTRAKT

Bakalářská práce s názvem „Bossing v mateřských školách“ je primárně zaměřena na výskyt negativních jevů na pracovišti – konkrétně v mateřské škole. V teoretické části, která je rozdělena do dvou kapitol a čerpá primárně z literárních zdrojů, se seznámíme především s prostředím a zaměstnanci mateřských škol, základními typy konfliktů a s terminologií pojmů bossingu, mobbingu. Následně shrnu možné důvody jejich vzniku, obranné možnosti a důsledky pro oběť. Jsou zde popsány i primární druhy prevence a pomoci v organizaci. V práci je zmíněna i všeobecná spokojenost na pracovišti ve školním prostředí a vymezení tohoto pojmu.

Praktická část obsahuje případovou studii v konkrétní mateřské škole, její charakteristiku a průběh. Následně jsou v bakalářské práci uvedeny rozhovory s dvěma učitelkami, které se byly ochotny podělit o své zkušenosti s výskytem negativních jevů na pracovišti směrem od své nadřízené. Tyto rozhovory nám umožňují uchopit případ z několika úhlů pohledu. Poslední částí bakalářské práce je kvantitativní výzkum pomocí dotazníků, jehož záměrem je zjistit četnost výskytu patologických jevů na pracovišti, povědomí o souvisejících pojmech a spokojenosti. Následně jsou zodpovězeny výzkumné otázky. Cílem bakalářské práce je zjistit, zda výskyt negativních jevů na pracovišti souvisí se subjektivní spokojeností učitelek v konkrétních mateřských školách a zmapovat jejich povědomí o negativních jevech.

KLÍČOVÁ SLOVA

bossing, mobbing, spokojenost na pracovišti, management, šikana na pracovišti

ABSTRACT

The bachelor's thesis, entitled 'Bossing in nursery schools', is primarily focused on the occurrence of these negative phenomena in the workplace – specifically in nursery school. In the theoretical section, which is divided into two chapters and draws primarily from literary sources, we become acquainted mainly with the environment and staff of nursery schools, basic types of conflict and the terminology of bossing, mobbing. We will then summarise the possible reasons for their origin, how to defend and the consequences for the victim. Primary types of prevention and assistance in the organisation are also described. General workplace satisfaction in the school environment and the definition of the term are also mentioned in the thesis.

The practical part contains a case study in a particular nursery school, its characteristics and its continuation. Subsequently, the bachelor's thesis interviews two teachers who were willing to share their experiences of negative workplace phenomena coming from their supervisor. These interviews allow us to grasp the case from several points of view. The final part of the bachelor's thesis is quantitative research using questionnaires to determine the frequency of occurrence of pathologies in the workplace, conceptual awareness and satisfaction. Research questions are then answered. The aim of the bachelor's thesis is to determine whether the occurrence of negative phenomena in the workplace is related to the subjective satisfaction of female teachers in specific nursery schools and to map their awareness of negative phenomena.

KEYWORDS

bossing, mobbing, workplace satisfaction, management, bullying in the workplace

Obsah

Úvod	7
1 Mateřská škola.....	8
1.1 Mateřská škola jako instituce.....	8
1.2 Učitel mateřské školy.....	9
1.3 Ředitel/ka mateřské školy.....	10
1.4 Klima na pracovišti.....	11
1.4.1 Pracovní prostředí.....	12
1.4.2 Konflikty na pracovišti	13
1.4.3 Pravidla komunikace	15
2 Bossing, mobbing.....	16
2.1 Vznik a důvody bossingu.....	18
2.2 Fáze mobbingu, bossingu.....	22
2.3 Mobber, bosser.....	23
2.4 Typy mobberů.....	25
2.5 Oběť	27
2.5.1 Reakce oběti na mobbing	30
2.5.2 Reakce kolegů a rodiny	31
2.6 Důsledky mobbingu.....	32
2.7 Obrana proti negativním jevům na pracovišti.....	33
2.8 Prevence proti bossingu a mobbingu	35
3 Metodologie výzkumného šetření	39
3.1 Charakteristika výzkumného problému, cíl, výzkumné otázky.....	39
3.2 Volba metodologického přístupu.....	39

3.3	Výzkumné otázky	40
3.4	Způsob sběru dat a jejich analýza	40
3.4.1	Rozhovory	44
	Vyhodnocení a analýza rozhovoru	45
3.5	Písemný dotazník	46
3.6	Výsledky výzkumu	62
	Závěr	68
	Seznam použitých informačních zdrojů	70
	Seznam příloh	74
	Otázky rozhovoru	74

Úvod

Problematika patologického chování ve školách je poměrně známým jevem, který se každý ředitel snaží maximálně řešit. Téma, které se dle mého názoru v posledních letech dostává čím dál více do popředí, je ale i šikana tedy mobbing, či bossing na pracovištích, a to mezi zaměstnanci, či ve vztazích nadřízeného a podřízeného. Hlavním tématem mé bakalářské práce je tedy bossing. Vymezila jsem pojmy jako je mobbing a bossing, snažila se shrnout, jak se s tímto problémem na pracovištích vypořádat a kde případně hledat pomoc. V první části teoretické práce jsem se zaměřila na mateřskou školu jako celek, jelikož zkoumanou problematikou je právě prostředí předškolního vzdělávání a zaměstnanců v něm. Část práce je věnována i komunikaci a vztahy na pracovišti, které jsou rozhodně důležitou součástí fungujícího pracovního týmu. Poslední kapitola je věnována spokojenému pracovnímu prostředí a snažím se v ní shrnout důležité informace k tomuto tématu.

V praktické části jsem se zaměřila na konkrétní mateřskou školu, kde se právě zmiňovaný bossing vyskytl a provedla rozhovory s učitelkami, které se s tímto jevem setkaly. Další částí bakalářské práce je konkrétní příklad bossingu na pracovišti, který se opírá o prvky případové studie. Poslední metodou je dotazník z mateřských škol v okrese Mělník, jehož cílem bylo zjistit, zda mají učitelky povědomí a těchto jevech, a jaká je jejich spokojenost na pracovišti a motivace.

1 Mateřská škola

Jelikož by měla být mateřská škola podnětným prostředím pro rozvoj dětí ve všech klíčových oblastech vývoje, její prostředí a klima by mělo být maximálně přátelské, klidné a působit estetickým a vyrovnaným dojmem. Poskytuje předškolní vzdělávání s hlavní cílem rozvíjet osobnost dítěte. Toto vzdělávání podléhá úplatě. (Vališová, Kasíková, 2011, s. 88)

1.1 Mateřská škola jako instituce

Instituce, zajišťující vzdělávání a výchovu ve věku od tří do šesti let věku dítěte, to je mateřská škola. Je to druh školy, který od 1.9. 2017 nově zajišťuje i plnění povinné předškolní docházky. V dnešní době je mateřská škola institucí, jejímž úkolem je podporovat a doplňovat výchovnou roli rodičů, připravovat děti na vstup do základní školy, efektivně je osobnostně rozvíjet a uspokojovat jejich fyziologické potřeby (v souladu se Školským zákonem).

Mateřská škola je specifickým prostředím, ve kterém ovšem funguje organizační struktura podobně, jako v ostatních, neškolských nebo soukromých zařízeních. Funkci nadřízeného má ředitel/ka školy, která zastává vedoucí pozici a záleží na ní, zda si zvolí svého zástupce. Pokud zástupce školy působí jako pověřený, přímým nadřízeným zůstává ředitel školy a ředitel deleguje jen některou část činností.

Vycházíme-li z publikace od autorů Trojan, Trojanová a Trundy (Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele, 2016), hovoříme zde o několika dalších funkcích, které škola obecně zastává. Autoři konkrétně popisují funkce dle Průchy (2009), který škole přisuzuje následující funkce: „*etická, ochranná, metodologicko-koordinační, socializační, personalizační, kvalifikační, integrační, selektivní, diagnostická, kulturní, ekonomická a politická.*“ (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016, s.95)

Souhlasím s autory, že je k zamyšlení, zda se veškeré tyto funkce daří plnit na denní bázi a zda by mohlo být ještě více dalších funkcí, které by škola měla plnit. Otázkou ovšem zůstává, kdo je skutečně za veškeré plnění těchto funkcí zodpovědný. (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016, s. 95)

Škola tedy obecně představuje místo, kde se celý školský systém ve spolupráci s dětmi i rodiči snaží naplnit veškeré tyto funkce a Trunda (2016) nedoporučuje je řadit prioritně od nejdůležitějších po ty „méně důležité“.

Autorka Soňa Košťátková ve své publikaci *Dítě a mateřská škola* (2014) uvádí v souladu se Školským zákonem, že mateřská škola „představuje počáteční stupeň veřejného vzdělávání organizovaného a řízeného požadavky a pokyny MŠMT.“ (Košťátková, 2014, s. 293)

Závazným dokumentem instituce je Školní vzdělávací program, který si každá mateřská škola tvoří dle svých preferencí, ale zároveň musí být v souladu s Rámcovým vzdělávacím program pro předškolní vzdělávání. Například Trojan (2014, s.100) udává hned několik přínosů, které může každá mateřská škola využít, pokud svůj ŠVP správně uchopí. Jsou to například: „*možnosti využívání týmových specifík, zohlednění regionu, profesní růst učitelů, motivace pracovníků, spolupráce mezi rodiči.*“ (Trojan, 2014, s. 100)

Jednou z funkcí školy je výchovně – vzdělávací působení a klíčovým faktorem v mateřské škole je tedy také pedagogický proces. Pedagogický proces je, ač si to spousta předškolních pedagogů ani neuvědomuje, „*komplexní systematické edukační působení školy a jejích pedagogických pracovníků na žáka s cílem kultivovat jeho kompetence.*“ (Trojan, 2014, s. 101).

Zajímavé jsou také aspekty, které je třeba zohlednit při aplikování pedagogického procesu. Trojan těchto aspektů zmiňuje hned několik, nicméně velmi zajímavým a přínosným je aspekt „*komplexního působení pedagogického týmu, intelektuální stimulace učitelů*“.

Myslím si, že v očích společnosti, je práce v mateřské škole klidná, nenáročná a radostná práce, která nevyžaduje příliš úsilí. Nicméně i mateřská škola je pracovní prostředí s několika zaměstnanci, kteří se musí řídit pokyny nadřízeného, tedy ředitele školy, platí pro ně stejné povinnosti vyplývající ze zákoníku práce a vznikají v něm různé vztahy na pracovišti, které tvoří klima, ovlivňující celý chod mateřské školy.

1.2 Učitel mateřské školy

Pojem učitel/ka je vymezen v zákonu č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů v jeho aktuálním znění, který ho vymezuje jako pracovníka, který

vykonává přímou vyučovací, výchovnou nebo speciálně pedagogickou činnost, je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy. (563/2004 Sb.)

Výkladový slovník pedagogiky pracuje s pojmem učitel jako s někým, kdo je „kvalifikovaný pedagogický pracovník. Pracovník (pracovnice) se speciální kvalifikací pro výchovně – vzdělávací práci s dětmi a mládeží (i dospělými) v rámci školy (jakéhokoliv typu a úrovně). Předavatel(ka) kultury lidstva a tradic i hodnoty sociokulturního prostředí mladším generacím. Řídí učební činnost žáků a využívá vlastní strategie výuky v souladu s cíli výchovně-vzdělávacího procesu a svého osobního pojetí tohoto procesu.“ (Kolář, 2012, s.405)

Syslová (2013) se o učitelích mateřských škol vyjadřuje jako o někom, kdo je v nynější společnosti a veřejnosti vnímán mnohem více v roli matky než jako profesionála. Bez pochyby je to zdůvodněno tím, že vysokou část pracovníků mateřských škol tvoří ženy a při výběru povolání je jim blízký vztah s dětmi, který je jedním z motivátorů k výběru tohoto povolání. Bohužel, láska k dětem není vše, co je pro práci v mateřské škole potřeba. Učitel musí splňovat požadovanou kvalifikaci – profesní a právní. Právní kvalifikace je vymezena zákonem 563/2004 Sb. (Syslová, 2013)

Všichni zaměstnanci školy, včetně ředitele, jsou téměř v každodenním kontaktu, a tak je důležité, aby vztahy na pracovišti byly kladné, nekonfliktní. Vzhledem k tomu, že většinu zaměstnanců tvoří v mateřských školách ženy, běžně se stává, že ne vždy jsou vztahy na pracovišti ukázkové, z čehož plyne výskyt některých negativních jevů na pracovišti, kterými se budu dále ve své bakalářské práci zabývat.

1.3 Ředitel/ka mateřské školy

Je to činnost, která nese různá specifika tohoto povolání, jelikož v České republice musí ředitel zastávat role z hned několika dalších odvětví, jako je například právo, ekonomika, management, nicméně v první řadě by to měl být odborník na pedagogický proces. (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016)

Stejně tak, jako v případě učitelů mateřských škol, pojem ředitel vymezuje § 31 Školského zákona. Ředitel je vybírán prostřednictvím konkurzních řízení, které vyhláší zřizovatel mateřské školy.

Náplní práce ředitele je řízení školy, což je široký pojem, který „obsahuje činnosti spojené s plány rozvoje školy, norem chodu školy, s prezentací školy, s personálním řízením rozvoje zaměstnanců, s organizací pedagogického procesu. Úkolem řízení je vymezit cíle a permanentně provádět hodnocení.“ (Kolář, 2012, s. 347)

Z vlastní zkušenosti mohu uvést, že ředitel je vlivem všech povinností přetížen, což se může negativně projevit ve vztahu a chování ke svým podřízeným. Často si ředitel svůj postoj neuvědomuje, takže klima v celkovém chodu mateřské školy začíná být narušené a odráží se v chování ostatních zaměstnanců, vůči sobě, ale i směrem k nadřízenému. Proto by měl ředitel brát ohled na celkové vztahy mezi zaměstnanci, vhodně je podporovat a začleňovat aktivity k posílení vztahů na pracovišti. Ze svého okolí vím, že některé školy začleňují do školního roku různé aktivity na „stmelení“ pracovního kolektivu ve formě pracovních večerů, společných zájezdů na kulturní akce, nebo víkendových pobytů. Pokud i přes to všechno vztahy nefungují tak, jak by měly, je na čase si položit otázku, zda se v mateřské škole neděje něco víc než jen drobná a občasná nedorozumění.

1.4 Klima na pracovišti

Vzhledem k tomu, že pracovní povinnosti tvoří zhruba 1/3 našeho dne, je důležité, abychom se v zaměstnání cítili bezpečně, v případě problému věděli, na koho se obrátit a nejlépe, aby nás naše zaměstnání naplňovalo natolik, že budeme mít potřebu se v něm dále realizovat a rozvíjet. Výkladový slovník z pedagogiky hovoří o klimatu školy jako o „vyjádření kvality sociálních, interpersonálních vztahů a prožitků těchto vztahů učiteli, žáky i ostatními zaměstnanci školy. Toto klima je tvořeno vztahy v učitelském sboru i např. hledáním nových možností výchovně-vzdělávací práce, vztahy v kolektivech tříd i vztahy těchto kolektivů k učitelům.“ (Kolář, 2013, s.172-177)

Ne vždy je ale klima na pracovišti pozitivní, občas se odehrávají rozepře na denní bázi a chuť do práce a s tím související motivace do zaměstnání se vytrácí. V této kapitole se budu věnovat několika pojmům, souvisejícím s klimatem, vzájemné komunikaci mezi

spolupracovníky a nadřízenými, řešením konfliktů a různými styly vedení, s jakými se můžeme na pracovišti setkat.

Klima školy definuje také Pedagogický slovník (Průcha, Walterová, Mareš, 1995) a odkazuje na autora Laška (1995), který o klimatu školy hovoří jako o „*sociálně-psychologicky proměnné, která vyjadřuje kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, jež fungují v dané škole tak, jak ji vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci, příp. zaměstnanci školy. Součástí klimatu školy je např. klima učitelského sboru, klima školních tříd, celkového prostředí školy atd.*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 1995, s. 97-98)

1.4.1 Pracovní prostředí

Jedním z úkolů manažera, v našem případě ředitele školy, je zajistit a zabezpečit pohodu zaměstnanců. Někteří jedinci jsou schopni se stresem na pracovišti se vypořádat po svém, jsou schopni oddělit práci od osobního života a nepříjemné dění v pracovním prostředí dokáží přecházet s přehledem, nebo si nějaký problém na pracovišti ani nepřipouští. Někteří zaměstnanci si ale mohou brát negativní jevy velmi osobně, je pro ně náročné tyto situace zvládat a očekávají od zaměstnání více než jejich spolupracovníci. Proto je důležité udržovat pracovní prostředí v rovnováze.

Pracovní prostředí „*tvoří systém vykonávání práce, pracovní místa, pracovní podmínky a způsob, jakým s lidmi zacházejí jejich nadřízení a spolupracovníci. Při vytváření systému vykonávání práce a jednotlivých pracovních míst je třeba vzít v úvahu potřeby dotčených lidí. Pracovní podmínky musí splňovat požadavky týkající se zdraví a bezpečnosti. Způsob, jakým se s lidmi zachází, je ovlivněn chováním manažerů, dosahováním rovnováhy mezi pracovním a osobním životem i zvládáním takových problémů, jako je stres, sexuální obtěžování, nebo šikana.*“ (Armstrong, 2015, s. 509)

Souhlasím s tvrzením Svobodové (2008, s. 18), která ve své příručce uvádí, že různorodé a různě závažné pracovní konflikty se dějí od doby, kdy existuje samotná práce. Jelikož konflikty mohou být různorodé, důležité je si uvědomit, že ne každé patologické chování je bossing, nebo mobbing, ač hranice mezi těmito projevy šikany je velice tenká. Je pravdou, že výskyt těchto jevů je v posledních letech daleko častější a dokonce i daleko drsnější, než tomu bylo v minulých letech.

Svobodová dále uvádí, že „s narůstajícím stresem, rostoucí konkurencí, neustálým tlakem na zvyšování výkonů a snižování nákladů na pracovišti a snahou o dosahování maximální produktivity za každou cenu dochází ke zhoršování pracovních vztahů. Podporovaný individualismus danou situací jen zhoršuje a výrazně k vzniku neutěšených poměrů na pracovišti přispívá. (Svobodová, 2008, str. 18)

1.4.2 Konflikty na pracovišti

Pojem konflikt se objevuje v několika publikacích a jeho pokus o definování je rozporuplný. Nedá se tedy jednoznačně určit jednotná a správná definice. Všude, kde se lidé potkávají a nějakým způsobem jsou spolu nuceni komunikovat, mohou vzniknout různé konflikty. To je přirozený jev, kterému jde těžko zabránit. (Herzog, 2007)

V zaměstnání nalezneme různorodou škálu osobnostních povah, jinou míru empatie a porozumění svých spolupracovníků nebo nadřízených. Je tedy často důležité rozlišovat patologické chování a nepochopení. Jak jsem již psala výše, v mateřských školách pracují převážně ženy a ač rozhodně netvrdím, že ženy jsou vždy příčinou konfliktů, je všeobecně známo, že ženský kolektiv je velké specifikum, ve kterém často vládne více emoce, než racionální rozum a „častěji dochází k vyjadřování vzájemných antipatií, sympatií, bojům o přízeň, žárlivosti“. Tvrdí Ilona Plevová pro server zeny.cz. (Maliňáková, 23.7. 2017)

„Konflikty nám ukazují, že každý člověk je jiný a jedinečný. Tam, kde lidé vnímají a hájí své potřeby, dostávají se – pokud se jejich potřeby neshodují s potřebami ostatních – do konfliktu. Svět bez konfliktů by vznikl pouze v případě, že bychom všichni byli stejní a neexistovaly by žádné rozdíly, zvláštnosti, individuální potřeby ani zájmové protiklady. Byl by to fádň, prázdný svět. V této míře jsou konflikty činitelem velmi produktivním.“ (Herzog, 2007, str. 27)

Jak tedy konflikt působí na pracovišti? Plamínek definuje konflikt jako „faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému. Konflikt má tedy tendenci vychylovat systémy ze stavu blízkých rovnováže a tím podceňovat jejich změny. Je-li ohrožována nebo porušována pouze rovnováha a stabilita systému zůstává navzdory konfliktu zachována, je konflikt činitelem, který dává systému dynamiku a umožňuje měnit se, vyvíjet. (Plamínek, 2005, str.33)

Pokud ale dojde k porušení celého systému, již tento problém neoznačujeme jako konflikt, nýbrž jako krizi, která může ohrozit celou stabilitu systému, a tedy organizaci. Plamínek mírně vyvrací tvrzení Ruperta Herzoga, který konflikt vnímá jako pozitivní součást života, jelikož ve své publikaci uvádí, že nelze s přesností říct, zda jsou konflikty pozitivní, nebo negativní jev. (Plamínek, 2005)

V životě se můžeme setkat s několika typy konfliktů z různých úhlů pohledu. Níže budu hovořit primárně o typech konfliktů z pohledu lidí a do jaké míry se jich lidé účastní. Plamínek (2005) definuje tři typy konfliktů:

- Extrapersonální – s tímto typem konfliktů se v životě setkáváme přímo velmi zřídka, jelikož se jich neúčastní lidé, nýbrž různé druhy živočichů, případně narušitelé jejich prostředí. Plamínek uvádí příkladem vpád magmatu do oceánu
- Interpersonální – do tohoto typu Plamínek zařazuje veškeré konflikty pobíhající mezi lidmi, případně lidskou skupinou. Zařazuje sem konflikty například manželské, generační, politické apod.
- Intrapersonální – tento typ konfliktu se odehrává v samotné psychice jedince a je možné ho popsat jako „souboj“ vnitřních rolí, které se nám v životě dějí. Plamínek jej popisuje jako například role matka x manažerka.

Ve své knize Konflikty a vyjednávání se Plamínek nejvíce zabývá typem konfliktu interpersonálním a popisuje důležitost příčin konfliktů, které „vedou ke stále hlubším a hlubším zdrojům lidského chování.“ (Plamínek, 2005, s. 46)

Kdybychom se zaměřili na konkrétní konflikty ve vztahu podřízený a šéf, rozhodně bych doporučovala vycházet z knihy „Jak vyjít se svým šéfem“, kdy Bednář (2016) považuje konflikt v této rovině za jednu z nejproblematičtějších zkušeností, které v zaměstnání můžeme potkat. A to z důvodu, že jsou tyto situace špatně řešitelné, jelikož ne každý nadřízený je schopen a ochoten je vyřešit. Tyto konflikty mají dopady na celkovou pohodu a spokojenost v celé organizaci a mohou ovlivnit celou atmosféru. (Bednář, 2016)

Dalším pojmem, který je považován za důležitý v konfliktech, je postoj. Ten je definován podle Plamínka (2005) jako „verbálně vyjádřený systém požadavků, týkající se povahy řešení interpersonálního konfliktu. Je to, co účastníci konfliktu vyjadřují svým chováním,

tj. především to, co říkají.“ Můžeme ho vnímat jako něco, co se projevuje zvnějšku a tím pádem zjistit daleko více, co se děje uvnitř jedince. (Plamínek, 2005, s. 46)

1.4.3 Pravidla komunikace

V zaměstnání je důležité dodržovat hned od počátku určitá komunikační pravidla, která mohou zabránit různým druhům nedorozumění. Na internetových stránkách různých zaměření se můžeme dočíst několika zásadních pravidel, které bychom měli v přímé komunikaci dodržovat. Jeden z článků, které dle mého názoru stojí za zmínku, je internetový článek z webu literacyportal.eu, který se zaměřuje na různá odvětví s podporou Evropské komise. Ten udává hned několik pravidel komunikace v týmu jako je – jednat v přátelském duchu, vždy komunikovat s respektem, dbát na trpělivost, řešit včas konflikty, naslouchat. (Osm pravidel komunikace v týmu, online)

Do konfliktu se můžeme dostat hned v několika rolích, které popisuje Medlíková (2012) – „*řešitel, příjemce a uhýbač*“. *Řešitel* je typ, který se nebojí spor vyeskalovat a chce ho vyřešit, záleží mu totiž na výsledku, *příjemce* se sporu chce účastnit minimálně a jedná tak proto, že se k těmto situacím není schopný sám postavit, jelikož si tyto schopnosti nepřevzal. Kdo ale do konfliktu nevstupuje téměř vůbec, jelikož se k němu staví spíše pasivně, a to hlavně z důvodu své komfortnosti, je *uhýbač*. S tímto člověkem je důležité nastavit si určité hranice, které je nutné dodržet. (Medlíková, 2012)

Jak tedy řešit spor, pokud přejde do konfliktu? Například autoři Shay a Margaret McConnovi doporučují ve své publikaci „Jak řešit konflikty na pracovištích“, která zachází do konkrétních situací na pracovišti metodu „win-win“, při které považují za základ komunikaci mezi jedinci, která je intenzivní a využívají přitom myšlenky a slova, která bychom měli při komunikaci používat: „*my, Pro nás, Náš, Promluvíme si o tom, Ocenění*, otázky typu: „*Co si myslíte, Co potřebujete, Co byste řekl tomu, kdyby...?*“ A naopak vypichují slova, která se do otevřené a produktivní komunikace nehodí: „*Já, Vy byste měl, Váš problém je, To je moje poslední slovo, O tom nemá cenu diskutovat...*“ (McConnovi, 2009, s. 54-55)

Konflikt, je již vyhrocená situace, kterou často doprovázejí dlouhodobé, neřešené spory. Ředitel by měl ovládat správně komunikační dovednosti a měl by je umět co nejefektivněji aplikovat do své organizace a mezi své spolupracovníky a podřízené.

2 Bossing, mobbing

V této kapitole se budu věnovat konkrétnímu patologickému jevu na pracovištích, což je bossing a mobbing. V posledních letech se toto slovo dostává do povědomí všech zaměstnanců z různých pracovních sektorů, jelikož se o něm hovoří mnohem více než v uplynulých letech. Rozhodně to ovšem neznamená, že bossing v minulosti neexistoval. (Svobodová, 2008, s. 18)

S všeobecným pojmem šikana se setkáváme již v útlém věku, pravděpodobně někdy při nástupu na základní školu. Dle mého názoru si myslím, že většina z nás má o šikaně relativně dobré povědomí a je schopna říct, že šikana může probíhat jak v psychické, tak fyzické rovině. Již od útlého věku se snaží školská zařízení seznámit děti s problematikou sociálně patologických jevů a nastavují pravidla, která jsou vymezena ve školních řádech a jejichž porušení je trestáno v různých podobách. Dle mé zkušenosti se školy snaží zavádět specifické druhy primární prevence, jako jsou besedy, školení pro pedagogy, zaměstnávají interní pracovníky škol (metodici prevence) a podobně. Po ukončení vzdělávání a nástupu do zaměstnání se pomyslný „dohled“ někoho dalšího na tyto patologické jevy zcela ztrácí a ze studentů a žáků se stávají samostatní jedinci, kteří se při výskytu této problematiky na pracovišti musí o sebe „postarat sami“. Je holým faktem, že většina z nás si při vstupu do zaměstnání neuvědomí možnost výskytu nějakého patologického jevu, jelikož doufáme ve vyzrálou ostatních a kolegiální podporu.

V roce 2015 provedla agentura STEM/MARK průzkum o výskytu různých forem násilí na pracovišti. Uvádí se v něm, že zkušenost s šikanou na pracovišti má až 23 % dotazovaných osob, které jsou starší 15 let. Mnohem větší zkušenost s šikanou mají ženy, jejichž výsledek činí 27 %. Naopak u mužů je toto procento nižší a to o 8 %. 19 % mužů má tedy také zkušenost s určitou formou šikany na pracovišti. (STEM/MARK, 2015)

Z průzkumu dále vyplývá fakt, že četnost výskytu některých negativních jevů pociťuje až 43 % respondentů, kteří se s tímto jevem setkávají alespoň jednou v týdnu, nebo dokonce častěji a u 54 % dotazovaných je vystavováno šikaně déle jak jeden rok. (STEM/MARK, 2015)

V průzkumu STEM/MARK jsem se zaměřila i na výskyt bossingu, který převažuje nad mobbingem, jelikož se s ním setkává více jak polovina dotazovaných, výsledky hovoří až o třech pětinách, s mobbingem se pak potýká jedna čtvrtina a zbylých 15 % se týká zkušenosti s kombinací mobbingu i bossingu. (STEM/MARK, 2015)

Nejznámější konkrétní definice popisující bossing nebo mobbing je od německého autora Hainze Leymana, kterou přeložil Pavel Beňo pro internetový portál Josefa Mika, věnující se této problematice. Mobbing tedy je:

"Systematické intrikování, šikanování, četné lumpárny – tedy psychoteror na pracovišti, který je iniciován a řízen kolegy případně nadřízeným (bossing) s cílem někoho poškodit – aktivním a trvalým tlakem po delší dobu - resp. způsobit určité osobě nějakou škodu."
(Beňo, Práce & Vztahy, online)

Webový portál epravo.cz, který se věnuje právní problematice z různých odvětví, vysvětluje pojem mobbing jako *„šikanu ze strany ostatních zaměstnanců, která se nejčastěji projevuje ponižováním, verbálním napadáním, šířením pomluv, vyloučením z kolektivu, zstrašováním, zesměšňováním vytvářením překážek a znepríjemňováním plnění pracovních úkolů“* (Kubíčková, 2014, pro epravo.cz)

„V případě bossingu se jedná o nerovné zacházení a psychické pronásledování ze strany nadřízeného, který při svém jednání zneužívá svého vyššího postavení k tomu, aby vytvářel zaměstnancům nepříjemnou a ponižující pracovní atmosféru. Takovým chováním jednak rozumíme nerovné zacházení s některými zaměstnanci, zadávání nesplnitelných nebo ponižujících pracovních úkolů, kritické hodnocení ale například i sexuální obtěžování zaměstnance. Cílem zaměstnavatele je většinou uvedeným jednáním zaměstnance ponížit, ale často se objevují i případy, kdy chce zaměstnavatel tímto jednáním donutit zaměstnance k dobrovolnému rozvázání pracovního poměru dohodou nebo k podání výpovědi, či používá bossing po podání výpovědi ze strany zaměstnance s cílem znepríjemnit zbývající dobu trvání pracovního poměru, nebo chce nátlakově zkrátit pracovní poměr a přinutit zaměstnance podepsat dohodu o rozvázání pracovního poměru a odejít „na hodinu“.“ (Kubíčková, 2014, epravo.cz)

2.1 Vznik a důvody bossingu

Bossing sám o sobě se v různých organizacích vyskytoval od vzniku pracovních kolektivů. Pavel Beňo (2015) ve své publikaci „Šarmantní násilníci“ zmiňuje, že pojem bossing jako první popsal autor Svein Kilem v roce 1990 a zároveň odkazuje na svou první knihu zabývající se bossingem vydanou v roce 2003.

Pavel Beňo v roce 2007 poskytl rozhovor pro Hospodářské noviny, ve kterém přikládá důvod vzniku bossingu do určité míry politikům, ve kterých spousta manažerů vidí svůj vzor a nechovají se tedy zodpovědně a příkladně. Jedním z dalších důvodů může být celková kultura společnosti a organizace, která využívá různé praktiky, které nemusejí být z různých důvodů spravedlivé nebo odpovídat zákoníku práce. Problematika tkví v převážně také v tom, že Bossing je velmi těžko odhalitelný a prokazatelný, jelikož na první pohled takový manažer vypadá velmi solidně a schopně, ale postupem času vyjde na povrch fakt, že tento člověk je absolutně neempatický, nebo dokonce sobecký vůči svým podřízeným. Pavel Beňo použil velmi trefný pojem pro takovéto manažery a to „*hadi v oblecích*“. (Beňo, Hospodářské noviny, 2007)

Když bychom se zaměřili na konkrétní možné důvody vzniku bossingu, pak Beňo (2015, str. 225) jich popisuje hned několik:

- *frustrace*
- *obavy z konkurence*
- *netolerance*
- *zloba a nenávisť*
- *strukturální porucha osobnosti*
- *opojení mocí*
- *neadekvátní kompenzace nedostatku sebevědomí*

Zajímavým poznatkem je také výrok v Hospodářských novinách Pavla Beňa (2007), který potvrzuje, že pozice manažerů je velmi sympatická lidem právě s výše zmiňovaným patologickým chováním v různých podobách a odkazuje na výzkum amerických psychiatrů, kteří zjistili, že na manažerských pozicích je mnohem více psychopatických jedinců než například ve vězeňském prostředí. (Hospodářské noviny, 2007)

Další možné důvody patologického chování jsou zmíněné v knize *Jak na šikanu* (2010), která je spíše zaměřená na dětský kolektiv, nicméně důvody jsou podobné také u dospělých. Jako možný důvod udává „*pobavení ostatních, „předvádění“ se před druhým pohlavím, vnitřní pocit uspokojení z týrání, pocit moci a pocit nadřazenosti, upevnění moci nad celým kolektivem, nebo zisk z vykořisťování.*“ (Janošová, Říčan, 2010 s.22-23)

Relativně podrobnějšímu vysvětlení šikany na pracovišti se věnuje Svobodová (2008) ve své příručce s názvem „Nenechte se šikanovat kolegou“, která je blíže zaměřená na problematiku mobbingu. V první kapitole ale popisuje rozdíl právě mezi termínem – šikana na pracovišti a mobbingem. Oba pojmy jsou si velmi blízké, jelikož společným znakem je „*ublížit druhé osobě, dokázat převahu útočníka a rovněž mají i podobné důsledky.*“ (Svobodová, 2008, s.20)

Je důležité se ale také zaměřit na to, co se za šikanu na pracovišti nepovažuje a je na místě být s pojmy jako jsou mobbing a bossing velmi opatrný. Jak již víme, šikana se stává skutečnou šikanou, pokud je na jedince vyvíjen určitý nátlak po dobu delší nežli půl roku a minimálně jednou týdně. Za bossing rozhodně nelze považovat občasný konflikt na pracovišti, či různá nedorozumění, která jsou součástí pracovního procesu. Nicméně velmi rychle se tyto negativní situace časem skutečně mohou přehoupnout do něčeho závažnějšího.

Zajímavou otázku pokládá ve své publikaci Svobodová (2008) a to, proč mobbing vlastně existuje? Autorka uvádí hned tři možné důvody, které by mohly příčiny více objasnit.

Jako první je fakt, že „*mobbing je špatně chápán a nepovažuje se za takový problém jako je třeba viditelná agrese, šikana anebo diskriminace.*“ (Svobodová, s. 34) Druhým důvodem by mohla být ignorace celé situace z důvodu, aby si dotyčný zbytečně nepřidělával ve svém zaměstnání potíže. Třetí důvod je sice zcela absurdní, ale v dnešní společnosti stále přetrvávající, a to je strach. Oběť se bojí, ať už z důvodu určitého pocitu osobního selhání, nebo chybějící důvěře říct si o pomoc. Řešením je často odchod ze zaměstnání. Souhlasím se Svobodovou, že „*tento postoj mobberům ještě více nahrává.*“ (Svobodová, 2008, s. 34)

Z německého překladu Hainze Leymanna, kterému se věnuje Beňo na internetovém portálu Jozefa Mika je zmíněno dalších několik možných příčin mobbingu, které Beňo předkládá jako „*spouštěče*“. Jsou to:

- „*Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí*“
- „*Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem*“
- „*Permanentní tlak na zvyšování výkonu a snižování nákladů*“
- „*Firemní kultura s nízkou úrovní etiky*“
- „*Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách*“
- „*Strach před ztrátou zaměstnání*“
- „*Závist a konkurenční vztahy*“
- „*Podstatné rozdíly v míře příp. nedostatek tolerance*“
- „*Destruktivní zacházení s chybami či omyly*“
- „*Struktura osobnosti mobbovaného*“.

(Beňo, Práce & Vztahy)

Svobodová (2008) dále uvádí další dvě možné příčiny v souvislosti s atmosférou na pracovišti a stylu řízení, který bývá špatně zvolen. Pokud je v podniku nastavena kladná atmosféra, kterou blíže specifikujeme například tím, že lidé jsou k sobě milí, upřímní a navzájem si naslouchají a spolupracují, šance na vznik patologických jevů je minimální. Základem je, aby „*firemní kultura byla postavena na pevných morálních základech, měla by jasně a srozumitelně dávat najevo všem pracovníkům, jaké jednání je po nich požadováno, eventuálně jaké již nebude tolerováno a zaměstnanci nesmějí mít pocit, že pro nadřazené platí jiné normy než pro ně.*“ (Svobodová, 2008, s. 35)

Velká váha je také přikládána celkovému klimatu pracovišť, kde převažuje hlavně negativní psychický stav zaměstnanců, přičemž *klíčovou roli při vzniku mobbingu hrají právě pracoviště, která mají nízkou úroveň etiky, a kde naopak panuje atmosféra nedůvěry, závisti, pomluv neboli všeho, co člověka frustruje a deprimuje.*“ (Svobodová, 2008, s. 36)

Svobodová (2008) dále poukazuje na skutečnost, že lidé mají obavy z faktu, že mohou ztratit své zaměstnání, což vede ke zvýšenému stresu a strachu. V tomto nepodnětném prostředí se tedy mobbing či bossing mohou stát faktorem, který nepříznivě ovlivňuje

celkové klima. Klíčovou roli hraje právě nadřízený, který by v těchto případech měl zasáhnout a tyto patologické vztahy v největší možné míře eliminovat. Co když ale vedoucí zvolí špatný styl vedení a svým neprofesionálním vedením přispívá ke zhoršování celé situace?

Správný styl vedení musí být zvolen na základě znalostí a zkušeností jak kolektivu, tak odborností ve své profesi. Člověk ve vedoucí pozici by měl být nejen empatický a ochotný s podřízenými řešit veškerou problematiku sociálních vztahů ve skupině, ale měl by být i komunikativní člověk, který se nebojí nastavit pravidla a distancovat se od problémů. Je otázkou, který styl vedení je ten správný. Každý přístup má své negativní stránky, které je potřeba si uvědomit. Nejčastější chyby, kterých se pracovníci se vedoucích pozicích dopouštějí, jsou dle Svobodové (2008, s. 38): „*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 hodnocení a nedostatek oceňování, nedostatek tolerance a empatie, nízká schopnost vypořádat se s konfliktem, destruktivní zacházení s chybami či omyly, vysoká míra kritiky a neochota řešit konflikty.*“ (Svobodová, 2008, s. 38)

V publikaci Svobodové (2008) dále najdeme pojem „*Riziková pracoviště*“. Zmiňuje se zde o tom, že některá zařízení a instituce mají větší „předurčení“ k tomu, že zde může docházet k výskytu negativních patologických jevů. Organizace, které jsou založeny na byrokracii a hierarchii pozic mají daleko větší pravděpodobnost právě vzniku bossingu, nebo mobbingu. Konkrétněji zde hovoří například o školách nebo všeobecně o školství, „*zdravotnictví, sociální péči, úřadech státní správy apod.*“ (Svobodová, 2008, s. 38)

Daleko větší pravděpodobnost je také na pracovištích, kde jsou zaměstnány hlavně ženy, což jsou právě mateřské školy. Je to z důvodu, že „*u žen je velké nebezpečí, že upadnou do oboustranné „pasti“ vzájemné nekooperace.*“ (Křivohlavý, 2002, s. 87)

Ženy totiž nemají potřebu a chuť spolupracovat a řešit konflikty stejně tak, jako muži. Ti jsou totiž schopni mnohem více kooperovat mezi stejným pohlavím. Křivohlavý tvrdí fakt, že „*muži zřejmě daleko více než ženy jsou nakloněny k tomu nejprve se s druhým „poprát“ a pak s ním spolupracovat. Zdá se, že nekooperativní projev v prvním kroku vyvede daleko*

spíše z míry ženu než muže. Na druhé straně je ale též pravdou, že kooperativní projev druhé strany má na ženu daleko výraznější kladný vliv než na muže.“ (Křivohlavý, 2002, s 86)

Bossing nebo mobbing tedy není jev, který by se v mateřských školách, dle mého názoru, nemohl vyskytovat, ba naopak, z výše uvedeného je zřejmá velká šance, že se zaměstnanci mateřských škol s určitým druhem patologického chování potkají.

Kdy se tedy jedná o mobbing?

Dle Kratze (2005, s. 15-16) se můžeme bavit o tomto jevu, pokud probíhá: *„systematicky, cíleně, často a protiprávně zasahuje do pracovního a osobního života druhého člověka po delší dobu – minimálně půl roku alespoň jednou týdně*). Dle Kratze se pracovníci ve školství umístili na druhém místě, co se rizikovosti na pracovišti výskytu těchto jevů týče. (Kratz, 2005, s. 21)

2.2 Fáze mobbingu, bossingu

Svobodová (2008) i Beňo z překladu Leymanna se shodují na čtyřech fázích, které dále konkrétněji popisují:

- *„Konflikt“* – většinou začíná nevinně a cílem mobbera je nalézt „slabšího“ jedince, který se bojí, nebo nemá chuť pouštět se do konfliktu. Oběť se tedy raději stáhne a neřeší ho. Tato fáze netrvá dlouho a přesouvá se do další.
- *„Systematický psychický teror“* – mobber našel oběť a její slabinu. Jeho útoky jsou cílené, avšak zdaleka nejsou na maximum. Může šířit pomlavy, vymýšlet naschvály a tím pádem dostává oběť do situace, která může mít za následek různé zdravotní problémy. Zajímavé je, že v tuto chvíli si ostatní kolegové nemusí uvědomovat vážnost situace a mohou ji tak zlehčovat, nebo se jim dokonce může zdát i vtipná.
- *„Věc veřejná“* – v této fázi je již evidentní, že k šikaně na pracovišti dochází a kolikrát se tím ani nijak netají. Cílem je dosáhnout svého a to, vypudit dotyčného ze zaměstnání pryč. Oběť se z tlaku okolí „hroutí“ a dělá chyby, kterých si bohužel nadřizený všimá víc než okolností, za jakých byl dotyčný do této pozice vtlačen, a tak se může stát, že je za chyby kárán anebo následně trestán sám poškozený.

- „Oficiální vyloučení“ – konečnou fází můžeme vnímat jako pomyslné vítězství mobbera, tedy odchod oběti ze zaměstnání, ať už na popud nadřízeného, nebo podáním výpovědi.

(Svobodová, 2008, s. 40-43)

Ze všech fází vyplývá v důsledku jediné. Problémy na pracovištích v této podobě jsou velmi často přehlíženy anebo naopak vypadají tak, že oběť si za veškeré problémy může sama. Vlivem všech uvedených fází se dotyčný dostává do pozice, kdy v zaměstnání dělá banální chyby v důsledku působení mobbera. Okolí, nebo nadřízený ho začne vnímat jako neschopného jedince, který si za vše může sám. Velmi často se z „mobbovaného“ člověka stane práceschopný, který se musí obrátit na pomoc odborníka. A to jak z důvodu fyzických, tak psychických problémů. Má pocit selhání a méněcennosti, které ho omezují v hledání dalšího zaměstnání a nese si tuto zkušenost v životě ještě po dlouhou dobu. (Svobodová. 2008)

2.3 Mobber, bosser

V pracovní oblasti se denně setkáváme s problémy, které musíme se svými spolupracovníky řešit. Téměř každý člověk se svým způsobem může stát v menší míře mobberem, jelikož v každé osobě je určitá skrytá míra agresivity a negace. Zásadním rozdílem mezi cíleným mobbingem a občasným nedorozumění je následné uvědomění si situace a určitá lítost vůči ublížené osobě. V momentě, kdy dojde k dlouhodobě neřešeným konfliktům, celá situace může vyústit do aktivního mobberství. (Svobodová, 2008, s. 46)

„Mobber je pachatel mobbingu, agresor neboli člověk, který druhým ubližuje, páchá na nich násilí. Vyvíjí aktivní nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců. Nejčastěji se jedná o člověka, který se vyznačuje určitými osobnostními zvláštnostmi – například nevyzrálá osobnost, nevyrovnanost, snaha o zvednutí sebevědomí, lidé, kteří uznávají jen svá vlastní pravidla, nebo kariéristé. (Svobodová, 2008, s. 46)

Irena Wagnerová (Wagnerová a kol., 2011) v publikaci „Psychologie práce a organizace“ odkazuje na autorku Huberovou (1995), která rozděluje mobbery dle toho, jak se na mobbingu podílejí a to konkrétně na „**strůjce**“ – ti, kteří mobbingové strategie vymýšlejí, „**náhodné pachatele**“ – ti, u nichž mobbing vznikl z konfliktů, který se rozrostl

v dlouhotrvající spor a oni v něm poté získali převahu a na „spoluúčastníky“ – ti, kdo strůjce aktivně podporují, nebo ti, kdo předstírají, že problém nevidí, a tudíž proti němu nic nečiní.“ (Huberová 1995 in Wagnerová a kol., 2011, s. 130)

Co se týče společných znaků výše zmíněných mobbujících jedinců, odkazuje Wagnerová (2011) na francouzskou autorku zaměřující se na komunikaci a stresové situace Nazare-Aga (1999) je shrnuje do důvodů, kterými je: *„snaha o navození pocitu viny u ostatních, zpochybnění kvality, schopnosti a odpovědnosti na druhé, nejasná komunikace, náhlá změna názorů a chování dle potřeby, kritika druhých, podněcování konfliktů, stavění se do role oběti, nedbání na ostatní žádosti, využívání druhých ve svůj prospěch, vyhrožování či vydírání, vyhýbavé chování, lži, jsou egocentričtí, závistiví, odmítají kritiku své osoby, popírají fakta, nerespektují práva a potřeby druhých atd.“ (Wagnerová a kol., 2011, s. 130-131 in Nazare-Aga 1999)*

Otázkou zůstává, jaké konkrétní podněty a pohnutky vedou dotyčnou osobu k nutnosti vytvářet na svého spolupracovníka nátlak v podobě mobbingu. Svobodová (2016) udává, že *„hlavní roli osobnostní zvláštnosti mobbera.“* jsou: (Svobodová, 2008, s. 46)

1. *„Temperamentové charakteristiky“* – v chování mobbera převažuje jistá míra autoritářství, cítí se důležitější než ostatní zaměstnanci a jeho až nezdravě vytrvalé úsilí a snaha o soutěživost. Jeho chování vůči ostatním se projevuje hlavně z důvodu svého nespokojeného osobního života. Mohli bychom ho poznat dle jeho časté nervozity, nebo výbušnosti bez konkrétního důvodu. Umí skvěle manipulovat s ostatními, a ještě lépe se přetvařovat. Uspokojuje svoji potřebu moci prostřednictvím manipulativního chování a je v ní velmi úspěšný, takže pro ostatní je problém s jeho odmítnutím.
2. *„Vztahy k druhým“* – jeho touha k naprosté dominanci a nadřazenosti je obrovská. Hlavním cílem mobbera je dosáhnout dominantnosti a realizaci svých ambic, bez ohledu na ostatní spolupracovníky. Ve svých očích je dokonalý, u druhých hledá chyby a považuje je za hloupé. K lidem si vybírá své chování podle svých sympatií. V jednom případě je k někomu milý, ve druhém agresivní, nepříjemný a pasivní.
3. *„Emoce a charakter“* – v mobberovi bychom jen těžko hledali empatii. Naprosto ho nezajímají emoce ostatních a ani si na nich nezakládá. Je často zaujatý jen sám

sebou a problémy ostatních považuje za malicherné. Naopak se v tomto pocitu, že se někdo má mnohem hůře než on, velmi vyžívá. Je lstivý a nepřejícný, přesvědčivý a skvělý lhář.

4. „Zodpovědnost“ – k zodpovědnosti se staví co nejvíce pasivně, jelikož mu dělá problém ji přijmout a nést případná rizika s ním spojená. Přiznání chyby nebo pochybení bychom u něj hledali velmi těžko. V případě, že se u něj chyba prokáže, má problém ji přijmout a raději se jí snažit hodit na druhé.
5. „Únikové strategie“ – jak již z výše zmíněného vyplývá, mobber nechce, a dokonce neumí nést zodpovědnost, proto hledá různé únikové strategie, jak ze situací vyváznout. Ať už je to „házení“ viny na druhé, nebo skutečná nepřítomnost při důležitých setkáních, jako jsou schůzky nebo porady. (Svobodová, 2008, s. 47-49)

2.4 Typy mobberů

Zásadní důvody, které vedou mobbery k útokům lze jen těžko konkrétně zobecnit. Svobodová (2016) hovoří například o: „závist, frustrace, osobní nejistota, vlastní pocit křivdy, vnitřní prázdnota, nesympatie, osobní nepřátelství související s minulostí, radost z ubližování, předsudky, nuda, touha být středem pozornosti anebo třeba strach.“ (Svobodová, 2008, s. 49)

Svobodová (2008) též vytvořila „typologii“ mobberů dle „převažujících motivů, které je nutí k mobbingu.“ (Svobodová, 2008, s. 50)

1. „Mobber - závistivec a upír energie“ – hlavním motivem se stává žárlivost a nenávisť i směrem k oběti. Tato nenávisť nesouvisí ani tak s osobnostní povahou jedince, ale se závistí například na tom, že má oběť více než on.
2. „Mobber - tyran a manipulátor“ – radost mu dělá ničit a ponižovat ostatní. Umí skvěle využít negativní kritiku a má silnou potřebu ovládnout druhé. Jeho vypočítavé chování vede k poštvávání druhých mezi sebou a nebojí se využívat různých negativních taktik,
3. „Mobber - diktátor“ – hlavním motivem mobbera je jeho silná touha po úspěchu a snaha získat maximální nadřazenost oproti ostatním. Ač se nemusí nacházet ve

vedoucí pozici, přesto se snaží kolegům práci třídit, ovládat je pomocí rozkazů a příkazů, nebo kontrolovat jejich výkony.

4. „*Mobber - ničitel konkurence*“ – jeho hnacím motorem je strach z potenciální konkurence, i když ho přímo nikterak neohrožuje. Nedokáže snést pocit, že by mohl být někdo lepší nežli on. Využívá tedy mobbing jako možnost pro odstranění kolegy.
5. „*Nespokojený mobber*“ – nespokojenost se svým životem, frustrace nebo nenávisť. To jsou převážně osobní důvody, které dotyčného vedou k mobbingu. V jistém smyslu si „vybílí“ svoje pochroumané ego na ostatních a doufá, že mu to přinese klid.
6. „*Stresovaný mobber*“ – nevyrovnaný člověk. Tak by se dal popsat tento typ mobbera. Sám není schopen vyrovnávat se stresovými situacemi ve vlastním životě a volí mobbing jako útěk od reality a nedokáže si přiznat vlastní frustraci.
7. „*Znuděný mobber*“ – je to překvapující, ale tento typ mobbera se v zaměstnání vyskytuje poměrně často. Mobbing volí jako zpestření pobytu v zaměstnání.
8. „*Mobber - bývalá oběť*“ – přenesená zkušenost z minulosti nakonec z oběti udělá mobbera. Využívá této zkušenosti právě jako jeden ze způsobů, jakým může s ostatními manipulovat a má pocit, že je to jediná možnost, jak se potencionálnímu mobbingu směrem k sobě ubránit.
9. „*Mobber - středobod vesmíru*“ – posledním typem je člověk, který se vědomě chce v očích ostatních vidět jako oběť a má potřebu, aby ho ostatní litovali. Zveličuje své starosti a činí mu radost, když vzbuzuje v ostatních pocit viny.

(Svobodová, 2008, s. 49-53)

Otázkou, která nemá jednoznačnou odpověď zůstává, zda se do role mobbera staví více mužská část nebo ta ženská. Kdybychom se změřili na vzájemné konflikty mužů a konflikty žen, které popisuje Křivohlavý ve své publikaci „*Konflikty mezi lidmi*“ (2003) mohli bychom říct, že muži jsou ve vzájemné spolupráci při konfliktu daleko efektivnější a umějí mnohem lépe spolupracovat. U žen je tato skutečnost odlišná. Jakmile jednou dojde mezi ženami k nějakému konfliktu, jejich nechuť nadále spolupracovat je velmi výrazná a

není jednoduché dojít ke společnému řešení. Obecně je důvěra v druhé daleko větší u mužů, než u žen. (Křivohlavý, 2003, s. 84-88)

Svobodová (2009) hovoří o několika faktorech, které s touto otázkou souvisí. Nicméně „dle výzkumu profesora Leymanna není v mobbingu rozdíl mezi pohlavími, vyskytuje se stejně často u mužů jako u žen. Společná je i jejich snaha oběť izolovat, zničit a vyštvať ze zaměstnání. Odlišnost je pouze v tom, že si ženy za své oběti vybírají častěji ženy, zatímco muži se častěji stávají terčem mobbingu mužů.“ (Kratz in Svobodová, 2009, s. 53)

Jak bylo zmíněno výše, příměst jednání je daleko větší mezi muži. Může se stát, že roli v této dominanci bude hrát i drobná agresivita, a to jak verbální, tak fyzická. Celkově jsou muži emocionálně chladnější, přímí a oběť mohou ohrožit. Jsou výborní cynici a nebojí se využít nemístné poznámky nebo ukázat na neschopnost oběti, která není ničím podložená. (Svobodová, 2008, s. 53)

Specifikum mají ženy ve svém vypočítavém a skrytém taktizování. Dalo by se říct, že se nebojí být zákeřné a využít různou formu vydírání. Jejich komunikace se nestaví na přímé úrovni a k tomu využívají i písemnou podobu komunikace. Kritika oběti je místní a oběti je vyčteno všechno, co by jí mohlo ublížit. Ženy umějí vytáhnout jako zbraně narážky na vzhled, vymyslet si nepravdivé pomluvy a snaží se najít si „spojence“, který jim v mobbování pomůže. (Svobodová, 2008, s. 53-54)

2.5 Oběť

Mobbing či bossing v instituci má rozhodně prokazující dopad na celou firemní strukturu instituce, ale i na fyzické zdraví šikanovaného jedince. Firma, či instituce by měla být schopna poskytnout preventivní opatření proti tomuto patologickému jevu i ve vlastním zájmu. Není zcela možné, svádět vinu na řídicí nebo vedoucí pracovníky, avšak oni by měli být právě ti, kteří se zajímají o to, co se v jejich instituci děje. Zajímavou otázku pokládá Wagnerová a kol. autorů (2011) a to – zda se jedinec, který byl šikanován během jeho vzdělávání může stát snadnějším obětí i v zaměstnání. Dle autorů ale, není odpověď stále jasná. (Wagnerová a kol., 2011, s. 132)

Svobodová (2009) i Wagnerová (2011) se shodují, že je těžké najít typickou oběť. Wagnerová ovšem zmiňuje: „*Obvykle se však obětí stávají osoby, které se nějakým způsobem liší od ostatních*“. (Wagnerová a kol., 2011, s. 132)

Toto tvrzení mírně vylučuje Svobodová (2009), která zastává názor opřený o další odbornou literaturu v oblasti mobbingu a to, že „*typický profil oběti mobbingu neexistuje. Mobbing závisí na osobnosti jen málo. Může se jí stát opravdu kdokoliv z nás – muži i ženy různých věkových kategorií, postavení, vzhledu či povolání*.“ (Svobodová, 2008, s. 56)

Zároveň ale upozorňuje na to, že některé typy jedinců se mohou stát častější obětí, přičemž za to sami nemohou. Odkazuje zde na profesora Leymanna, který by mohl popsat společné faktory mezi oběťmi. Tento názor se shoduje s Wagnerovou (2011) a to je drobná odlišnost, kterou jedinec svým způsobem „vybočuje“ ze standardů vnímaných společností. Nemusí to ovšem znamenat, že vybočuje negativně, ale naopak i v pozitivním slova smyslu. Nicméně – „*ten kdo chce mobbovat, si svoji oběť vždycky najde*.“ (Svobodová, 2008, s. 56)

S jakými konkrétnějšími odlišnostmi se tedy můžeme u těchto jedinců setkat? Na tuto otázku předkládá odpovědi Svobodová (2008), která popisuje čtyři zásadní skupiny odlišností:

- „*Fyzická odlišnost*“ – mohli bychom se vzpomínkami vrátit na základní školu, kde jsme se v různých podobách s tímto tématem setkávali. Každý, kdo svým způsobem „vyčníval“ z davu, se mohl stát terčem posměšných narážek nebo útoků. Mohli bychom sem zařadit například barvu pleti, nutnost nosit brýle, pihy na obličeji, silnější nebo naopak velmi hubená postava, logopedická vada, přízvuk, odlišný styl oblékání nebo jen samotářská povaha. Do této odlišnosti patří ale i odlišná sexuální orientace nebo sociální zázemí.
- „*Psychická odlišnost*“ – úzce souvisí s psychickou stálostí a vyrovnaností, která často bývá u každého zaměstnance odlišná. Často na sebe jedinci vlastně „poukážou“ sami, jelikož se svěřují ostatním a tím vyprovokují mobbera k „akci“. Může to být člověk introvert nebo někdo trpící úzkostí, naivitou a neopatrnou důvěrou v ostatní. Na druhé straně barikády, tedy v pozici oběti, ale můžeme najít i emočně vyrovnané jedince, kteří jsou schopní, pracovití a zapálení do práce.

- „*Nový pracovník*“ – ten vstupuje do již zasetého kolektivu a v ostatních spolupracovnících může vzbudit určitou nejistotu. Pokud se stane, že nový pracovník je mnohem schopnější než stávající pracovníci, šance, že se stane jednou z obětí, je relativně vysoká.
- „*Obětní beránek*“ – poslední možnou odlišností je bohužel tento typ. Ten se stává terčem veškeré viny za nepovedené úkoly, a tak se z něj, jakožto nejméně oblíbeného člověka stává oběť, které je připisáno i to, co ve skutečnosti neudělal. (Svobodová, 2008, s. 56-60)

Pokud je jedinec schopen se v první fázi mobbingu bránit nebo si to jednoduše „nenechá líbit“, je dost pravděpodobné, že se mu další útoky mohou vyhnout. V případě, že ale dotyčný nedisponuje silnou schopností k řešení problémů, či má nízkou míru sebevědomí, nebo nemá pevné základy v rodině nebo finanční situaci, stává se z něj jednoduchý terč mobbera. Smutné je, že oběť poměrně dlouho netuší, že se stala obětí. Je zde také možnost, že ze strachu ze ztráty zaměstnání nevyhledá pomoc a „tíše trpí“. Jednodušší je svalit vinu sám na sebe. Důležité je si ale uvědomit, že problém není v samotném člověku jako oběti, ale naopak v mobberovi, který porušuje tímto způsobem jednání Zákoník práce. Tím, že situaci neřeší, nebo ji až podceňuje, nevědomě podporuje druhou stranu, a naopak ji dohání k daleko větším, promyšlenějším a intenzivnějším útokům. (Svobodová, 2008, s. 61-62)

To, že se obětí může stát kdokoliv, potvrzuje článek s názvem „*Stopy vedou do ředitelny – několik myšlenek na téma vztahová kultura a možnosti sledování na našich školách*“, jehož autorem je PhDr. Pavel Beňo, který vyšel v březnu 2018 v časopisu *Třídni učitel*. Zde nalezneme dva příklady negativních jevů na pracovišti ve školním prostředí. Je zde popsáno, jak konkrétně může vypadat šikana na pracovišti z pozice oběti.

Prvním příkladem je učitelka z mateřské školy, která se stala obětí šikany ze strany kolegyň, ale i ředitelky. Z celé situace je zoufalá, jelikož se snaží problém řešit i s úřady, zřizovatelem, ale bohužel se jí nedostává dostatečné podpory. Vyzdvihuje také fakt, že tento problém řeší již dlouhou dobu a stále bez výsledku. Konkrétním projevem šikany jsou nadávky vulgárního rázu, vyhrožování, obviňování z krádeží, ponižování a celá situace došla až k sepsání petice za její odchod. Ředitelka nabyla dojmu, že učitelka se potřebuje léčit na psychiatrii a přede všemi ji nabádá k odchodu na psychiatrické léčení.

Druhý příklad je od učitelky s třicetiletou praxí působící na střední škole. Ta se v očích vedení po určité nespécifikované události stala pedagogem, kterého nechtějí ve svém sboru mít. Proběhlo několik marných pokusů, jak učitelku ze zaměstnání dostat. Nakonec dostala výpověď za porušení pracovní kázně, nicméně učitelka se bránila podáním žaloby na zaměstnavatele. Po tomto incidentu se stala obětí neustálých hospitačních kontrol, které vždy dopadly katastrofálně a se závěrem – neplnění pracovních povinností. Nejhorším faktem ale bylo, že její žáci byli informováni o tom, jak se mají v hodinách k učitelce chovat, co mají a nemají říkat a nesměla o tom s nimi hovořit. Nastávající rok jí bylo bez důvodu odebráno osobní ohodnocení.

Oba příběhy byly předloženy jako dotazy do časopisu, ke kterým se měl PhDr. Pavel Beňo vyjádřit. V článku se odkazuje na fakt, že v obou případech by jednání vyhodnotil jako formu mobbingu, či bossingu. Zajímavé je, že druhý případ byl stále veden jako aktuální soudní spor, do kterého byl přizván antimobbingový expert. V závěru hodnocení Beňo (2018) vyhodnocuje jednání soudů a soudců jako neadekvátní, jelikož z jeho pohledu je tato problematika i z hlediska práva podceňována. (Beňo, 2018)

2.5.1 Reakce oběti na mobbing

Skutečnost, při které si oběť uvědomí, že by mohl být v negativním zájmu kolegy, či jiného zaměstnance, je dlouhodobý proces přiznání si reality. Dlouhou dobu si nedokáže přiznat, že zrovna on by se mohl stát obětí a může se stát, že tuto možnost sám v sobě potlačuje. Tím, že projevuje nezájem a snaží se problém vyřešit si hlavně „sám v sobě“, ale útočníkovi přeje, jelikož se utvrzuje v tom, že si může dovolit mnohem více. Často si také myslí, že pokud si těchto projevů nebude všímat, jednoduše samy odeznějí. Postupem času ale dochází například k chybám z nepozornosti, ztráta sebedůvěry, klesající motivace, uzavírání se do sebe. (Svobodová, 2008, s. 74)

Vnější projevy oběti mohou být různé. Poukazuje se na projevy fyzického nebo psychosomatického nebo somatického rázu, mezi které se řadí časté nemoci, bolesti, trávicí a srdeční problémy, onemocnění zad a podobně. Psychické následky mobbingu mohou mít za důsledek sebevražedné sklony oběti, stresové poruchy, úzkostné poruchy, pochybení o vlastní osobě. (Wagnerová a kol., 2011, s. 132)

Svobodová (2009) popisuje celkem pět fází reakce oběti, přičemž v *první fázi* si dotyčný neuvědomuje své postavení vůči dominantnímu jedinci a přicházejí jen nepatrné náznaky šikany. V případě, kdy si začne oběť uvědomovat větší náznaky, ale nepřikládá jim přílišnou váhu přichází *fáze druhá*, nicméně ta stále není natolik silná, aby si oběť uvědomila, že se stala obětí mobbingu. Ve *třetí fázi* je již patrné, že se děje něco mnohem více, než si do této doby oběť dokázala přiznat, ovšem myslí si, že chyba je na její straně. Pokud mobbing přejde do *čtvrté fáze*, oběti je již jasné, že útoky jsou směřovány výhradně na ní, ale stále sama sobě určuje názor, že si za to může sama. Raději odmítne myšlenku, že by se někomu svěřila, jelikož se za to svým způsobem stydí a raději tiše trpí. Věří, že postupně se vše vrátí do starých kolejí a teror přestane. *Pátou fází* se oběť stává přímým terčem útoků a je si toho vědoma. Stále ovšem hledá vinu u sebe a celé situace je jí líto. Neustálý strach a napětí v zaměstnání ji dostává do pozice, kdy je na mobbera raději milá a zdvořilá jen proto, aby ho více neprovokovala. To ovšem vyvolá přesný opak. Poslední, *šestá fáze*, je uvědomění si celkové páchané agrese na oběť. Z celého chování je ale dotyčná osoba natolik vyčerpaná a paralyzována, že raději zvolí jako řešení například pracovní neschopnost, nebo návykové látky. (Svobodová, 2008, s. 74-76)

V důsledku se tedy oběť dostává do nekonečné „smyčky“, která ji neustále omezuje jak v práci, tak v osobním životě. A mobber se tímto chováním utvrzuje v tom, že si může dovolit mnohem více. Tím, že již oběť prochází určitými následky (psychické či psychosomatické potíže), ztrácí pracovní výkonnost a celkovou chuť do života. Projevuje se častá nemocnost a pracovní neschopnost a přicházejí další potíže v zaměstnání. Toho si všímají i kolegové či nadřízení. (Svobodová, 2008, s. 76-77)

2.5.2 Reakce kolegů a rodiny

Smutným faktem je, že v této problematice je těžké najít kolegiální podporu od spolupracovníků, poněvadž se sami agresora bojí, nebo jeví takový nezájem, že předstírají, že si ničeho nevšimli. Další důvody mohou být: „*strach z pomsty, strach, že by se sami mohli stát obětí, nechtějí se do ničeho plést, nevidí plný obraz mobbingu, chybí jim porozumění pro mobbing, nechtějí zasahovat, protože mají pocit uspokojení z utrpení druhého, jsou na straně mobbera, nebo je takové chování ve firmě považované za normální.*“ (Svobodová, 2008, s. 77-78)

Co se týče reakce rodiny, můžeme říct, že vždy záleží na povaze oběti, zda se se svými problémy někomu svěří. Většinou si celou věc nechává pro sebe, ale rodinní příslušníci si jeho chování všimnou a snaží se mu pomoci. Může se také stát, že nakonec je i rodina z těchto problémů podrážděná, jelikož se o nich hovoří stále dokola. (Svobodová, 2008, s. 79)

2.6 Důsledky mobbingu

Důsledky mobbingu bychom mohli rozdělit do dvou skupin. První, by byly důsledky pro oběť, které mají za následek právě výše zmiňované psychické, psychosomatické a fyzické následky z hlediska zdraví. Svobodová (2009) rozdělí tyto důsledky do tří skupin:

- „*Psychické*“ – „*neklid, nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, poruchy sebehodnocení, pochybnosti o sobě, snížená sebedůvěra, klesá výkonnost oběti a následkem může být až pokus o sebevraždu.*“
- „*Psychosomatické*“ – „*zhoršení zdravotního stavu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje, zad a rovněž i chronické trávicí problémy, zvýšený krevní tlak a s ním spojené riziko kardiovaskulárního onemocnění, trvalé oslabení imunity, poruchy příjmu potravy, narušení spánku*“
- „*Sociální důsledky*“ – „*mobbing zasahuje do soukromí oběti, narušuje nejen osobní pohodu ale všechny její vztahy, neustálý sociální stres, stahování se z reality, izolace, ztráta smyslu pro humor a v důsledku i ztráta zaměstnání.*“
(Svobodová, 2008, s. 83-84)

Dalšími důsledky spojenými s výskytem mobbingu na pracovišti mohou být důsledky pro organizaci či společnost. „*Náklady na lékařské ošetření a dávky v nemoci se rovněž musí financovat, stejně tak jako i případy předčasného odchodu do důchodu, jejichž příčinou je psychický teror na pracovišti.*“ (Huberová, 1995, s. 15)

„*Mobbing, přináší ekonomické ztráty, neboť oběť mobbingu nepodává optimální výkon.*“ (Šolcová, 1995 in Wagnerova a kol. 2011, s. 137)

V roce 2004 byla provedena studie Mezinárodní organizace práce, v níž byly vymezeny hlavní možné důsledky mobbingu:

- *„zvýšení nemocnosti*
- *nárůst podílu předčasných odchodů do důchodu*
- *zvýšená fluktuace a s ním spojené zvýšené náklady na nábor, výběr a adaptaci zaměstnanců*
- *snížená produktivita, škody na zařízení a vybavení podniku*
- *nárůst nákladů spojených se stížnostmi a soudními spory“*

(Olsen, 2004 in Wagnerova a kol., 2011, s. 137)

Svobodová (2009) dále uvádí snížení kreativních schopností zaměstnanců, absence a finanční, či ekonomické ztráty. *„Zároveň se mění atmosféra na pracovišti. Týrání v práci vytváří nepřátelské a nefunkční prostředí. Vedou se nekonečné debaty, snižuje se motivace a uspokojení z práce.“* (Svobodová, 2008, s. 85)

2.7 Obrana proti negativním jevům na pracovišti

Svobodová (2009) a Leyman (in Resch, Schubinski, 1996 in Wagnerova 2011) se shodují, že nejdůležitější obranou proti těmto patologickým jevům na pracovišti je prevence. Ta by se měla zakládat na správně a pozitivně fungující atmosféře podniku, jasné struktuře a správné kultuře. Základem je schopný vedoucí pracovník.

„Chová-li se top management odpovídajícím způsobem, svým příkladem předává model chování na střední management. Hodnoty, které jsou stanoveny top managementem, jsou jednodušeji přijímány a integrovány do celé firemní kultury.“ (Resh a Schubinski, 1996 in Wagnerova, 2011, s. 138)

Tvrzení doplňuje i Svobodová (2008), která příkládá důležitost dodržování pravidel od vedoucích pracovníků. Také by měl zastávat roli „preventisty“ těchto patologických jevů, jelikož on je ten, který zná své podřízené nejlépe. V případě této prevence Svobodová (2008) vytvořila seznam pro prevenci předcházení těchto jevů:

1. *„správný výběr pracovníků*
2. *patron pro nového pracovníka*
3. *podnikové dohody, ujednání, kodexy*
4. *školení, semináře, výcviky*
5. *odstranění možných příčin*

6. *sledování situace, dotazníky, hodnocení*
7. *pravidelná sezení*
8. *pokud mobbing vznikne, určitě o něm mluvit*
9. *osoby zabývající se mobbingem*
10. *modely na urovnání, sebeobrana“*

(Svobodová, 2008, s.91)

Nejzásadnější obranou je nenechat záležitost být a snažit se ji řešit. Většinu pracovníků v první řadě napadne odchod ze zaměstnání, což je řešení, které si ovšem ne každý může dovolit. Ať už to jsou finance, vzdálenost práce od místa bydliště, nebo strach z vystoupení ze své komfortní zóny. Pokud ale člověk neřeší tyto otázky, rozhodně varianta odchodu je správná. (Kratz, 2005, s. 85 – 87)

Kratz (2005, s. 87) také doporučuje zhotovení takzvané „*situační analýzy*“, díky které se lze lépe rozhodnout, jak postupovat. Zároveň doporučuje, pokud se rozhodnete ve stávající práci dále neseťvávat, hledat nové zaměstnání ještě v době, kdy je člověk ještě zaměstnán, jelikož nevypadnete tak rychle z pracovního tempa a pravděpodobně nebudete od nadřízeného odcházet s hodnocením, které by pro vás mohlo být negativní. (Kratz, 2005, s. 89-90)

V případě, že se pracovník rozhodne na pozici setrvat, přichází „*tvrdá obrana*“, která má za úkol sledování několika bodů, jako jsou například zápisy do deníku, který bude obsahovat konkrétní události s útoky, vypsání emocí a v případě dalšího sporu (právního, správního, apod.) pomohou dalším osobám, Kratz (2005) je definuje jako „*třetí strany - nadřízený, podnikové/personální rady, pověřenec pro rovnoprávnost žen, pověřenec pro boj s mobbingem, právní zástupci, poradci, sociální pracovníci, lékaři*“, s podklady a informacemi v řešení případu. (Kratz, 2005, s. 91)

Další možností je obrátit se na zřizovatele školy, případně Oblastní inspektorát práce, který má povinnost tyto záležitosti prošetřit. Další možností je komunikace s mobberem či bosserem přímo, snaha spor vyřešit, ale je důležité dodržovat zásady komunikace. V neposlední řadě je zde třeba řešit tento konflikt právní cestou (Listina základních práv a svobod, Antidiskriminační zákon, Trestní zákoník). Bohužel, většina těchto soudních sporů

končí pro malé množství důkazů a je nedořešeno. Nejlepší obranou proti těmto jevům je tedy důsledná prevence, zásady správné komunikace, zkušený vedoucí pracovník a dobře stmelené kolektiv. (Kratz, 2005)

2.8 Prevence proti bossingu a mobbingu

Vzhledem k tomu, že se v bakalářské práci věnuji především prostředí v mateřských školách a školství obecně, kde se sociálně patologické jevy vyskytují velmi často, jsou základní strategie pro jejich minimalizování velmi podobné. Základem je správná komunikace a obezřetnost již při náboru nových zaměstnanců. V další řadě je to dostatečné naslouchání.

Webový portál BOZPinfo, který se zabývá oblastmi bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, doporučuje několik konkrétních projevů, na které si ve svém pracovišti dávat pozor. Jsou to:

- *„dřívější násilné projevy zejména vůči bezbranným bytostem, jako jsou ženy, děti, či zvířata*
- *přítomnost samotáře – člověka, který se cítí izolovaný od ostatních, nikdo mu nenaslouchá, obává se změn*
- *emocionální problémy, drogy, deprese a nízké sebevědomí*
- *antagonistické vztahy*
- *frustrace ze stále stejné činnosti*
- *určitý druh posedlosti, například zbraně, sex, politika, náboženství“.*

(Nepřítelem mobbingu je důsledná prevence. BOZPinfo - Časopis JOSRA [online].

Další primární prevencí při vstupu do nového zaměstnání by měla být iniciativa ze strany zaměstnance, a to hned při podepisování pracovní smlouvy, pozornost k celkovému dojmu z pracovního prostředí, klimatu a schopnost nelišit se od celkové kultury společnosti. Významnou skutečností je také důsledná péče o svoji psychiku a ostatní oblasti svého života, jako je rodina, partner, nebo zájmy. (Svobodová, 2008, s. 91)

6 Spokojenost na pracovišti

Téma, o kterém se v posledních letech hovoří mnohem více je „spokojenost na pracovišti“. Snahou každého zaměstnance by mělo být udržování psychického zdraví i v osobní rovině, avšak je pravdou, že práce i osobní život jdou takzvaně „ruku v ruce“. Věřím tomu, že někteří jedinci jsou schopni dostatečně silně a uvědoměle nechávat své osobní problémy „doma“ a pracovní problémy v „práci“. Důležité je tedy sladit rovnováhu mezi těmito oblastmi života. Někteří zaměstnanci dávají přednost například volné pracovní době, home office, zkráceným úvazkům nebo flexibilitě při čerpání dovolené. Na každou žádost o takovéto specifikum od zaměstnance je důležité přihlížet k jedinci jako k individuální osobě, a ten následně bude při vyhovění podávat daleko lepší pracovní výsledky. (Armstrong, 2015, s. 509-510)

Školství je velmi specifické pracovní odvětví, kde v první řadě u pedagogů musí být hlavním motivátorem a potěšením všeobecná práce s dětmi, předávání informací, snaha se dále vzdělávat a nebát se komunikace. Ke spokojenému pracovišti ve školství slouží několik benefitů, které může škola zaměstnanci nabídnout. Nejznámějšími jsou například velmi rozšířené a přístupné (v dnešní době i online) vzdělávací kurzy, které zpravidla financuje škola, relativně krátká přímá vyučovací činnost, 40 dní dovolené a 12 dní nenárokového samostudia, příspěvky z FKSP fondu na různé kulturní, sportovní nebo rekreační účely, příspěvky na penzijní připojištění, finanční dary k různým životním jubileím anebo například dotované obědy. V neposlední řadě určitě i takzvaná „učitelská prestiž“ a váha zvoleného povolání ve společnosti. Cílem ředitele školy je tedy vyhovět a motivovat své zaměstnance právě těmi prostředky, které jsou pro něj stěžejní.

Toto jsou ovšem jen zlomky celku, které se spokojeností na pracovišti, primárně tedy ve školství, souvisí. Definovat tento pojem je totiž poněkud náročné, jelikož chápání různých autorů této problematiky není pojímáno zcela jednotně. Všeobecně bychom ale mohli říct, že je to pohoda a radost z vykonávané práce jedincem.

„Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací.“ (Armstrong, 2015, s. 228)

Faktory, které dále ovlivňují spokojenost s prací, Armstrong (2015, s. 228 – 229) rozděluje do tří skupin – „*vnitřní motivační faktory (uspokojení z obsahu práce), úroveň kontroly (kontrola je nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje postoj lidí) a úspěch nebo neúspěch.*“

Základem spokojeného pracoviště je kvalitní a schopný vedoucí pracovník. Ten by měl dobře znát své zaměstnance a vědět o jejich individuálních prioritách a cílech. Tendence, uspokojovat své potřeby má každý pracovník a měl by si je postupem času plnit, aby byl spokojen na pracovišti a podával dobré výsledky a tím dosahoval cílů podniku. (Koontz, Weihrich, 1993, s 438)

Manažer by tedy měl správně a vhodně volit stimulaci motivů, znát jejich „pracovní motor“, ale naopak přihlížet i k demotivačním faktorům pracovníka. (Mládková, Jedinák, 2009, s. 155)

Pojem „*uspokojení z práce*“ popisuje i Nakonečný (2005), který tvrdí, že „*práce je vždy prostředkem k dosažení nějakých hodnot, či dosažení osobních cílů, ať už je to uznání, kompetence, očekávání karierního postupu nebo mzda.*“ (Nakonečný, 2005, s. 122)

Úzce souvisejícím pojmem s pracovní spokojeností je motivace. Motivaci rozdělujeme do dvou potřeb – „*vědomých a podvědomých*“. Tyto potřeby se postupem času u každého jedince mění. Všeobecně je „*motivace obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání. Manažeri motivují své podřízené, aby naplnili tyto tužby a přání.*“ (Koontz, Weihrich, 1993, s. 440)

Zajímavé je rozdělení motivace „práce“ dle Nakonečného (2005), který rozděluje osoby na – „*osoby motivované úspěchem (ti, kteří se snaží vyhnout lehčím úkolům, jelikož pro ně nejsou dostatečně silným motivátorem) a osoby motivované strachem z neúspěchu.*“ (Nakonečný, 2005, s. 124)

Dle Armstronga (2015) motivaci rozdělujeme na vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci rozumíme osobní pohnutky člověka, který prahne po určitém úspěchu. Vnější motivace je v podstatě měřitelná, můžeme ji tedy vidět ve výsledcích (například odměna či trest). (Armstrong, 2015 s. 218-219)

Cílem každého člověka je plnit své potřeby. Dle Mládkové a Jedináka (2009, s. 156) dělíme potřeby na primární a sekundární. Do primárních potřeb zařazujeme: „*potřebu*

potravy, vody, kvalitu ovzduší, nezbytné charakteristiky prostředí – jako je teplota, tlak a vlhkost. Tyto potřeby jsou pro různé lidské jedince shodné.“ Sekundární potřeby jsou pod vlivem osobnosti a prostředí. Radíme k nim například: *„potřebu úspěchu, potřebu seberealizace, potřeba vlastnit předměty odpovídající společenskému statutu člověka.“*

Jak se tedy projevuje nedostatečná motivace?

- *„snížený výkon pracovníka“*
- *„odmítavý přístup ke změnám“*
- *„pozdní příchody, časné odchody“*
- *„zvýšený stres“*
- *„nedodržování stanovených termínů“*
- *„konflikty na pracovišti“*
- *„svalování viny na druhé“*
- *„zanedbávání pokynů“*

(Mládková, Jedinák, 2009, s. 156)

3 Metodologie výzkumného šetření

3.1 Charakteristika výzkumného problému, cíl, výzkumné otázky

Ve své praktické části práce se zabývám problematikou šikany na pracovišti, především směrem od nadřízeného ke svým zaměstnancům, tedy bossingem. Po absolvování maturitní zkoušky jsem byla zaměstnána jako učitelka v mateřské škole a očekávala jsem cenné zkušenosti, příjemné prostředí a vzájemnou kolegiální atmosféru od svých spolupracovnic i ředitelky školy. Po mém odchodu, ke kterému přispělo několik nepříjemných událostí, jsem byla nucena konstatovat opak. O termínech jako bossing, či mobbing jsem neměla absolutně žádné povědomí, a tak jsem nepřemýšlela nad skutečností, že by se takovéto patologické chování mohlo například v mateřských školách mezi spolupracovníky vyskytovat. Po studiu a časovém odstupu jsem začala uvažovat nad tím, že chování ze strany ředitelky hraničilo s bossingem a pochopila jsem, proč došlo v několika posledních měsících v zaměstnání ke ztrátě motivace a chuti do práce.

Cílem výzkumného šetření je zjistit, zda výskyt negativních jevů na pracovišti souvisí se subjektivní spokojeností učitelek v konkrétních mateřských školách. Dílčím cílem je zjistit, zda a jaké povědomí mají učitelky vybraných mateřských škol o bossingu a mobbingu a případně, jaké konkrétní prvky se na pracovišti vyskytují.

3.2 Volba metodologického přístupu

Praktická část práce obsahuje popis konkrétní situace, **příčemž jako tento případ chápu výskyt negativních jevů** ve vybrané mateřské škole. Negativní jevy zkoumám v jejich celistvosti, sleduji jejich chronologické uspořádání a popisuji i vztahy na pracovišti.

Jako výzkumnou kvalitativní metodu jsem využila dva polostrukturované rozhovory s učitelkami v mateřské škole, kde byl prokázán výskyt bossingu (umožňuje mi jít více do hloubky a osvětluje případ z různých úhlů pohledu) a další technikou sběru dat je také dotazníkové šetření s možností komentáře dotazovaných respondentů.

Součástí praktické části je i případová studie. Tuto studii jsem volila z důvodu vlastní zkušenosti a možností hlubšího nahlédnutí do vybrané problematiky. Pomocí této metody jsem se snažila o popsání a rozbor jednoho konkrétního případu. Podstatou případové studie je zachytit jeho složitost a popsat vztahy v co největší možné ucelené podobě.

(Hendl, 2005 in Maněnová a Skutil, s. 65). Velkou výhodou případové studie je její komplexnost, nicméně tyto výsledky nemůžeme nikterak zobecnit a může v ní být určitá zaujatost ovlivněná osobním pohledem na situaci. (Cohen at al. 2005, s 184 in Maněnová, Skutil, s. 65)

3.3 Výzkumné otázky

V bakalářské práci, kterou jsem zaměřila na negativní jevy v podobě šikany ze strany nadřízeného, případně kolegy, jsem zvolila čtyři výzkumné otázky. Identifikovala jsem stěžejní kategorie v souladu s výzkumnými otázkami, na které jsem hledala odpověď pomocí výše zmiňovaných metod – tedy dotazníku, rozhovoru.

1. Jaké jsou konkrétní projevy šikany v uvedené mateřské škole?
2. Mají zaměstnanci mateřských škol povědomí o pojmech bossing či mobbing?
3. Jaká je spokojenost na pracovišti zaměstnanců mateřských školy při výskytu jevu jako bossing a jak jsou učitelky spokojené s prací v mateřských školách?
4. Jaké jsou vztahy a klima na pracovišti mezi zaměstnanci v mateřských školách?

3.4 Způsob sběru dat a jejich analýza

Dotazník byl zpracován na základě 19 uzavřených otázek s výběrem možností – určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne. První otázka byla otevřená a cílem bylo zjistit, jak dlouho dotazované osoby působí ve školství. Poslední otázka obsahovala možnost vložení osobního komentáře v souvislosti se zkušenostmi s negativními jevy na pracovišti. Dotazník obsahoval celkem 21 otázek. Respondentky byly kontaktovány na základě osobního doporučení přes sociální síť a email a následně jim byl zaslán dotazník přes portál survio.com. Všechny dotazované byly seznámeny s cílem bakalářské práce. Celkem bylo osloveno 20 učitelek, z čehož dotazník zpět odeslalo 17 z nich. Věkové rozmezí dotazovaných bylo od 19-60 let.

Respondentky z rozhovorů byly vybrány záměrně, na základě osobní zkušenosti a osobní známosti. Jejich jména v rozhovorech byla změněna, věk je dle skutečnosti. Rozhovor byl postaven na struktuře otázek, ale zároveň mi dal možnost dalšího doptávání a doplnění informací. Tento rozhovor probíhal v reálném čase. Cílem bylo splnit výzkumný cíl pomocí otázek.

Konkrétní případ: Bossing v mateřské škole

Charakteristika mateřské školy z vnějšího pohledu:

Mateřská škola nacházející se ve Středočeském kraji, jejíž zřizovatelem je město. Třídy jsou heterogenní, celkem působí v mateřské škole 8 pedagogických pracovníků, ředitelka školy a tři provozní zaměstnanci. Budova a vybavení mateřské školy je moderní, nadstandardně vybavené, je zde k dispozici nespočet pomůcek, DVPP probíhá každoročně u všech zaměstnanců. Školka je v okolí velmi oblíbená u rodičů z důvodu přístupu učitelek, jejich kvalifikace a dobré dostupnosti z blízkého okolí. Třídy jsou naplněny do maximálního počtu. Akce během roku jsou v okolí vyhlášené, funguje zde poměrně úzká spolupráce mezi rodiči a široká nabídka kroužků, logopedie, zdravotní péče apod.

Vznik, vývoj a průběh kauzy v letech 2015 - 2018:

Na první pohled pedagogický sbor působil velmi stmelně, probíhala zde adaptace ve formě uvádějících učitelek pro začínající kolegyně a komunikace se zdála velmi asertivní, upřímná a vyrovnaná. Začínající učitelky měly od ředitelky pravidelné hospitační kontroly, které ne vždy dopadly zcela dle očekávání. Velmi motivační byly každoroční odměny, které byly v poměrně slušné výši, nicméně učitelky si je musely zasloužit vykázanou prací navíc, čímž některé měly velmi silnou motivaci k plnění aktivit nad rámec svých úvazků.

Ředitelka školy byla velmi temperamentní žena ve středních letech, která neměla po obci příliš dobrou pověst. Nejzásadnější problém byl hlavně v různém vzájemném obviňování, neřešenými osobními spory a pocitu nadřazenosti, kterou měla vůči ostatním učitelkám a hlavně provozním zaměstnancům. Stmelovací aktivity probíhaly spíše nucenou formou, jako byly například návštěvy divadel bez osobního výběru učitelek nebo společné večere, které nakonec končily nepříjemnou hádkou vzhledem k množství vypitého alkoholu. Těžko říct, zda se v průběhu několika dalších měsíců vztahy zhoršovaly vzhledem k osobním problémům ředitelky.

V mateřské škole působil několik učitelek s dlouholetou praxí právě v této zmiňované mateřské škole. Tři nové učitelky byly začínající, po střední škole. Po několika málo měsících si všichni zaměstnanci navzájem tykali, včetně učitelek s paní ředitelkou. V tento moment byla komunikace všech spíše na přátelské než kolegiální úrovni.

První rok nové učitelky spíše pozorovaly, poznávaly školku, její kulturu, systém. Všechny učitelky byly spokojeny s náplní práce, jejich zaměstnání je naplňovalo, rodiče byli s jejich vzděláváním spokojeni. Postupem času, kdy se všechny učitelky i provozní zaměstnanci navzájem blíže poznali, začali se často setkávat i mimo pracovní dobu, čímž vznikl prostor pro malé skupinky. Najednou se začaly školkou šířit různé pomluvy, hlavně po pravidelném přerozdělování odměn, které vedly v důsledku k tomu, že si učitelky částky sdělovaly a porovnávaly. Tím začal koloběh otázek, kdy si všechny myslely, že jsou rozdělovány nespravedlivě. Ředitelka začínala mít čím dál tím větší nároky, které často ani nesouvisely s náplní práce (třídění popsanych papírů, úklid školky po malířských pracích, problémy s propustkami k lékaři, zákaz psaní neschopenek, netaktní jednání vůči ostatním kolegyním – jako byly pomluvy, sdělování osobních údajů – jaká učitelka prochází zrovna insolvenčí, ubližujícími nadávkami – „blbá, blondřatá, pitomá“). Několikrát vytkla učitelkám používání mobilních telefonů a nařkla je, že tráví čas na sociálních sítích, což nebylo nikdy nikým podloženo, ani založeno na pravdivých informacích. Učitelkám ve třídě nejmenších dětí zakazovala obědovat s dětmi a ty následně musely jíst oběd kolikrát po skončení pracovní doby. Po ročním hodnocení mateřské školy pomocí dotazníků od rodičů bylo dvěma učitelkám řečeno, že z výsledků jistě vyplyne, že je děti ani rodiče nemají rádi a že se na tuto práci rozhodně nehodí a měly by odejít.

Nejzásadnější problém ale byl v toku informací a pokynů, které často pro každou učitelku platily jinak. Začínalo to maličkostmi – „toto lepidlo není určeno na lepení malých ploch“, „žaluzie musí být staženy v tomto směru“, „včera jsem sice řekla, že si propustku vzít můžeš, ale dnes to nelze, protože nemá kdo sloužit“ apod. Následovaly osobní, slovní útoky, přičemž ředitelka si po hospitacích učitelky v rámci rozboru vzala do ředitelny, kde se řešilo vše možné, jen ne obsah vzdělávání – například důvody, proč zrovna ty bys neměla být učitelkou. Následně situaci dovršila přijmutím člena své rodiny, který měl absolutní privilegia (častá nemocnost, osobní spory, urážky směrem k ostatním zaměstnancům), nedostatečné vzdělání a velmi nedobrou minulost.

Veliký problém ovšem nastal v momentě, kdy se jí nějaká učitelka rozhodla postavit a snažila se s ní v rámci pohospitačního rozhovoru promluvit. Ředitelka absolutně nepřijala žádné požadavky, hlavně ve smyslu, aby sjednotila své nároky a denně netvrдила něco

jiného. Naopak, posléze byla tato učitelka osočována mnohem více, upozorňována na své „nedostatky“ – jak pedagogické, osobní, tak vzhledové (ty rozhodně zeleninu nejíš, protože na to nevypadáš, měla bys jít raději pracovat do porno průmyslu apod.) Tyto věci se často řešily i veřejně při poradách, přičemž všechny učitelky chodily se strachem, co bude zase vytčeno. Aktivně nabádala učitelky, aby hodnotily úklid jedné z provozních jako nedostatečný, neuspokojivý a neustále na tyto chyby ostatní upozorňovala, ale nikdy této pracovníci nic neřekla.

Bod zlomu:

Po jedné pracovní večeři, kdy polovina učitelského sboru odešla dříve domů, vznikl při večeři konflikt, který původně začal nedořešenými pracovními i osobními spory. Následovala slovní hádka, které byla velmi ostrá. Druhý den v zaměstnání polovina učitelek absolutně netušila, co se na oné večeři stalo a ředitelka byla na jednu pracovníci vyloženě útočná – slovní urážky, žádná podpora při konfliktu s rodiči, šíření nepravdivých informací, nabádání ostatních kolegyň proti ní. Postupem času vyplynulo, že některým z učitelek ředitelka s ohledem na osobní rozbroje „vmetla do tváře“, že tato nová učitelka má za cíl ji nahradit a že se jí to stejně určitě jednou povede. Tato učitelka tedy podala výpověď, nebyla schopna dále snášet urážky, nepravdivé informace, pomluvy. Měla strach, necítila se v zaměstnání bezpečně a do práce nechodila ráda. Často trpěla bolestmi hlavy a žaludku. Do práce chodila s nechutí, strachem z chyby a práce s dětmi už jí nedělala radost. Neměla chuť začínat nové projekty ani se účastnit akcí nad rámec pracovní doby a povinností. Ředitelka nebyla její výpovědi překvapená a okamžitě přijala další mladou učitelku hned po škole. Situace ale dále gradovala, jelikož se stejným způsobem zaměřila na druhou mladší kolegyni, přičemž té zadávala úkoly, který byly nad rámec její pracovní náplně, byla nucena ji vozit z práce domů, veškerou její práci a snahu hodnotila negativně, opakovaly se urážky, ponižování. Tato učitelka po půl roce od té první dala také výpověď. Další dvě kolegyně odešly na mateřskou dovolenou, čímž se z poloviny změnil celý pedagogický sbor.

Aktuální situace:

Vzhledem ke gradujícímu napětí, problémy s komunikací, sníženou motivací ostatních učitelek a frustrací z toho, že se neustále obměňuje celý pedagogický sbor situace dále

eskalovala. Přidaly se hlavně osobní spory mezi novými zaměstnankyněmi, docházelo k neustálým obviňováním z pomluv, opakujícími se urážkám, nátlaku, vzniku „malých skupinek“ a situace dopadla odvoláním ředitelky zřizovatelem a bylo vyhlášeno výběrové řízení. Ale proběhlo zde také několik vytýkacích dopisů ze strany ředitelky pro zaměstnance z důvodu mobbingu a slovních urážek. Velmi se zhoršila i spolupráce rodičů s mateřskou školou. Téměř celý pedagogický sbor byl pozměněn. Většina učitelek se shodla na tom, že ke zhoršení situace dopomohlo přijetí rodinného příslušníka do pracovního poměru, který celý kolektiv kompletně narušil svým nadřazeným chováním, slovními urážkami a špatného vztahu k dětem.

3.4.1 Rozhovory

Jako jednu z výzkumných metod jsem zvolila osobní neformální, nestandardizovaný rozhovor s každou paní učitelkou, nezávisle na sobě, v soukromí. Obě učitelky souhlasily s faktem, že vzájemně o rozhovoru vědí a nemají s tím problém. Odpovědi byly zaznamenávány na diktafon a zapisovány do notebooku.

Cílem je zkoumat problematiku pomocí členů určitého sociálního prostředí (MŠ) a získat pochopení pro události, možnost vidět problematiku z určitých úhlů pohledů a zaručit autentičnost výpovědí ve správné podobě a formě. (Švaříček, Šed'ová, 2014). Jako velkou výhodou této metody vnímám velmi úzký kontakt s dotazovanou, který mi umožnil se případně dotazovat blíže, problém probrat více do hloubky, sledovat jejich reakce, řeč těla. Na začátku jsem se snažila začít nenáročnou otázkou, která měla účel navození klidné atmosféry. Rozhovoru předcházela krátká konverzace osobního rázu – například, jak se jim právě daří, co jim dnes udělalo radost apod.

Co se týče procesu této metody, držela jsem se Švaříčka a Šed'ové (2014, s. 160) tedy *„příprava rozhovoru, průběhu vlastního dotazování, přepisu rozhovoru, reflexe rozhovoru, analýza z dat a z psaní a prezentace výzkumné zprávy.“*

Data z rozhovoru byla dále zpracována a interpretována v korespondenci s výzkumnými otázkami a kazuistikou.

Respondentky, tedy účastnice mého výzkumného souboru jsem vybírala na základě osobní známosti. Kritériem byla zkušenost s patologickým chováním ze strany svého nadřízeného

či kolegy v aktuální nebo minulé zkušenosti. Setkání proběhlo v jejich vybraném klidném a nerušeném prostředí, časová dotace rozhovoru byla zhruba 90 minut. Velkou výhodou byla velmi vstřícná a otevřená komunikace. Dotazované učitelky o sobě navzájem věděly a neměly s tímto problémem. Obě respondentky vyžadovaly anonymitu, ale zároveň odpovídaly velmi otevřeně a upřímně. Celkový čas rozhovoru byl využit v plném rozsahu. Na začátku setkání jsem učitelky seznámila s cílem své bakalářské práce, vysvětlila jim, že rozhovor bude použit v praktické části. Obě učitelky měly možnost na otázku z různých důvodů neodpovědět, ale ani jedna tuto možnost nevyužila. Rozhovory jsou uvedeny v Příloze BP.

Vyhodnocení a analýza rozhovoru

Cílem rozhovoru bylo primárně zjistit, zda se dle podaných výpovědí v prostředí konkrétní mateřské školy vyskytovaly náznaky bossingu či mobbingu, jaké problémy tam byly a jaká byla spokojenost učitelek a jejich motivace v zaměstnání v souvislosti s jejich výskytem. Následně mě zajímalo, zda vědí, jaké jsou obranné metody a na koho se v případě problému obrátily. Získané odpovědi nelze považovat za obecné, jelikož se odehrávaly v konkrétní mateřské škole a nelze je zobecnit.

Jak uvedly obě respondentky – několikrát se stalo, že ředitelka reagovala neadekvátně v určitých vypjatých situacích a nebála se použít ostré nebo nevhodné slovní narážky, v určitých případech i urážky, což jsou rozhodně znaky bossingu. Zásadním problémem na pracovišti byla v první řadě nepřímá a nejasná komunikace v případě nadřazené a neřešené osobní konflikty a spory z minulých let, přičemž již nikdo takto zpětně nedokáže konkrétně vymezit, o jaký konkrétní druh sporů se jednalo. A konflikt tak může vyústit do mobbingu, když v minulosti není problém včas vyřešen. (Kratz, 2005, str. 19)

Z rozhovoru dle mého názoru dále vyplývá, že obě učitelky vnímaly ředitelku jako dobrého a schopného manažera v ekonomických či pedagogických záležitostech, problém ale nastal v nejasných úkolech, neustálých změnách názoru a evidentně i střetem zájmu na pracovišti – v případě přijetí své dcery do pracovního poměru. Obě učitelky ho zhodnotily jako hlavní chybu. Zásadní problém byl také v komunikaci mezi všemi spolupracovníci, jelikož se každý následně bál o problémech hovořit s ostatními, aby se nakonec věc neobrátila v jeho neprospěch. Stmelovací akce sice probíhaly, ale v tomto důsledku byly již spíše kontraproduktivní. Při takto dlouhotrvajících neřešených sporech by bylo

rozhodně vhodnější zvolit jinou formu řešení problematiky – například přizvat na pomoc zřizovatele, na kterého se ale ani jedna ze zúčastněných neobrátila.

Spokojenost učitelek se snižovala s přibývajícími nároky, zhoršováním situace v mateřské škole v souvislosti se slovními útoky, pomluvami a neřešenými osobními spory mezi kolegyněmi.

Na druhou učitelku byl vyvíjen mnohem větší nátlak, urážky byly cílené a od ředitelky promyšlené za účelem učitelce citově a emocionálně ublížit. Konflikty během posledních dvou let gradovaly a od menších a méně promyšlených útoků přešly do cíleného ubližování. Učitelka teda byla nucena ze zaměstnání odejít, jelikož se v zaměstnání necítila v bezpečí a byla stále častěji frustrována a demotivována, dokonce se začaly objevovat psychosomatické obtíže ze strachu a zasahovaly i do osobního života – nepříjemnosti v rodině a „promrhaná“ neděle strachem z pondělí. První učitelka odešla v nejvíce vyhocené situaci na mateřskou dovolenou.

Z rozhovoru s konkrétními učitelkami tedy vyplývá, že v tomto případě s výskytem bossingu je spokojenost na pracovištích mnohem menší a přidává se i strach a frustrace ze zaměstnání, které se následně projevují i v osobním životě – strach z dalšího dne, nervozita. Učitelky povědomí o pojmech jako je bossing nebo mobbing mají, ale evidentně si ani jedna z nich neuvědomila, že by se mohl vyskytovat právě na jejich pracovišti. Často si nejsou jisté, jak situaci vhodně řešit, jakým způsobem komunikovat a případně jak se aktivně bránit. Obě dotazované by raději volily, a nakonec zvolily i odchod ze zaměstnání než řešení situace.

3.5 Písemný dotazník

Technikou sběru dat, který jsem využila v další části, je písemný kvantitativní dotazník. Tuto techniku jsem si vybrala z důvodu jednoduchosti sběru odpovědí a je rozšířenější formou rozhovoru. Snaha byla o vzájemnou podobnost otázek s rozhovorem, aby splnil cíl bakalářské práce. Výhodou bylo poměrně jednodušší vyhodnocení oproti rozhovorům a jeho rychlá návratnost.

Základní vzorek byl 20 respondentů, kteří byli vybráni na základě doporučení od kolegů. Osobně jsem žádnou z respondentek blíže neznala. Věková hranice učitelek byla od 19–60 let. Jednalo se o anonymizovaný dotazník, časový rámec neměl přesáhnout 20 minut vyplňování. Součástí dotazníku bylo informativní sdělení, kde byl uveden cíl dotazníku a jeho následné vyhodnocení v mé bakalářské práci. Dotazník byl rozeslán pomocí emailu v elektronické podobě pomocí stránky www.surveymonkey.com, což mělo výhodu v poměrně rychlé návratnosti dotazníků. Tři učitelky z 20 dotazníků nevyplnily. Jeho návratnost tedy byla 85 %.

Dotazník se skládá z 21 otázek, z čehož jsou, kromě dvou, všechny uzavřené. Otázky jsou směřovány hlavně na celkovou spokojenost na pracovišti, vztahy mezi spolupracovníky a povědomí o pojmech mobbingu a bossingu. Každá otázka byla vyhodnocena a shrnuta zvlášť, ve výsledku bylo celkové vyhodnocení v závislosti na výzkumných otázkách.

Dotazník spokojenosti: (Veselková, 2007)

1. • Jak dlouho pracujete ve školství?

Textová odpověď, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

- (2x) 6 let
- 20 let
- Deset let
- (2x) 8 let
- Sedmým rokem
- (2x) 5 let
- 9
- 20
- 43let
- 14 měsíců
- (2x) 40 let
- (2x) 36 let

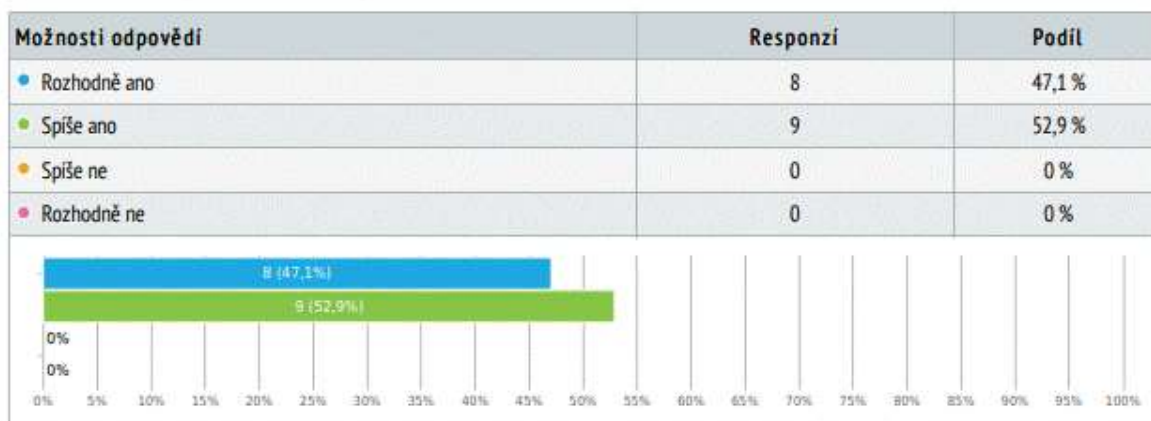
Obrázek 1., zdroj: vlastní šetření pomocí [survio.com](http://www.surveymonkey.com)

První otázka byla zaměřená na dobu praxe ve školství. Je evidentní, že rozpětí je velmi velké. Nejnížší odpověď, tedy nejkratší praxi má respondentka, která odpověděla 14

měsíců, nejdéle pracujícími respondentkami jsou dvě učitelky s čtyřicetiletou praxí. V mateřských školách je tedy věkové rozpětí velmi široké.

2. • Jste spokojen/a s prací v mateřské škole?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x



Obrázek č. 2, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Druhá otázka směřovala k všeobecné spokojenosti na pracovišti v mateřské škole. Z obrázku víceméně vyplývá, že jsou učitelky s prací spokojené. 8 respondentek odpovědělo, že jsou rozhodně spokojené, což je velmi pozitivní. Spíše ano je spokojených 52,9 % učitelek. Odpovědi spíše ne nebo rozhodně ne nevyužila ani jedna respondentka, z čehož můžeme všeobecně usoudit, že celková spokojenost v mateřských školách je na poměrně dobré úrovni.

3. • Jste spokojen/a se svou náplní práce?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

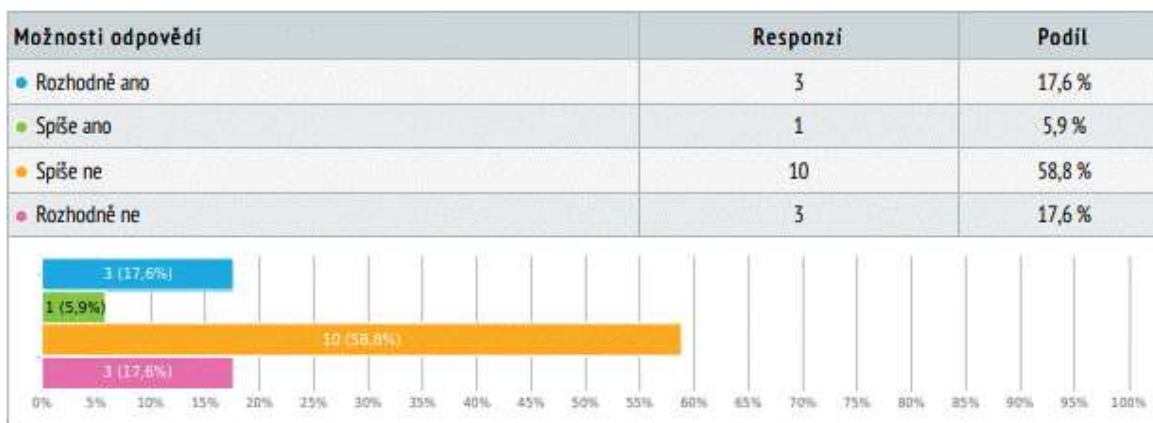


Obrázek č.3, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Otázka číslo tři se týkala spokojenosti s náplní práce, která je vymezena v pracovní smlouvě každého pedagogického pracovníka a jeho následného zařazení do platové tabulky. 4 respondentky odpověděly, že jsou spokojeny s náplní práce, 12, a tedy největší podíl odpovědí, bylo spíše ano a jedna odpověď byla spíše ne. Žádná učitelka neodpověděla, že by s náplní práce nebyla spokojena.

4. • Je Vám přidělována práce, při které nemůžete využít svou kvalifikaci?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

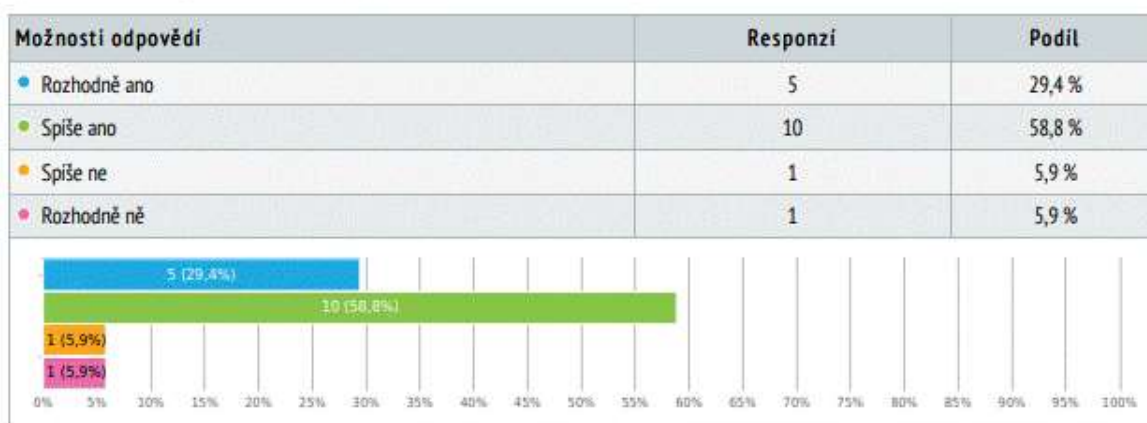


Obrázek č. 4, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Největší podíl odpovědí v otázce zaměřené na přidělování práce, při které učitelky nemohou využít svoji kvalifikaci, byla s procentuálním podílem 58,8 %, tedy – spíše ne, přičemž tuto odpověď zvolilo 10 respondentek, což je více než polovina. Ostatní odpovědi – rozhodně ano, využily tři respondentky, které nabývají dojmu, že jim je přidělována práce, při které nevyužívají svoji kvalifikaci. Odpověď spíše ano zvolila jedna respondentka. Poslední tři respondentky zvolily odpověď rozhodně ne – nemají tedy v žádném případě pocit, že by činily něco, při čemž svoji kvalifikaci nevyužívají.

5. • Jste spokojen s přístupem zaměstnavatele k udržování a prohlubování Vaší kvalifikace?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

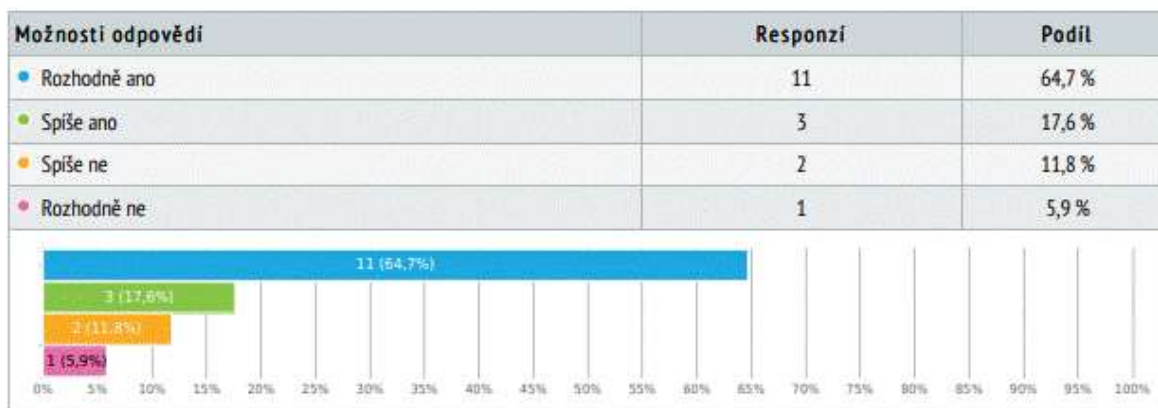


Obrázek č. 5, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Důležitou součástí práce ve školství je i DVPP. Tohoto zaměření byla i otázka č. 5, která měla za úkol zjistit, zda jsou učitelky spokojené s přístupem k udržování a prohlubování kvalifikace, například pomocí kurzů, školení, seminářů, workshopů a podobně. Odpověď rozhodně ano – tedy odpověď, která dle mého názoru, měla být volena nejčastěji, volilo 29,4 % respondentek. Nejčastější odpovědí bylo – spíše ano, kterou si zvolilo 10 dotazovaných. 1 respondentka je spíše nespokojena a jedna je rozhodně nespokojena.

6. • Vzpomenete si, kdy Vás naposledy nadřízený pochválil za dobře odvedenou práci?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

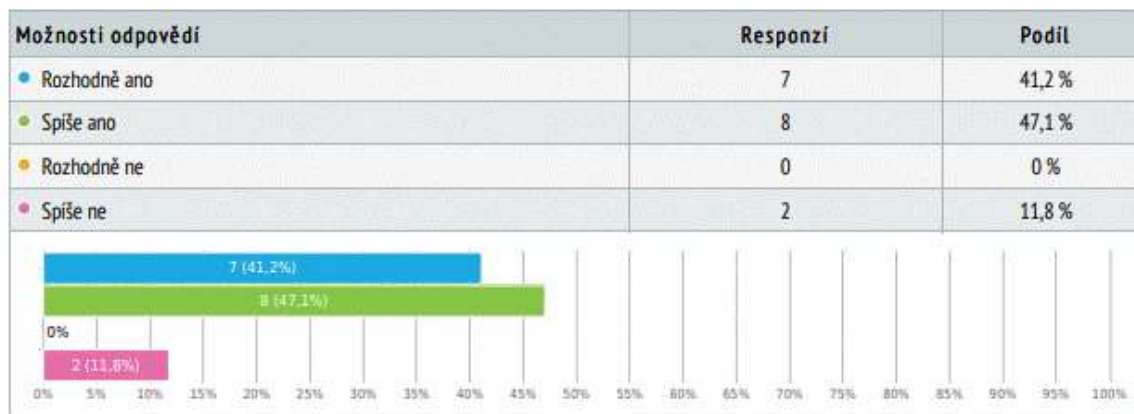


Obrázek č. 6, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Otázka číslo 6 je zaměřená na spokojenost na pracovišti, a to konkrétně k pochvalám ze strany zaměstnavatele, tedy ředitele, či ředitelky školy. Největší procentuální podíl odpovědí činil 64,7 %, z čehož plyne, že více jak polovina respondentek je v zaměstnání chválena. Spíše ano – zvolilo 17,6 % procenta dotazovaných, tedy 3 respondentky. 2 respondentky zvolily odpověď spíše ne, mají tedy pocit, že si přesně nepamatují, kdy je naposledy nadřízený pochválil. Jedna odpověď byla rozhodně ne – respondentka tedy nemá pocit, že by byla za poslední dobu nijak pochválena.

7. • Víte, jaké pracovní výsledky od Vás nadřízený očekává?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

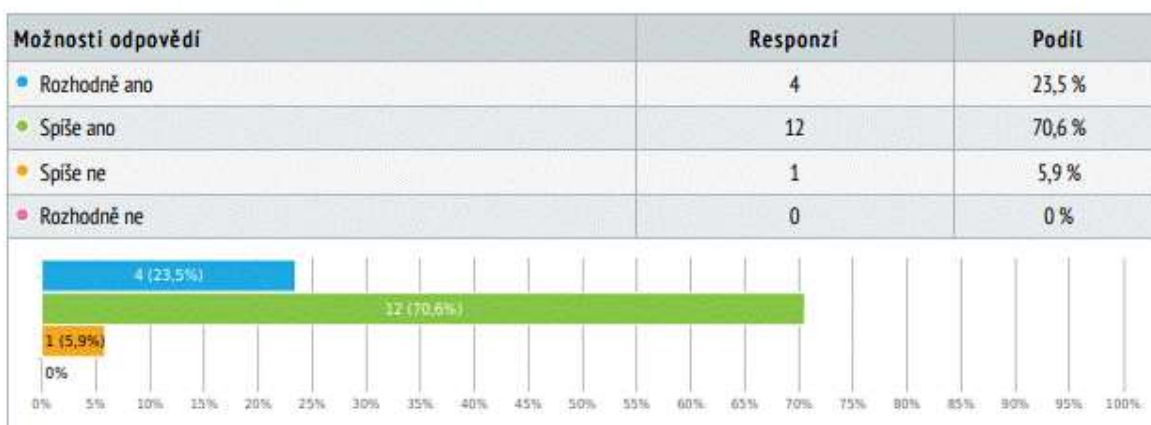


Obrázek č. 7, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Otázka č. 7 byla zaměřena na vztah mezi nadřízeným a podřízeným ve smyslu toho, zda zaměstnanci vědí, co od nich nadřízený očekává – jaké chce výsledky. Rozhodně ano odpovědělo 7 dotazovaných respondentek, 8 dotazovaných využilo odpovědi – spíše ano. Zbytek dotazovaných, tedy 2 učitelky, odpověděly, že spíše nevědí, což je 11,8 % odpovědí.

8. • Pocítujete dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

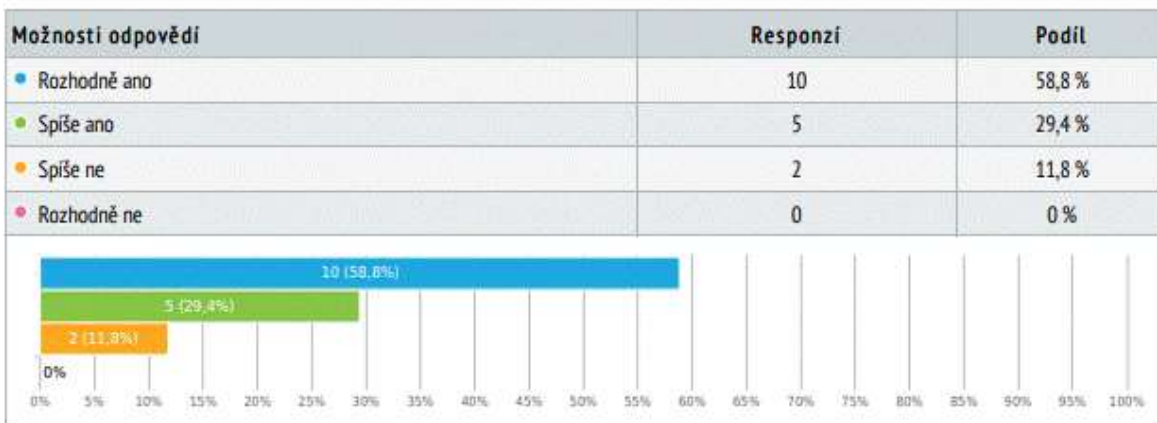


Obrázek č. 8, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Podpora ze strany nadřízeného ve smyslu, že se na nadřízeného mohou zaměstnanci kdykoliv obrátit a věří mu, byla otázkou číslo 8. Odpověď – rozhodně ano – volila zhruba jedna čtvrtina dotazovaných, tedy 23,5 %, konkrétně 4. Více jak polovina si myslí, že spíše pocítují podporu ze strany nadřízeného, jelikož tuto odpověď využilo 12 dotazovaných. Spíše ne zvolila jedna respondentka. Odpověď – rozhodně ne – nebyla zvolena vůbec, což je určitě pozitivní informace.

9. • Považujete svůj vztah se spolupracovníky za uspokojivý?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

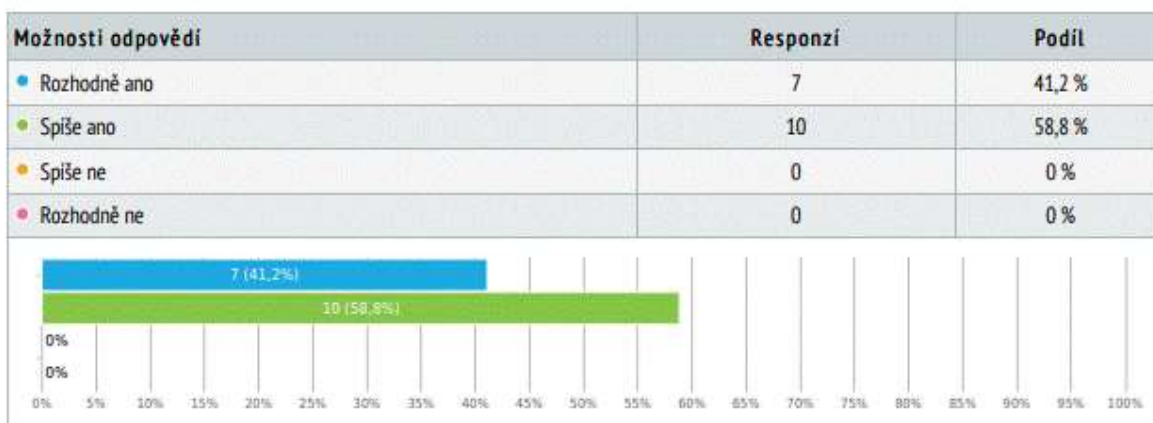


Obrázek č. 9, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

V další otázce bylo cílem zjistit, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti a zda ho respondentky považují za „uspokojivý“. Více jak polovina dotazovaných tyto vztahy považuje za rozhodně uspokojivé, jelikož odpověď – rozhodně ano – zvolilo 58,8%, tedy 10 respondentek. Spíše uspokojivý – tedy odpověď spíše ano – vybralo 5 učitelek a 2 odpověděly, že vztahy jsou spíše neuspokojivé. Odpověď rozhodně ne, zvolilo 0 % dotazovaných, tedy žádná učitelka nemá pocit, že vztahy na pracovištích by byly neuspokojivé či jinak nevhodné.

10. • Považujete svůj vztah s nadřízeným za uspokojivý?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

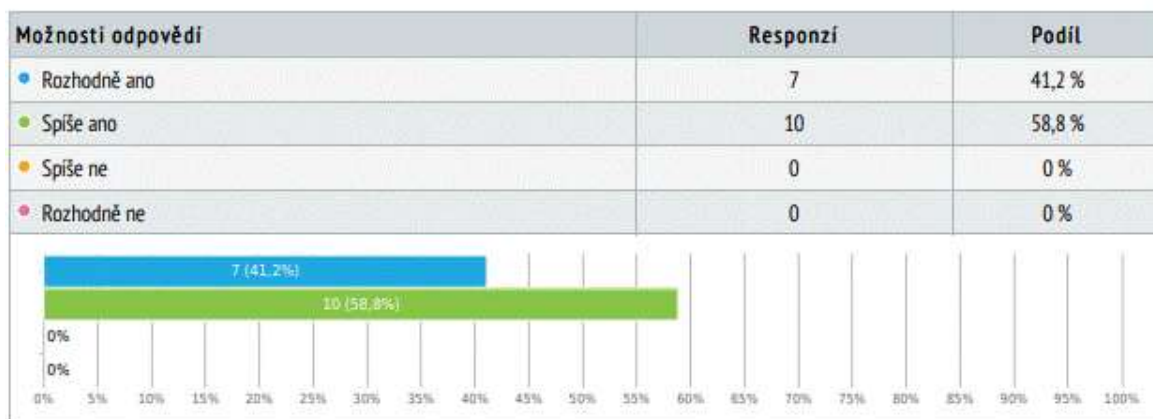


Obrázek č. 10, zdroj: vlastní šetření pomocí sruvio.com

V návaznosti na předchozí otázku byla zvolena i ta následující, tedy otázka číslo 10, jejímž úkolem bylo zjistit, zda zaměstnankyně považují svůj vztah s nadřízenými za uspokojivý. Největší podíl odpovědí, 58,8 %, tedy 10 respondentek uznalo, že jejich vztah s nadřízenou je spíše uspokojivý, tedy odpověď – spíše ano. Odpověď - rozhodně ano – tedy ideální stav v pracovním prostředí – zvolilo 7 dotazovaných, tedy 41,2 % učitelek. Odpověď spíše ne a rozhodně ano, nezvolila ani jedna učitelka.

11. • Je atmosféra na Vašem pracovišti přátelská a otevřená?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

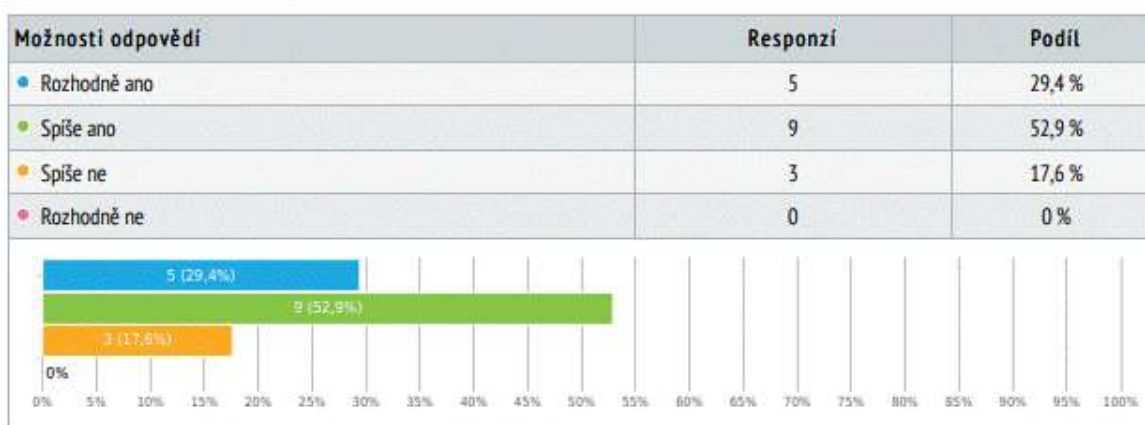


Obrázek č. 11, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Otázka číslo 11 se týkala atmosféry na pracovišti a to konkrétně, zda ji respondentky považují za přátelskou a otevřenou. Největší podíl odpovědí, tedy 58,8 % byl – spíše ano, z čehož plyne fakt, že na pracovišti převládá dobrá atmosféra. Ideální odpověď, tedy rozhodně ano, volilo 7 respondentek, což je velmi pozitivní zjištění. Odpovědi spíše ne a rozhodně ne nevybrala žádná z učitelek.

12. • Probíhá řešení případných sporů a konfliktů na pracovišti konstruktivně, bez agresivity a ve věcné rovině?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

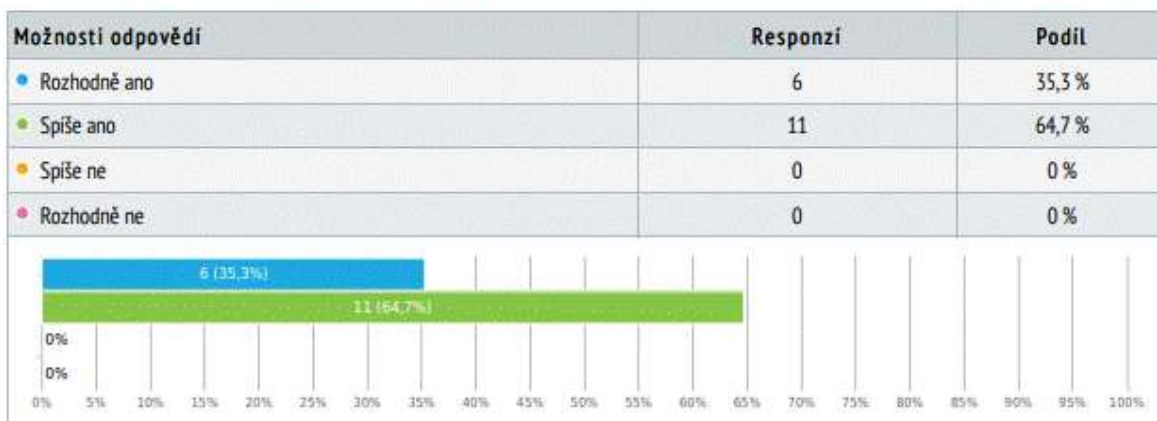


Obrázek č. 12, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Ve dvanácté otázce jsem se zaměřila na řešení sporů. Měla nám ukázat, zda případné spory probíhají ve věcné rovině a bez agresivity. Odpověď – rozhodně ano – tedy že konflikty jsou vždy vyřešeny bez výše zmíněných problémů, zvolilo pět respondentek. Odpověď – spíše ano – vybrala téměř polovina dotazovaných, tedy 9. Ukázalo se, že v některém prostředí mateřských škol řešení konfliktů neprobíhá zcela tak, jak by mělo, jelikož odpověď – spíše ne – zvolilo 17,6 % učitelek, tedy 3.

13. • Můžete spolupráci ve Vaší pracovní skupině hodnotit jako vstřícnou?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

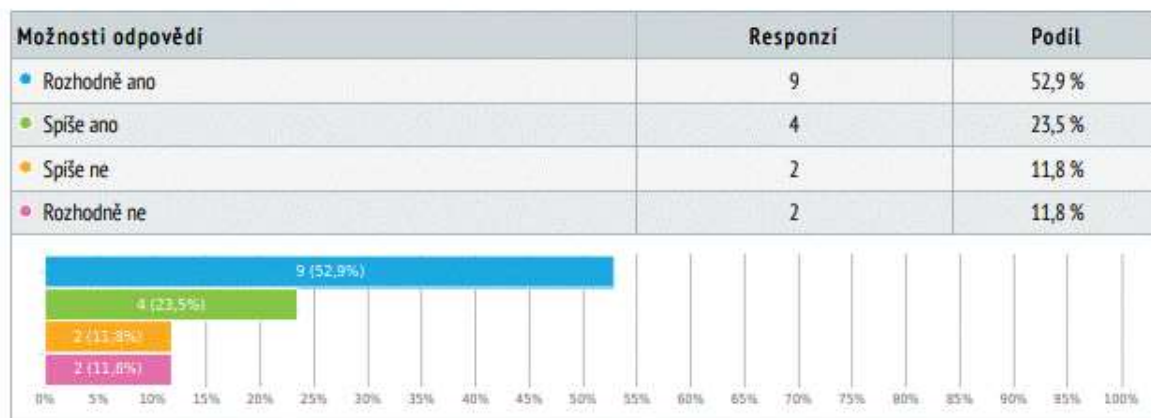


Obrázek č. 13, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Otázka číslo 13 se týkala spolupráce v pracovní skupině. Konkrétněji, zda je spolupráce ve vstřícném duchu. Nejvíce odpovědí nasbírala odpověď – spíše ano – tedy spolupráce je na relativně dobré úrovni. Takto odpovědělo 11 dotazovaných, což je 64,7 %. Ideální stav, tedy odpověď – rozhodně ano – vybralo 6 respondentek. Z této otázky vyplývá, že učitelky mají poměrně velmi dobrou spolupráci mezi sebou, jelikož odpovědi spíše ne a rozhodně ne, nevybrala ani jedna z dotazovaných.

14. • Víte, co znamená pojem Bossing?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

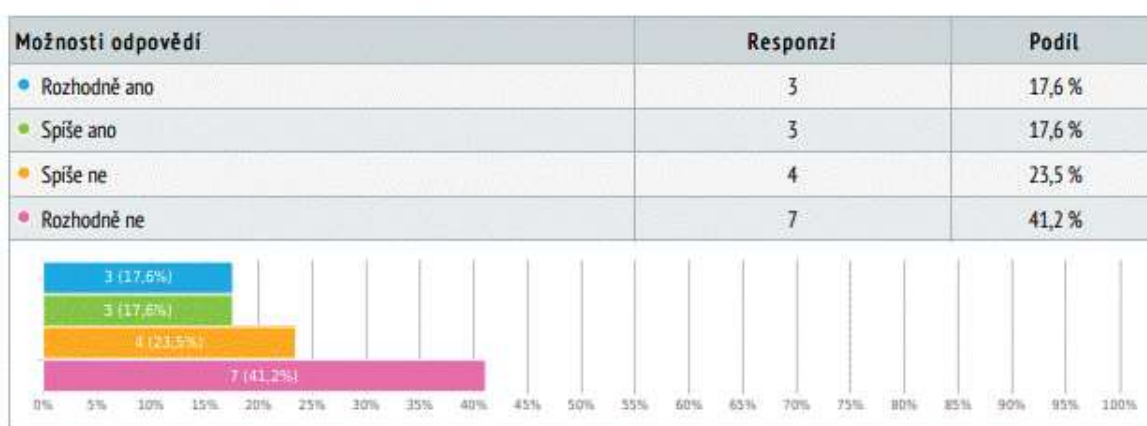


Obrázek č. 14, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Na pojem bossing se zaměřovala otázka číslo 14. Tento pojem zná více než polovina dotazovaných, tedy 52,9 % učitelek, což je velmi pozitivní informace. Odpověď – spíše ano – vybraly 4 učitelky, což může znamenat, že pojem bossingu znají, ale neumějí ho správně vysvětlit. Odpověď – spíše ne – zvolily dvě učitelky, stejný počet vybralo i odpověď – rozhodně ne. Z čehož tedy plyne, že téměř čtvrtina učitelek nemá o bossingu zcela správně povědomí.

15. Setkal/a jste se s tímto pojmem osobně?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

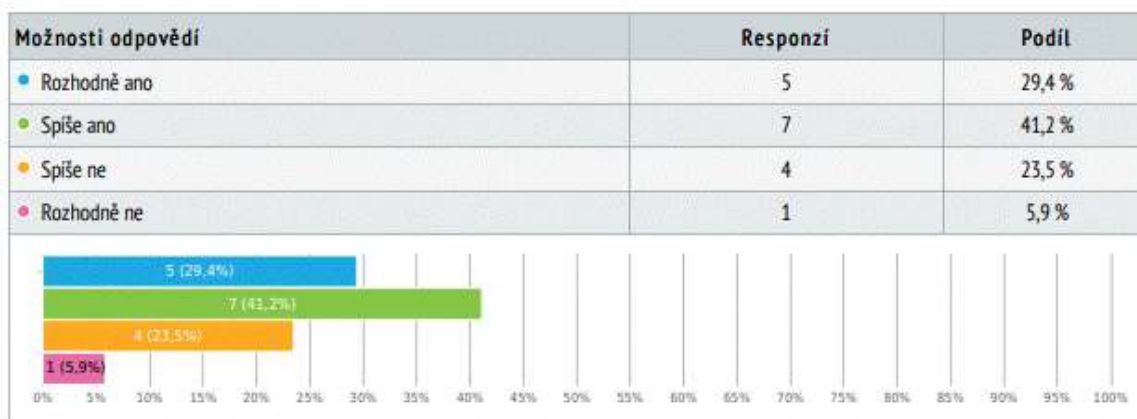


Obrázek č. 15, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Osobní zkušenost s bossingem má dle dotazníkového šetření 6 zaměstnanců mateřských škol, z čehož 3 učitelky zvolily – rozhodně ano a stejný počet odpovědí nasbírala i odpověď – spíše ano. Spíše žádnou zkušenost, tedy odpověď – spíše ne – zvolily 4 dotazované a nejčastější odpověď s procentuálním podílem 41,2 % - rozhodně ne - zvolilo 7 respondentek.

16. • Víte, co znamená pojem mobbing?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

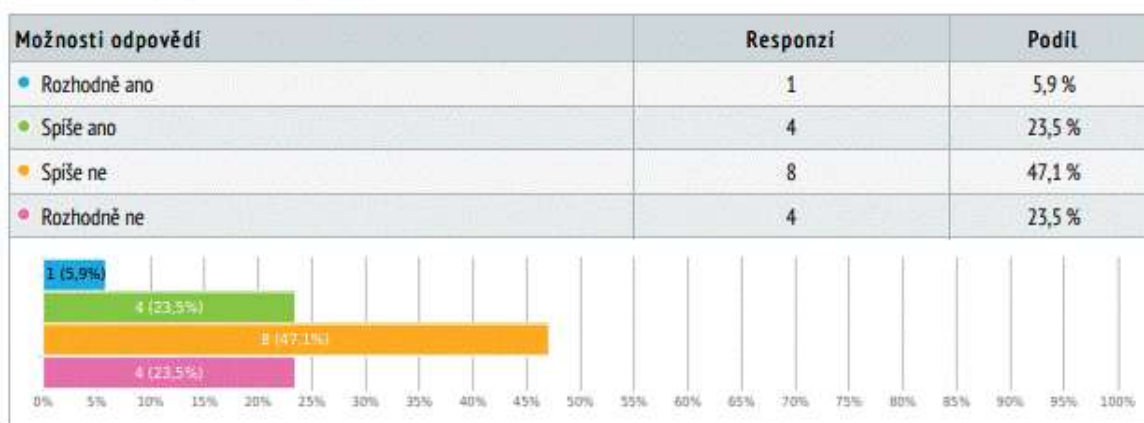


Obrázek č. 16, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

O něco menší povědomí než bossing, má u učitelek pojem mobbing. Spíše je s ním seznámeno 7 dotazovaných, které zvolily odpověď – spíše ano. Absolutní povědomí o tomto pojmu má 5 respondentek, jelikož vybraly odpověď – rozhodně ano. Spíše neseznámeno je s tímto pojmem 23,5 % dotazovaných s četností 4 odpovědí a jedna učitelka o mobbingu nemá absolutně žádné povědomí.

17. • Setkal/a jste se s tímto pojmem osobně?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

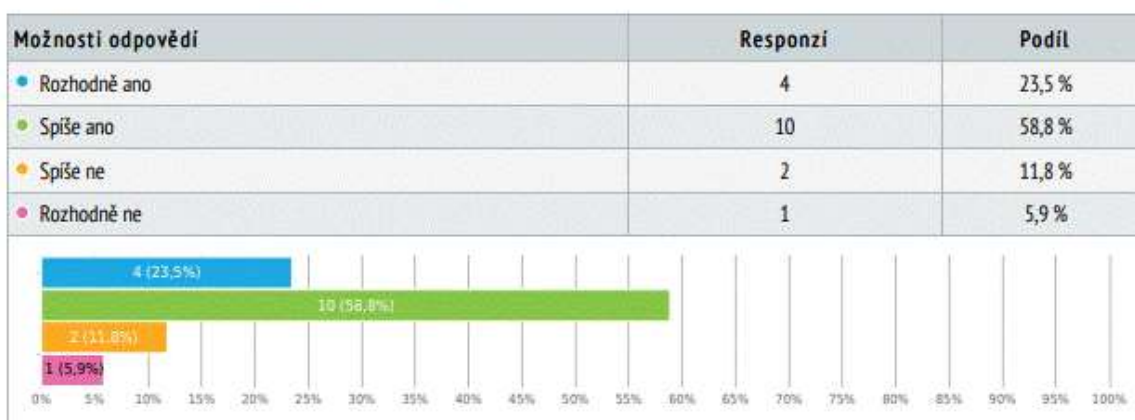


Obrázek č. 17, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Otázka číslo 17 byla zaměřena na osobní setkání s mobbingem, tedy šikana ze strany spolupracovníka. Z šetření vyplývá, že 5 respondentek má pocit, že byly šikanovány od některé ze svých kolegyní, případně kolegů, jelikož jedna učitelka zvolila odpověď – rozhodně ano, ostatní vybraly možnost – spíše ano, což je 23,5 % odpovědí. 8 učitelek, s procentuálním podílem 47,1 %, zvolilo možnost – spíše ne a 4 mají pocit, že se v praxi s mobbingem nikdy nesetkaly.

18. • Jste dobře informován/a o cílech a poslání podniku?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x



Obrázek č. 18, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Otázka číslo 18 se týkala informovanosti o cílech a poslání podniku, tedy mateřské školy, což je výchovně – vzdělávací proces. Naprosto seznámeni se cítí 4 učitelky, které vybraly odpověď – rozhodně ano. Největší podíl odpovědí měla druhá varianta, tedy – spíše ano – kterou zvolilo 10 z celkového počtu dotazovaných učitelek, což činí 58,8 %. Nedostatečně informování o cílech podniku se cítí 2 učitelky s odpovědí – spíše ne (11,8 %) a vůbec neinformována se cítí jedna respondentka.

19. • Máte ve svém zaměstnání aktivity podporující stmelení kolektivu?
(brainstorming, mimopracovní setkání, večere...)

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x

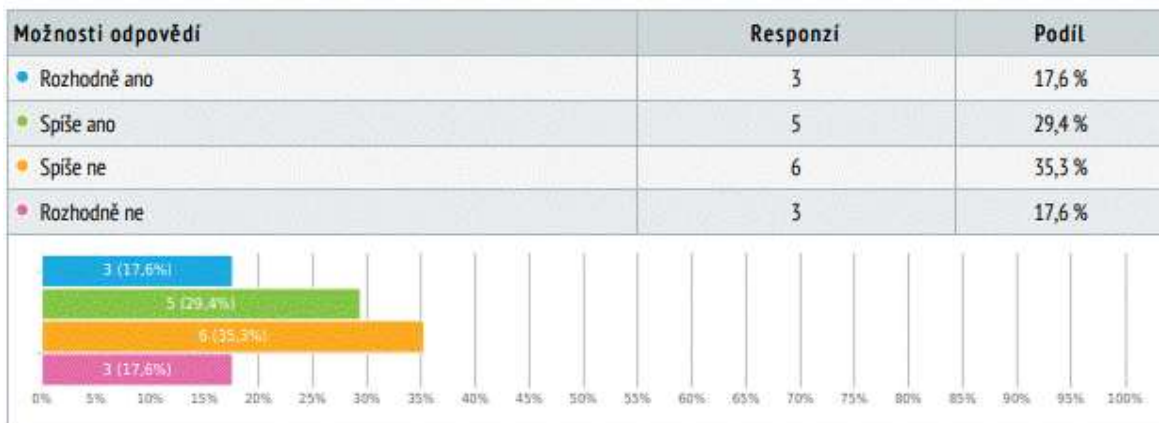


Obrázek č. 19, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Důležitou součástí zdravého kolektivu jsou aktivity na jeho stmelení a utužování, které jsou často realizovány v podobě různých mimopracovních setkání, například ve formě společných večerů, sportovních aktivit, či kulturních akcí. Tyto aktivity ve své mateřské škole má 14 dotazovaných respondentek, z čehož 4 zvolily odpověď – rozhodně ano a 10 vybralo spíše ano. Což v důsledku znamená, že tyto aktivity jsou zhruba v 80 % mateřských škol. Odpověď – spíše ne, byla volena 4 dotazovanými. Odpověď – rozhodně ne, nevybrala žádná z dotazovaných.

20. • Uvažoval jste někdy vážně o tom, že byste ze zaměstnání odešel z důvodu konfliktů se spolupracovníky, případně nadřízeným?

Výběr z možností, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 0x



Obrázek č. 20, zdroj: vlastní šetření pomocí survio.com

Poslední otázka byla velmi osobního rázu, konkrétně řešila, zda dotazované někdy uvažovaly o ukončení pracovního poměru z důvodů konfliktů na pracovišti či se svými spolupracovníky. Rozhodně ano vybraly tři dotazované a 6 volilo mírnější odpověď – tedy spíše ano. 35,3 %, tedy více než čtvrtina odpověděla, že by ze zaměstnání spíše neodešla a rozhodně by z tohoto důvodu neodešly tři učitelky.

Otázka číslo 21 byla otevřená, byla zde možnost vložení vlastního komentáře. Zhruba polovina (8) tuto možnost nevyužila, odpověď tedy zůstala prázdná. Některé učitelky ale využily možnost odpovědi. Tyto komentáře zněly následovně a popisují osobní zkušenosti dotazovaných:

1. Komentář:

„V současné práci jsem velmi spokojená, ale v předchozím zaměstnání v MŠ jsem se setkala osobně jak s bossingem ze strany ředitelky, tak ze stran kolegyň, které byly jejími kamarádkami a nesmělo se nesouhlasit. Následovaly hospitace bez písemného hodnocení a záznamu, úkoly, které nesouvisely s mojí prací. Nátlak jsem nevydržela a raději odešla.“

2. Komentář:

„Ačkoliv se mě šikana na pracovišti osobně netýká (nebyla jsem nikdy šikanována), cítím ze strany vedení určité odlišnosti v jednání s podřízenými. Tzv. na každého jiný metr. Co jedna učitelka smí, druhá nesmí a vždycky se najde nějaké vysvětlení, proč to je či tak, či tak.“

3. Komentář:

„Momentálně jsem ve svém zaměstnání spokojená, odpovědi se týkaly především z předchozího zaměstnání, odkud jsem musela odejít. Nebyla jsem spokojená s chováním své nadřízené, která si asi kompenzovala své osobní problémy. Měla své oblíbené pracovnice a kdo nešel s ní, šel proti ní. Často požadovala úkony, které nesouvisely s mojí prací, jako například uklízení nádobí po svačinách dětí, šířila pomluvy a naváděla ostatní proti mně. Proto jsem raději odešla.“

4. Komentář:

„Jsem docela spokojená, ale vadí mi celkem velký kolektiv, který nabádá k pomluvám. Máme velkou věkovou hranici, což je někdy problém.“

5. Komentář:

„Asi nemám, co víc bych řekla, asi jenom to, že ženy umí být pěkně zákeřné, a hlavně v kolektivu mezi ženami.“

3.6 Výsledky výzkumu

V praktické části, jejíž výzkumným problémem bylo zodpovědět na předem dané výzkumné otázky, bylo **případem chápání výskytu negativních jevů na pracovišti ve vybrané mateřské škole. Při hledání jsem identifikovala čtyři základní kategorie:**

- Projevy bossingu
- Spokojenost na pracovišti
- Povědomí o negativních jevech
- Vztahy mezi spolupracovníky

V rámci analýzy dat mohu podat subjektivní objasnění těchto otázek, jelikož výpovědi nelze zobecnit pro všechny případy a příklady projevů šikany stejně, což ani není cílem kvalitativního přístupu. Můžeme zde ale pozorovat, jaké byly konkrétní projevy šikany u konkrétního nadřízeného, jak se „oběť“ cítila, jak situaci řešila, jaké bylo její povědomí o

pojmech a jak zúčastněné hodnotily vztahy na pracovišti po dobu, co v této mateřské škole pracovaly. V obou případech se jednalo tedy o bossing – šikanu ze strany nadřízeného.

Z výzkumu je patrné, že jedna z účastnic rozhovoru byla na pracovišti šikanována směrem od nadřízeného, druhá dotazovaná působila v mateřské škole souběžně s touto pracovnící, nestala se přímou obětí ředitelky, ale situaci vnímala jako kritickou a zpětně soudí, že chování ředitelky k této pracovníci rozhodně nebylo v pořádku. Vzhledem k první výzkumné otázce – **Jaké byly konkrétní projevy bossingu v uvedené MŠ** se učitelky shodly v následujících faktech:

- necítily dostatečnou podporu od ředitelky při konfliktech s rodiči, naopak často se posléze cítily ponížene
- hospitace byly prováděny s cílem učitelce spíše uškodit než jí pomoci ve svém pedagogickém působení v MŠ, často z hospitací odcházely ve špatném psychickém rozpoložení
- častokrát se setkaly s výtkami, které pro každého platily jinak, nevěděly, co mají od ředitelky čekat za reakci
- narušený kolektiv přisuzují neřešeným sporům z minulosti.

Konkrétní projevy a důsledky bossingu v rozhovoru u učitelky č. 2:

- časté slovní urážky s cílem ublížit, pomlouvání
- hospitace vždy byly hodnoceny negativně, ředitelka nenabídla pomoc
- při ústních projevech na poradách nebyla puštěna ke slovu, nenechala ji domluvit
- sváděly se na ní problémy s tiskárnou, ač za ně nemohla
- časté upozorňování na chyby
- bolesti břicha a žaludku
- nechut' do práce, ztráta motivace do zaměstnání
- výpověď z pracoviště

Z rozhovoru tedy plyne, že v souladu s případovou studií, která byla sepsána v souvislosti s těmito rozhovory je zřejmé, že chování ředitelky k některým zaměstnancům rozhodně vykazovalo znaky bossingu. Z rozhovoru ale není evidentní, zda nátlak a slovní urážky probíhaly v časové dotaci minimálně jednou týdně, nicméně trvaly určitě po dobu

minimálně dvou let. Učitelka č. 2 se tedy dle zkoumaných kritérií stala obětí bossingu. Druhá učitelka nevykazuje známky oběti, ale rozhodně v tuto dobu působila na pracovišti, které mělo nedořešené spory z minulosti a narušovaly tak všeobecné vztahy mezi spolupracovníky.

V souvislosti s první otázkou v rámci rozhovoru lze ale subjektivně odpovědět i na druhou otázku a to, **zda tyto učitelky mají povědomí o pojmech bossing a mobbing** a zda je umí přiblížit.

Učitelka č. 1 odpověděla, že slovo mobbing zná, ale přesně nedokáže pojem terminologicky pojmenovat. O pojmu bossing spíše neslyšela, ale vzhledem ke vzniklé konverzaci během rozhovoru uznala, že na ostatní kolegyně byl vyvíjen určitý zbytečný nátlak. Učitelka č. 2 zná naopak pojem bossing – u kterého uvedla, že se jedná o šikanu ze strany nadřízeného, který dává těžký úkol, či má arogantní chování.

Na tuto otázku jsem se snažila odpovědět i v rámci kvantitativního výzkumu pomocí dotazníků. Zde výsledky hovoří následovně:

Pojem bossing a jeho terminologii zná z celkových 17 respondentů zhruba 76,4 % dotazovaných. Ti uvedli odpovědi v počtu 9 – rozhodně ano a 4 – spíše ano. Z čehož plyne, že s pojmem a významem je seznámeno třičtvrtě dotazovaných. Ostatní využili odpovědi – spíše ne a rozhodně ne. Celkem tedy neznalost pojmu má zhruba 23,6 % dotazovaných. Co se týče mobbingu, tedy nátlaku či šikany ze strany kolegů byl podíl odpovědí následující – 29,4 % dotazovaných uvedlo, že pojem rozhodně znají, což činí 5 respondentů, přičemž 7 dalších učitelek využilo odpověď – spíše ano. 29,4 % dotazovaných nemá o tomto pojmu příliš velké povědomí, z toho 1 nemá žádné. Povědomí o bossingu a mobbingu tedy učitelky v mateřských školách mají, s pojmy se již někdy setkaly, ale stále nelze říci, že veškerí pracovníci jsou v této problematice dostatečně informováni.

S oběma patologickými jevy, tedy jak bossingem, tak mobbingem se osobně setkalo zhruba 5 dotazovaných učitelek. Využívaly odpovědi rozhodně ano a spíše ano. V souvislosti s dotazníkem, lze tedy říci, že zhruba 30 % respondentů odpovídajících v mém dotazníku se osobně setkalo s pojmem bossingu a mobbingu. Ať už byli jeho součástí nebo jen pozorovateli.

Třetí výzkumnou otázku – **Jaká je spokojenost na pracovišti zaměstnanců mateřských škol**, jsem se snažila pojmout komplexně ze všech použitých metod. Z dotazníku jsem zjistila, že vyplňující respondentky jsou v zaměstnání spokojené. Větší polovina volila odpověď spíše ano, 8 dotazovaných zvolilo – rozhodně ano. K tomuto závěru také dopomohly komentáře v závěru dotazníku, kde některé z učitelek (4) doplňovaly, že jsou ve svém momentálním zaměstnání spokojené, ač je evidentní, že ne vždy tomu tak v zaměstnání bylo. Můžeme si z toho odvodit, že v minulosti mohly učitelky z různých důvodů necítit úplnou pohodu na pracovišti, a proto odešly do jiné mateřské školy.

Z rozhovorů vyplývá, že při nástupu do zaměstnání byly obě učitelky na pracovišti spokojené. Vzhledem ke zhoršujícím se událostem spojeným s náznaky bossingu ze strany ředitelky, při které necítily dostatečnou podporu, se jejich spokojenost v práci snižovala, jedna cítila čím dál nižší motivaci do zaměstnání a rozhodně k tomu nepomáhaly ani osobní konflikty na pracovišti. Toto potvrzuje i případová studie, kde je zmíněno, že po opakujících se konfliktech neměla učitelka energii do zaměstnání, ztratila motivaci a chuť do práce s dětmi. S výskytem negativních jevů na pracovišti tedy z rozhovoru a případové studie můžeme usoudit, že motivace a spokojenost v zaměstnání klesá a při opakovaných negativních jevech učitelky raději volí odchod ze zaměstnání. Toto tvrzení lze opřít také o dotazník v otázce č. 20, která měla za úkol zjistit, zda dotazové někdy uvažovaly o odchodu ze zaměstnání z důvodu konfliktu se spolupracovníky, případně nadřízenými. Necelá polovina (47%) by uvažovala, či odešla ze zaměstnání právě z tohoto důvodu.

Navazující otázka se týkala vztahů na pracovišti v obecné rovině. **Jaké jsou tedy vztahy a klima na pracovišti?**

V první řadě je nutné podotknout, že se jedná o velmi obecnou otázku, na kterou nelze pomocí takto malého vzorku respondentů odpovědět zcela objektivně. Z rozhovorů i případové studie jsem schopna usoudit, že vztahy jako takové mezi spolupracovníky jsou na poměrně dobré úrovni, jelikož ani jedna učitelka z rozhovorů neodpověděla vyloženě negativně na svoji kolegyni. Je ale nutné upozornit na to, že sice nedocházelo k vyhroceným situacím mezi spolupracovníky, ale kolektiv byl narušen různými pomluvkami, šířeními nepravdivých informací a pocity, že ne na všechny kolegyně je nahlíženo stejným metrem. Toto tvrzení potvrzuje i komentář v dotazníku. V souvislosti

s teoretickou částí můžeme soudit, že kolektiv pracovníků v mateřských školách tvoří hlavně ženy, kde jsou právě tyto typy interpersonálních konfliktů nejčastější, nicméně z informací v dotazníku vyplývá, že velká většina považuje atmosféru na pracovišti jako otevřenou a přátelskou. Pokud přijde na spor, 3 respondentky uvádějí, že konflikt následně není řešen zcela konstruktivně a ve věcné rovině. Ostatní jsou při případných konfliktech názoru, že je řešen spíše asertivně, tedy bez agresivity, konstruktivně a ve věcné rovině.

Kdybychom se zaměřili na vztah mezi pracovníky a jejich nadřízenými, dle rozhovorů a případové studie lze vyhodnotit, že zde byl evidentní výskyt bossingu. Což rozhodně nesvědčí o tom, že byl tento vztah v pořádku. Jedná se o konflikt, který je relativně problematicky řešitelný a rozhodně může narušit celou atmosféru podniku. (Bednář, 2016). Zde sehrála velkou roli špatná komunikace a rozdílný metr na učitelky, což potvrzuje i jeden komentář z dotazníku. Je těžké odvádět práci, pokud nevíte, co od vás konkrétně nadřízený očekává. S tímto problémem se potýkají 2 respondentky v dotazníku, které odpověděly, že spíše nevědí, co se od nich v zaměstnání očekává. V rozhovorech i případové studii chyběla učitelkám dostatečná podpora ze strany nadřízené. Často je ponižovala jako osoby, a to i před rodiči dětí. Z dotazníku ale vyplývá, že většina učitelek tuto podporu od nadřízené cítí. Jen jedna odpověděla, že spíše ne. Pochvala je určitou formou motivace, kterou by měl nadřízený využívat. Z rozhovorů jsem vyzorovala, že právě slovní motivace a pochvala pracovnícům v této konkrétní mateřské škole chyběla. Motivace zvyšuje spokojenost na pracovišti a tím dosahují kladného výsledku v organizaci. Pokud není naplněna, odráží se tento negativní jev v různých oblastech. Učitelky tedy tímto ztrácely motivaci. Dotazníkové šetření hledalo odpověď na otázku, zda si vzpomenou, kdy byly učitelky naposled pochváleny za dobře odvedenou práci. Z šetření vyplynulo, že zhruba 14 respondentek by si vzpomnělo, nicméně 17,7 % dotazovaných si nevzpomíná.

K lepším vztahům a klimatu na pracovišti mohou přispět různé aktivity, zaměřené na stmelení kolektivu. Z případové studie, rozhovorů i dotazníků vyplynulo, že tyto aktivity v mateřských školách probíhají, nicméně musím z rozhovorů vyvodit, že v takto narušeném kolektivu měly právě tyto aktivity opačný účinek, jelikož byly jádrem vzniklých konfliktů, a to hlavně v souvislosti s alkoholem. Daleko lepší varianta by byla

řešit konflikty v jiné podobě. Dotazované respondenty v rámci dotazníku na tuto otázku odpovídaly následovně – 14 učitelek uvádí, že tyto akce u nich v mateřských školách také probíhají, nicméně nemohou vyhodnotit, zda jsou pro ně přínosem, či stmelují kolektiv a zlepšují vztahy a atmosféru.

Závěr

Tématem mé bakalářské práce byla problematika negativních jevů v prostředí mateřských škol. Osobně jsem nucena se zamyslet nad skutečností, že výskyt těchto jevů zrovna v prostředí mateřských škol je poměrně paradoxní záležitost, jelikož už v předškolním vzdělávání se učitelky snaží preventivně působit na děti i v této oblasti. Nicméně i mateřská škola je pracovním kolektivem, kde vznikají pracovní skupiny a fakt, že ve většině mateřských škol pracují primárně ženy, tomuto jevu nikterak neprospívá. Mohli bychom brát v potaz i to, že je zde velké věkové rozpětí mezi spolupracovníky, ale tvrzení, že by například i toto přispívalo k častějšímu vzniku šikany na pracovišti, rozhodně nemohu nijak potvrdit.

V teoretické části bylo řečeno, že důležitým cílem manažera je podporovat a zabezpečovat podnětné pracovní prostředí, o což se rozhodně velká většina ředitelů snaží. Problém nastává v situaci, kdy se právě tento člověk stane osobou, která se snaží tento kolektiv narušit, ať už vědomě, či nevědomě. Jak tvrdí Svobodová (2008, s. 18): „*Malé pracovní války se vedou od dob, co práce existuje.*“ Proto jsem v této práci definovala rozdíl mezi drobným konfliktem a šikanou. V případové studii a rozhovorech bylo jasně uvedeno, kdy právě dlouhodobě neřešené konflikty na pracovišti vyústily v cílený bossing ze strany nadřízené na jednu z učitelek. Zde bylo jasnou známkou, že se jedná o faktický bossing opakujícího se urážení, zákeřného provádění agrese s cílem vyloučení z kolektivu a ublížení konkrétní osobě. (Svobodová, 2008, s. 20-29)

Dle mého názoru by v této organizaci pomohly jasně nastavená pravidla komunikace, včasné řešení konfliktů a lepší naslouchání ze strany nadřízené.

Druhá část teoretické práce se věnovala konkrétnímu jevu – bossing a mobbing. Z literatury a internetových zdrojů usuzuji, že většina autorů se věnuje spíše pojmu mobbing (Svobodová, 2008, Kratz 2005, Beňo). Bossing je totiž jinak řečeno „*mobbing provozovaný nadřízeným.*“ (Kratz, 2005, s. 16) To ovšem neznamená, že by se bossing vyskytoval výrazně méně častěji než mobbing.

Důvod vzniku bossingu v mé praktické části je z výpovědí těžko odhalitelný. Mohu se pouze domnívat, co nadřizeno vedlo k tomuto chování, proto jsou v teoretické části zmíněny možné důvody vzniku.

To, že bossing či mobbing má vliv na celkovou spokojenost na pracovišti, lze usoudit z rozhovorů, kde otázky hledáme ve výpovědích. Učitelky několikrát odpověděly, že vlivem všech okolností, ať už to byla špatná komunikace, neasertivní a netaktní jednání, je to demotivovalo nejen osobně, ale v případě druhé učitelky se to dotýkalo i rodinného života, jelikož se obávala následující pracovního týdne. Probíhala zde i ztráta motivace a radosti z práce s dětmi. Dotazníky mi pomohly s komplexními odpověďmi na výzkumné otázky.

Musím uznat, že povědomí učitelek o těchto pojmech není rozhodně malé, nicméně osobně se s nimi, dle vybraného vzorku respondentů z dotazníku, setkal menší počet, než jsem čekala.

V případě výskytu a opakovaného patologického chování by dotazované učitelky z rozhovoru raději volily odchod ze zaměstnání než aktivní obranu, která rozhodně není jednoduchá. Proto je jednodušší zaměřit se v organizaci na prevenci a dbát na kladnou motivaci pracovníků a spokojenost na pracovišti.

Seznam použitých informačních zdrojů

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7

BEŇO, Pavel, 2015. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0938-6.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak vyjít se svým šéfem*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9112-3

HUBEROVÁ, Brigitte, *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie. Rádce (Neografie). 1995. ISBN 80-851-8662-4.

KOLÁŘ, Zdeněk. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3710-2.

KOŠŤÁTKOVÁ, Soňa. *Dítě a mateřská škola*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4435-3

KOONTZ, Weirich, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7

KŘIVOHLAVÝ, Jaroslav, *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál. 2008 ISBN 978-80-7367-407-6

MCCONNONOVI, Shay a Margaret, *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-3003-5.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umíme to s konfliktem! náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada, 2012. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4016-4.

MLÁDKOVÁ, Ludmila., JEDINÁK, Petr. *Management*. Praha: Martinus, 2009. ISBN 978-80-738-0230-1.

SYSLOVÁ, Zora. *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. Praha: Grada, 2013. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4309-7

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2944-2.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ, 2008. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. [i.e. Vyd. 5.]. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-416-8.

HERZOG, Rupert. *Násilí není řešení: prevence násilí a management konfliktu ve školách*. Plzeň: Fraus, 2009. Moderní pedagogika v teorii a praxi. ISBN 978-80-7238-850-9.

ŘÍČAN, Pavel a Pavlína JANOŠOVÁ. *Jak na šikanu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2991-6.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.

TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Jiří TRUNDA. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2016. ISBN 978-80-7290-868-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada 2011. ISBN 978-80-24737010

Zákon 563/2004 Sb. – Zákon o pedagogických pracovních

Zákon 561/2004 Sb. – Školský zákon

Internetové zdroje:

AGENTURA STEM/MARK. *Mobbing* [online]. Praha. STEM/MARK. 2015 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: [Mobbing | Marketingový výzkum a analýza dat - STEM/MARK](#)

BEŇO, Pavel. *Sociálno – patologické javy* [online]. Praha. Práce & Vztahy. [cit. 2020-10-13]. Dostupné z: http://www.jozefmiko.sk/07_socialno_patologicke_javy/02_clanky_informacie_texty/10_bossing_3_klub_pedagogu/teorie.ht

BEŇO, Pavel. *Stopy vedou do ředitelny* [online]. anti-mobbing-forum.eu. 2018 [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.anti-mobbing-forum.eu/wp-content/uploads/2018/03/Stopy-vedou-do-%C5%99editelny-...-b%C5%99ezen-2018.pdf>

MALIŇÁKOVÁ, E. *Jak zvládnout ženský kolektiv? Máme sedm tipů!* [online]. Ženy: zeny.cz. 2017 [cit. 2020-10-18] Dostupné z: <https://www.zeny.cz/motivace-a-kariera/jak-zvladnout-zensky-kolektiv-mame-sedm-tipu-2138.html?fbclid=IwAR1jpkJOauPJJUFk4LdXrG7A1V1OU0B24hYmEDgitulhTxPvEUvCa5a3D0I&page=2>

MANĚNOVÁ, Martina a SKUTIL, Martin. *Metodologie pedagogického výzkumu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-209-6. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:04107f70-bc11-441d-abf0-f9384c56fd1>

KUBÍČKOVÁ, Alice. *Mobbing, bossing – obrana proti šikaně na pracovišti* [online]. EPRAVO.CZ [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-bossing-obrana-proti-sikane-na-pracovisti-95949.html>

Stabilizační strategie společnosti [online], 2007. Brno [cit. 2020-04-16]. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/n083c/dipl_170507_DEF.pdf.

Osm pravidel komunikace v týmu, [online]. Literacy [cit. 2020-12-30]. Dostupné z: www.literacyportal.eu/cs/kazdodenni-zivot.html&contentid=96

Nepřítelem mobbingu je důsledná prevence. [online]. BOZPinfo - Časopis JOSRA 2008 [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/nepritelem-mobbingu-je-dusledna-prevence>

Seznam příloh

Příloha 1 – ROZHOVORY (z důvodu autenticity nejsou stylisticky ani gramaticky upravovány)

Otázky rozhovoru:

- Proč učitelská profese, co Vás k tomu vedlo? Jak dlouho učíte?
- Jak se Vám v mateřské škole líbilo, nějaké klady x zápory?
- **Jaké bylo klima, pracovní prostředí, vztahy?**
- Jak se Vám pracovalo s nadřízenou?
- Řešila jste někdy nějaký výrazný konflikt? Jak se spolupracovníkem, nebo nadřízenou?
- **Říká Vám něco slovo Mobbing nebo Bossing?**
- **Věděla byste, jak se bránit?**
- Jak se konkrétně v této mateřské škole řešily vztahy, měly jste nějaké „stmelovací“ akce?
- Jak se máte teď? Vidíte nějaký rozdíl?

UČITELKA Č. 1, 28 let, T.

- Proč učitelská profese, co Vás k tomu vedlo? Jak dlouho učíte?

„K práci učitelky mě přivedla známá, která pracovala jako ředitelka. Neměla jsem příslušné vzdělání, a tak jsem si dodělávala ještě pedagogické minimum. Byla to náhlá myšlenka, lákala mě pracovní doba, práce s dětmi i lepší finance.“

- Jak se Vám v mateřské škole líbilo, nějaké klady x zápory?

„Vstup do zaměstnání byl bez problému, všechny kolegyně byly moc ochotné, velmi jsem si sedla se svou uvádějí učitelkou a vycházela jsem s ní bez problému. Takhle to fungovalo asi dva roky. Ředitelka se snažila pomoci, bylo zde dostatek pomůcek, materiálu, metodická knihovna, možnosti školení. Nikdo nikomu neházel klacky pod nohy.“

- **Jaké bylo klima, pracovní prostředí, vztahy?**

„Při nástupu naprosto v klidu, nikdo neměl problém, vzhledem k tomu, že ředitelka je moje příbuzná, byla velmi ochotná, postupně se začal kolektiv mírně měnit, vím, že v minulosti docházelo mezi kolegyněmi k drobným konfliktům, jelikož to byly samé ženy, ale začátky pro mě byly velmi dobré. Postupně se chování začalo měnit, kolektiv se začal narušovat a každý se bál nahlas cokoli říct. Celková atmosféra na mě nepůsobila dobře. Bylo to hlavně častými hospitacemi, přičemž někomu dopadla velmi dobře, někomu velmi špatně. Ředitelka měla velmi vysoké nároky i na začínající kolegyně, hodně vytýkala, sama ale zásady nedodržovala, což vyústilo v mírnou rivalitu, pocit, že ostatním „nadržuje“. Často vytýkala různé věci i provozním zaměstnancům, například úklid – jedna kolegyně zcela v pořádku, u druhé si jí činnosti nelíbila. Chtěla po nás hodně aktivit nad rámec povinností, za což jsme ale byly dostatečně odměněny finančně, ale ne slovně. Což je kolikrát daleko důležitější.

Ředitelka často jednala neadekvátně k situaci, například jsme měli konzultaci s rodiči a vzhledem k tomu, že to bylo na třídě nejmladších dětí, diagnostická portfolia, která byla povinností každé třídy se vypracovávala až po novém roce. Tato konzultace probíhala někdy v říjnu, hlavně z důvodu adaptace a ředitelka je kontrolovala právě tento den. Přišla do třídy a zjistila, že nejsou řádně vyplněna (každý rok se na této třídě dělají až později). Velmi hrubě nám začala před rodičem tuto chybu vytýkat, jednala okamžitě, bez rozmyslu a cítily jsme se s kolegyní velmi poníženy. Dokonce se nás druhý den daná maminka ptala, zda za něco nemůže. Těchto situací bylo více, jednala takto často.“

- Jak se Vám pracovalo s nadřízenou?

„Dokázaly jsme si vyjít vstříc, známe se dlouho, takže jsem s ní nikdy nešla do výrazného sporu, i když jsem několikrát nesouhlasila. Nemám to v povaze, ani za potřebí. Je hodně specifická osobnost, jedná velmi unáhleně, bez rozmyslu, reaguje neadekvátně k situaci, útočí slovně. Je to demotivující záležitost, nikdy jsme nevěděli, co od ní čekat.“

- Řešila jste někdy nějaký výrazný konflikt? Jak se spolupracovníkem, nebo nadřízenou?

„Jeden z výraznějších konfliktů, který mi zůstal v paměti byl na třídě mladších dětí, kdy jsme měli ve třídě nedonošeného chlapce, který se špatně adaptoval. Po pololetí se začlenil a kamarádil s chlapci, kteří používali vulgární výrazy, které pochytil a říkal i doma. Matka tedy poslala stížnost ředitelce, která aniž by si nechala situaci vysvětlit, vinu svedla na nás, jako učitelky a nepodržela nás. My jsme se o celé záležitosti dozvěděly až od matky, ředitelka nám sama nic neřekla.

Jednou se stala opravdu „průserová“ věc, ze školky samo odešlo dítě – bylo to kroužku angličtiny v odpoledních hodinách, a samo dorazilo domů, přičemž ho matka přivedla zpět a chtěla situaci vysvětlit. Ředitelka sebrala učitelkám osobní ohodnocení a velmi, velmi neasertivně je pokárala, přičemž problém byl v tom, že sama ředitelka měla mít odpolední směnu, ale potřebovala si ji vyměnit a slyšela, jak se na útěku děti domlouvají a nikomu nic neřekla. Tohle uznala až po několika letech.

Také mi vadilo to, že špatně snášela kritiku – při ročním hodnocení školy jsme vznesly do dotazníku prosbu, aby více slovně motivovala, byla velmi dotčená, ale řekla, že se tedy bude snažit. Stejně to nedodržela. Bralo mi to chuť do práce, nikdy jsme nevěděly, na čem jsme a co by si mohla ještě vymyslet.“

- **Říká Vám něco slovo Mobbing nebo Bossing?**

„Mobbing ano, Bossing ne. Moc velké povědomí nemám, nikdy jsem si to s těmito pojmy nespojovala. Postupně ale musím uznat, že na začínající kolegyně byl vyvíjen zbytečně vysoký nátlak na výkon, hlavně časté a nehlášené hospitace, které byly opravdu za účelem nachytání. Oznámila jen měsíc, ale ne kritéria. Nenabídla pomoc, spíše chtěla ublížit. Často od ní odcházely kolegyně s pláčem, jednala velmi neprofesionálně v tomto směru. Uměla slovně dobře zasáhnout.

Častým tématem byly i nemoci – dávala dost jasně najevo, že se teď nemoc (učitelek) nehodí, že to musíme vydržet, nechtěla nám dávat propustky, nebo s nějakým osobním komentářem. Bylo nás tam dost, vždy se to nějak vykrylo. Měla s tím nějaký osobní problém. Sama je totiž nepotřebovala.

Největší chybu udělala v přijmutí své dcery na pozici asistenta pedagoga, nikdo nevěděl, jakou má vlastně pracovní dobu, kryla ji při různých nemocech, mohla si hodiny nadělávat.

Neměla pedagogické vzdělání, žádný velký vztah k dětem také ne. Tohle kolektiv rozbouralo úplně. Stále se tohle téma řešilo, všichni jsme už byly „otrávené“, našťvané, nevěděly jsme, co je tedy správně. Najednou všechna pravidla přestala fungovat, hlavně tedy pro ni. Neustále ji bránila, přitom nás nikdy za nic slovně nepochválila. Brala to jako samozřejmost.“

- **Věděla byste, jak se bránit?**

„To je právě těžké takhle říci. Hodně z nás jsme si myslely, že když to probereme s kolegyněmi, tak se nám uleví, nebo nám poradí, ale vzhledem k tomu, že akce vyvolá reakci, začala se pravda překrucovat, a nakonec vše bylo jinak. Je to ženský kolektiv, takže opravdu vznikaly neopodstatněné drby, které akorát zapříčinily rivalitu a našťvanost všech holek. Neměly jsme si říkat všechno, není dobré všem na 100 % důvěřovat. Takže se běžně stávalo, že když zrovna „koloval“ nějaký nový drb, holky se semnou raději nebavily, nebo říkaly – tohle ti ani nemůžu říct apod.“

Když to bylo v nejhorší fázi a už i ředitelka tušila, že se něco děje (odešly předtím 3 kolegyně ze stejného důvodu), ukázala na jádro problému – nejstarší kolegyně – a osočila ji z mobbingu. Napsala ji vytykácí dopis, ve kterém ji obvinila z šíření informací apod. Absolutně nepodložená věc. Kolektiv byl celkově narušen, nemohla za to jen jedna kolegyně.“

Obrátila bych se jinak také na zřizovatele, ale odešla jsem na MD, ale vím, že takhle to po mém odchodu dopadlo. Důtka padla ještě jedna, a to školnici, už přesně nevím, za co to bylo, ale spíše už ředitelka nevěděla, co má dělat.“

- Jak se konkrétně v této mateřské škole řešily vztahy, měly jste nějaké „stmelovací“ akce?

„Nebyly jsme špatný kolektiv, například i ranní káva mi s nimi byla příjemná. Určitě nám pomáhala i práce na různých projektech, večere, divadla apod. Večere se tedy často nesly v alkoholovém opojení, což nadělalo více škody než užitku. Každý přidal svoji trošku do mlýna a bylo zle. Postupně už nikdo moc nechtěl nikam jezdit, jelikož se všichni bály následků.“

- Jak se máte teď? Vidíte nějaký rozdíl?

„Jsem na mateřské dovolené, práce mi chybí, hlavně každodenní kontakt s kolegyněmi, což je docela paradox. Asi ženy...ale snažím se rozjet vlastní podnikání, ač vím, že by mi děti a práce s nimi chyběla. Už teď vím, že se budu vracet do práce za jinou ředitelkou, jelikož tato z funkce odstoupila právě z těchto různých důvodů. Nebo byla odvolána? To právě nikdo neví. Všechny jsme si myslely, že se to bude takto nějak dít dál, ale právě tyto vleklé, ač možná pro někoho malicherné problémy, vyústily do různých jiných nepříjemných situacích, které znám jen z doslechu a ani nevím, zda jsou pravda. Tak uvidíme, co bude dál...“

UČITELKA Č. 2, 26 let., M.

- Proč učitelská profese, co Vás k tomu vedlo? Jak dlouho učíte?

„Od útlého věku má velmi ráda děti, proto nastoupila na pedagogickou školu v Litoměřicích, kam byla tehdy přijata bez přijímacích zkoušek. Hned po škole nastoupila do pracovního poměru. Školu hodnotí jako velmi přínosnou, hlavně praxe. Praxe byla směřována hlavně na pedagogický proces, co se týče pracovního prostředí, nebo vztahů na pracovišti, nebylo nutné o tom nijak diskutovat, zpětně ale uznávám, že by nebylo od věci být s tímto problémem seznámen již na střední škole. Vztahy na pracovišti považuji za důležité.“

- Jak se Vám v mateřské škole líbilo, nějaké klady x zápory?

„Možností jsem měla více, nicméně tahle školka se mi líbila ze všech nejvíce, hlavně tedy materiálním zázemím. Školu jsem nijak neznala, neznala jsem ani zaměstnance. Pocházím z jiné vesnice, takže ani z doslechu. Kolektiv byl na začátku bez problému, ředitelka byla ochotná, snažila se o co nejlepší začlenění. Většina kolegyň byla starší, jejich praxe delší, takže mi se vším vyšly vstříc. Materiálně byla škola na velmi dobré úrovni, bylo zde velmi mnoho pomůcek, možnost tisku. Ředitelka na toto odvětví kladla velký důraz. Měla jsem kolegyni na třídě jako uvádějící učitelku a moc mi v té době pomohla.

Na práci mi nejvíce vyhovovalo právě zmiňované prostředí a materiální zázemí celkově, dostatek pracovních listů, metodická knihovna apod. Naopak zápory – konkrétní příklad, kterým to tak začalo – v povinnostech práce jsme

měly s kolegyní třídění papírů ke kopírce (z jedné strany potištěné, dary od rodičů pracujících ve firmách, některé byly sesvorkovány a bylo nutné tyto svorky oddělit), vždy to fungovalo, s kolegyněmi jsme se domluvily, kolik papírů například potřebují, do jakého termínu apod. Specifikum školky byl tzv. „Můj sešitek“, který se dělal každý měsíc pro děti, pro domácí přípravu – 4 třídy x 28 dětí, v tu dobu bylo papírů potřeba opravdu hodně, cca 3000, vzhledem k tomu, že jsme musely třídít buď o odpolední směnu, nebo mimo pracovní dobu a nemohly jsme používat klasické bílé čisté papíry, zrovna se stalo, že papírů nebylo dostatek. Paní ředitelka, která tento měsíc sešit vypracovávala neměla dostatek papírů, a tak si vzala papíry z nevytříděné „hromádky“. Tím se stalo, že v nich byla svorka a uvízla v kopírce. Dostaly jsme velmi jasně najevo, že toto se již nemá opakovat. Její způsob podání byl nepřiměřený, křičela na nás a užívala nemístné poznámky („že jsem blbá“). Žádný jiný postih jsme z toho neměly, hlavně ústní pokárání, které hodnotím jako nepovedené. Tento přístup jsem nečekala. Cítila jsem se trochu ponížene. Taky od té doby, cokoliv se ohledně tiskárny rozbilo, bylo svalováno na mě s kolegyní, které měla na starost třídění semnou.“

Tento konkrétní případ mi utkvěl v paměti a hodnotím to tak, že tím to začalo. Od té doby, jsem se moc do práce netěšila. Nechci říkat, že jsem se jí bála, jako paní ředitelky, ale když člověk neví, co po něm vlastně chce a jestli to bude zase jinak, než řekla, bylo docela demotivující. Podle mě, jsem i v tomto nátlaku nepodávala následně lepší výkony, možná byly i daleko horší. Docela často mě bolelo břicho, když jsem ráno jela do práce, ale vlastně jsem to nikdy nepřipisovala žádnému stresu. Nejhorší byli neděle...to jsem celý den myslela na práci a doma jsem byla nepříjemná i na rodiče, když jsem s nimi ještě bydlela.“

- Jaké bylo klima, pracovní prostředí, vztahy?

„Začátky byly velmi dobré, vztahy uspokojivé. Samozřejmě se mi nejlépe pracovalo s kolegyní na třídě, ale ráda jsem spolupracovala i s těmi ostatními. Další problém vidím hlavně v tykání s paní ředitelkou, jelikož vždy dokázala slovně utočit více, než kdyby vztahy zůstaly na bázi vykání. Komunikace nebyla už na kolegiální úrovni, ale myslela si, že z nás budou i kamarádky. Myslím si, že je důležité tento stav zachovat alespoň mezi podřízenými. Ke konci už se samozřejmě vztahy hrozně vyhrotily, jelikož to byla samá pomluva – ta o ředitelce řekla tohle, ona to řekla tamté a ředitelka nás poté zkonfrontovala nějakým

slovním útokem. Ono je to potom jako koloběh. Někdo něco řekne a už to jede... člověk se pak bojí cokoliv říct, necítí se tam dobře, neví, komu vlastně věřit. “

- Jak se Vám pracovalo s nadřízenou?

„Vzhledem k tomu, že jsem s ní byla jeden rok na společné třídě, ze začátku se mi s ní dobře pracovalo, ale postupně začala mít velmi ostré slovní narážky na mou práci, nelíbila se jí práce s dětmi, výtvarné činnosti. Hlavní problém byly ale hospitace, kdy vše bylo negativní. Taky to dost často řešila i před kolegyněmi na poradě, kde místo pomoci upozorňovala na chyby. Když jsem se k tomu chtěla vyjádřit a práci si obhájit, nenechala mě domluvit, nebo mě hned zarazila. Slovně nikdy nedokázala pochválit, bylo to demotivující. Vytýkala například hygienu, ale sama měla problém ji plnit. Další problém byl v docházce, kdy při předání směny neprobíhala komunikace o dětech, ani o počtech. Tím mi stěžovala práci a já jsem z toho byla zase nešťastná. Docházku jsem si vždy musela na odpolední směně dopisovat sama. Vyžadovala po nás veškeré náležitosti například u rozcvičky, nebo hlavní činnosti, ale sama je neplnila. Viděla jsem to, až když jsem s ní byla na třídě.“

- Řešila jste někdy nějaký výrazný konflikt? Jak se spolupracovníkem, nebo nadřízenou?

„Jednou se mi stal relativně těžký úraz hlavy na vycházce, hned jak viděla dítě, okamžitě začala útočit na mě, hlavně slovně, nevyslechla si můj názor, svedla to na mou nepozornost. Nicméně vycházka byla s kolegyní a ta pokáráno nedostala. Kolegyně byla její dcera, která fungovala na překrývání, bez vzdělání. Rodičům to oznámila ředitelka sama, bez mého vědomí. Nechtěla abych to oznamovala já. Myslím si, že poslední rok už na mě byla paní ředitelka trochu „vysazená“. Dokázala jsem si uvědomit chybu, ale reakce byla skutečně nepřiměřená. V tuhle chvíli jsem tedy začala uvažovat o tom, že změním školku, protože jsem byla nespokojená s tím, jak semnou paní ředitelka jedná.“

- Říká Vám něco slovo Mobbing nebo Bossing?

„Bossing – šikana ze strany nadřízeného, má arogantní chování, zavádí těžký úkol.

Sama jsem neměla pocit z těžkého úkolu, myslím si, že jsem vždy úkoly plnila, ale slovní urážky a arogantní chování proběhlo. V příkladu – po právě jedné z hospitací, která mi nedopadla zrovna dobře, otázka tedy jaká dopadla dobře, po té hospitaci mi bylo řečeno, že se na tuto práci nehodím a měla bych jít pracovat raději do pornografického odvětví. Každá hospitační mě psychicky velmi zničila, častokrát jsem odcházela s brekem, nebylo mi nabídnuta pomoc, ostatním starším kolegyním hospitační dopadly dobře, i když jsme měly podobný problém. Ostatní kolegyně to nechápaly. Ředitelka na nás měla velmi vysoké nároky, ač jsem byla začínající. Bylo to demotivující. Nikdy mi nenabídla možnost konzultace. Ostatní nové kolegyně to viděly podobně, hospitační jim též nedopadly dobře. Viděla problém hlavně v naplňování cílů, RVP, nicméně mi nikdy nebyla ochotná pomoci. Ve škole byly ale kolegyně, které byly vždy úspěšné, znaly se delší dobu, byly to i kamarádky.

Častokrát chodila „namátkově“ přišla ráno k výtvarným činnostem a před dětmi mi řekla, že hrozně stříhám a měla bych si najít nějaký kurz, toho samého se nebála ani před rodiči – neměla problém mi něco vytknout například při ranním tvoření, kdy rodiče vodili děti do školky. Nikdy výrobek nepochválila.

Kurz jsme absolvovaly jeden, ZOA, který probíhal mimo naší pracovní dobu a nedostaly jsme za něj žádné náhrady.

Co vidím jako velmi dobrý klad, odměny byly velmi pěkné, byly to hezké částky, nicméně jednou se paní ředitelka dozvěděla, že si to s kolegyněmi mezi sebou říkáme, a jednotlivě si nás pozvala do ředitelny, a vyhrožovala nám, že pokud si to budeme nadále říkat, je to na okamžitou výpověď. Odměny byly asi nerovnoměrně rozdělovány...

Postupem času, jsem se bála chodit do práce, kdy a co mi zase vytkne, bála jsem se pracovat a čím víc jsem se bála, tím více jsem dělala chyb. Rozhodně k tomu dopomohla její dcera, která byla semnou na třídě, s ničím mi nepomáhala, věčně byla v záhadné pracovní neschopnosti, hodiny si mohla různě nadělávat, což my jsme nemohly, dokonce jsme některé hodiny musely „dodělávat“. Příchody do práce se u ní neřešily, chodila často pozdě, což ale nikdo neřešil. Na hospitaci ji nebyla ani jednou. Myslím si, že její pomoc mi k ničemu nebyla, o děti jsem se starala převážně já. Jednou mě urážela i po smskách, kdy mě osočila z toho, že jsem o řekla, že jsem od ní chytila nemoc – laryngitidu, kterou měla

jako jediná ve školce. Což jsem asi řekla, nicméně používala velmi vulgární výrazy a výhrůžky. (že jsem kráva)

Prostě jsme spolu nevycházely dobře, už od první chvíle jsme si nesympaticky, dle mého názoru narušila všechny vztahy na pracovišti. Všichni v ní viděli problém. Neměla za sebou dobrou minulost, ani pověst, byla hodně negativní, do ničeho se jí nechtělo.

Častokrát jsem slyšela že jsem přecitlivělá a že si vše moc beru, že bych s tím měla něco dělat.

Poslední rok působení ve školce jsme odešly celkem tři, ze stejného důvodu. Neasertivní chování, slovní urážky...“

- Věděla byste, jak se bránit?

„Obracela jsem se na kolegyně, nicméně v už tak vypjaté situaci, to bylo jako přilévání oleje do ohně. Jedna kolegyně něco řekla a najednou byl z komára velbloud. Celkově byl kolektiv narušený, později už se každý bál cokoliv říct, aby se to neotočilo proti němu. Asi bych se mohla obrátit na zřizovatele, ale asi bych stejně raději odešla.“

- Jak se konkrétně v této mateřské škole řešily vztahy, měly jste nějaké „stmelovací“ akce?

„Společné akce, jako jsou muzikály, nebo divadlo, nechtělo se nám společně nikam chodit, některé kolegyně akci sabotovaly, ale paní ředitelka vzala například svoji maminku, jelikož jsme neměli volný výběr. Další akce byly společné večere, které nakonec dopadly podobně...alkohol a další den byla komunikace problémová, každý řekl něco, co nechtěl a bál se, co se bude dít.“

- Jak se máte teď? Vidíte nějaký rozdíl?

„Odešla jsem do jiné mateřské školy, kolektiv je zde lepší, ředitelka na pracovišti netráví moc času, jelikož má i jiná pracoviště. Vykáme si s ní a komunikace je na daleko kvalitnější a profesionálnější úrovni.“

PŘÍLOHA 2 – PRŮVODNÍ INFORMACE K DOTAZNÍKU

Vážené paní/slečny kolegyně v mateřských školách,

obracím se na Vás s prosbou vyplnění dotazníku, který je součástí bakalářské práce zaměřené na výskyt bossingu a mobbingu v mateřských školách, spokojenosti na pracovišti a vztahy mezi spolupracovníky. Dotazník Vám zabere maximálně 20 minut času a je zcela anonymní. Otázky jsou uzavřené, s odpovědí – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Poslední otázka je otevřená, můžete se zde vyjádřit ke všemu, co považujete k tomuto tématu důležité, či se můžete podělit se svou osobní zkušeností.

V případě dotazu se na mě neváhejte obrátit. Velmi si cením Vašeho času a ochoty.

Děkuji, Nikola Smolíková

Příloha č. 3 – dotazník

1. • Jak dlouho pracujete ve školství?

2. • Jste spokojen/a s prací v mateřské škole?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

3. • Jste spokojen/a se svou náplní práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

4. • Je Vám přidělována práce, při které nemůžete využít svou kvalifikaci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5. • Jste spokojen s přístupem zaměstnavatele k udržování a prohlubování Vaší kvalifikace?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6. • Vzpomenete si, kdy Vás naposledy nadřízený pochválil za dobře odvedenou práci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. • Víte, jaké pracovní výsledky od Vás nadřízený očekává?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Rozhodně ne
- Spíše ne

8. • Pociťujete dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. • Považujete svůj vztah se spolupracovníky za uspokojivý?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. • Považujete svůj vztah s nadřízeným za uspokojivý?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. • Je atmosféra na Vašem pracovišti přátelská a otevřená?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12. • Probíhá řešení případných sporů a konfliktů na pracovišti konstruktivně, bez agresivity a ve věcné rovině?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. • Můžete spolupráci ve Vaší pracovní skupině hodnotit jako vstřícnou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. • Víte, co znamená pojem Bossing?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Setkal/a jste se s tímto pojmem osobně?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16. • Víte, co znamená pojem mobbing?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. • Setkal/a jste se s tímto pojmem osobně?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. • Jste dobře informován/a o cílech a poslání podniku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. • Máte ve svém zaměstnání aktivity podporující stmelení kolektivu? (brainstorming, mimopracovní setkání, večeře...)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne