

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Anna Stružková

Mobbing

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2009

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO
ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium
2003–2009

Anna Stružková

Mobbing

Mobbing

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

P r o h l a š u j i, že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

OBSAH

Resumé	5
Summary	6
0 Úvod	7
1 Konflikty na pracovišti	9
1.0 Dělení konfliktů	9
1.1 Příčiny konfliktů	11
1.2 Jak (ne)řešit konflikty	12
2 Mobbing	16
2.0 Historie mobbingu	16
2.1 Příčiny vzniku mobbingu	19
2.1.0 Klovací řád	19
2.1.1 Vztah mezi mobbingem a konfliktem	20
2.1.2 Motivace k mobbingu	23
2.2 Oběť mobbingu	24
2.3 Mobber	27
2.4 Mobbingový proces	29
2.5 Chování typické pro mobbing	30
3 Bossing	35
3.0 Vznik bossingu	35
3.0.1 Agrese	35
3.0.2 Další příčiny vzniku bossingu	36
3.1 Bossingové strategie	37
3.2 Typologie nejnebezpečnějších nadřízených	39
4 Obrana organizace před mobbingem	43
4.0 Vliv mobbingu/bossingu na organizaci	43
4.0.1 Konkrétní dopady na organizaci	43
4.1 Identifikace mobbingu/bossingu	46
4.1.0 Varovné signály mobbingu/bossingu	46
4.2 Preventivní opatření proti mobbingu/bossingu v organizaci	48
5 Obrana pracovníka před mobbingem	55

5.0 Dopady mobbingu a bossingu	55
5.0.1 Stres	55
5.0.2 Symptomy mobbingu/bossingu	58
5.0.3 Posttraumatická stresová porucha	60
5.1 Rodinné zázemí a okolí mobbovaného/bossovaného	63
5.2 Obrana před mobbingem/bossingem	65
5.3 Legislativa týkající se mobbingu/bossingu	70
6 Závěr	72
7 Soupis bibliografických citací	75
8 Bibliografie	78

Resumé

Diplomová práce se zabývá tématem mobbingu. V první části je rozebrán konflikt, jeho příčiny a doporučení, jak se v konfliktních situacích chovat. Dále je představen samotný mobbing. Podrobněji je rozvedena část věnovaná samotnému pojmu mobbing a historii vývoje mobbingové problematiky. Následující kapitoly rozebírají mobbingový proces, osobnost mobbovaného i mobbera a typy chování, kterými se mobbing vyznačuje. Třetí část práce se zaměřuje na fenomén bossingu, jeho rozdílnosti a podobnosti s mobbingem. Čtvrtá pasáž zkoumá dopady mobbingu/bossingu na organizaci a způsoby, které mohou rozvoj těchto negativních fenoménů potlačit. Část pátá se orientuje na samotnou oběť mobbingu/bossingu, na symptomy, kterými mobbovaný/bossovaný trpí a na možnosti jeho obrany včetně právní pomoci. V závěrečné kapitole jsou shrnuta doporučení, která by mohla pomoci k částečnému potlačení fenoménu mobbingu/bossingu ve společnosti.

Summary

This thesis is dedicated to a mobbing theme. The first part is analysing a conflict, its sources and recommendations how to cope with it. Then is introduced a mobbing itself. A part, which is analysing a word mobbing and historical development of a mobbing phenomenon, is detailed. The next parts are focused on a mobbing process, mobbed and mobbers personality and the types of behavior, which are typical for a mobbing. The third part of the document is oriented on a bossing phenomenon and its similarity and differences from a mobbing. The fourth section is trying to investigate the mobbing and bossing impacts on an organization and the methods, which can repress their negative fallouts. The fifth part is oriented on a mobbed/bossed, on the symptoms, which attacked him, and on the ways, how he can defend himself (including a legislature). The last part is summarizing the recommendations, which can help to remove a mobbing and a bossing from a society.

0 ÚVOD

Volba tématu mé diplomové práce pro mě neznamena velký problém a rozhodování. S termínem mobbing jsem se setkala již před několika lety a problematika s ním spojená mě začala velmi zajímat. Byl to i praktický důvod, který mě k tomu vedl, vždyť většina z nás stráví rozhodující část svého aktivního života na pracovišti. Proto mě překvapilo, že přes již dlouhodobější využívání slova mobbing, ho stále většina lidí nezařadila do svého slovníku a nevybaví si pod ním nic konkrétnějšího, zůstává stále pouze prázdným pojmem. Může za to zcela jistě i nechuť zaměstnavatelů tomuto tématu věnovat pozornost a dále nedostatek kvalitní literatury dostupné v českém jazyce. Existují již samozřejmě publikace, které se mobbingu věnují, nicméně jejich autoři nejsou zcela jednotní ve výkladu pojmu mobbing, kterému se proto ve své práci budu věnovat, a zaměňují ho často za pojem šikana apod. Také získat dostupné a relevantní výzkumy je poměrně těžká záležitost, což souvisí s obecnou nevolí lidí se k této problematice otevřeně vyjadřovat.

Svou diplomovou práci jsem rozdělila na několik částí. V první z nich se budu věnovat konfliktům. Jsou to právě ony, které bývají významným spouštěčem mobbingového procesu. Rozhodla jsem se tedy zaměřit se na jejich obecný popis a dále podrobnější analýzu jejich vlivu na pracovní prostředí. Druhá kapitola se již týká samotného mobbingu. Pokusím se v ní rozebrat slovo mobbing a problematiku jeho používání, dále rozeberu mobbingový proces a následně se budu detailněji zabývat osobností mobbovaného i mobbera. Třetí část mé práce se orientuje na příbuzný pojem bossing, který lze vnímat jako pojem mobbingu podřazený či jako pojem, který označuje samostatně stojící avšak velmi příbuznou problematiku. V následujících dvou kapitolách se zaměřuji na obranu před mobbingem/bossingem a to obranu jak samotného pracovníka, tak i organizace, pro kterou mobbovaný/bossovaný i mobber/bosser představují značné nebezpečí.

Doufám, že můj zájem o tuto problematiku by mohl být inspirací i pro ostatní více se o mobbing, jevy s ním spojené a jeho celkový vliv na člověka i společnost zajímat. Dále bych ze svých poznatků ráda vyšla i v budoucnu ve své profesní orientaci.

Ráda bych závěrem poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za její rady a podporu při vzniku této práce.

1 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

1.0 Dělení konfliktů

Důvodem, proč věnuji tématu konfliktů samostatnou kapitolu ve své diplomové práci, je jejich úzká spojitost s mobbingem, obvykle stávají na jeho počátku. Konflikty jsou všude kolem nás a každý z nás s nimi přichází do kontaktu. Setkáváme se s nimi jak ve svém osobním tak pracovním životě, odehrávají se v nás, mezi námi a našimi přáteli, mezi společnostmi. I proto bývají etology označovány za základní prvek našeho života, nelze se jim totiž vyhnout. Proto bych se jim ráda věnovala podrobněji a zahájila tuto část práce výkladem pojmu konflikt.

Konflikt představuje „...rozpor, spor, současné střetávání protichůdných tendencí...“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 268).

Můžeme ho dělit několika způsoby. Základní vymezení konfliktu je následující:

- a) konflikt vnější, kdy podněty, které na něj působí, leží vně jedince;
- b) konflikt vnitřní, odporující si podněty jsou součástí jedince.

Dalším možným rozdělením konfliktu je jeho rozlišení podle druhu tendencí a to na konflikty mezi:

- a) pohnutkami, které mají pozitivní náboj
 - konflikt způsobuje situace, kdy si dotyčný musí vybrat mezi dvěma a více lákavými cíli, které se však vzájemně vylučují, člověk se pak rozhoduje většinou podle toho, který cíl je pro něj snáze dosažitelný a tedy i bližší;
- b) pohnutkami s negativním nábojem
 - konflikt je zapříčiněn situací, ve které máme na výběr pouze mezi dvěma negativními volbami, vybíráme pak tu více příznivou;
- c) pohnutkou negativní a pozitivní

- situace je konfliktní z toho důvodu, že cíl nás zároveň přitahuje i odpuzuje, čím jsme od něj více vzdáleni, tím více nás přitahuje a obráceně (Hartl, Hartlová, 2000, s. 268).

Dále můžeme konflikty dělit na:

- a) intrapersonální konflikty,
- b) interpersonální konflikty,
- c) skupinové konflikty (uvnitř či mezi nimi).

Za intrapersonální konflikty se označují takové, které se odehrávají uvnitř člověka, v jeho nitru. Jsou obvykle velmi silné a prožívané, protože "boj" vede vlastně člověk sám se sebou, ten proto bývá velmi vyrovnaný. Jejich opakem jsou konflikty interpersonální, které probíhají mezi dvěma osobami. Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi většinou pramení z problémů, které jsou typické například pro určité oddělení či podnik. Obvykle bývají nějakým způsobem řízeny, respektive sledovány.

Posledním možným dělením, které bych zde ráda uvedla, je následující (Jandourek, 2001, s. 128-129):

- a) konflikt institucionalizovaný
 - jeho průběh je dán určitými pravidly uznávanými společností; sleduje konkrétní cíl;
- b) konflikt latentní
 - neboli skrytý a to v tom smyslu, že není veřejně definován a řešen;
- c) konflikt potlačený
 - probíhá v úzce provázané skupině, která veškeré negativní emoce projevené uvnitř ní chápe jako ohrožující; konflikt je tedy potlačován a vypukne-li, je o to silnější;
- d) konflikt pravý
 - konflikt je zde prostředkem k dosažení určitých cílů, končí v případě jejich dosažení;
- e) konflikt nepravý

– de facto konflikt pro konflikt, který slouží především k uvolnění napětí.

Ráda bych zde na závěr shrnula, co je pro konflikt typické (Kratz, 2005, s. 26):

1. Konflikt je rozpor, střet dvou protichůdných tendencí, který narušuje hladký průběh práce.
2. Konflikt vyvolává stres a lidé jednají pod tlakem.
3. Konflikt si vynucuje řešení.
4. Konflikt, pokud není řešen, má sklon k eskalaci.

1.1 Příčiny konfliktu

Příčin konfliktu může být nepočítaně, zaměřila bych se zde primárně na ty, které vznikají na pracovišti a jsou tedy pro účel této práce stěžejní. Ač platí, že žádný konflikt není úplně stejný, dají se určit některé shodné rysy, které můžeme pozorovat:

- 1) Lidé zaujmají k problémům odlišný postoj.
 - Vnímání problémů bývá u lidí rozdílné. Příčinou zpravidla bývá jiná zkušenost s nimi, míra, jakou se dotyčný cítí danou situací ohrožen, či dotčen. Částečným východiskem z této situace může být pokus podívat se na daný problém z více úhlů pohledu, získat co nejvíce informací o věci, která je předmětem sporu.
- 2) Jedinci mají rozdílné cíle a motivy.
 - Lidé mají pro své jednání různé důvody, které se, pokud se dostatečně neobjasní, mohou stát předmětem konfliktu. To samé platí v případě cílů, které stojí ve středu lidských zájmů.
- 3) Role se dostávají do konfliktu.
 - Každý pracovník hraje více rolí, které se mohou vzájemně křížit a dostávat se do konfliktu. S touto skutečností se za svůj život setká každý z nás. Do

konfliktu se dostávají např. naše role zaměstnance, od kterého se očekává, že včas splní své povinnosti i za cenu přesčasu a role přítele/přítelkyně na něhož/niž čeká doma protějšek apod. Nejčastěji tímto bývají zasaženi pracovníci ve vedoucích pozicích, kteří by velmi rádi se svými podřízenými přátelsky vycházeli, nicméně na ně musí dohlížet, radit, kárat atd.

4) Pracovníci soupeří o pochvalu.

- V případě, že nadřízený projevuje svým podřízeným rozdílnou míru pozornosti, hodnotí dle jiných kritérií atp., vede to zvláště ve vypjatějších situacích (např. finanční krize) k boji o pozornost a uznání.

5) Konflikty vznikající v mezilidských vztazích.

- Pokud je hodnotový systém, představy, zájmy pracovníků rozdílné, vede tento fakt v mnoha případech ke sporům. Nejčastějšími oběťmi bývají zpravidla starší členové pracovního kolektivu, cizinci atd.

6) Pracovní podmínky se proměňují.

- Jakmile na pracovišti vznikne nová situace, s kterou se zaměstnanci doposud nesešli, případně je-li vnímána jako ohrožující, vede zákonitě ke konfliktům (Fehlau, 2003, s. 21-23).

Konflikty bývají zpravidla posuzovány pouze jako zdroj problémů, existuje však i jejich pozitivní dopad. Co si z nich tedy můžeme odnést, pokud se dokážeme odpoutat od negativní stránky věci a nahlédnout je z jiného úhlu:

1. Pomáhají identifikovat problém.
2. Mívají očistný dopad.
3. Mohou být signálem pro nadřízené, aby se více věnovali svými podřízenými.
4. Působí jako motivátor.
5. Spouští změny.

(Fehlau, 2003, s. 28)

1.2 Jak (ne)řešit konflikty

Ať už jsme my sami vystaveni konfliktu jako přímí zúčastnění nebo z pozice třetí osoby zodpovědné za jeho řešení, měli bychom vědět, jaké chování je žádoucí a jakého bychom se měli vyvarovat.

Čemu se vyhnout a na co si dát pozor:

- a) Zlehčování
 - Pokud spor zlehčujeme, naznačujeme tím našemu partnerovi, že ani jeho názor ani jeho samého nebereme příliš vážně. Tento postoj může také působit na našeho protivníka jako červená muleta na býka.
- b) Přehlížení
 - Konflikt se sám nevyřeší, ani sám od sebe nezmizí. Naopak, časem bobtná a rozvíjí se do dříve netušených rozměrů. Pokud si nevíme rady, je dobré povolat na pomoc někoho nezúčastněného.
- c) Instrumentalizace
 - Váš konflikt se může stát prostředkem k prosazení zájmů člověka, který není přímým účastníkem sporu.
- d) Racionalizování
 - Zcela jistě je důležité se na problém dívat racionálně, nicméně bychom z něj nikdy neměli vylučovat subjektivní pohled a důvody zúčastněných stran, pak bychom se nemuseli dobrat konstruktivnímu řešení a rozpoznat pravé motivy obou stran.
- e) Regradování (návraty do dětství)
 - V případě, že si nevíme při rozplétání sporu rady, saháme často k postupům, které jsme používali jako děti (křik, domáhání se pozornosti atp.). Ke konstruktivnímu řešení nám však pomohou jen těžko.
- f) Rezignování
 - Rezigance není řešením, dáváme jí pouze najevo naši bezvýchodnost a oslabujeme tím naši pozici.
- g) Tolerování

- V případě, že nejsme schopni ke konkrétnímu sporu zaujmout stanovisko, vyjádřit náš osobní postoj a názor, působíme na naše okolí nekompetentně (Fehlau, 2003, s. 61-64).

Výše jsem se pokusila shrnout, jakému chování se vyhnout, pokud se do konfliktní situace dostaneme. Jak ale konflikty řešit? Na úplném počátku bychom si měli ujasnit, jak moc je pro nás spor a jeho vyřešení důležité a jaký na nás může mít vliv. Na celou situaci bychom se měli dívat ze širšího hlediska. Konflikt, do kterého se (ať již naší či cizí vinou) dostaneme, zákonitě ovlivní nás, ale i naše okolí. Má dopady na naše vztahy s kolegy, partnerem, na naše duševní i fyzické zdraví a v poslední řadě i na naši kariéru.

Existuje tedy nějaké chování, které bychom mohli označit za žádoucí v případě, že se do konfliktní situace dostaneme? Níže jsem shrnula obecná doporučení, která by nám mohla pomoci konfliktní situaci řešit:

1. Identifikace problému
 - Výchozím bodem pro řešení jakékoli situace je identifikace problému, bez které se jen těžko můžeme úspěšně pohnout z místa. Měli bychom si však i zde dávat pozor, abychom o nastalé situaci hovořili citlivě.
2. Společný zájem
 - O konfliktu se vždy jedná lépe, pokud nalezneme nějaký cíl, který je společný oběma stranám a stavíme při dalším vyjednávání na něm.
3. Otevřenost vůči názorům druhého
 - Vždy bychom se měli pokusit druhému naslouchat a pochopit jeho argumenty, již pouze tato vstřícnost může našeho oponenta naladit smířlivěji.
4. Používání věcných argumentů
 - Konflikty jsou velmi často emocionálně zbarvené a úplně se od této jejich stránky nedá oprostit. Měli bychom se ale pokusit naše emoce držet co nejvíce stranou a používat argumenty, které můžeme odůvodnit na základě faktů. Zpravidla se pak i náš protivník bude snažit hovořit věcněji.

5. Více alternativních řešení
 - Čím více alternativ řešení protějšku navrhne, tím rychleji bude spor ukončen.
6. Situace win-win
 - Tato ideální situace, při které de facto vyhrávají obě strany, není bohužel vždy dosažitelná, nicméně pokud se budeme držet předchozích bodů, je zde předpoklad, že bychom jí mohli dosáhnout. Soužití s naším kolegou, podřízeným atd. pro nás bude o hodně příjemnější.
7. Mediace
 - Jedná se o situaci, kdy k urovnání sporu využíváme jakéhosi neutrálního zprostředkovatele, který by měl oběma stranám umožnit nalézt řešení k ukončení sporu a to k oboustranné spokojenosti (Fehlau, 2003, s. 64-80).

Jako nejúčinnější strategie předcházení konfliktním situacím se jeví prevence. Konflikty na pracovišti často vznikají díky relativním banalitám, které často pramení z nedostatečných informací, které mají jednotlivé strany k dispozici. Pokud se například podnikem šíří obavy z propouštění související s výměnou vedení, které však mohou, ale nemusí být vůbec reálné, mezi pracovníky zavládne panika, která má vliv na atmosféru, na pracovní výkony a tím i na celý podnik. Je proto dobré nastavit komunikační systém tak, aby zaměstnanci měli přístup k důležitým informacím a ty se k nim hlavně dostávaly v tu pravou chvíli. Umění správného načasování, bývá v tomto případě zásadní. Jedna z hlavních zodpovědností tedy spočívá na vedení společnosti, které má vliv na nastavení komunikačních kanálů. Také samotný styl řízení vedoucích pracovníků je zodpovědný za náladu na pracovišti. Situace, kdy zaměstnanci neví, co se od nich vlastně očekává, jaké chování je žádoucí apod., je živnou půdou pro vznik konfliktů. Hlavní zodpovědnost za pracovní kolektiv mají tedy nadřízení.

2 MOBBING

2.0 Historie mobbingu

V následující části své práce se budu věnovat významu slova mobbing a jeho historii. Abychom totiž tento fenomén dokázali lépe pochopit a porozuměli mu, je zásadní si nejdříve říci, co slovo “mobbing“ vlastně znamená. Podíváme-li se do anglicko-českého slovníku (Hais, Hodek, 1992, s. 738), zjistíme, že výraz *mob* znamená dav, gang, stádo a sloveso *to mob* znamená obklopit, zaútočit, shluknout se. Na první pohled by se mohlo zdát, že slovo mobbing bylo poprvé použito anglicky hovořícím odborníkem. Upřeli bychom však tím zásluhu za jeho “objevení“ Konrádu Lorenzovi. Konrád Lorenz byl velmi známým etologem, který s pomocí výrazu mobbing popisoval teritorialitu zvířat, hájení území před vetřelcem, respektive napadání osamělého, většího jedince skupinou menších živočichů, s cílem vypudit jej ze svého teritoria. Tento typ chování je zvláště výrazný u zvířat, která žijí ve smečkách. Později slova mobbing využíval švédský lékař Peter-Paul Heinemann, pro popis toho, co všechno jsou si schopny děti ve škole o přestávkách provádět. V jeho podání byl mobbing útok skupiny dětí na jejich, často osamocené, spolužáka, který ve výjimečných případech dokázal oběť dohnat až k sebevraždě (Davenport, 2005, s. 21).

Hlavní zásluhy za výzkum mobbingu můžeme zcela jistě připsat švédskému psychologovi práce profesoru Heinzu Leymannovi. Heinz Leymann, ač se narodil 17.7. 1932 ve Wolfenbuttelu v Německu, žil a pracoval od roku 1955 ve Švédsku, v němž také získal občanství. Byl to právě on, kdo v 80. letech opět použil slovo mobbing, když objevil stejný způsob chování, jaký byl nejprve pozorován u dětí, na pracovištích. Od té doby do své smrti v roce 1999 publikoval více než 60 článků a knih zaměřených na toto téma. Považuji za velkou škodu a jisté znamení nezájmu, že žádná z nich nebyla dosud přeložena do českého jazyka.

Slovo mobbing a jeho používání není na celém světě stejné. Primárně anglickými a australskými vědci je místo něj využíván výraz "bullying". Pokud si opět vezmeme k ruce slovník, zjistíme, že slovo bull znamená býk, zásah do středu terče (Hais, Hodek, 1991, s. 254). V roce 1992 britská novinářka Andrea Adams publikovala knihu "Bullying at Work: How to Confront and Overcome It", přičemž byla první, která se systematicky věnovala tomuto fenoménu ve Velké Británii. Bullying pro ni představoval ponižování a soustavné nalézání chyb u jednoho konkrétního pracovníka jeho kolegy, které probíhalo často se souhlasem vedení společnosti. V roce 1997 byla v Anglii založena nadace nesoucí její jméno, která se zaměřuje na pomoc obětem bullying (Davenport, 2005, s. 22). Zcela jistě můžeme nalézt jistou spojitost mezi bullyingem a mobbingem. Pokud však budeme vycházet z Leymannových závěrů, "bullying" je brán jako záležitost hlavně fyzická, která s sebou jako základní znak nese fyzickou agresi a násilí. Mobbing se oproti němu bez fyzického násilí obejde, ač i ono může být jeho součástí, nicméně si spíše vystačí s psychickým náporům a zneužíváním lidské duše.

Pokud budeme pátrat v historii, nalezneme i využití slova harassment neboli obtěžování. Tohoto výrazu využíval doktor Carroll Brodsky, psychiatr a antropolog, který jako jeden z prvních v roce 1976 publikoval případy mobbingu ve své knize "The Harassed Worker". Ta vycházela ze stížností, kdy zaměstnanci nebyli schopni odvádět odpovídající pracovní výkon vzhledem k špatnému zacházení nadřízených a jejich nepřiměřenému tlaku na výsledky. Výraz harassment zde představoval trvalé útoky, které jsou vedeny s cílem zničit toho druhého (Herriot, 1996, s. 167-168).

Mnoho dalších významných výzkumů na dané téma se rozběhlo v Severní Americe a to především v polovině devadesátých let. V roce 1995 publikovala Lois Price Spratlen, ombudsmanka Washingtonské univerzity, článek, ve kterém špatné zacházení na pracovišti definovala jako útoky, které nemají ani sexuální ani rasovou příčinu a jeho oběť je pocituje jako velmi nepříjemné, neopodstatněné a ohrožující její základní lidská práva (Davenport, 2005, s. 24). I nadále je tomuto tématu

v cizině věnováno na naše poměry hodně pozornosti. Vznikají další a další knihy, mobbingu se věnoval i jeden díl populární talkshow Oprah Winfrey, což jistě přispívá k informování a osvětě širší veřejnosti.

Lze shrnout, že Heinz Leymann, a spolu s ním většina odborníků v Evropě a Americe, dává přednost výrazu mobbing. Leymann to dále vysvětluje tím, že mobbingové aktivity na pracovišti se vyznačují daleko více promyšlenými způsoby chování. Slovo bullying je pak Leymannem zachováno pro popis již zmíněného násilnického jednání mezi dětmi na školách (Herriot, 1996, s. 167). V dnešní době, alespoň dle mého názoru, se v České republice termín mobbing již relativně zabydlel, než se tomu tak stalo, ve sdělovacích prostředcích se využíval zejména výraz šikana na pracovišti. Porovnáme-li však mezi sebou význam slova mobbing a šikana mnoho odborníků se shoduje, že jde o dvě různé věci, a já s nimi souhlasím. Dle jejich pozorování se šikana vyskytuje spíše v “primitivnějších“, lépe řečeno méně rozvinutých, společenstvích (jako je například služba v armádě) a je daleko transparentnější, snáze odhalitelná. Dalšími výrazy pro mobbing, které nalezneme v literatuře, jsou psychický teror, horizontální násilí nebo zkrátka konflikt.

Jak tedy termín mobbing přesně vyložit? Hovoříme-li o mobbingu, mluvíme o psychickém teroru, který probíhá na pracovišti a jsou pro něj charakteristické výrazné prvky nepřátelské komunikace, která však v pozdější fázi nemusí vůbec probíhat. Mobbing je systematicky namířen proti jedné osobě, která je jeho prostřednictvím dostávána do velmi nepříjemné pozice a je v ní prostřednictvím stupňujícího se mobbingového procesu i udržována. O mobbingu tedy hovoříme v tom případě, jestli se cílené útoky proti vybranému jedinci odehrávají alespoň jedenkrát týdně po dobu šesti měsíců. Mobbing pak můžeme bez obav označit za systematické ponižování – psychoteror probíhající na pracovišti, který iniciuje a řídí kolega/kolegové oběti s cílem mu uškodit (Herriot, 1996, s. 168).

2.1 Příčiny vzniku mobbingu

2.1.0 Klovací řád

Proč tedy k mobbingu dochází? Je v našem nitru ukryt nějaký předpoklad vedoucí nás k podobnému typu chování? Pavel Beňo ve své knize “Můj šéf, můj nepřítel“ zmiňuje závěry norského vědce Thorleifa Schjelderup-Ebba, který za svůj dlouholetý výzkum dospěl k závěru, že v člověku jsou určité věci hluboce zakořeněny. Schjelderup-Ebbe v roce 1922 identifikoval hierarchickou pyramidu moci. Jedná se o jakési hierarchické uspořádání skupiny, respektive o vertikální rozdělení nadřazenosti a podřazenosti v ní. Dá se říci, že představuje určitou biologickou zákonitost, která (ale pouze u určitých živočišných druhů) zajišťuje víceméně bezproblémové soužití skupiny. Výše zmíněný norský vědec se svou teorií vyšel z pozorování hejna slepic, které se mezi sebou v klovou na základě určitého systému, dle určitého řádu. Schjelderup-Ebbe dále zjistil, že v každém slepičím hejnu existuje jakási nadřazená slepice, které je dovoleno klovat všechny ostatní, nicméně na ni si žádná jiná slepice netroufne. Pro takovouto pozici v hejnu, rozumějme ve skupině, se vžilo označení “Alfa-pozice“. “Beta-pozice“ je pak v hejnu/skupině postavení, které zastává pouze několik málo jiných slepic, které si sice nedovolí klovat alfa-slepici, ale ostatní již ano. Klovací systém dále pyramidově dospěje až ke slepici, která je klována všemi ostatními, ale sama si žádnou jinou dovolit klovat nesmí. Podobná pozice je označována jako “Omega“. Pojem “klovací řád“ (anglicky “Peck-Order“) tedy obecně označuje příslušnost k určité mocenské třídě a s tím spojené postavení jednotlivců ve skupině. Budeme-li pozorovat chování zvířat ve skupině, můžeme dle jistých znaků usoudit jejich postavení v ní. To samé platí i o lidech, nicméně u zvířat je jejich chování snáze identifikovatelné. Jako další příklad můžeme použít způsob distribuce potravy ve společenství a její následné přijímání. Jedinci Alfa pak mají samozřejmě privilegium dostat se k potravě jako první, po nich přichází na řadu jedinci Beta atd. a to v sestupném pořadí, poslední místo pak zaujímají nováčci. Jediným způsobem, jak se mohou ve skupině posunout směrem vzhůru a v klovacím řádu zaujmout

výhodnější postavení, je, utkají-li se s výše postavenými jedinci. Schjelderup-Ebbe v závěru svého výzkumu dospěl k přesvědčení, že právě díky klovacímu řádu jsou členové skupiny ušetřeni velkého množství potyček, rozepří a soubojů. Jistěže i u nich můžeme vyzorovat agresivní projevy chování, nicméně ne v takové míře, jako u zcela čerstvě či člověkem uměle založených skupin, které žádný řád dosud nemají vytvořeny. Obecně lze tedy z výše uvedeného vyvodit, že hierarchizace má svůj pozitivní smysl (Beňo, 2003, s. 17-20).

A jaký smysl má klovací řád v lidských skupinách fungujících nejen na pracovišti? Řekla bych, že identický jako v případě slepic. Nastavený systém nám pomáhá regulovat vztahy a tím pádem i komunikaci probíhající mezi členy skupiny, vlastně nám značně zjednodušuje život. Na harmonické soužití lidí ve společnostech má avšak také velký vliv míra, do jaké jsou její členové schopni a ochotni tolerovat difference, které se mezi nimi na základě rozlišného postavení dělají. Tato míra řekněme snášenlivosti bývá u mobberů oslabená.

2.1.1 Vztah mezi mobbingem a konfliktem

Mnoho odborníků včetně Leymanna se shoduje na tom, že mobbing můžeme vnímat jako vystupňovaný konflikt (Herriot, 1996, s. 169). Lze se na něj dle mého soudu také dívat jako na jeho spouštěcí mechanismus, jak jsem již uvedla v kapitole věnované konfliktům samotným. Měli bychom si ale uvědomit, že ne každý konflikt k mobbingu dospěje. Konflikty nás v pracovním životě provází na každém kroku a představa, že jim unikneme, by byla naivní. Jako problematický se tedy spíše jeví způsob, s jakým ke konfliktu, respektive k jeho řešení, lidé přistupují, než samotný rozdíl v názorech pracovníků.

V Leymannově práci můžeme nalézt následující rozdělení konfliktů (Leymann, 1996):

1. výskyt konfliktu

- Konflikt je nevyhnutelný.

- Mezi odborníky na dané téma dříve převládal názor, že konflikt je jakousi abnormalitou, které se dá vyhnout. V pozdějších výzkumech se ale ukázalo, že konflikt je naopak v mnoha případech neodvratný a má svůj smysl. Musíme s ním však umět zacházet. Eskaluje-li neovladatelně, přichází často na řadu mobbing.
- Čím soudržnější skupina, tím méně konfliktní prostředí.
 - Toto tvrzení můžeme považovat za pravdivé. Dokud skupina drží při sobě, je méně náchylná ke vzniku konfliktu. Její členové většinou nemají tendenci narušovat její fungování, a pokud se tak již stane, většinou je zbývající příslušníci sankcionují. V případě, že se tak nestane, mobbing má otevřené dveře.
- Výskyt konfliktů souvisí se stupněm vyvinutosti skupiny.
 - V souvislosti se skupinou můžeme pozorovat čtyři stupně jejího vývoje: zformování skupiny, vyjasňování si norem, stanovení norem a fungování skupiny. Různé fáze vývoje jsou náchylné k odlišným typům konfliktů.
- Jasné definování rolí přispívá k redukci konfliktů.

2. příčiny konfliktu

- Konflikty vychází z nedorozumění.
 - Přičemž dále můžeme úspěšně tvrdit, že nedorozumění roste tím více, čím více komunikace ubývá.
- Technické vymoženosti civilizace přispívají ke konfliktům.
 - Technickými vymoženostmi zde rozumíme internet, používání e-mailu atp. Podobné věci totiž omezují klasické prostředky komunikace a omezují-li ji, přispívají tak ke vzniku konfliktních situací.

3. rozvinutí konfliktu

- Konflikt by měl být rozložen na jednotlivé části a pečlivě rozebrán, aby spolu skupina opět dokázala pracovat.
 - Vše záleží na mnoha okolnostech, jako je například soudržnost skupiny, nicméně se může stát, že určitý spor skupinu vnitřně rozloží a ta již nedokáže na své fungování navázat.

- Styl řešení konfliktní situace závisí na časové tísní.
- Na výskyt konfliktů a jejich řešení má vliv velikost dané skupiny.
 - Dá se říci, že pokud jsme součástí větší skupiny, mívá větší tendenci k tvoření uskupení, která prosazují své vlastní zájmy. Na druhou stranu v menších skupinách je komunikace a distribuce informací jednodušší.
- Průběh konfliktu je v různých kulturních prostředích odlišný.

4. řízení a řešení konfliktů

- K vyřešení konfliktu přispívá silný vůdce.
 - Toto tvrzení je diskutabilní. Pokud se vedoucí skupiny nechová tak, jak je od něj očekáváno, naopak konfliktní situace vyvolává.
- Konflikt se těžko vyřeší, pokud se jeho účastníci zatvrdí ve své pozici.
- Vyslovení problému vede k jeho vyřešení.
 - V souvislosti s konfliktem můžeme identifikovat aspekty, které přispívají k jeho rozlišení, jako je intenzita konfliktu, míra, s jakou je jednotlivými stranami prožíván atd. Osobnění sporu pak může vést k jeho snadnějšímu vyřešení.
- Pracovníci mohou být ve zvládnutí konfliktů a jejich předcházení vyškoleni.
- Řešení vleklých sporů si většinou žádá zásah třetí strany.
- Různí lidé řeší konflikty různými způsoby.

Jaký je tedy důvod toho, že některé konflikty k mobbingu vedou a další ne? Velký vliv na vznik mobbingu má atmosféra na pracovišti, stejně jako fakt, zda se člověk v pracovním kolektivu cítí dobře nebo ne atp. Od všech těchto aspektů se odvíjí jeho ochota konfliktní situace konstruktivně řešit. Bohužel ne v každé společnosti jsou pracovní poměry optimální. Od jakých kritických faktorů se tedy nálada na pracovišti odvíjí? Bridget Huberová ve své knize "Psychický teror na pracovišti" uvádí tyto důvody (1995, s. 32):

1. Nedostatečná způsobilost vyrovnat se s konfliktem, za kterou je však častěji malá vůle vložit do řešení konfliktů potřebnou energii a čas.
2. Zvyšují se nároky na odváděné výsledky a s tím spojený stres.

- Přímo živnou půdou pro vznik mobbingu jsou situace, kdy jsou lidé tlačeni k zvyšování pracovních výkonů, na jejichž provedení mají stále méně času. Zaměstnanci, kteří jsou nuceni k práci pod takovýmto tlakem, mají větší tendenci nakonec nějakou chybu udělat, což opět vede pouze ke zvýšení napětí v týmu. Čím více tlak shora sílí, tím více se ztrácí soudržnost mezi kolegy a jejich tendence si pomáhat. Stres s celou situací spojený následně vyvolává agresivní tenze, které si říkají o ventilaci. S nedostatkem času, který pracovníci na splnění úkolů mají, souvisí i následná minimální šance konflikty včas odhalit a řešit je.
3. Je uplatňován nevhodný styl vedení.
 - Tento činitel bývá považován za jeden z klíčových. Bylo by ale nesprávné domnívat se, že původcem všech problémů je jen autoritativní typ vedoucího, který trápí své podřízené. Zdrojem konfliktů je stejně tak i nekvalifikovaný nadřízený, který neodvádí dobře svou práci a nedokáže své kolegy řídit, natož aby dokázal sporné situace uspokojivě vyřešit.
 4. Lidé dostatečně nerespektují sami sebe ani kolegy.
 5. V podniku panuje atmosféra nepřejčnosti, konkurenčního tlaku a obavy ze ztráty zaměstnání.
 - Tato situace nastává obvykle ve společnosti, kde hlavním nástrojem vedení, jak zvýšit efektivitu odvedené práce, je vytvoření konkurenční atmosféry mezi jejími zaměstnanci. Je proto častým jevem, že méně kvalifikovaní či schopní pracovníci využívají psychoteror k oslabení svých výkonnějších kolegů. Činí tak ze strachu o své pracovní místo.

2.1.2 Motivace k mobbingu

Leymann za svůj dlouholetý výzkum dospěl k závěru, s nímž nezbývá než souhlasit, že lidé mobbují hlavně z toho důvodu, aby zakryli své vlastní nedostatky. Jejich obava a nejistota o vlastní pozici je vede k napadání “konkurentů“. Leymann

pak uvádí čtyři hlavní faktory, které jedince k mobbingu motivují (Herriot, 1996, s. 171):

a) Nepřizpůsobivý kolega

- Za tímto důvodem stojí přesvědčení, že pokud se spolupracovník není schopen přizpůsobit normám platným v dané skupině, oslabuje ji tím a měl by z ní být tím pádem vyloučen.

b) Zášť

- Lidé mají tendenci vylučovat z kolektivu pracovníky, které nemají rádi. Nezáleží přitom na jejich postavení ve společnosti (nadřízený, kolega...)

c) Potěšení

- Tito lidé, nebála bych se zde přídavného jména zvrhlí, mobbují zkrátka z nudy, pro potěšení, rozptýlení, přičemž jejich motivací nemusí být vůbec zájem vypudit kolegu z firmy.

d) Předsudky

- Zde mluvíme o v mnoha zemích zákonně postižitelné motivaci, a to o diskriminaci z raso vého, náboženského či jiného důvodu.

2.2 Oběť mobbingu

Kdo je mobbingem nejvíce ohrožen? Můžeme vysledovat nějaké (například osobnostní) faktory, které by všem postiženým byly vlastní, jinými slovy dá se skutečně určit typická oběť mobbingu? Dosud nejrozsáhlejší výzkumy na toto téma proběhly ve Švédsku pod záštitou již několikrát jmenovaného Heinze Leymanna. Průzkumu se zúčastnil reprezentativní vzorek 2 400 lidí, kteří v té době byli v pracovním poměru. Následná analýza odhalila, že 3,5% dotázaných má s mobbingem určitou zkušenost. Pokud tento výsledek vztáhneme na švédské pracující, představuje konkrétně cca 154 000 lidí ze 4,4 milionu všech lidí v zaměstnaneckém poměru. Do uvedených výsledků bychom ale také měli zahrnout meziroční nárůst o 120 000 čerstvě mobbovaných. Doba, po kterou se mobber své oběti průměrně věnuje, byla stanovena na cca 15 měsíců. Dále se ukázalo, že rozdíl

v poměru terorizovaných mužů a žen není velký – muži 45% ku 55% u žen. Ani věk obětí nelze považovat za rozhodující faktor. Bereme-li do úvahy počet mobberů, kteří na jednoho mobbovaného připadají, třetina obětí byla terorizována pouze jednou osobou a cca 40% zbylých dvěma až čtyřmi osobami. Vypozorovat potenciální oběť mobbingu tedy není jednoduché, nalezneme však zaměstnání, která jsou ke vzniku mobbingu náchylnější než ostatní. Jako nebezpečnější z výzkumu vyplynula práce ve školních zařízeních, na univerzitách, v nemocnicích, dětských domovech a ústavech a v náboženských organizacích. Státní firmy pak ve srovnání se soukromými společnostmi vycházejí, co se výskytu mobbingu týče, daleko hůře. Jedním z překvapivých závěrů výše uvedeného výzkumu byla také zjištěná skutečnost, že mobbing má ve Švédsku na svědomí zhruba každou 6 až 15 sebevraždu (Leymann, 1996). Tento závěr lze také interpretovat jako potvrzení faktu, jakým způsobem člověka ovlivňuje celková atmosféra na pracovišti a do jaké míry se promítá a zasahuje do dalších oblastí jeho žití.

Výsledky dalších výzkumů, byly publikovány v roce 2004 Elenou Ferrari, která se zabývala vzrůstajícími mobbingovými tendencemi v rámci zemí Evropské Unie. Byly do něj zahrnuty i výsledky průzkumu Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek, z kterých vyplynulo, že zhruba 9% pracovníků (cca 12 milionů lidí) má zkušenost s mobbingem. To je jistě velmi alarmující číslo, zvláště pokud si uvědomíme, že většina mobbingových případů není nikdy oficiálně nahlášena a řešena (Ferrari, 2004, s. 4).

Do jaké míry je mobbing rozšířen v České republice, respektive jak je jeho problematika vnímána, opakovaně zkoumala společnost GFK Praha a to v roce 2001, 2003 a v roce 2005. Za tímto účelem využila opakovaného vícetématického šetření. Z populace České republiky byl metodou vícestupňového náhodného výběru zvolen reprezentativní vzorek dotazovaných. Z konečného vzorku byly vyloučeni lidé, kteří v době průzkumu nebyly v pracovním poměru. V roce 2003 konečný průzkum zahrnoval 693 pracujících osob, které vzhledem k tomuto faktu mohou mít s mobbingem vlastní zkušenost. Z výsledků šetření vyplynulo, že některý způsob mobbování zakusilo 28% dotazovaných, z nich cca čtvrtina mu

byla/je vystavována jednou týdně i častěji. Pokud již někdo na vlastní kůži mobbing pocítil, byl mu pak vystaven ve více než polovině případů (54%) po dobu delší než je jeden rok. Pokud srovnáme výsledky z roku 2003 s výsledky z roku 2001, kdy společnost GFK Praha poprvé zkoumala zkušenost Čechů s psychoterorem na pracovišti, vzrostl počet lidí, kteří se s některou z forem mobbingu osobně setkali o 12 procent. Výše uvedené výzkumy dále poukázaly na skutečnost, že psychoterorem v zaměstnání jsou daleko více postiženy osoby do 29 let věku. (Kmoníčková, Wagnerová, 2004, s. 10-11). Společnost GFK Praha šetření na dané téma znovu opakovala v roce 2005, kdy byl průzkum proveden na pracující populaci ČR, a to na výsledném vzorku 676 dotázaných. 17 procent pracujících starších 14 let uvedlo, že se s mobbingem již setkali. Co se týče mobbingových strategií, dotázaní jedinci popisovali všechny formy mobbování od zdánlivě nevinějších schválností a urážek až po vyhrožování fyzickým násilím. Dalším výsledkem plynoucím z šetření byl fakt, že cca čtvrtina mobbovaných je terorizována alespoň jedenkrát za týden a 47% takto postižených osob je mobbingu vystaveno po dobu delší než je jeden rok. Novou zajímavou skutečností se ukázal být závěr, že psychoterorem na pracovišti jsou stále častěji postihovány ženy patřící do střední generace a lidé s vyšším dosaženým vzděláním. Nicméně velmi potěšující skutečností je, že ve srovnání se závěry šetření provedeného v únoru 2003 poklesl počet osob, které uvedly osobní zkušenost s mobbingem o 11 procentních bodů (Ščurek, s. 5).

Z uvedeného tedy vyplývá, že mobbing není jakýsi mýtus. Věc, která se může přihodit maximálně našemu známému, ale nám nikdy. Psychoterorem na pracovišti můžeme být stíženi všichni bez výjimky. Můžeme však říci, že mezi více ohrožené jedince patří ti, kteří se odlišují, jsou jiní vzhledem ke složení skupiny, do které na pracovišti náleží. Dosud provedené výzkumy na dané téma poukázaly na skutečnost, že pokud bude součástí mužského kolektivu samotná žena, bude její situace daleko komplikovanější a spíše se stane obětí útoku. To se týká především žen, které se rozhodli pro práci v odvětvích, které byly dlouhou dobu považovány za typicky mužské. Totéž platí samozřejmě i opačně. Jedna z dalších ohrožených

skupin je tvořena nováčky, lépe řečeno nově příchozími zaměstnanci. Bohužel nebývá pravidlem, že by nad nimi alespoň v počátcích jejich pracovně starší kolegové drželi ochrannou ruku. To může být v mnoha případech způsobeno i tím, že dotyčného předchůdce/předchůdkyně byl v kolektivu oblíben. Naplnit pak jistá apriorní očekávání, která jsou na nově příchozího bez varování uvalena, je téměř nemožné. Jak jsem již zmínila, je snazší stát se obětí mobbingu, pokud jsme jiní, případně nějakým způsobem nápadní, to platí zejména pro lidi trpící určitým druhem tělesného postižení, outsidersy se často stávají cizinci, příslušníci národnostních menšin, lidé s jiným vyznáním, svobodné matky atd. Lišit se od ostatních jakýmkoliv způsobem (vyšším vzděláním, věkem atp.) je tedy v zásadě problematické. Zde uvedené samozřejmě platí i pro společnosti, které dlouhodobě proklamují svou toleranci k téměř čemukoliv a komukoliv, což je fakt vcelku zarážející.

Z dosud řečeného a popsaného bych si troufla závěrem shrnout následující skutečnost, kterou je, že důvod, proč je někdo mobbován a jiný není, nemá zpravidla co dočinění s osobnostními rysy terorizovaného.

2.3 Mobber

Výše jsem se pokusila odhalit znaky mobbované osoby, nyní by tedy bylo na místě říci, zda existují typičtí pachatelé mobbingu. Stejně jako nelze jednoznačně určit typickou oběť mobbingu, nelze ani určit jeho typického pachatele. Jak však zdůrazňuje Brigitte Huberová ve své knize "Psychický teror na pracovišti" můžeme rozlišovat tři typy mobberů (1995, s. 45):

- a) aktivní mobbeři,
- b) spolumobbeři,
- c) náhodní mobbeři.

Další důležitá otázka, kterou bychom si měli položit a následně i zodpovědět, se týká skutečnosti, kdo je mobbován kým. Ze studií Heinze Leimanna vyplývá, že 76% mužů bylo mobbováno jinými muži, zatímco jen tři procenta ženami, 21% z celku pak bylo terorizováno oběma pohlavími. Na druhé straně 40% žen bylo napadeno zase ženami, 30% muži a zbylých 30% opět oběma pohlavími (Leymann, 1996). Tyto závěry bychom ale neměli interpretovat pouze vzhledem k příslušnosti k pohlaví. Důvodem, který výše zmíněné do značné míry vysvětluje, je fakt, že náš pracovní život je stále značně uspořádán právě podle něj, což znamená, že muži ve svém zaměstnání přichází více do kontaktu s jinými muži a naopak.

Dají se tedy najít nějaké shodné rysy, které jsou vlastní pachatelům mobbingu? J. Spurný (1996, s. 61) uvádí některé osobnostní znaky, které lze pozorovat u člověka, jež nedokáže přiměřeně zpracovat své vnitřní konflikty, což pak může vést k mobbingovému jednání:

1. impulsivnost,
2. emoční labilita,
3. zvýšená agresivita,
4. neschopnost správně vyhodnocovat realitu,
5. nedostatek vůle,
6. úzkostlivost,
7. nedůtklivost,
8. nedostatek sebevědomí,
9. nepřizpůsobivost.

Ne vždy jsou samozřejmě tyto vlastnosti samy o sobě příčinou mobbingu. Spurný (1996, s. 64) dále uvádí pohnutky, které v jejich vzájemné kombinaci, ke konfliktnímu jednání mohou vést:

- a) nezpůsobilost nebo neochota řešit své vnitřní konflikty,
- b) úsilí prosadit svou vůli jakýmkoli v nástroji,
- c) potřeba exhibovat svou moc,
- d) obrana vlastních zájmů a potřeb,

- e) obavy, tíseň,
- f) duševní porucha,
- g) kladná zkušenost s určitým stylem chování, jednání atp.

Dle mého názoru je u těchto výčtů vždy důležité sloveso “moci“. Ne každý člověk, který má v předchozím seznamu uvedené osobnostní znaky, sklouzne k mobbingu. Měli bychom hovořit více o souhře všech okolností, které musí nastat, aby k mobbingu došlo. Otázkou tedy je, zda tato všemožná dělení mají zásadní význam pro další výzkumy tohoto fenoménu či nikoliv. Základní problém vidím v obecné komplikovanosti vypracovat studii, která by přinášela natolik relevantní výsledky, z kterých by se alespoň částečně daly vyvozovat obecné znaky.

2.4 Mobbingový proces

Na mobbing se můžeme dívat jako na proces, pro který jsou typické určité části. Beňo na základě svých zkušeností dospěl k názoru, že přes všechny rozdílnosti jednotlivých mobbingových případů, můžeme vždy nalézt shodný průběh v těchto bodech (Beňo, 2003, s. 45-47):

1. Fáze – konflikt

- Mobbing většinou bývá odstartován konfliktem, který, pokud není správně vyřešen a uzavřen, stojí na jeho počátku. V této fázi dochází k prvním drobným schválnostem, které již postiženého vyvádí z míry a rovnováhy. Neurovnají-li se neshody v tuto chvíli, nastupuje druhá fáze.

2. Fáze – psychický teror

- Poškozující akce jsou pečlivě plánovány. Z obzoru ustupuje samotná příčina původního konfliktu, která již nikdy nemusí vyplavat na povrch. Oběť útoků je daleko citlivější, její stav se zhoršuje. Velmi problematické je, že se dotyčný často začíná dopouštět chyb, z kterých byl původně neprávem obviňován, což se rovná mobberovi malému vítězství.

3. Fáze – zveřejnění případu

- Mobbing nelze utajit a management firmy si zpravidla po nějaké době všimne, že se mezi zaměstnanci něco děje. Někdy se stává (bohužel ale ne příliš často), že i sama oběť hledá pomoc u nadřízeného. Zde obvykle nastává další mobberovo vítězství. Pokud se totiž vedení podívá na výsledky práce, absence atd. u postiženého, bývá velice rychle hotovo se soudem, kdo že je onen problematický pracovník. Následuje jedna křivda za druhou, kterou již mobbovaný nemůže snést.

4. Fáze – vypovězení

- Oběť mobbingu bývá již u konce svých sil a můžeme u ní pozorovat přesně ty znaky, které jí byly od počátku připisovány, tehdy však ještě neoprávněně. Pracovník bývá v tuto chvíli vcelku ze zřejmých důvodů pro firmu přítěží. Vedení by se s takovýmto zaměstnancem velmi rádo rozloučilo, nicméně mu v tom často brání pracovně právní předpisy. Postiženému bývá proto naznačeno, aby odešel sám, což však z existenčních důvodů může být pro dotyčného nepřijatelné. Pokud tedy pracovník neodejde sám, je často přeložen na nevýznamné pracovní místo, kde je izolován od kolegů. Ve většině případů bývá otázkou času, kdy se oběť mobbingu rozhodne pracovní poměr ukončit.

2.5 Chování typické pro mobbing

Kdy tedy můžeme hovořit o mobbingu, dají se identifikovat formy chování, které jsou pro něj typické? Strategií, které mobbeři využívají, je celá řada. Ráda bych zde uvedla, ty, které se dají považovat za nejrozšířenější:

a) Oběť je izolována.

- S postiženým se de facto nekomunikuje, jsou před ním zatajovány důležité informace potřebné pro vykonávání pracovních úkolů, stejně

jako pozvánky na různé společenské akce, které se v podniku konají. Pokud dotyčný hovoří, je často ignorován, případně na jeho názor není brán žádný ohled.

b) O mobbovaném se rozšiřují pomluvy.

- Mobber úspěšně šíří pomluvy o soukromém i pracovním životě oběti, což mívá obvykle za následek, že se mu/jí ostatní straní.

c) Mobber útočí na osobnost a postoje oběti.

- Mobbovaný je zesměšňován a to jak s ohledem na jeho postoje, tak na jeho osobu jako takovou. Je urážen ve smyslu národnostním, je parodován např. jeho mluva, gestikulace apod.

d) Pachatel mobbingu své oběti provádí naschvály.

- Kromě neustálého napadání pracovních schopností dotyčného se začnou dít i "záhadné" věci jako například: anonymní telefonáty od neexistujících zákazníků, mobbovanému se začnou ztrácet důležité materiály, mizí mu z počítače důležité soubory apod.

e) Dochází k napadání pracovních schopností mobbovaného.

- Dotyčnému jsou přidělovány pracovní úkoly, které jasně převyšují jeho kvalifikaci, resp. jsou nad jeho fyzické možnosti, a je na nich demonstrována jeho neschopnost a nekvalifikovanost zejména před nadřízenými.

f) Oběti mobbingu je vyhrožováno.

- Postiženému je vyhrožováno zejména fyzickými útoky, útoky na jeho blízké atd.

Typologii 45 mobbingových taktik rozdělených do pěti nadřazených kategorií vypracoval na základě svých dlouhodobých výzkumů Heinz Leymann, samozřejmě ne vždy se všechny z těchto strategií objevují najednou (Davenport, 2005, s. 36-37):

1. Kategorie – vliv na komunikaci a sebevyjádření

- Do této kategorie spadají útoky, které oběti brání vyjádřit svůj názor a myšlenky. Dotyčný je v řeči neustále přerušován, nadřizený i kolegové omezují jeho právo vyslovit nahlas své mínění. Jakýkoli kontakt a pokus o komunikaci je tedy potlačován, mobberovi k tomuto účelu slouží jak odmítání prostřednictvím pohledů a gest tak všemožné slovní narážky. Pokusí-li se oběť mobbingu o kontakt, je neustále okřikována a hubována. Kritika se snáší na jeho/její pracovní výkony i na jeho/její soukromý život. Mobbovanému bývá také často ústně, písemně a telefonicky vyhrožováno.

2. Kategorie – útoky na sociální vazby

- S mobbovaným je zacházeno, jako by byl neviditelný, pracovníci s kolegou nemluví a ani on nesmí s nikým hovořit. Často je mu přiděleno izolované pracovní místo, kde dotyčný nemá ani možnost s ostatními kolegy přijít do styku.

3. Kategorie – útoky na pověst

- Tato kategorie je mezi mobbery velmi oblíbená. Mobber o své oběti rozšiřuje pomluvy, které se mezi pracovníky rozkřiknou velmi rychle a na jejichž základě je mobbovaný následně zesměšňován. K tomuto účelu stačí, aby se oběť čímkoliv vymykala, kolegové se pak posmívají určitému handicapu, který dotyčný má, imitují jeho řeč, chůzi atp. Jako vděčný terč slouží i politické nebo náboženské přesvědčení kolegy, jeho národnost, soukromý život. S obětí se obecně zachází jako by byla duševně nemocná, z tohoto důvodu je nucena, aby podstoupila psychiatrické vyšetření.

4. Kategorie – útoky na životní a profesní situaci

- Postižený nedostává žádné odborné úkoly, ani si je sám nemůže vytvořit, protože jsou mu odebrány potřebné materiály. Pokud již dostane pracovní

zadání, úkoly jemu přidělené bývají nesmyslné nebo jsou hluboko pod jeho úrovní. Opačnou taktikou je zavalení oběti úkoly, které však snižují její sebeúctu, případně přesahují její kvalifikaci. Není neobvyklé, že mobber způsobuje postiženému finanční škody, ničí jeho domov či pracoviště.

5. Kategorie – útoky na zdraví oběti

- Mobbovaný je nucen vykonávat fyzicky namáhavou práci, je mu vyhrožováno fyzickým násilím. V krajních (avšak ne neobvyklých) případech je dotyčný sexuálně obtěžován či fyzicky týrán.

Brigitte Huberová ve své již zmiňované knize “Psychický teror na pracovišti“ poukazuje, jak nápadná je skutečnost, že ženy používají jiné mobbovací techniky než muži (Huberová, 1995, s. 52).

K spíše ženským metodám patří:

- a) Posmívání se kolegyni/kolegovi, přičemž důvodem posměchu bývá nejčastěji její/jeho postava, účes, tón hlasu či přílišná gestikulace.
- b) Pomlouvání oběti za jejími zády, ta většinou nemá příležitost k pomluvám se jakkoliv vyjádřit.
- c) Zahrnování spolupracovnice/spolupracovníka neutuchajícími náznaky, které nejsou nikdy konkretizovány.
- d) Mobbovaný/á je kontinuálně kritizován, pročež je využíváno jeho jak reálných tak imaginárních nedostatků.
- e) Oběť je v řeči neustále přerušována.

Metody typické spíše pro muže:

- a) Ignorování kolegy/kolegyně, to znamená, že při poradách či obyčejných rozhovorech nejsou jeho/její názory brány v potaz, pokud již dotyčný hovoří, ostatní se zády odvrací.
- b) Neustálé upozorňování na slabé stránky oběti.

- c) Vyhrožování násilím.
- d) Popichování cynickými poznámkami o jeho/jejím stylu života a osobních stanoviscích.
- e) Oběti jsou předkládány stále nové a nevděčné úkoly, o jejichž smyslu není informována.

Na uvedených technikách můžeme vidět, že mobbeři bývají opravdu hodně vynalézaví. Dokáží využít každé naší slabosti a využít ji pro své “potřeby“. Zcela jistě bychom našli i další techniky, které využívají, nicméně výše uvedené patří mezi ty nejrozšířenější.

3 BOSSING

3.0 Vznik bossingu

3.0.1 Agrese

Termín bossing byl pravděpodobně poprvé použit Norem S. Kilem, který ho začal využívat pro označení systematického šikanování podřízených jejich vedoucími (Beňo, 2003). Jedná se de facto o ještě nepříjemnější situaci. Boss je v našem zaměstnání kritickou osobností, která výrazným způsobem ovlivňuje to, jak se na pracovišti cítíme. Co však lze považovat za klíčové, je to, že vedoucí disponuje svěřenou autoritou a nejvyšší vedení podniku mu důvěřuje. Jaký je tedy hlavní důvod, proč hovoříme kromě mobbingu i o bossingu? Je jím především skutečnost, že důvody, které nadřízený pro terorizování jemu svěřených lidí má, bývají od mobberových odlišné. Také strategie, jež využívá, jsou jiné. Co se týče průběhu apod. bossing se od mobbingu v dalších ohledech neodlišuje. Získávání informací o této problematice je daleko problematičtější, což vzhledem k nedostatku mobbingové literatury není tolik překvapující.

Na počátku mobbingu bývá spouštěčem neřešený konflikt, u bossingu Beňo hovoří spíše o agresi (Beňo, 2003, s. 31). Agresi můžeme definovat jako nepřátelské chování, které je namířeno (v našem případě) vůči jiné osobě. Agrese je dle psychoanalytiků nejčastěji vyvolána frustrací, tzn. situací, ve které je člověku postavena do cesty překážka, která brání dosažení určitého cíle (Hartl, Hartlová, 2000, s. 22).

U agrese můžeme rozlišovat relativně velké množství jejích druhů. Zmínila bych zde ty nejdůležitější (Nakonečný, 2003, s. 213) :

1. agrese brachiální - neboli agrese fyzická

2. agrese verbální
3. heteroagrese - agrese namířená proti druhému člověku
4. autoagrese - jejím terčem je sám dotyčný
5. agrese skrytá
6. agrese zjevná

3.0.2 Další příčiny vzniku bossingu

Mezi další příčiny vzniku bossingu můžeme dle Huberové zařadit následující (1995, s. 85-89):

a) Strach

- Bývá nejzávažnější a nejčastější příčinou, která vede nadřízené k psychickému teroru. Pokud má nadřízený ve svém týmu schopného jedince, který je obecně považován za odborníka, vcelku přirozeně se bojí o svou pozici a cítí se ohrožen. Tato hrozba se stává ještě aktuálnější, pokud je nadřízený starší a nemá aktuální odborné znalosti nebo je naopak příliš mladý a nemá mnoho zkušeností. Pro vedoucí pracovníky je také velmi nepříjemnou představou, že by mohli ztratit kontrolu nad situací. Pokud se tak totiž stane, bývají označeni za neschopné. Další problém nastává, cítí-li se nadřízený z jakéhokoli důvodu ve své pozici izolován, přirozenou reakcí na tento stav je pocit ohrožení. Má-li ve svém týmu rebely, jeho strach dále roste. Takovíto lidé pro něj představují nebezpečnou hrozbu, která může vést k rozložení celé skupiny a otevřené manifestaci. Boss, který se nachází v takovém postavení, často nevidí jiné řešení, než preventivně postrašit své spolupracovníky a zavést atmosféru strachu. S výše uvedeným souvisí i strach z nevyřčeného. Jedna z největších obav nadřízeného se totiž vztahuje k tomu, co si o něm opravdu myslí jeho podřízený, co si myslí o podniku, o vykonávané práci apod.

b) Tlak shora

- Tato příčina bývá zvláště typická pro období, v němž ve firmě dochází k organizačním změnám, vedení více tlačí na odváděné výsledky atd. Na tomto místě můžeme hovořit o takzvané zásadě následnosti. Ta představuje princip přenášení tlaku, který na vedoucí pracovníky vyvíjí jejich nadřízené, dále na podřízené. Záleží pak na konkrétním případě, zda ho vedoucí rovnoměrně předá celému kolektivu či svou pozornost zaměří na konkrétní osobu a z té tím pádem učiní obětního beránka.

c) Touha po moci

- Tento případ nastává, je-li povýšen na šéfovské místo původní řadový pracovník, který dříve se svými kolegy dobře vycházel. Jakmile je však povýšen, začne se chovat nadřazeně a od základu změní své chování vůči svým bývalým spolupracovníkům.

d) Osobní důvody

- Tyto příčiny vzniku bossingu jsou obzvláště nevypočitatelné, jako ostatně vše, co není založeno na reálné podstatě. Samozřejmě i chování nadřízeného k podřízeným se do určité míry odvíjí od mezilidských vztahů, vzájemných sympatií/antipatií. Dojde-li k narušení těchto vztahů, příčinou může být cokoli. Vedoucímu se nemusí líbit schopnější podřízený, který disponuje například vyšším vzděláním, je oblíbený v kolektivu, daří se mu i v soukromém životě atp.

e) Hněv na organizaci

- Nastanou-li ve společnosti potíže, kterých si již všimne i vedení organizace, relativně hodně bossů má sklon svěst veškeré nezdary a selhání na své podřízené, než aby se k situaci postavili čelem.

3.1 Bossingové strategie

I u bossingu stejně jako v případě mobbingu můžeme identifikovat nejobvyklejší strategie, které vedoucí pracovník využívá. Hlavní z nich, které můžeme nalézt u Huberové (1995, s. 92-95) a Beňa (2003, s. 65), jsou následující:

1. *Sysifovská taktika*
 - Oběti jsou neustále přidělovány nesmyslné úkoly, jimiž je zavalován se stále větší intenzitou.
2. *Přemrštěné požadavky*
 - Zaměstnanci jsou přidělovány úkoly, které jsou nad její síly a nestačí na ně.
3. *Malé nároky*
 - Oběti je přidělována práce, která je naopak hluboko pod její úrovní.
4. *Metoda Achillovy paty*
 - Pracovníkovi jsou zadávány úkoly, které jsou mu proti mysli a vadí mu, přičemž o tomto faktu každý (včetně nadřízeného) ví. V případě, že se spolupracovníci nabídnou, že za kolegu práci udělají, protože jim nevadí, šéf to zamítne.
5. *Zbavení privilegií*
 - Těšil-li se dosud vybraný zaměstnanec jistých privilegií typu flexibilní pracovní doby atd., je jich z (pro něj) neznámého důvodu zbaven.
6. *Intenzivní dozor*
 - Tento typ strategie je velmi oblíbený. Oběť bossingu je neustále pod drobnohledem. Nadřízený věnuje jeho kontrole nebývalé množství času. Všimá si jeho přítomnosti na pracovišti, odváděných výsledků práce, kontroluje jeho/její telefonické hovory. Veškerá svá rozhodnutí musí takový pracovník před svým bossem odůvodnit do nejmenšího detailu, nemůže se bez dovolení téměř ani nadechnout. Vysvětlení oblíbenosti takového terorizování tkví hlavně v jeho nenáročnosti, co se týče provedení. V případě, že by byl nadřízený na důvody k tomu vedoucí dotázán, vše snadno schová pod řádné plnění svých povinností.
7. *Nečekané útoky*
 - Rozhodnutí, která se pracovníka týkají, se dělají za jeho zády, šéf se v týmu chová stylem, že se s dotyčným již dále nepočítá.
8. *Oklešťování kompetencí*

- Oblast působnosti postiženého pracovníka je nestále pozměňována a zmenšována. Ač dotyčný nemá s plněním svých úkolů žádné problémy, jsou bez odůvodnění předávány jeho spolupracovníkům.

9. *Izolace*

- Izolace je strategií, která bývá pracovníky prožívána velmi intenzivně. Projevuje se například tím, že je vyloučen z firemních i mimopracovních aktivit, nedostávají se k němu informace důležité pro výkon práce, na jeho názor není brán ohled, není mu umožněn styk se zbytkem týmu, je převelen do odlehlejší části pracoviště atd.

10. *Fyzické útoky*

- Oběti bossingu bývají přidělovány takové úkoly, které mu mohou uškodit po zdravotní stránce. Jsou buď obecně škodlivé, nebo konkrétně pro něj nevhodné.

3.2 Typologie nejnebezpečnějších nadřízených

Brigitte Huberová (1995, s. 102-108) na základě svých výzkumů identifikovala nejnebezpečnější typy šéfů, na které ve svém zaměstnání můžeme narazit. Ve valné většině situací si vedoucího nemůžeme vybrat. Pokud ho ale dokážeme správně odhadnout, může se nám podařit některým konfliktním situacím předejít.

1. Nemluvný samotář

- Je odborníkem na slovo vzatým, vzdělaným specialistou, který však do jisté míry postrádá sociální inteligenci a lidi řídit neumí, není mu to vlastní. Nejraději je uzavřen ve své kanceláři a se svými podřízenými téměř nekomunikuje, respektive komunikuje pouze, když je to nezbytně nutné. Odborníci na psychologii práce došli k závěru, že tento typ vedoucího svůj tým nemotivuje a pracovní atmosféře spíše škodí. Dále se ukázalo, že pracovníci nad sebou raději budou mít šéfa, který na ně občas křičí, nicméně tím alespoň vyjadřuje svůj názor a tak vědí, jak si stojí. Zamklý nadřízený je pak vnímán značně znepokojivě. Tento neklid může

být příčinou konfliktů, které na pracovišti propuknou a mají o to horší dopady, protože takovýto boss je jen velmi nerad řeší.

- Doporučení pro pracovníky: Nejvhodnějším způsobem, jak s ním vycházet, je pregnantně vyjadřovat své názory a myšlenky, ukázat že i my jsme odborníky na dané téma. Je málo pravděpodobné, že by on sám své podřízené bossoval, ale, jak jsem již uvedla výše, může svou pasivitou významně přispívat ke vzniku konfliktů. Vypukne-li tedy v týmu spor, nejefektivnějším způsobem, jak ho donutit k jeho řešení je, upozornit ho na negativní dopad konfliktu na výsledky práce. Nezasáhne-li ani v tomto případě, nezbyvá již nic jiného, než poukázat na vzniklý problém před jiným zodpovědným pracovníkem podniku.

2. Nedosažitelný

- U tohoto typu vedoucího pracovníka můžeme vyzorovat podobný způsob chování jako u nemluvného samotáře. Velký rozdíl mezi nimi tkví ale v tom, že důvodem pro toto chování je u něj pocit nadřazenosti, jakéhosi elitářství. Problémy jeho podřízených pro něj nejsou ničím důležitým, cítí se nad nimi povznesený.

- Doporučení pro pracovníky: Vyjít s bossem jako je on vyžaduje velkou dávku diplomacie. Přejdeme-li s ním do kontaktu, neměli bychom se nechat ponižovat, na druhou stranu se nesmíme, pokud s ním chceme vycházet, dotknout příliš jeho ega. Pokud tak učiníme, bývá tento nadřazený mstiví. Pokud s ním již potřebujeme řešit nějaké pracovní problémy, dobrou strategií se ukazuje využít právě jeho ego.

3. Rozhodný

- Ve vedoucí funkci je rád, svou moc si užívá, což také často ukazuje. K demonstraci moci využívá především křiku a se vším je rychle hotov. Ač působí velmi sebejistě, může to být pouze způsob jak nejistotu maskovat.

- Doporučení pro pracovníky: Pokud již nad sebou máme podobného nadřazeného, bylo by chybou nechat ho, aby nás plně ovládal jen prostřednictvím hněvu a křiku. Je-li jeho zvykem čas od času si na nás

vylít zlost, je dobré v klidu ho vyslechnout a věcně argumentovat až posléze, nenechat se zatáhnout do jeho hry, natož projevit svou bázlivost a emoce. Tímto způsobem sice konfliktům zcela nezamezíme, ale může se nám podařit je do jisté míry eliminovat.

4. Nerozhodný

- Jak samo jeho pojmenování naznačuje, je pravým opakem předchozího typu. Nerad o čemkoliv rozhoduje, necítí se ve své roli vůbec dobře. Je nejistý a má strach z chyb, proto veškerá rozhodnutí odkládá, nejraději by je nedělal vůbec. Styl, kterým své podřízené vede, je chaotický. Obvykle za vším stojí fakt, že dotyčný se na vedoucím místě ocitl nedopatřením, nemá na něj potřebné schopnosti, často ani znalosti. V pracovním kolektivu, který řídí, se bude mobberům velmi dařit.

- Doporučení pro pracovníky: Jako nejefektivnější způsob se ukazuje být v klíčových situacích, které si vyžadují řešení, rychlejší než on a svůj návrh mu co nejrychleji prezentovat. Úspěšným se stane ten pracovník, který toto vše dokáže tak, aby boss měl pocit, že rozhodnutí udělal a vymyslel on sám.

5. Vrtošivý

- Pracujete-li pod takovým bossem, nemůžete si být nikdy jisti, co Vás čeká. Jako příhodné se jeví jeho přirovnání k chameleónovi. Stává se totiž, že Vás nejdříve za jednu věc pochválí a po nějaké době za stejnou strhá. Jeho pracovní tým zažívá chaos, který přispívá ke vzniku konfliktních situací. Typ šéfa, jakým je on, má sklon vylévat si vztek na prvním člověku, který mu takzvaně přijde pod ruku. Pokud se dotyčný nebude přiměřeným způsobem bránit, bude se pravděpodobně podobná situace v blízké budoucnosti opakovat.

- Doporučení pro pracovníky: Abychom s ním vyšli, je opět zapotřebí velké dávky diplomacie a obratnosti. V případě, že konfliktní situace nastane, není dobré se s ním hádat, nicméně ani mu příliš ustupovat. Pokud jsme schopni jistého sebezapření, je strategické vyčkat na příhodnější podmínky k demonstraci našich názorů.

6. Chvástal

- Typický rys jeho povahy odpovídá označení. To on je nejlepší, nejpotřebnější, nedostizitelný atp. V příznivých dobách se hřeje na výsluní a veškeré nápady a úspěchy svých podřízených připisuje sám sobě. Dostane-li se společnost do problémů, patří neúspěchy těm druhým.
- Doporučení pro pracovníky: Je dobré nedávat před ním najevo, co si o něm, jeho nápadech apod. myslíme. Vzbudíme-li v něm pochybnost o našich názorech na jeho osobu, můžeme v něm naším postojem vyvolat strach, který vůbec nebude příjemný pro něj a ani pro nás, protože se pak pravděpodobně bude snažit dostat nás z podniku ven. Jako v předchozích případech ale nejde o to, abychom se vzdávali svých názorů a přesvědčení, ale o to nalézt vhodnou cestu, jak s ním vycházet.

4 OBRANA ORGANIZACE PŘED MOBBINGEM

4.0 Vliv mobbingu/bossingu na organizaci

Na mobbing a bossing musíme nahlížet jako na celek, který nemá samozřejmě vliv jen na fyzickou a psychickou stránku postiženého, ale i na celou organizaci a na společnost jako celek. Bylo by jistě naivní si myslet, že je některá firma proti těmto jevům imunní. Může se jim samozřejmě bránit a podnikat nejrůznější preventivní opatření, která budou mj. předmětem této části práce. Z dosud provedených výzkumů ale můžeme usoudit, že některé organizace, respektive pracovní prostředí v nich, je k mobbingovým jevům náchylnější. Jsou to především menší společnosti a neziskové instituce, jejichž organizační struktura, personální politika, systém vzdělávání pracovníků, preventivní programy atp. nebývají natolik propracované jako ve větších firmách. Jako ohroženější sektory můžeme označit oblast zdravotnictví a vysokého školství, kde byl výskyt mobbingu/bossingu doposud nejvíce zmapován.

4.0.1 Konkrétní dopady na organizaci

Obecně lze říci, že firma, která se tváří, že se jí problematika mobbingu/bossingu netýká a týkat nebude, je sama proti sobě. Podniku totiž vznikají ztráty, které mají negativní dopad nejen na samotnou organizaci, na její pracovní prostředí, ale i na její hospodářské výsledky a následnou konkurenceschopnost. Jaké konkrétní dopady tedy mobbing/bossing na společnost má (Kratz, 2005, s. 39-40):

- *Snižuje se produktivita i kvalita odvedené práce.*
 - Dá se říci, že pracovní proces ztrácí minimálně dva lidi, a to toho, kdo mobbuje a mobbovaného. Jeden z nich je plně vytížen vymýšlením

schválností, kterými bude kolegu terorizovat, druhý naopak soustředí veškerou svou energii na to, aby přežil, na řešení pracovních povinností pak ani jednomu z nich nezůstává čas. Proto jejich úkoly musí zastat ostatní kolegové.

- Dalším velkým problémem bývá fakt, že se atmosféra na pracovišti zákonitě zhoršuje. Pracovníci se sice mohou tvářit, že žádné nepřístojnosti nevidí, nicméně je jen těžko přestanou zcela vnímat. Automaticky se tedy snižuje efektivita celého týmu.
- Pracovníci dané organizace nejsou motivovaní, atmosféra podniku dusí jejich rozvoj.
- Zpomalují se všechny pracovní procesy.
- Postižený je častěji v pracovní neschopnosti, přičemž za něj ale stále někdo musí hradit nemocenskou, pojištění atp.
- *Dochází k fluktuaci a problémům s ní spojenými.*
 - Pokud se mobbovaný/bossováný rozhodne odejít, vznikají podniku další náklady spojené s obsazením jeho pracovního místa a se zaškolením nového zaměstnance. I ten však ve stávajícím kolektivu vyvolává určitý neklid a celá situace vyžaduje nějaký čas, než si na sebe dotyční zvyknou.
 - Dalším problémem spojeným s odchodem postiženého a s nástupem nového pracovníka bývá zpřetrhání vztahů se zákazníky, klienty. Firma tak může přijít o lukrativní zakázky.
 - Pracovníci, kteří jsou kvalifikovanější a nemají obavu, že by nenalezli nové zaměstnání, v organizaci, která je mobbingem/bossingem postižena, dlouho nezůstávají. V organizaci tedy setrvávají ti méně schopní.
- *Organizace přichází o dobrou pověst na trhu.*

Davenportová (2005, s. 190) ve své knize "Mobbing, Emotional Abuse in the American Workplace" uvádí zajímavé shrnutí ekonomických a zdravotních

důsledků, které mobbing/bossing má a na kterém bych zde ráda znovu demonstrovala jeho celospolečenskou nebezpečnost:

Tabulka 1: Zdravotní a finanční ztráty

Vliv na:	Zdravotní dopad:	Finanční ztráta:
Jednotlivce	Stres	Léky
	Psychické poruchy	Terapie
	Tělesné choroby	Náklady na lékaře
	Zvýšená úrazovost	Pobyt v nemocnici
	Invalidita	Náklady za nehody
	Izolace	Pojištění
	Bolest z rozvodu	Náklady na právníky
	Ztráta profesní identity	Nezaměstnanost
	Ztráta přátel	Hledání zaměstnání
	Sebevražda/vražda	Relokace
-----	-----	-----
Rodinu	Zármutek z bezmoci	Ztráta příjmu
	Konflikty	Náklady na rozvod
	Rozvod	Terapie
	Dopad na děti	
-----	-----	-----
Organizaci	Rozkol	Nárůst nemocnosti
	Narušená firemní kultura	Fluktuace
	Malá kázeň	Nižší produktivita
	Menší kreativita	Horší kvalita práce
		Ztráta odborníků
		Náhrady obětem mobbingu
		Podstav
		Soud

		Předčasné penzionování
		Náklady na personální management
Společnost	Nespokojení lidé	Zdravotní výlohy
	Politická netečnost	Pojištění
		Ztráty na daních v důsledku ne/podzaměstnanosti
		Prevence

4.1 Identifikace mobbingu/bossingu

V této části své práce se budu věnovat tomu, co proti mobbingu/bossingu může udělat samotná organizace, respektive jakým varovným signálům by měla věnovat zvýšenou pozornost. Jako nejdůležitější se ukazuje, aby si management společnosti připustil, že i jejich podniku se tento problém týká/může týkat. Většina z vedoucích pracovníků odmítá vůbec připustit, že by u nich mohl tento problém nastat. Pokud se jich totiž otevřeně zeptáte, zda s mobbingem/bossingem má jejich organizace zkušenost, téměř v každém případě očekávejte zápornou odpověď. To znamená, že buď pracují v ideální společnosti, nemají přehled o tom, co se v jejich společnosti děje nebo před problémy lidově řečeno strkají hlavu do písku.

4.1.0 Mobbing/bossing: Varovné signály

Jak tedy můžeme mobbing/bossing v organizaci identifikovat? Jednou z možností může být přezkoumání všech odchodů zaměstnanců z podniku, což by mělo poukázat na fluktuaci v jednotlivých odděleních. Je-li na některém z nich obzvláště vysoká, mělo by se vedení firmy snažit zjistit, proč tomu tak je. Chybou

by však bylo vést na toto téma rozhovor pouze s vedoucím pracovníkem. Za efektivní způsob se dá označit rozhovor právě s lidmi, kteří se k odchodu chystají. Ten by však měla vždy vést neutrální osoba. Lidé často neudávají pravé důvody, pokud je rozpravě přítomen jejich nadřízený. Jedna z mála situací, kdy výše uvedené pravidlo neplatí, je, když již odcházející pracovník má ve svých rukou pracovní posudky a doporučení. V případě, že se vedení společnosti rozhodne pro tento styl zjišťování informací, po ukončení rozhovorů musí zákonitě následovat jejich vyhodnocení. Pokud bychom tuto část vynechali, veškeré získané informace by podniku k ničemu nesloužili a k nápravě by nemohlo dojít. I tato situace však relativně často nastává. Jedná se pouze o to, že se vedení organizace snaží zalíbit svým pracovníkům, nicméně výsledný efekt je v konečném důsledku zcela opačný. V organizaci lze rozpoznat následující varovné signály, které by mohly vedení sloužit k identifikaci mobbingu/bossingu, případně které k němu mohou v budoucnu vést (Davenport, 2005, s. 137):

1. Z problémů určitého oddělení je obviňován stále jeden určitý zaměstnanec.
2. Ve společnosti probíhají organizační změny, na které pracovníci nebyli dostatečně upozorněni a připraveni.
3. Pracovník, který byl v předchozích obdobích vždy dobře hodnocen, má dlouhodoběji slabší výsledky.
4. Lidé ve vedoucích pozicích nejsou dostatečně kvalifikováni.
5. Firma přichází o klíčové zaměstnance.
6. Zvyšuje se fluktuace.
7. Stejně tak stoupá i nemocnost.
8. V pracovním kolektivu poklesne morálka.

4.2 Preventivní opatření ve firmě

Jak je uvedeno v tabulce výše, pro firmu i pro společnost je z finančního hlediska daleko výhodnější věnovat mobbingu/bossingu patřičnou pozornost, pracovníkům poskytnout odpovídající pomoc a reorganizovat nezdravé pracovní prostředí. K tomu však nemusí nutně dojít, pokud bude mít firma nastavená určitá preventivní opatření, která možný vznik mobbingu/bossingu budou eliminovat na minimum, ač jeho vzniku nikdy nelze zcela zabránit. Jaké kroky by tedy firma měla podniknout:

1. *Pravidla musí být jasně vymezena.*

- Každá společnost by měla mít nastavena pravidla, de facto jakýsi etický kodex. Firma může být úspěšná pouze tehdy, když má nastaveny jisté zásady, které se v ní dodržují a které pomáhají pracovníkům se společností se identifikovat. Tato pravidla by měla být se zaměstnanci v případě jejich nesouhlasu zcela jistě konzultována. Měly by v nich být zahrnuty:

- a) hodnoty společnosti,
- b) normy chování vyžadované od zaměstnanců,
- c) cíle a předmět činnosti firmy,
- d) strategické záměry organizace.

Na předním místě by tedy měl stát zaměstnanec a to ve smyslu nejdůležitější části společnosti. Nikdo jiný nerozhoduje v takové míře o jejích výsledcích, image, kterou podnik navenek má a o jeho konkurenceschopnosti. Velmi často se můžeme převážně u velkých firem setkat s tím, že, ač mají podnikové zásady definovány velmi jasně, nedodržují je. Fungují spíše jako lákadlo pro potenciální zaměstnance a pro vytvoření příznivého obrázku společnosti.

2. *Firma má mít jasnou strukturu.*

- Struktura společnosti by měla být velmi jasně nastavena, aby každý zaměstnanec věděl, kdo komu odpovídá, za co je zodpovědný atp.

3. *Organizace by měla využívat odpovídající styl řízení.*

- Na firemním stylu řízení záleží, jaká je na pracovišti atmosféra a jaký tedy zaměstnanci odvádí výkon, proto by mu měla být věnována zvýšená pozornost. Rozlišujeme následující styly (Kratz, 2005, s. 42-44):

a) *Autoritativní styl*, při kterém nadřízený vykonává všechna rozhodnutí zcela sám a nepovažuje za důležité konzultovat je se svými podřízenými. Od pracovníků pak autorita očekává pouze bezmyšlenkovité plnění svých rozkazů. Aby se tak stalo, jsou nepřetržitě kontrolováni. Tento typ nadřízeného si od svých kolegů udržuje patřičný odstup a bližší vztahy s nimi rozhodně neudržuje. Jistý německý zpravodajský magazín dokonce před časem zveřejnil údaj, že se míra fluktuace v podniku s takovýmto typem řízení může přiblížit 100%. U tohoto typu řízení hrozí velké nebezpečí bossování, případně rozvinutí mobbingových aktivit v týmu, a to zejména proto, že:

- podporuje nezdravou pracovní atmosféru,
- pracovníci nemají příležitost participovat na řízení, respektive se k němu vyjadřovat,
- v podobném prostředí často bují konflikty, které se otevřeně neřeší.

b) *Kooperativní styl* je téměř přesným opakem autoritativního stylu. Nadřízený vidí hlavní smysl v tom, že má ve svém týmu spokojené zaměstnance, kteří mají ty nejlepší možnosti k tomu plnit své úkoly. Takovýto boss bere své podřízené spíše jako partnery, se kterými konzultuje stanovení cílů oddělení atd. Má sklon úkoly delegovat a zaměstnancům dává relativní samostatnost. V takovém podniku bude mobber ve složitější situaci.

c) *Liberální styl* je typický tím, že nadřízený plně spoléhá na své podřízené, které žádným způsobem neovlivňuje, natož aby je kontroloval. Pracovníci se proto na něj nemohou spolehnout, ani obrátit se s žádostí o pomoc při jakémkoliv nastalém problému. Takovýto boss se totiž snaží všemožnými způsoby vyhnout rozhodování, které by ještě mohlo být

některými pracovníky vnímáno jako nepopulární. V jeho týmu obvykle vládne chaos a nejistota.

- Další teorie, zabývající se styly řízení, a to teorie novější než je výše zmíněná, je obsažena v práci Kena Blancharda. Ten na konci 20. století v Americe zveřejnil model situačního vedení lidí. V něm rozpracovává, dle mého mínění, zajímavou teorii řízení pracovníka především vzhledem k jeho vlastním potřebám. Právě ony jsou tím nejdůležitějším, na čem závisí volba nejefektivnějšího stylu řízení. Blanchard rozlišil čtyři použitelné modely (Beňo, 2003, s. 127):

1. Učitel

- Tento styl je vhodný především pro absolventy, respektive čerstvě začínající pracovníky. Ti jsou ještě velmi motivovaní a přístupní, nicméně úroveň jejich znalostí a schopností není zatím příliš pokročilá. Je proto vhodné sledovat je při plnění pracovních úkolů, vše podrobně vysvětlovat, oceňovat jejich snahu a povzbuzovat je.

2. Trenér

- Pokud jsme již v zaměstnání určitou dobu, zákonitě nastává situace jakéhosi vystřízlivění, kdy již nejsme bezvýhradně nadšení, ale na naši práci pohlížíme i kriticky. V této chvíli pracovníci nejsou motivováni do takové míry, jak by bylo potřeba, zvláště uvědomíme-li si, že ani jejich odborné znalosti nejsou na žádoucí úrovni. V tomto okamžiku by se náš nadřízený měl změnit v trenéra, který občas musí své chráněnce k požadovanému výkonu, i za cenu, že nad nimi bude stát takřkajíc s bičem.

3. Kouč

- De facto se i v tomto případě jedná o jakousi trenérskou práci pouze s tím rozdílem, že jsme pro něj díky naší postupně se zvyšující kvalifikaci více (ale ne zcela) rovnocennými spoluhráči. Hlavním jeho úkolem je pomoci svým podřízeným nalézt nejlepší možná řešení, nejvhodnější způsoby jak plnit aktuální pracovní úkoly. Ne však jako trenér, který nám

vše “nalinkuje“ a předeště, ale jako průvodce, který se snaží, abychom na vše přišli sami.

4. Partner

- K poslednímu modelu vedoucí přechází, pokud člověk, kterého vede, již dosáhl takových odborných znalostí a je natolik motivovaný, že již není zapotřebí nad ním stát a jeho práci kontrolovat. Nadřízený se v tu chvíli stává jeho partnerem, který se s dotyčným domluví na určitém pracovním cílu a nechá ho dále jednat zcela samostatně.

4. *Kázeňské přestupky musí být řešeny transparentně.*

- Jakékoli v porušení firemních zásad by mělo být řešeno naprosto jasně a na stejném principu, tj. se všemi by mělo být zacházeno stejně, ať pravidla poruší nadřízený či podřízený.

5. *Výběr zaměstnanců má probíhat s ohledem na pracovní prostředí.*

- Noví pracovníci by měli být vybíráni nejen na základě jejich profesních ale i osobnostních kvalit. To znamená s ohledem na to, jak zapadnou do stávajícího týmu, jakým stylem jsou zvyklí řešit konflikty atp.

6. *Mobbing/bossing musí být pojmenován.*

- Jakmile mobbing/bossing pojmenujeme, povýšíme ho tím na téma. Organizace tak již daným krokem dává potenciálnímu mobberovi/bosserovi najevo, že jeho chování nebude tolerováno.

7. *Firma by měla zajistit školení a vytvořit podnikovou dohodu.*

- Zavedení anti-mobbingových/bossingových předpisů může firmě pomoci, nicméně jejich implementace by neměla probíhat formou nařízení shora. Na jejich vzniku by se měli podílet samotní zaměstnanci firmy. Na první pohled se tento krok může jevit jako náročnější, jak tedy postupovat:

- a) Všichni zaměstnanci podniku musí být informováni o tom, že na téma mobbingu/bossingu proběhne v následujících dnech školení, kterého se všichni, management nevyjímaje, povinně zúčastní.

b) Ideální situace, když jsou přednáškou pověřeni odborníci na dané téma. Na školení by měly být důkladně probrány všechny aspekty mobbingu/bossingu včetně nácviků modelových situací.

c) Je sepsána podniková dohoda. Všichni pracovníci by se měli shodnout na tom, jaké mobbingové/bossingové strategie budou v budoucnu považovány za nepřijatelné. Dále musí vedení podniku rozhodnout, kdo bude za případné řešení problémových situací zodpovědný a jaká opatření budou proti mobberovi/bosserovi přijata. Jakmile je tato dohoda schválena, stává se závaznou pro všechny zaměstnance (Huberová, 1995, s. 112-113).

8. *V podniku probíhá otevřená komunikace.*

9. *Organizace by měla zajistit vznik tíšňového centra, případně zaměstnat poradce.*

- Odborníci na dané téma se shodují v názoru, že organizaci vždy prospěje, pokud vybere jednu osobu, která bude za řešení problémů spojených s mobbingem/bossingem zodpovědná. Ve středních a menších organizacích se ukazuje jako dostačující, pokud kompetentní osoba, která byla za tímto účelem vybrána, je k dispozici několik hodin v týdnu, v jeden stanovený den. Ve větší organizaci je výhodnější zřídit podnikové krizové centrum. Člověk, který bude mít problematiku mobbingu/bossingu na starost, by měl být důkladně proškolený, v ideálním případě danou pozici zastává psycholog. Každopádně by měl dobře znát poměry, které v organizaci panují. Na druhou stranu by v něm ale neměl zastávat nějakou významnější funkci. Tento fakt by mohl způsobit střet zájmů atd. V každém případě by takový krok podnikem uskutečněný měl fungovat jako povzbuzení pro mobbované/bossované, aby o svých trápeních začali hovořit, řešili je a naopak jako varování pro mobbery/bossery, že jejich chování není nepostižitelné.

10. *Firma pořádá pravidelná sezení.*

- Jedná se o prevenci, která se jeví jako účinnější spíše ve větších společnostech, respektive ve firmách kde jsou její pracovníci pod

kontinuálním tlakem termínů, musí splňovat určité výkonnostní normy atp. Možným nástrojem k potlačení mobbingu/bossingu jsou pravidelná sezení, na kterých jsou přítomni vedoucí i řadoví zaměstnanci a diskutují aktuální situaci, vzniklé problémy. Na těchto schůzkách by měl každý zaměstnanec možnost vyjádřit se, říci, co se mu líbí nebo naopak nelíbí, aniž by měl obavy, že bude následně sankcionován. Takováto sezení by měl vždy někdo řídit a měla by se odehrávat v pracovní době, aby měli všichni příležitost se jich zúčastnit. Ač se podobné debaty zaměstnavateli mohou zdát jako pouhá ztráta času, kdy by se jinak pracovníci věnovali plnění úkolů, není tomu tak. Pokud tyto pravidelné meetingy pomohou k lepší pracovní atmosféře, pročištění vztahů mezi lidmi, budou tito zaměstnanci z dlouhodobého hlediska efektivnější.

11. *Organizace (v případě existence odborů) vytvoří kolektivní smlouvu.*

- Pokud má firma odbory, kolektivní smlouva může sloužit jako prevence mobbingu/bossingu. Tento typ ujednání mezi sebou uzavírá zaměstnavatel a podniková rada. Mělo by obsahovat nařízení, dle kterého jsou všichni pracovníci povinni proti mobbingu bojovat a mají zakázáno se ho dopouštět. Kolektivní smlouva, aby byla účinná, by měla obsahovat následující (Kratz, 2005, s. 46):

- a) definici mobbingu/bossingu,
- b) zákaz mobbingu/bossingu,
- c) oblast působnosti,
- d) právo informovat o mobbingových/bossingových aktivitách a dostávat zprávy o průběhu vyšetřování,
- e) zavedená preventivní opatření,
- f) stanovení zodpovědné osoby, případně zřízení podnikového krizového centra,
- g) pracovní právní následky pro mobbery/bossery,
- h) doba platnosti.

12. *Pracovníci jsou pod patronátem služebně staršího kolegy.*

- Patronát by se měl týkat primárně nově příchozích pracovníků, kteří jsou mobbingem/bossingem vždy více ohroženi. Pod pojmem patronát si představme svěření nováčka pod ochranu zkušenějšího kolegy, který si již v podniku vybudoval svou vlastní pozici a který mu bude v začátcích nápomocen.

5 OBRANA PRACOVNÍKA PŘED MOBBINGEM

5.0 Dopady mobbingu a bossingu

Ještě před tím, než se dostanu k důležitému tématu obrany pracovníka před mobbingem, bych zde ráda zmínila dopady, které jak mobbing tak bossing na pracovníka má. Jak zmiňuje ve své knize Kratz (2005, s. 34), jeden z odborníků na mobbingovou problematiku, lidé mohou na pracovišti onemocnět z mnoha různých důvodů:

- pracovní podmínky (škodlivé pracovní prostředí, fyzická zátěž atd.),
- individuální okolnosti (úraz, následky nemoci atp.),
- sociální zátěž.

5.0.1 Stres

Stres byl poprvé definován kanadským fyziologem Selyem jako fyziologická odpověď organismu na fyzickou zátěž (Hartl, Hartlová, 2000, s. 568). Od jeho dob se koncept rozšířil, protože již nelze zpochybnit propojení psychiky a tělesných faktorů, to znamená, že psychika člověka reaguje na tělesnou zátěž a naopak. Stres tedy můžeme vnímat jako přetížení, na které různí lidé reagují odlišnými způsoby. Vliv, který v konečném důsledku na člověka má, je ovlivněn mnoha faktory jako odolnost vůči stresu, aktuální životní situace dotyčného atd. (Nakonečný, 2003, s. 342).

Příznaky stresového stavu můžeme rozdělit následujícím způsobem (Mayerová, 1997, strana 58):

1. fyziologické příznaky

- nechutenství,

- bolesti břicha doprovázené průjmem,
- bušení srdce,
- bolesti hlavy a páteře,
- potivost,
- poruchy menstruačního cyklu,
- bolest a svírání za hrudní kostí,
- puzení k močení,
- dvojité vidění,
- impotence.

2. *emocionální příznaky*

- úzkostné stavy,
- poruchy pozornosti,
- náladovost,
- podrážděnost,
- zvýšené obavy o zdravotní stav,
- neschopnost projevit emoční náklonnost,
- únava,
- omezení sociálních kontaktů.

Každý z nás je stresovým situacím vystaven dennodenně, lišíme se, jak jsem již zmínila výše, způsobem, jak na něj reagujeme, jak se s nimi dokážeme vyrovnat. V této souvislosti rozlišujeme tři typy osobnosti (Nakonečný, 2003, s. 347):

- typ A – tvrdě pracující, na výsledek orientovaný, ctižádostivý, nedočkavý – ke stresu je více náchylný,
- typ B – klidný, vyzrálý, opatrný – vůči stresu spíše odolný,
- typ C – labilní, nejde za svým cílem – méně odolný ke stresu.

Stres bychom tedy měly vždy vnímat v souvislosti s osobností. A jsou to právě oběti mobbingu a bossingu, které jsou jím velmi silně zasaženy. Podle dosavadních výzkumů lze říci, že přibližně dvojnásobek počtu osob, na které působí silný stres, je postižen závažnými psychosomatickými obtížemi, vzhledem k lidem, kteří

zakouší stres menší (Leymann, 1996). Mobbing/bossing své oběti silně poznamenává, stigmatizuje a následně i vyděluje z kolektivu, již tento fakt s sebou stres nese. Můžeme tedy říci, že hodnota, kterou postižený svému životu připisuje, značně klesá. Pro mobbované/bossované je velmi obtížné, ne-li nemožné, podstoupit onen očistný proces a své problémy zanechat při odchodu na pracovišti. Naopak, všichni si je odnáší s sebou domů, což se týká i víkendů, dovolených atd. Ve chvíli, kdy u postiženého dojde k překročení míry zátěže a frustrace, která je u každého odlišná, tělo i duše jsou donuceni určitým způsobem reagovat. Symptomy, které se u oběti mobbingu/bossingu mohou v různých kombinacích objevit, jsou vymezeny v následující podkapitole.

Dalším důležitým faktorem, který míru stresu u mobbovaného ovlivňuje, je důležitost, kterou dotyčný svému zaměstnání připisuje. Pokud ho práce baví a vidí v ní smysl svého života, bude mobbing/bossing vnímat jako daleko více ohrožující. Pokud je tomu naopak, nebude pro něj velkým problémem zaměstnání opustit, uniknout tím mobbingu a nalézt nové.

Faktu, jak je mobbing/bossing stresující, nasvědčuje i jeho postavení na škále, kterou původně vypracovali Holmes a Rahe a kterou právě o mobbing/bossing rozšířil Skogstad (2007, s. 81). Zmíněná škála přiřazuje stresujícím událostem v našem životě bodová ohodnocení, právě dle míry, jakou na nás výsledně působí. Mobbing sice nepředstavuje takovou zátěž jako smrt partnera, která je hodnocena 100 body, ale se svými 73 body odpovídá rozvodu (Skogstad, 2007, s. 81). Pro srovnání bych zde ještě uvedla hodnoty přidělené některým dalším životním situacím (Nakonečný, 2003, s. 346):

- 77 bodů svatba
- 62 bodů propuštění z práce
- 50 bodů změna v zaměstnání

5.0.2 Symptomy mobbingu/bossingu

Škody, které mobber na své oběti páchá, mají stupňující se a hromadící charakter. Pro mobbovaného je těžké na počátku, kdy je vše snáze řešitelné, rozpoznat, že se v něm odehrává něco, co může vést k trvalejšímu onemocnění. Znamé způsoby, jak se se stresem vyrovnat a se kterými máme všichni zkušenost, fungují maximálně v průběhu první mobbingové fáze, dále se ukazují jako neúčinné. Davenportová (2005, s. 89-93) dále uvádí typické fyzické a psychické symptomy, které na základě svých výzkumů pozorovala a přiřadila k jednotlivým fázím mobbingu:

1. stupeň

- problémy s koncentrací,
- pláč,
- podrážděnost,
- občasné spánkové poruchy.

2. stupeň

- žaludeční problémy,
- poruchy spánku a koncentrace,
- úbytek váhy,
- deprese,
- vysoký krevní tlak,
- úzkostlivost,
- užívání drog, nadměrné pití alkoholu,
- vyhýbání se pracovišti.

3. stupeň

- deprese,
- sebevražedné sklony,
- záchvaty paniky,
- srdeční slabost,
- objevují se další choroby,

- násilnosti namířené na třetí osoby,
- úrazovost.

Vliv mobbingu/bossingu na člověka tedy můžeme shrnout a rozdělit do dvou hlavních skupin:

a) psychické následky:

- deprese, poruchy koncentrace, pocity nejistoty vedoucí až ke ztrátě sebehodnocení, poruchy spánku, koncentrace, stavy úzkosti, depresivní ladění, apatie, psychiatrické syndromy s myšlenkami na sebevraždu;
- projevy závislosti jako zneužívání léků, zvýšené pití kávy, gamblerství, alkoholismus, anorexie nebo bulimie.

b) psychosomatické následky:

- například srdeční poruchy a poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, záchvaty migrény, kožní onemocnění, onemocnění zažívacího traktu, žaludeční vředy, nádorová onemocnění.

Mobbingová linka zřízená v Hamburgu uveřejnila zajímavé poznatky týkající se četnosti mobbingových symptomů. Z 2100 osob uvádělo (Kratz, 2005, s. 35-36):

- 31% - psychosomatické obtíže jako deprese, úzkostné stavy a příznaky stresu až po náhlé částečné nebo úplné ohluchnutí a nervová zhroucení,
- 25% - žaludeční potíže,
- 22% - poruchy spánku,
- 15% - bolesti hlavy a revmatismus.

5.0.3 Posttraumatická stresová porucha

U obětí mobbingu/bossingu se může projevit tzv. posttraumatická stresová porucha, která je součástí psychiatrického manuálu DSM sloužícímu k diagnostice psychických chorob a je vydáván Americkou psychiatrickou asociací. Posttraumatická stresová porucha (*DSM – kód 309.89*) je stav vyčerpanosti, který přichází po nějakém hrůzostrašném zážitku jako je například i mobbing/bossing. Lidé trpící posttraumatickou stresovou poruchou jsou často stíženi děsivými myšlenkami a vzpomínkami, jsou emocionálně neteční a to primárně ve vztahu ke svým nejbližším. Posttraumatická stresová porucha byla poprvé zmíněna na veřejnosti v souvislosti s válečnými veterány. Mohou ji však vyvolat nejrůznější prožitky, které člověka traumatizují. Často jí trpí například oběti únosů, lidé, kteří prožijí přírodní katastrofy, těžké nehody, násilné útoky (včetně domácího násilí) a samozřejmě i jedinci, kteří mají osobní zkušenost s mobbingem/bossingem. Jak z výše uvedeného vyplývá, mobbing/bossing jsou velmi silným stresorem, který může oběti doživotně poznamenat a způsobit trvalé změny v jejich osobnosti. (Leymann, 1996).

Projevy post-traumatické stresové poruchy můžeme rozdělit do šesti následujících skupin (Herriot, 1996, s. 258-259):

1. *Posttraumatická stresová porucha – skupina A*

- Člověk byl svědkem něčeho, co přesahuje běžnou lidskou zkušenost a co je pro něj velmi traumatizující. Jde například o útok na něčí život, vážnou dopravní nehodu se smrtelnými následky atp.

2. *Posttraumatická stresová porucha – skupina B*

- U jedince dochází k opakovanému prožívání dané události, a to zejména v podobě – vracejících se bolestivých výjevů, nočních můr, znovuprožívání událostí, halucinací. Dotyčný je velmi přecitlivělý na věci, události, které mu prožité trauma připomínají nebo ho symbolizují.

3. *Posttraumatická stresová porucha – skupina C*

- Oběť se kontinuálně vyhýbá podnětům, které mohou být s traumatizující situací spojeny, a reaguje emočně otupěle, což dříve nebylo jeho zvykem.

- Postiženého emotivní otupělost se projevuje minimálně ve třech následujících znacích:
 - snaha vyhýbat se pocitům spojených s traumatem,
 - neschopnost pamatovat si důležité aspekty z traumatu,
 - snaha vyhýbat se lidem, místům nebo činností, které událost připomínají,
 - snížený zájem o pro něj dříve důležité věci,
 - pocit izolovanosti,
 - přesvědčení, že ho nečeká žádná budoucnost.

4. Posttraumatická stresová porucha – skupina D

- Neustálé znaky přecitlivělosti, které se projevují minimálně ve dvou případech z následujících:
 - problémy se spánkem,
 - podrážděnost nebo výbuchy vzteku,
 - problémy s koncentrací,
 - problémy s ostražitostí,
 - přehnané reakce na neočekávané podněty přicházející zvenčí,
 - fyziologické reakce na situace, které si oběť s traumatem spojuje.

5. Posttraumatická stresová porucha – skupina E

- Symptomy obsažené ve skupině B, C, D se projevují alespoň jeden měsíc.

6. Posttraumatická stresová porucha – skupina F

- Porucha má velký vliv na osobní a sociální fungování člověka.

Post-traumatická stresová porucha ve své chronické fázi může vyústit až v trvalou změnu osobnosti. Manuál ICD-10, který představuje mezinárodní klasifikaci nemocí a je vydáván Světovou zdravotnickou organizací, jmenuje příznačné symptomy, které můžeme objevit u jedinců trpících chronickou posttraumatickou stresovou poruchou. Ty se ve většině případů projeví formou deprese případně obsesivní poruchy. Heinz Leymann (1996) tyto projevy trvalé

změny osobnosti na základě svých výzkumů predefinoval a rozšířil. Shrnut y jsou do níže zmíněných tří skupin:

- a) Trvalá změna osobnosti spojená více s obsesivními projevy.
 - nepřátelský a podezřívavý přístup k okolí,
 - trvalý pocit ohrožení a nervozity,
 - nedobrovolná fixace na osud, který je dotyčnému dán a která již překračuje míru tolerance okolím, jež následně vede k izolaci dotyčného,
 - hypersenzitivita k jakémukoliv bezpráví a identifikace s jinými oběťmi bezpráví.
- b) Trvalá změna osobnosti spojená převážně s depresivními projevy.
 - skleslost a pocit prázdnoty,
 - chronická neschopnost radovat se ze života,
 - nebezpečí zneužití drog či psychofarmak.
- c) Trvalá změna osobnosti spojená s dalšími projevy naznačujícími rezignaci na daný stav.
 - traumatizovaný jedinec se izoluje od okolí,
 - dotyčná osoba se již necítí součástí společnosti,
 - projevuje se cynicky vůči okolnímu světu.

Jak se tedy se stresovými událostmi vyrovnat dříve, než je nutné navštívit odborníka? Jedna z teorií zvládnání stresu vypracovaná R. S. Feldmanem, rozlišuje tyto metody jeho zvládnání (Nakonečný, 2003, s. 347):

- a) odvrácení hrozby výzvou
 - tento způsob je možný pouze v případě, že stresovou situaci můžeme kontrolovat;
- b) zmírnění hrozby
 - je-li situace nekontrolovatelná, můžeme díky změně jejího hodnocení změnit i náš postoj a tím stres s ní spojený zmírnit;
- c) transformace cílů
 - tato metoda opět funguje v situaci, která je obtížně kontrolovatelná;

- d) fyzická akce
 - teorie, podle níž můžeme překonat nežádoucí fyzické projevy stresu vhodnými cvičeními;
- e) připravenost na stres
 - informovanost o stresových situacích, jeho projevech atd. nám může pomoci se na jeho zvládnání lépe připravit.

5.1 Rodinné zázemí a okolí mobbovaného/bossovaného

Kdy se u postiženého objeví první příznaky stresu, do značné míry závisí na druhu psychického teroru a na řadě dalších faktorů, které jsou na straně oběti. Mezi ně můžeme řadit například tělesný a duševní stav jedince, jak má vybudovanou vlastní sebedůvěru, jak moc je společensky aktivní, jaké má zázemí atd. Mimo již uvedené je rovněž důležité, jak je dotyčný schopný vyrovnávat se s konflikty a řešit je a jaká je jeho aktuální finanční situace. Pokud se oběť mobbingu/bossingu obává, že za situace, kdy by opustil zaměstnání, by byl vydělen ze společnosti, respektive ze společenských aktivit, na které je zvyklý, je pochopitelné, že vzniklou situaci hodnotí jako vážné ohrožení svého bytí. Nicméně i pro ty jedince, kteří původně byli dobře finančně zajištěni, byli obklopeni přáteli a podporující rodinou, se mobbing/bossing často stává těžkou životní zkouškou. Z tohoto důvodu lidé trpící mobbingem/bossingem ve většině případů nedají výpověď. Kromě obavy ze ztráty zaměstnání zde velkou roli hraje i obava z jeho následného nenalezení. Pokud se totiž mobbovaný/bossovaný odhodlá k odchodu z pracovního poměru, bývá pro něj velkým problémem nalézt nové uplatnění. Nejdříve je především zapotřebí relativně dlouhou rehabilitací napravit škody, které má mobbing/bossing na svědomí. Pokud se přeci jen mobbovaná osoba uchází o pracovní místo bezprostředně po odchodu z předchozího zaměstnání, stává se spíše, že u pohovorů neuspěje. Že s dotyčným něco není v pořádku, je již velmi patrné. Psychosomatické projevy onemocnění se v této fázi nedají zakrýt a zkušenější personalista je odkryje již během prvního rozhovoru s uchazečem. Takový jedinec pak často bývá neúspěšný i u dalších

pohovorů a to až do situace, kdy hledání zaměstnání vzdá. Za tohoto stavu věci se dotyčný musí nevyhnutelně smířit se všemi nevýhodami, které jeho stav s sebou přináší a které mohou ohrozit i jeho fyzickou existenci. Postižený se velmi často dostává až na okraj společnosti.

Psychický teror na pracovišti mívá fatální dopady na soukromý život. Ani pevné rodinné vztahy, přátelství či dlouholetí partneři často nedokáží dlouhodobě zvládnout velký psychický tlak, kterému je nejen oběť, ale i celé její okolí vystaveno. Nedůvěra k lidem, v krajním případě (avšak ne výjimečném) rozchody, rozvody, ztráta sebeúcty, to vše patří k průvodním znakům, tím vším bývají jakoby navíc oběti mobbing/bossingu poznamenány. Pro oběti psychoteroru bývá těžké pochopit, co se s nimi vlastně děje, natož aby v tomto ohledu mysleli na své blízké a jejich pocity. Ti tedy často nerozumí tomu, co zapříčinilo změny v jejich chování.

Oběť mobbingu se ve většině případů stáhne do sebe a své pracovní problémy neventiluje. Následující znaky, by pro okolí měly být signálem, že se s jejich blízkým “něco“ děje (Davenport, 2005, s. 122):

- dotyčný přestává komunikovat,
- je negativistický, podezřívavý a úzkostlivý,
- skrývá své emoce,
- snaží se izolovat od ostatních,
- odmítá jakoukoliv pomoc
- nebo naopak vyžaduje neustálou podporu,
- zapomíná,
- je zlostný,
- je ze všeho unavený,
- fyzický neklid nebo naopak “zpomalenost“,
- změny pro něj typické návyky,
- nevěnuje pozornost úklidu,
- neplatí účty,
- přestává dbát na hygienu atd.

5.2 Obrana před mobbingem/bossingem

Nyní bych se ráda zmínila o tom, co může oběť mobbingu/bossingu udělat pro svou obranu, není totiž odsouzena k pouhé pasivitě. Přesto se v praxi častěji setkáme se situací, kdy pracovníci pouze čekají na to, až se jejich trýznitel vyčerpá a přestane sám od sebe, což se však nestává. Mobbing/bossing má naopak tendenci eskalovat. Dělat tedy, že se vlastně nic neděje a vše je v pořádku do nekonečna nelze, zejména v případě, že jsou kolegové nuceni dennodenně kooperovat. Na tomto místě bych ráda vyšla ze závěrů, které sepsal ve své knize “Můj šéf, můj nepřítel?” Pavel Beňo (2003, s. 81-86), zakladatel organizace Práce a vztahy, a který doporučuje níže uvedené:

- *Zůstat či odejít je osobní volbou každého z nás.*
 - Každý pracovník postižený mobbingem/bossingem se musí rychle rozhodnout, zda v dané firmě zůstane či odejde. Je to zásadní volba, která bude dále ovlivňovat jeho nejen pracovní život.
 - Jako relativně rozumné se jeví v podniku zůstat v případě, že se oběť terorizování dostatečně rychle v nastalé situaci zorientuje a začne jednat již v první fázi mobbingového/bossingového procesu. Pak má jistou šanci, že se mu podaří konfliktní situaci urovnat a vyřešit. Takový člověk si ale musí nejprve uvědomit, že není pouhou bezmocnou obětí a nesmí hledat vinu pouze na své straně, což není nic neobvyklého. Jako efektivní se v této situaci ukázal model řešení konfliktu, kdy se ho zúčastní třetí osoba, jež disponuje důvěrou u obou zainteresovaných stran. Nejprve je tedy nutné konflikt správně pojmenovat a odhalit, co stálo za jeho vznikem. Dále musí být sporná situace detailně probrána a obě strany musí mít příležitost vyjádřit se, k čemu potřebují. Následovat by měly návrhy řešení, k čemuž se opět vyjadřují všichni zúčastnění. Jedním z posledních kroků je přijetí rozhodnutí, které si často vynutí kompromis obou stran, proto by z něj měly dostatečně jasně vyplývat kladné důsledky pro všechny.

- Samozřejmě nastávají i situace, kdy je pro člověka (ač mobbing/bossing zachytí včas) nejlepší podnik opustit, těmi jsou například zhoršení zdravotního stavu, jiné kariérní příležitosti atd.
- *Neměli bychom si nechat vše líbit.*
 - Toto pravidlo samozřejmě platí obecně, nejefektivnější je však v první, maximálně na začátku druhé mobbingové fáze, a to zejména z toho důvodu, že mobbovaný pracovník se v dalších fázích procesu již většinou není schopen bránit žádným způsobem. Schválně zde zmiňuji pouze mobbing, protože u bossingu je tato taktika lichá, respektive spíše postiženému ještě více uškodí. O co se tedy jedná? Mobber je již na svou oběť zvyklý a plně si užívá schválnosti, kterými ji sužuje stále častěji. Za takového stavu věci se ukazuje jako velmi účinné, když se mobbovaný jedinec začne hlasitě, ale opravdu hlasitě, bránit a vyjadřovat svůj nesouhlas s danou situací. Čím okázalejší bude projev postiženého, tím větší dojem udělá na mobbera i jeho okolí. Doporučuje se tedy bouchat do stolu, práskat dveřmi, křičet, házet věcmi, stěžovat si u nadřízeného. Stává se (bohužel ale ne vždy), že se mobber tohoto způsobu chování zalekne, protože je to pro něj něco naprosto nečekaného. Z pasivní oběti je najednou aktivní bojovník. Bude-li mít dotyčný štěstí, nechá ho mobber na pokoji. Jediné, co po takovýchto výstupech mobbovanému hrozí, je velmi pravděpodobně pověst “hysterika/hysterky“. S tímto faktem se ovšem žije daleko lépe a snadněji, než s mobberem za zády.
- *Zapojte třetí osobu a udělejte si z ní spojence.*
 - V určité fázi mobbingu/bossingu již nedochází “pouze“ ke zhoršování situace na pracovišti, ale i v rodině, přátelských vztazích atd. Pokud tak již neudělal, začne tedy dotyčná osoba časem řešit otázku, zda o svém eskalujícím problému v zaměstnání říci někomu z blízkých a zapojit je do jeho řešení. Psychický stav oběti se ale může ještě zhoršit, pokud na takovouto zátěž dotyční nejsou

připraveni. Reagují pak obvykle velmi necitlivě, což mobbovanému/bossovanému nejenže nepomůže, ale jeho situace se stává ještě těžší, protože se cítí nepochopený, odstrčený a uzavírá se ještě více do sebe. Pak už existuje pouze jediné řešení, a tím je najít si spojence někde jinde. V tomto mohou postiženému pomoci např. organizace, které se mobbingem/bossingem zabývají a mají v náplni své práce jeho obětem pomáhat. Dále se dotyčný může obrátit na personální útvar v zaměstnání, kde by pracovníci měli v ideálním případě být na danou situaci vyškoleni. Dalším řešením se ukazují být také virtuální poradny na internetu, různé chaty atp. Ze všeho nejdůležitější je o svém problému hovořit, podělit se o něj a nebýt tak na něj sám.

- *Dle cíle zvolte odpovídající strategii a máte-li sílu, bojujte.*

- Je Vám nabídnuto odstupné, máte novou pracovní nabídku, nyní přichází na řadu rozhodnutí, zda by nebylo praktičtější společnost opustit. Většina obětí mobbingu/bossingu by neváhala ani chvíli a rozhodně by se takové jednání nedalo kvalifikovat jako zbabělost. Přesto se někteří takto postižení pracovníci rozhodnou ve firmě zůstat a situaci řešit. Pak by měli být pečlivě připraveni a nejlépe mít při sobě následující:

- a)** písemnosti o zaměstnání – pracovní smlouvy, náplň práce, pracovní řád atd.

- b)** deník – doporučuje se vést si podrobné záznamy, v kterých by mělo být obsaženo:

1. datum a čas útoku,
2. popis mobbingového jednání,
3. kdo mobbuje a jakou zastává funkci,
4. jaké může mít motivy,
5. v čí přítomnosti došlo k útoku,

6. zdravotní následky plynoucí z mobbingu včetně dat návštěv u lékaře,
7. časový odstup útoků,
8. dny mimo zaměstnání,
9. dny, kdy chyběl mobber.

Je dokázáno, že lidská paměť nemůže obsáhnout vše a zapamatovat si veškeré události, které nám mohou v budoucnu pomoci s řešením. V neposlední řadě také slouží k uvolnění napětí, které se v obětech hromadí. Má tedy jistý terapeutický smysl.

c) dokumenty – prokazatelné jsou primárně věci, které si necháme potvrdit písemně (například nadřízený po Vás žádá splnění úkolu, který považujete za nesmyslný a mohl by mít v budoucnu následky, za které by sám podřízený zodpovídal atd.). Taktické je pořizovat si fotokopie materiálů, které nám mohou později posloužit jako důkaz.

d) zákoník práce – patří mezi základní dokumenty, kterým by každý zaměstnanec měl věnovat pozornost, zvláště dostane-li se do potíží. Může v něm nalézt cenné rady a doporučení.

- *Prohra se může stát vítězstvím.*

- Ve většině případů se bohužel obětí mobbingu/bossingu nepodaří vybojovat nápravu a z pracoviště odchází předčasně. Ale také se ve většině případů dočkají konce osoby, která mohla za jejich utrpení. Mobber/bosser je postupem času nucen ze zaměstnání odejít, respektive je vyhozen, kvůli neplnění pracovních úkolů. Svůj čas totiž raději věnuje trýznění kolegů/podřízených. Další podstatná záležitost je ta, že pokud se nám podaří uprchnout z nezdravého pracovního prostředí uprchnout včas, nedáme mobberovi/bosserovi šanci napáchat na nás takové škody.

Staneme-li se my nebo někdo z našich blízkých obětí mobbingu/bossingu, bývá velmi těžké se s touto situací vyrovnat. Naše společnost je momentálně ve fázi, kdy

uctívá silné jedince a dávat najevo silnější emoce, případně říci, že si s něčím nevíme rady, je považováno téměř za neslušné. Tento fakt terorizovaným situaci neulehčuje. Přesto je důležité, aby si dotyčný celým očistným procesem včetně prožívání a uvědomování si vlastního utrpení prošel. Jeho prožívání přitom bývá u mužů a žen rozdílné. Muži se častěji projevují agresivně, zatímco ženy častěji pláčí, což se dá mimo jiné připsat i jistým stereotypům přetrvávajícím v naší společnosti. Dá se tedy shrnout, že mobbovaní/bossovaní sami sebe často staví do role bezbranné oběti, která nemá na výběr, de facto žádnou moc nad svým osudem. To je však omyl, každý má na výběr, co s vlastním životem udělá. Ráda bych zde dále uvedla některá doporučení, ke kterým svými výzkumy dospěla Davenportová (2005, s. 166-167). Co je tedy dle ní důležité:

1. Analýza situace

2. Pokus o její řešení

- Nalézt východisko je jistě možné v pracovním prostředí, které mobbing odmítá. Pokud však budeme hovořit o bossingu, situace je daleko komplikovanější a výsledek značně nejistý.

3. Útěk

- Pokud je stav neudržitelný a žádné možné řešení na obzoru, opravdu se dá říci, že ten, kdo uteče, vyhrává.

4. Zveřejnění

- Ať je zkušenost s mobbingem/bossingem pro člověka jakkoliv stresující, neměl by o ní mlčet, ale naopak o ní hovořit a domáhat se i právními prostředky její nápravy. Mobber/bosser nesmí získat pocit, že jeho chování je funkční, protože by ho zařadil mezi modely svého chování, které by aplikoval i na další nepohodlné kolegy/podřízené.

5.3 Legislativa týkající se mobbingu/bossingu

Problematika mobbingu/bossingu je v našem právním řádu stále do jisté míry opomíjena. Jedním ze způsobů, jak se postižený může domáhat nápravy je prostřednictvím institutu osobnostního práva. Osobnostní právo je de facto právo na ochranu osobnosti, vzhledem k mobbingu/bossingu je pro nás zajímavá tato pasáž (Huberová, 1995, s. 136):

"Osobnostní právo je naším právním řádem chápáno jako jednotné právo, v kterém existují dílčí osobnostní práva. Jednotlivé osobnostní hodnoty reprezentují významné společenské hodnoty, které zpravidla rozdělujeme na osobnostní hodnoty fyzické povahy (např. život, zdraví) a osobnostní hodnoty psychomorální povahy (např. svoboda, čest, důstojnost). Neoprávněné zásahy do uvedených osobnostních hodnot mají za následek porušení, resp. ohrožení kmenového osobnostního práva."

Hovoříme-li tedy o mobbingu/bossingu, jedná se ve většině případů o porušení osobnostních hodnot psychomorální povahy. Nicméně existuje i další způsob, jak se mobbingu/bossingu bránit a ten je zakotven v našem pracovněprávním řádu. V něm můžeme nalézt pro nás důležitá ustanovení:

- a) § 13 odst. 2, písm. b) zákona č. 262/2006 Sb. - zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli jejich diskriminace.
- b) § 14 odst. 1 zákoníku práce - výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů nesmí bez právního důvodu zasahovat do práv a oprávněných zájmů jiného účastníka pracovněprávního vztahu a nesmí být v rozporu s dobrými mravy.
- c) § 14 odst. 2 zákoníku práce - zaměstnavatel nesmí zaměstnance jakýmkoli způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů.
- d) § 16 odst. 2 zákoníku práce - v pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoli diskriminace.

(Zákoník práce, 2009, s. 790-792)

Nejrozvinutější systém ochrany pracovníků mají i díky Heinzovi Leymannovi skandinávské země. Nicméně ani samotná Evropská unie nezůstává pozadu. V roce 2001 přijal Evropský parlament opatření tzv. "Resolution on Harassment at the Workplace 2001/2339", které se konkrétně mobbingem, respektive bullyingem zabývá. Zdůrazňuje například povinnost všech členských států a společnosti jako takové potírat mobbingové aktivity nebo důležitost bližšího zkoumání mobbingových případů v souvislosti se stylem řízení, s věkem a v neposlední řadě s pohlavím. Dále Evropský parlament poukazuje na problém zavést nezbytná opatření vztahující se k dané problematice vzhledem k psychickým následkům hrozícím zaměstnancům při výkonu práce, protože se daleko hůře prokazují a vůbec identifikují. Do popředí zájmu se dostala i sporná otázka, na kterou jsem poukázala již na začátku své práce, týkající se samotného pojmu mobbing/bullying. Je velmi obtížné najít nejen mezi členskými zeměmi jeho jednotnou definici. Ve většině případů jsou v právním řádu pouze zmíněny určité aspekty týkající se ho a zdůrazněny některé z dopadů na jedince. Z tohoto důvodu Evropský parlament v již zmiňované rezoluci body, které ho charakterizují – nedostatek lidskosti při zacházení s pracovníkem, pocit vyloučení z pracovního kolektivu, dostávání vylučujících se úkolů, které nelze splnit atp. Obecně lze shrnout, že jednotlivé členské státy přijímají různé strategie boje s mobbingem/bullyingem. Některé z těchto zemí přijali specifickou legislativu mobbing/bullying omezující, jiné pouze rozšířili stávající právní řád, další využívají starší zákony, pod jejichž definici lze s trochou fantazie mobbing/bullying zahrnout. (Ferrari, 2004, s. 7-9).

6 ZÁVĚR

Mobbing a bossing jsou velmi nebezpečnými fenomény, které bohužel nejsou v našem pracovním životě vzácnou výjimkou. Podíváme-li se na závěry dostupných výzkumů, které proběhly na půdě Evropské unie, ukazuje se, že cca 9% pracovníků (toto číslo zastupuje zhruba 12 miliónů lidí) má s mobbingem osobní zkušenost (Ferrari, 2004). Přičemž je vcelku jasné, že se nejedná o všechny skutečně proběhnuvší případy. Pro lidi je obecně stále velmi těžké o mobbingu/bossingu/bullyingu/šikaně na pracovišti, či jak tomuto fenoménu budeme říkat, hovořit a přiznat, že i oni se stali jeho oběťmi. Nemluvě o faktu, že postižení jedinci téměř ve většině případů na svou obranu nepodniknou žádné kroky. Těžko jim to však vyčítat.

Zvláště dnešní doba je k mobbingu a bossingu velmi náchylná, dá se dokonce říci, že mobberům a bosserům vyloženě nahrává a sama jim připravuje příležitosti. Ať je již finanční krize, která zasáhla v posledních měsících naši společnost uměle vytvořená, či není, není předmětem této práce. Pro vznik mobbingu/bossingu je ale ideální, je jeho živnou půdou. Podnikům, ani těm velkým a dříve stabilním, se nedaří, dochází k finančním ztrátám. Nadřizení jsou proto zákonitě neklidní, majitelé společností je tlačí k lepším výsledkům a oni se snaží přinutit své podřízené k vyšším výkonům. K tomu využívají nejrůznějších zastrašovacích prostředků, jako je hrozba propuštěním ze zaměstnání, nahrazení výkonnějším kolegou atp. Na druhé straně vzniká panika v samotném kolektivu, kdy je za dané situace jasné, že se v organizaci udrží jen ti nejschopnější. To opětovně mobberovi nahrává do karet. I ti, kteří si za ideálního stavu věcí mysleli, že by podobných nepřístojností nebyli schopní, v sobě objevují netušené stránky. Myslím si tedy, že za daných poměrů mobbovaných a bossovaných přibývá. A ti se opět nebrání a zůstávají ve firmě s nadějí, že brzy dojde k zlepšení situace. Pokud by dali výpověď, hrozí, že by měli problém sehnat jiné zaměstnání. V dnešní době je totiž opravdu velmi náročné sehnat pracovní místo, existují však obory (například vzdělávání a personální služby), kde je situace ještě složitější. Oběti psychoteroru se tím pádem dostávají do daleko bezvýchodnějšího stavu, než ve kterém byli dříve.

Zachování si aktuálního pracovního místa se může opravdu stát existencí otázkou.

I já sama jsem se stala obětí bossingu a to jsem byla oproti hodně lidem v jisté, řekněme informační výhodě, protože jsem se tímto fenoménem již dříve zabývala. Přesto jsem se neodhodlala k rázným krokům, které v této diplomové práci postiženým jedincům doporučuji. Nebýt pracovního kolektivu, jehož jsem byla součástí, ze společnosti bych velmi pravděpodobně odešla. Mí spolupracovníci situaci, ve které jsem se ocitla, zpočátku nebrali příliš vážně. Mohu proto potvrdit zkušenost mobbovaných/bossováných lidí, že je velmi obtížné podchytit kritickou situaci, ke které vše směřuje, na samém počátku. I já jsem na začátku nabyla dojmu, že si možná vše namlouvám a reaguji příliš přecitlivěle. Až ke konci druhé bossingové fáze začali mí kolegové vnímat mé pocity stejně a snažili se mě podpořit. Ve firmě jsem nakonec zůstala a paradoxně vzniklou situaci zpětně hodnotím jako velmi zajímavou zkušenost, kterou bych však již nechtěla pochopitelně projít. Můj předchozí nadřízený v organizaci již nepracuje, avšak ne z výše uvedených důvodů.

Z vlastní zkušenosti tedy mohu říci, že postavení obětí psychoteroru na pracovišti není nikterak dobré. Nenapomáhá tomu ani sama naše společnost, která stále do jisté míry před danými fenomény přivírá oči. Ač opět musím zdůraznit, že všeobecná informovanost oproti minulým letům značně pokročila, což je jistě dobrá zpráva. Naznačuje, že bychom se v budoucnu mohli naučit sami sebe lépe bránit a proti mobberům/bosserům účinněji jako celek bojovat.

Doufám, že se mi v mé diplomové práci podařilo dostatečně zdůraznit veškerá nebezpečí, která z mobbingu/bossingu vyplývají pro nás jako jedince, firmy i společnost obecně. Hlavním úkolem, na který bychom měli nyní zaměřit naši pozornost je, dle mého názoru, sjednocení používaných pojmů a jejich ucelené používání v literatuře jakož i například v právním řádu České republiky. Dalším z našich cílů by měla být osvěta společnosti, která by ideálně měla proběhnout ještě před začleněním jedinců do pracovního procesu. A v neposlední řadě vzdělávání řídicích pracovníků, kteří, pokud se jich zeptáte, zda je jejich firma mobbingem

ohrožena, téměř ve sto procentech odpoví, že ne. Proto i prosadit v organizacích preventivní opatření zaměřená proti mobbingu/bossingu je velmi obtížné. Mnoho vedoucích má stále ještě pocit, že budou-li jejich zaměstnanci se zmíněným fenoménem lépe obeznámeni, začnou všechny vzniklé konfliktní situace hodnotit optikou zneužívaných.

Bohužel asi nikdy nenastane situace, že by mobbeři/bosseři zmizeli z našeho světa, to by byla čirá utopie. Jejich situaci bychom se jim však měli podniknutím uvedených kroků snažit co nejvíce znesnadnit a dát jim jasně najevo, že jejich jednání není v pořádku a nemělo by jim bez povšimnutí projít.

7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

1. BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 2003. 1. vydání vyd. Šlapanice : Era, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.
2. ČESKO *Zákoník práce : prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem : k 1.1. 2009*. 3. aktualiz. vyd. Olomouc : Anag, 2009. 1095 s. ISBN 978-80-7263-496-5.
3. DAVENPORT, Noa, DISTLER SCHWARZ, Ruth, PURSELL ELLIOTT, Gail. *Mobbing : Emotional Abuse in the American Workplace*. 3rd edition. Iowa : Civil Society Publishing, 2005. 216 s. ISBN 0-9671803-0-9.
4. FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci : Jak se vypořádat z konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0533-8.
5. FERARRI, Elena. *RAISING AWARENESS ON MOBBING : an EU Perspective* [online]. 2004 , April 2004 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: http://ec.europa.eu/justice_home/daphnetoolkit/files/projects/2003_152/mobbing_eu_perspective_cras_2003_152.doc.
6. HAIS, Karel, HODEK, Břetislav. *Velký anglicko-český slovník : I. A - E*. 2. vyd. Praha : Academia, 1991. 760 s. ISBN 80-200-0065-8.
7. HAIS, Karel, HODEK, Břetislav. *Velký anglicko-český slovník : II. F - M*. 2. vyd. Praha : Academia, 1992. 784 s. ISBN 80-200-0066-6.
8. HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha 8 : Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
9. HERRIOT, Peter. *European Journal of Work and Organizational Psychology : Mobbing and Victimization at Work*. 1st edition. Hove : Psychology Press, 1996. 320 s. ISBN 978-086377-946-6.

10. HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti : mobbing*. Martin : Neografie, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.
11. JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha 8 : Portál, 2001. 285 s. ISBN 80-7178-535-0.
12. KMONÍČKOVÁ, Jana, WAGNEROVÁ , Ivana. *Mobbing na pracovišti* [online]. 2004 , 2004 [cit. 2009-03-02]. Dostupný z WWW: <http://web.ff.cuni.cz/wagnerova/3.pdf>.
13. KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing : Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 3. aktualiz. vyd. Praha 3 : Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
14. LEYMANN , Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia : Epidemiological Findings* [online]. 1996 , 1996 [cit. 2009-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.leymann.se/English/13100E.HTM>.
15. LEYMANN , Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia : Conflict: risk for mobbing* [online]. 1996 [cit. 2009-03-06]. Dostupný z WWW: <http://www.leymann.se/English/12110E.HTM>.
16. LEYMANN , Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia : Psychological terrorization - the problem of terminology* [online]. 1996 [cit. 2009-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.leymann.se/English/11130E.HTM>.
17. LEYMANN , Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia : What is PTSD?* [online]. 1996 [cit. 2009-03-06]. Dostupný z WWW: <http://www.leymann.se/English/32120E.HTM>.
18. MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
19. NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha 2 : Academia, 2003. 507 s. ISBN 80-200-0993-0.
20. SKOGSTAD, Anders, MATTHIESEN, Stig Berge, EINARSEN, Stale. *Organizational Changes : a Precursor of Bullying at Work* [online]. 2007 , spring

2007 [cit. 2009-03-06]. Dostupný z WWW:
<http://folk.uib.no/pspsm/documents/Org-change-Skogstad-Matthiesen-Einarsen.pdf>.

21. SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí : o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu* . 1. vyd. Praha : Eurounion, 1996. 134 s. ISBN 80-85858-30-4.

22. ŠČUREK, Radomír. *Ochrana před násilím a obtěžováním v práci* [online]. [cit. 2009-04-05]. Dostupný z WWW:
http://osha.europa.eu/cs/campaigns/hwi/topic_prevention_violence/czech/state_of_play.pdf.

8 BIBLIOGRAFIE

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BERNSTEIN, Albert J., ROZEN, Sydney C. *Neandrtálci v práci : aneb jak se nezbláznit z lidí na pracovišti*. 1. vyd. Praha 1 : Victoria Publishing, 1995. 285 s. ISBN 80-85605-31-7.
3. GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 1. vyd. Praha 3 : Argo, 2001. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
4. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
5. LILLEY, Roy. *Jak jednat s problematickými lidmi*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0687-X.
6. MCGILL, Ann M. *Řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha 1 : Grada Publishing, 1996. 103 s. ISBN 80-7169-136-4.
7. NOVÁK, Tomáš, CAPPONI, Věra. *Sám proti agresí*. 1. vyd. Praha 1 : Grada Publishing, 1996. 123 s. ISBN 80-7169-253-0.

Evidenční list knihovny

Diplomové práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

Stružková, A.: Mobbing

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně

citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu v němž bude práce využita	Datum, podpis

