

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

A

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Pavla Kartáková

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

A

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Mobbing – psychický teror na pracovišti

Mobbing – The psychical terror at the workplace

Autor: Pavla Kartáková

Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Procházka

Studijní program: Sociální pedagogika, specializace v pedagogice

Datum odevzdání: 31. 3. 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma

Mobbing – psychický teror na pracovišti

jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených
v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

České Budějovice, 31. březen 2009

Pavla Kartáková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Mgr. Miroslavu Procházkovi za podnětnou spolupráci, užitečné rady a odborné vedení při zpracování bakalářské práce. Další poděkování za ochotu a vstřícnost patří odborně zaměřeným technickým pracovníkům, díky nimž jsem mohla realizovat svůj průzkum.

Anotace - Abstract

Tato práce je zaměřena na zmapování problematiky mobbingu v prostředí česko – německého podniku. Snažili jsme se o vymezení projevů tohoto zvlášť nepříznivého jevu, který je úzce spjat s pracovním životem. Zahrnuje různé formy diskriminace a obtěžování i další způsoby jednání, které postiženou osobu psychicky i fyzicky likvidují. V teoretické části jsme se soustředili na objasnění pojmů v kontextu aktuální odborné literatury, přičemž jsme věnovali velkou pozornost rozdílům mezi běžnými konflikty a systematickými útoky na pracovišti. Zmínili jsme typické znaky, příčiny vzniku, formy a podoby mobbingu. Dále jsme vypracovali profil oběti a násilníka, povšimli si důsledků mobbingu pro účastníky i pro klima celého pracoviště. Za velmi podstatné jsme považovali popis postupu eliminace a úspěšného řešení problémů souvisejících s psychoterorem na pracovišti, jejichž prvotním cílem je všeobecně zlepšení vztahů v kolektivu. V poslední části jsme popsali, jakou roli mohou v řešení i prevenci sehrát nadřízení pracovníci, personalisté, management a odbory.

V praktické části jsme se zaměřili na analýzu pracovních vztahů ve vybraných kolektivech pomocí ankety – výzkum jsme realizovali ve výrobním závodě na Českobudějovicku. Sledovali jsme především informovanost pracovníků, spokojenost a vzájemné porozumění v kolektivu, klima na pracovišti a fungování mezilidských vztahů.

Poznatky prezentované v této bakalářské práci by mohli posloužit široké veřejnosti i zainteresovaným lidem působícím v oblasti výchovně vzdělávací a sociálně právní, zároveň také firmám, specialistům na lidské zdroje a vedoucím pracovníkům.

The thesis deals with the problem of mobbing within the Czech-German Company. We tried to specify this particularly unpleasant phenomenon, which is closely linked to work life. It contains various forms of discrimination and abuse as well as other forms of behaviour, which ruins the affected person both mentally and physically.

In theoretical part we concentrated on explaining concrete terms in the context of present literature and in the process we tried to stress the differences between usual conflicts and constant psychological constraint at workplace. We mentioned typical symptoms, causes and forms of mobbing. Further on, we compiled victim and abuser profile. We noticed the consequences of mobbing for both the participants and the working place climate. We also found it very important to stress the advance of elimination and successful coping with psycho terror at workplace which primarily aims at improvement of interpersonal relationships.

In the final part we described the role of superior working staff, personnel managers, company management and trade unions dealing with these problems.

In practical part we concentrated on work relations analysis in selected teams by means of the questionnaire-the research was carried out in a factory in České Budejovice area. In the first place we monitored the level of contentment of workers in the production process, working place atmosphere and interpersonal relations.

Information presented in this bachelor thesis could come in useful for the general public, professionals working in educational, legal and social areas and could work simultaneously well for the companies, managers and specialists focused on human resources.

Obsah

TEORETICKÁ ČÁST

1	Vysvětlení základních pojmů v kontextu minulosti.....	9
1.1	Patologické vztahy v práci	9
1.2	Co je to mobbing.....	10
1.3	O původu slova mobbing	11
1.4	Šikana není mobbing.....	11
1.5	Výskyt mobbingu.....	12
2	Rozdíl mezi konfliktem a psychickým terorem	14
2.1	Konflikt není mobbing	14
2.2	Jak rozpoznat mobbing	14
2.2.1	Záludnost, skrytost a nebezpečnost.....	15
2.3	Cíl mobbingu.....	19
3	Vznik mobbingu.....	20
3.1	Příčiny vzniku mobbingu	20
3.1.1	Špatný styl řízení.....	21
3.2	Fáze mobbingu	22
3.3	Mobbing se stává oficiální	24
3.4	Vyloučení z organizace	24
4	Profil útočníka.....	26
4.1	Osobnost mobbera.....	26
4.2	Povahové profily mobberů.....	26
4.3	Typický protagonista.....	27
5	Typická oběť	29
5.1	Typická oběť a její profil	29
5.2	Fyzická a psychická odlišnost.....	29
5.2.1	Obětní beránek	30
5.2.2	Odolnost oběti vůči mobbingu.....	31
5.2.3	Vztah mobbera a jeho oběti.....	31
6	Techniky a zbraně mobbingu	33
6.1	Techniky mobbingu	33
6.2	Komunikace s mobberem.....	33
7	Reakce oběti na mobbing.....	35
7.1	Jak na psychoteror reaguje oběť	35
7.2	Mobbing a nemoc.....	35
8	Důsledky mobbingu	37
8.1	Důsledky pro jedince.....	37
8.2	Dopady na jedince.....	37
8.3	Důsledky pro organizaci	38
9	Prevence mobbingu a aktivní obrana proti němu.....	39
9.1	Prevence mobbingu z pohledu organizace.....	39
9.1.1	Prevence z pohledu kolektivní smlouvy a zákoníku práce	40
9.2	Vedoucí pracovník	41
9.3	Obrana proti mobbingu	42
9.4	Pomoc rodiny	44

PRAKTICKÁ ČÁST

10	Cíl výzkumu, stanovení předpokladů a metod výzkumu	46
10.1	Cíl výzkumu	46
10.2	Stanovení předpokladů	46
10.3	Metody výzkumu	47
10.4	Profil vybraného podniku	48
10.5	Výzkumný vzorek	49
11	Prezentace výsledků výzkumu	51
11.1	Dotazník pro zaměstnance	51
11.1.1	Vyhodnocení a interpretace výsledků	51
11.2	Vyhodnocení předpokladů	66
11.2.1	Vyhodnocení předpokladu č. 1	66
11.2.2	Vyhodnocení předpokladu č. 2	67
11.2.3	Vyhodnocení předpokladu č. 3	69
11.2.4	Vyhodnocení předpokladu č. 4	71
12	Závěr	72
13	Seznam použitých zdrojů	74
13.1	Seznam literatury	74
14	Seznam příloh	76

Teoretická část

1 Vysvětlení základních pojmů v kontextu minulosti

1.1 Patologické vztahy v práci

K nejrůznějším nesvárům, hádkám a násilným projevům docházelo už v prvních sociálních uskupeních našich prapředků. Také v práci odedávna vznikají vážná nedorozumění, počínaje nevyřešeným pracovním sporem, přes šikanu a konče agresivním psychickým terorem.

Podle H. J. Kratze se v poslední době negativní projevy ocitly v popředí zájmu veřejnosti, právem se odsuzují a získaly trefnou, snadno zapamatovatelnou nálepku: MOBBING¹. V práci dochází neustále k malým pracovním střetům, příčiny jsou různé. Tyto potíže vznikají z rozdílných potřeb a hodnotových představ lidí a právě ty se mohou stát zdrojem vzniku patologických vztahů v kolektivu. Nicméně nelze konstatovat, že každý pracovní konflikt je počátkem mobbingu, to by bylo přehnané. Znepokojující je ale fakt, že jde o případy stále častější, stále brutálnější a se stále těžšími důsledky.²

S rostoucí konkurencí, silným tlakem na zvyšování výkonů a snižování nákladů na pracovišti, snahou o dosahování maximální produktivity na úkor pracovní síly, dochází ke zhoršování pracovních vztahů, vzniku zátěžových situací, zhoršuje se pracovní i sociální klima.

V neposlední řadě nás bohužel výrazně zatěžují dopady finanční krize, které ještě zvyšují strach a nervozitu v pracovním procesu a přispívají tak ke stále se zhoršujícím mezilidským vztahům.

Zatímco šikanování na vojně nebo ve školství je známé a podrobně zpracované, o šikaně na pracovišti se stále mluví málo, nebo jen v případě zájmu médií.

¹ Kratz, 2005 s. 15

² Svobodová, 2008, s. 18

1.2 Co je to mobbing

Existuje mnoho různých definic, ale jednotná mezinárodně uznávaná v podstatě nikoliv. Většinou však téměř všechny vycházejí z definic profesora Leymanna, který se vztahům na pracovišti intenzivně věnoval.

Výraz mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do kouta, vyloučit ho z kolektivu, urazit, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky bývají poměrně časté a v podstatě bez náležité příčiny a většinou se nevztahují k pracovním aktivitám oběti. Silný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává nebo jak se na pracovišti chová. Soustavně mu však ztěžuje nebo znemožňuje plnění pracovních úkolů.

Pro označení těchto jevů na pracovišti se užívá mnoho termínů. Čeština nemá jednotné označení pro slovo mobbing. Každý autor prezentuje jiný názor. Často se překládá jako psychoteror, (psychický) teror, (psychické) týrání, psychické násilí, nepřesně i jako šikana. Široké veřejnosti je však znám poněkud hrubší výraz - jedním slovem "buzerace".

Hirigoyen (2002) nebezpečnost těchto jevů zdůrazňuje slovním spojením psychická vražda. Jihoafričanky Marais a Herman dokonce lidi provozující mobbing přirovnávají k divokým hyenám (kniha *Corporate Hyena at Work*), Wyatt a Hare zase ke své knize *Work abuse* hovoří o moderní choleře a konstatují, že psychické týrání na pracovišti dosahuje epidemických rozměrů. Nicméně ať už má tento jev jakýkoliv název, jde o diskriminační projev, nežádoucí agresivitu a patologický fenomén.

V anglosaských zemích se hovoří spíše o bullyingu, u nás stejně jako ve zbytku Evropy se používá výraz mobbing. Mobbing je proces, při kterém je kolega napadán svým kolegou, o bossingu hovoříme, když nadřízený útočí na své podřízené. Opačný případ, kdy zaměstnanci útočí na svého vedoucího nazýváme staffing. Švédský výzkum odhalil, že nejčastěji dochází k tomuto násilí právě mezi kolegy – 44 % (Kratz 2005). Na slovní označení bullying nepadají mezi odborníky shodný názor. Někteří autoři, především v USA, užívají slovo bullying pro souhrné označení mobbingu i bossingu. Jiní autoři však mobbing a bullying striktně odlišují (u bullyingu jde totiž na rozdíl od mobbingu o užívání fyzického násilí). Bullying bývá překládán jako tyranizování, zastrašování či šikanování.³

I u nás se v poslední době objevuje výraz *stalking* (z anglického stalk – honba, lov, případně to stalk – pronásledovat). Charakterizují ho útoky a zastrašování prostřednictvím telefonu, vyhrožování násilím, veřejné slovní napadání, ale především chorobné

³ Svobodová, 2008, s. 19

pronásledování. O chairingu hovoříme v případě uplatňování neférových metod mezi vedoucími pracovníky, kteří chtějí za každou cenu uspět v boji o vyšší post.

1.3 O původu slova mobbing

Slovo mobbing není místního původu a ještě nedávno nebyl tento výraz dostatečně srozumitelný ani v anglicky mluvících zemích. Mobbing je totiž termín, který nebyl v tomto kontextu v angličtině užíván a výraz byl vytvořen uměle. Základ tvoří sloveso *to mob* = utlačovat (urážet, vrhat, obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout, vulgárně vynadat, vrhnout se na...), popřípadě podstatné jméno *mob* (dav, lůza, cháttra, gang, zločinecká parta). Jeho závažnost podtrhuje například i slovní spojení *mob boss*, které označuje šéfa mafie.⁴

Výraz mobbing poprvé užil rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrád Lorenz (1903-1989), jiní upřednostňují anglického ornitologa Franka Finna (1868-1932), který měl výraz mobbing užít již v roce 1919. Finn jím označoval chování ptáků k ostatním ptákům. Konrád Lorenz zase útok smečky na vetřelce, který vnikl do jejich teritoria.

Hlavní zásluhu na přenesení slova i jevu mobbing do psychologie má bezesporu švédský lékař a psycholog práce (původem Němec) **Heinz Leymann** (1932-1999).

*Jako první aplikoval analogii zvířecího chování na situaci na pracovišti. Při výzkumu pacientů s komunikačními a vztahovými problémy zjistil, že se někteří pracovníci ve firmách chovají ke svému kolegovi způsobem „útočící smečky“. Ačkoliv byl termín mobbing dlouho znám, nebyl do začátku osmdesátých let dvacátého století systematicky popsán. Z psychologického pohledu tedy jde o jev v podstatě nový. Díky mnoha článkům, které o psychickém týrání na pracovišti Leymann publikoval, se významnou měrou zasloužil o rozšíření termínu mobbing do celého světa.*⁵

1.4 Šikana není mobbing

Slovo mobbing se někdy překládá jako šikana a mnoho lidí tyto dva termíny zaměňuje. I sdělovací prostředky často užívají spíše výraz šikana na pracovišti než mobbing. Oba termíny mají společné znaky, jedná se o ponižující a potupné praktiky, které mají za cíl ublížit druhé osobě. Jde o druhy násilí poškozující jedince, oba negativní jevy se však dějí v jiném prostředí, odlišný je způsob agrese i konkrétní dopad na poškozeného.

⁴ Svobodová, 2008, s. 20

⁵ Svobodová, 2008, s. 21

Na rozdíl od šikany se mobbing odehrává v dospělém kolektivu, na různých pracovištích. Šikana se objevuje hlavně na školách a v armádě. Je průhlednější, dá se snadněji rozpoznat, může a často bývá provázena fyzickým násilím. Šikana způsobuje oběti psychické nebo fyzické utrpení, častým motivem bývá prospěch nebo zisk. Mobbing je skrytý, propracovanější, dlouhodobý. Za jeho významem se skrývá systematické terorizování a poškozování zaměstnance s cílem učinit z běžně fungujícího člověka problémového pracovníka.

Mobbing spočívá v systematickém psychickém pronásledování nebo šikanování zaměstnance, které zpravidla směřuje k tomu, aby postižený zaměstnanec – oběť mobbingu ukončil pracovní vztah. Často jde o postih zaměstnance za to, že se zákonným způsobem domáhá sám nebo za pomoci jiných zaměstnanců svých práv vyplývajících z pracovního vztahu. Mnohonásobně více se objevují intriky, úskoky, pomluvy a donášení nadřízeným.⁶

1.5 Výskyt mobbingu

K mobbingu dochází na celém světě, jeho výskyt byl zaznamenán v různých zeměpisných koutech. Přestože nejde o nový jev, do širšího povědomí se dostal až v 80. letech (především díky profesorovi Leymannovi). I když je tento druh týrání v podstatě stejně starý jako práce sama, jeho vnímání se od Východu na Západ mění.

Nejlépe zmapovaný, a především legislativně ošetřený je mobbing ve Skandinávii, Velké Británii, Holandsku, Německu, Austrálii či USA. *První výzkumy byly prováděny hlavně v severských zemích (Norsko, Švédsko, Finsko) a posléze i ve střední Evropě.* Mnohé zahraniční studie řadu let ukazují, že mobbing je rozšířen po celém světě. Liší se jen čísla výskytu v jednotlivých zemích – pohybují se od 5 % až do neuvěřitelných 50 %.

U nás se výskytem mobbingu zabývá agentura GfK Praha. Od roku 2001 provádí každé dva roky opakované šetření. Osobám, které byli v pracovním poměru, a mohli tedy mít s touto problematikou zkušenosti, byly pokládány tři otázky (zda byli vystaveny některému druhu šikany na pracovišti, jak často a jak dlouhou dobu). Z výsledků výzkumu z května 2007 vyplynulo, že osobní zkušenost se šikanou na pracovišti má v současné době 16 % populace starší 14 let a dále, že více než čtvrtina postižených je některé z forem mobbingu vystavována alespoň jednou týdně, téměř polovina všech (45%) pak po dobu delší než jeden rok.

⁶ Wágnerová, 2007, s. 5

Výzkumný ústav bezpečnosti práce provedl mapování násilí na pracovišti v oblasti zdravotnictví a sociálních služeb v letech 2004-2005. Dotazníkové šetření (1286 osob) ukázalo, že 13% respondentů má osobní zkušenost s mobbingem, 12% s fyzickým násilím, a 38% zkoumaných osob se slovním napadáním.

Výsledky ankety uspořádané na stránkách *pracovního serveru Job3000* ukazují zajímavá čísla. S mobbingem se setkalo skoro 80 % odpovídajících (z toho se řešilo pouze necelých 20 %, zbytek skončil pracovní výpovědí či hůře). Těžko hledat pravý důvod šokujících dat, ale anketa zřejmě vyzněla tímto způsobem i proto, že pracovní servery jsou navštěvovány spíše lidmi s průměrnými nebo nižšími příjmy, kteří se s mobbingem na pracovišti setkávají mnohem častěji.⁷

Pro fenomén sexuálního obtěžování se v Česku vžil mírně ironický termín "harašení". Podle průzkumu spol. GfK jej zažila každá desátá Češka nebo Čech. Jako vážný problém vnímá tento jev 42 % žen a asi třetina mužů. Naprostá většina lidí si pod pojmem sexuální obtěžování představí vymáhání intimního styku pod hrozbou finančního postihu nebo propuštění z práce. Naproti tomu, pokud si někdo na pracovišti vylepuje plakáty s nahými těly nebo vypráví nevhodné vtipy, pak podle většiny lidí o obtěžování nejde. Cílem sexuálního obtěžování se v Česku stala skoro čtvrtina mladých žen, touto formou diskriminace bývají postiženi hlavně mladší a rozvedení lidé. Problém se netýká pouze žen, obtěžování se sexuálním podtextem přiznali čtyři muži ze sta (GfK, 2004).⁸

Český mobbing je specifický a odlišuje se od projevů mobbingu v zahraničí. Zdá se, že čeští mobbeři jsou troufalejší, víc si k postiženému dovolí. Výskytu mnohdy napomáhá i špatně nastavená firemní kultura, direktivní styl řízení nebo příliš byrokracie.

⁷ Svobodová, 2008, s. 22

⁸ Wágnerová, 2007, s. 15

2 Rozdíl mezi konfliktem a psychickým terorem

2.1 Konflikt není mobbing

Spory a konflikty se objevují všude tam, kde spolu lidé pracují delší čas. K hádkám, které nás vytrhávají z každodenní jednotvárnosti dochází prakticky neustále a je nutné je urovnávat. Každodenní konflikty s výrazným emocionálním zabarvením, které lze považovat spíše za běžné, ještě nemusí vzbuzovat obavy. Všichni se učíme s těmito stresovými situacemi zacházet, patří k pracovnímu životu. Kritické a nebezpečné mohou být mezilidské vztahy ve chvíli, kdy se zasahuje do pracovního a osobního života druhého člověka. Iniciátor mobbingu v první řadě nepřátelsky a trýznivě napadá a šikanuje ostatní zaměstnance - pak již hovoříme o ponižujícím psychickému teroru.

Neexistuje přesná definice mobbingu, dle Kratze ho lze vykládat takto:

„Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců vůči konkrétnímu člověku po delší dobu“ (prof. Leymann o něm hovoří až tehdy, dochází-li k němu minimálně jednou týdně a po dobu alespoň půl roku).⁹

Přestože k onemocnění následkem vystavení mobbingu nemusí dojít až za 6 měsíců, mnoho lidí takové zacházení nevydrží a onemocní nebo pracovní poměr předčasně ukončí. Prof. Leymann se zřejmě snažil o odlišení mobbingu od kratších negativních strategií.

2.2 Jak rozpoznat mobbing

Mobbing lze charakterizovat jako určitou formu teroru. Jedná se o nesmyslně vedené útoky na konkrétního člověka, které ho poškozují a zásadním způsobem mu znepříjemňují práci, potažmo život. Podstatné je, že nepřátelská atmosféra často ohrožuje i jeho zdraví a bezpečnost. Útoky a násilné chování jsou vedeny cíleně a opakují se po delší dobu, často vedou k odchodu oběti z pracoviště.

Mobbing zahrnuje slovní i fyzické násilí, projevuje se v chování, jednání, slovech, gestikulaci či písemném projevu. Jedná se především o degradující přístup, pracovní i lidské ponižování, podlézání či zesměšňování. Tento druh násilí může být páchan bezprostředně nebo zastřeně. Mnohdy mobber hledá prostředníky – poskoky, šplhouny a

⁹ Kratz, 2005, s. 16

přísluhovače, kteří jeho úmysly, ať už vědomě či nevědomě, provádějí. Jednou z metod a způsobů jednání je agresivní manipulace.

Mezi další typické znaky charakterizující mobbing patří:

1. pravidelné a intenzivní útoky na konkrétního člověka;
2. dlouhodobý a opakující se nátlak na pracovníka;
3. soustavnost a záměrnost;
4. nepřátelská a neetická komunikace;
5. hrozby jsou nepřímé a skryté, je obtížné zjistit, co se děje;
6. rafinovanost a záludnost;
7. trvalý a nepolevující tlak;
8. zákeřnost, nelidskost, kruté jednání, drsné praktiky;
9. trvale jsou přítomny znaky nepřátelství a agrese

2.2.1 Záludnost, skrytost a nebezpečnost

Mobbing je dlouhodobý nátlak, který se neprojeví bezprostředně. Psychoteror můžeme označit jako čisté násilí, dlouho není na oběti viditelné. K zákeřným útokům dochází pod maskou laskavosti a přívětivosti, což může v oběti vyvolávat pocit, že je vše v pořádku, anebo dokonce, že má situaci pod kontrolou.

Dalším charakteristickým znakem mobbingu je skrytost. Vše se děje nenápadně a plíživě. *„Agrese neprobíhá otevřeně, protože mobber nechce být přistižen, konfrontován s důsledky svého chování a být vystaven jakýmkoliv námitkám. Kdyby jednal přímo, mohl by být odhalen a přijít o svoji převahu. Stejně tak by se mohl vystavit odvetě. Kromě toho, že nechce být přistižen také rád sleduje, jak jeho oběť trpí a je pomalu a jistě ničena.*

*Násilí je skryté nejen tím, že není vidět, ale také tím, že o něm veřejnost nemluví. Skrytost tak lehce způsobí, že si ho zpočátku nevšimne ani oběť, natož její okolí. Často nemá vůbec tušení, že se děje něco vážného. To je i důvod, proč se dá velice těžko dokázat. Na povrchu není nic vidět, ale zraňující je i sebemenší narážka, která u oběti vyvolá vzpomínky na útoky předchozí. O to větší je jejich dopad. Tento fakt však zůstává okolí utajen. Těžko se někomu dokazují nápadné povzdechy, krčení ramen, potupná gesta či pohrdavá mimika“.*¹⁰

¹⁰ Wágnerová, I. Mobbing jako druh , str. 28

Mobbing se šíří zvolna a jeho projevy odděleně působí jako vcelku normální, běžné neshody. Zvenčí se může jevit jako neškodné naschvály, legrácky či kanadské žertíky, jen oběť ví, že nejsou náhodné. Když vám kolega neodpovídá na pozdrav, jedná s vámi s opovržením, pravidelně vás pomlouvá, kritizuje a očerňuje u nadřízených nebo vás třeba zamkne na WC... A kdo vám uvěří, když nevidí celou pravdu? Tyto "malé" útoky, které navenek působí jako neškodné a náhodné, tvoří v komplexním pohledu promyšlený a zdraví ohrožující jev. Je to jako puzzle, z jednoho dílku také nepoznáte, jak vypadá celý obrázek. O to obtížnější je mobbing dokázat.¹¹

Zákeřnost psychoteroru spočívá v tom, že vinou pasivity vedoucího/managementu nebo zbavování se obětí místo útočníků, mobber získá rovněž dojem, že je svým jednáním podniku prospěšný.

Mnohé výzkumy dokládají, že mobbing je přímo úměrný rostoucí agresivitě a stresu ve společnosti, ekonomických faktorech a zvláště v poslední době i míře nezaměstnanosti. Pod vlivem mobbingu klesá pozornost pracovníka, který žije v neustálém napětí, vytrácí se uspokojení z práce, snižuje se koncentrace, klesá motivace. Neklid a úzkost nedovolují vykonávat přidělenou práci stoprocentně a stejně tak neumožní ani dostatečnou obnovu sil. Následkem může být vyšší chybovost, zvýšení počtu pracovních úrazů či úplné selhání. Pak už v podstatě nelze hovořit o pracovním problému, ale mobbing tak přerůstá do rozměru legislativního pochybení, hraničícího s trestným činem.

Podle I. Wágnerové je třeba mobbing chápat v širším kontextu. Projevy chování, které označujeme pojmem mobbing se projevují i v dalších souvislostech (Wágnerová, 2006). Autorka se zmiňuje o tzv. kontraproduktivním pracovním chování (KPCH), kdy popisuje záměrné jednání zaměstnance zaměřené na poškození firmy nebo lidí v ní (Spector a kol., 2006).

Kontraproduktivní pracovní chování je charakterizováno úmyslností a záměrností. Nejde tedy o chování náhodné, neobratné nebo neúmyslné. Jde o chování, které poškozuje organizaci samotnou a/nebo její členy, včetně okruhu zákazníků, dodavatelů a dalších.

Muchinsky (2003) používá pojem antisociální chování na pracovišti jako nadřazený všem formám kontraproduktivního pracovního chování. Další autoři pak definovali celé skupiny agresivního chování a jmenovali řadu příkladů takového chování. Benett a Robinson (1995, 2000) rozdělili chování na zaměřené proti organizaci a proti jejím členům. Toto rozdělení se ujalo a bylo přijato i dalšími badateli. (Fox, Spector, 1999, Fox, Spector, Miles, 2001, McNeely, Meglino, 1994). Chen a Spector (1992) vymezili 21 druhů chování,

¹¹ Svobodová, L., str. 29

kteří seskupili do šesti kategorií (agrese, sabotáž, hostilita a stížnosti, krádež, zneužití návykových látek a absentérství).

Někteří badatelé sledovali nepřiměřené projevy nátlaku na pracovišti. Například Khalef (2003) zmiňuje čtyři nejčastější skupiny projevů násilného chování v práci. Mohou to být:

- 1 *slovní násilí* – indiskrétní dotazy, odposlouchání tel. hovorů, čtení e-mailů a dopisů, kritika soukromého života oběti, slovní napadání, křik, poznámky útočící na důstojnost (výsměch, rasismus, sexismus, přezdívky), přezírání oběti v přítomnosti jiných, odmítání spolupráce s obětí, slovní manipulace (popírání ústních dohod, lhaní, dvojsmysly), zlomyslné pomluvy, neopodstatněné obviňování,
- 2 *fyzické násilí* – agresivní gesta (bouchání dveřmi, bouchání pěstí do stolu), výhrůžky nebo fyzická agrese (strkání, plivání, šlapání na nohu, obtěžování), ničení práce a věcí, sledování oběti (nejen v práci, ale například i cestou domů), vystavování oběti rizikovým pracovním podmínkám, přičemž jim je oběť opakovaně vystavována, a ne nikdo jiný (např. nošení těžkých břemen apod.),
- 3 *sexuální násilí* – sexuální násilí bez fyzického kontaktu (nabídky, narážky a poznámky se sexuálním podtextem), sexuální nátlak s fyzickým kontaktem,
- 4 *násilné chování* – urážlivá gesta, naschvály, kanadské žertíky (schovávání věcí, vypínání topení, když je v kanceláři chladno apod.).

Některé definice vycházejí z příčin chování. Například Fox, Spector a Miles (2001) zjistili, že mezilidské konflikty vedou ke kontraproduktivnímu pracovnímu chování zaměřenému proti lidem, zatímco pocit nespravedlivého zacházení jako celku vede k zaměření proti organizaci. K podobným závěrům dospěli i Spector a Bruk-Lee (2006). V tomto případě může však jít o přenesení cíle agrese, který je nedosažitelný (například top management). Poškození tohoto blízkého cíle může vést dříve nebo později k poškození původního cíle, který projev agrese vyvolal. To ostatně částečně dokazují poslední výzkumy Lee a Spectora (2004), které ukazují, že konflikt se spolupracovníky vede ke KPCH zaměřenému proti organizaci. V další studii Spector a Fox (2006) zjistili, že zneužití a sabotáž byly silně spojeny se zlobou a stresem, krádež neměla vztah k emocionálnímu stavu a stažení bylo spojeno s nudou a pocitem ublížení. O souvislosti násilí a stresu na pracovišti píše například Hladký (2006).

Na základě dělení podle Robinsona a Benetta (1995) dělíme KPCH na chování zaměřené proti organizaci a proti jejím členům. Dále lze členit položky do pěti skupin – zneužití, odklon od výrobní praxe, sabotáž, krádež a stažení se.

1. *Zneužití (abuse)* zahrnuje škodlivé chování zaměřené proti spolupracovníkům. Může jít například o škodolibé poznámky, vyhrožování, pomluvy nebo ignorování, které jsou typické pro mobbing nebo bullying (Kmoníčková, 2004, Kmoníčková, 2005, Wagnerová, Kmoníčková, 2005). V této souvislosti se mluví i o citovém zneužití nebo o nezdvořilém chování (Keashly a Harvey, 2005, Pearson, Anderson, Porath 2005). Hranice mezi KPCH a mobbingem je skutečně velmi jemná, obě oblasti se překrývají. Podle Spectora (2005) rozdíl spočívá v tom, že při popisu mobbingu se soustředíme hlavně na vliv tohoto chování na oběť, zatímco při popisu KPCH se soustředíme hlavně na aktéra. Nicméně současné studie mobbingu jsou komplexní a zkoumají oběť, aktéra i prostředí mobbingu (např. Kmoníčková, 2005, Lutgen-Sandvik, 2003) a toto rozlišení již není ostré.
2. *Odklon od výrobní praxe* je úmyslným selháním při plnění pracovních úkolů. Jediněc odmítne postupovat podle určených pracovních postupů.
3. *Sabotáž je ničení majetku zaměstnavatele*, ať už jde o materiál, polotovary, výrobek nebo výrobní zařízení, náčiní nebo o budovy a jejich zařízení. V dnešní době je častým například mazání nebo i zcizení důležitých informací (databáze zákazníků, dodavatelů, finanční a účetní data, výrobní návody a další).
4. *Krádež* vychází z Hollingerova (1986) konceptu majetkové deviance a k tomu zahrnuje i krádež majetku spolupracovníků, případně klientů, dodavatelů a dalších s organizací spojených osob. Jde například o odnášení pracovních prostředků, kancelářských pomůcek, pracovních oděvů, výrobků a materiálu domů bez povolení. Může jít i o případy použití telefonu, faxu, internetu nad rámec obvyklého použití pro osobní účely v práci (například dlouhé soukromé mezinárodní hovory apod.).
5. *Stažení se* zahrnuje především absence a pozdní příchody. Dále jde o delší přestávky, než na jaké je nárok, časné odchody a také věnování se v průběhu pracovní doby jiným činnostem, nesouvisejícím s výkonem práce (surfování na internetu, práce pro sebe atd.)¹²

¹² Wágnerová, 2007, s. 6-10

2.3 Cíl mobbingu

Cílem mobbingu je psychické i fyzické odrovnání pracovníka. Mobber chce oběť poškodit, znevažuje její pracovní i osobní život, jde mu o to, aby pohrdala sama sebou. Ať už ho k tomu vede žárlivost, strach z konkurence nebo pocity méněcennosti, vždy se snaží zpochybnit profesní zdatnost oběti a narušit její sebevědomí. „*Všechny útoky jsou téměř bez výjimky spojeny s úmyslem donutit oběť k odchodu ze zaměstnání. Někdy sice nemusí být cílem odchod pracovníka, ale spíše prezentace moci a převahy a zároveň také požitek z nich. Nicméně neúnosná situace často pracovníkovým odchodem skončí.*“¹³

Mobber intrikuje, očerňuje, pomlouvá a snaží se o vyčlenění pracovníka z kolektivu. Prostřednictvím nejrůznějších skrytých agresivních technik se snaží oběť donutit chovat se nepřírozně, a tak ji přimět k chybám. Všemi možnými prostředky usiluje o znemožnění oběti, způsobení škody a zničení jejího života. Iniciátor dává oběti najevo, že ona do kolektivu nepatří. Snaží se vytvořit její negativní obraz, proto nevynechává žádnou příležitost, aby ji ponížil. Tím vším chce poštvat proti oběti všechny ostatní a dokázat sobě i okolí, že on je nejlepší.¹⁴

Může se stát, že zvláště citliví lidé vidí mobbing za každým křivým slovem nebo si špatně interpretují nepochopení ze strany kolegů. Některým může připadat i vyžadování pracovních povinností jako nepřiměřené a cítí se dotčeni. Často se tak děje u jedinců, kteří se nedokážou nebo odmítají začlenit do kolektivu.

¹³ Svobodová, 2008, s. 30

¹⁴ Svobodová, 2008, s. 31

3 Vznik mobbingu

3.1 Příčiny vzniku mobbingu

Mobbing není novou patologií a o jeho negativních dopadech máme bezpočet důkazů. Přesto není tak viditelný jako agrese, šikana, diskriminace či pronásledování (stalking). Psychoteror je stále nedostatečně veřejně probírán, oběti se stydí svěřit s tím, že nejsou schopni zvládat svůj pracovní život, mnohdy raději volí tichý odchod.

Příčin vzniku psychoteroru je mnoho. Nežádoucí atmosféru na pracovišti mohou vyvolávat především sociálně nepřizpůsobivý jedinci (agresivní, neurotičtí, úzkostliví, nesamostatní apod.). Ať už mobbera ženou antipatie, zášť, peníze, anebo strach o teplé místočko, výsledkem jeho chování je přinejmenším narušená atmosféra na pracovišti.

Tvůrcem a šířitelem mobbingu může být kolega-sólista nebo skupinka, která ho podporuje. Špatná atmosféra na pracovišti mobbing spustí, ale jeho „zakořenění“ mohou zabránit správným stylem řízení vedoucí pracovníci. Nelze opomenout společenské vlivy a působení progresivních ekonomických pák na vytvoření prostředí pro rozvoj tržní ekonomiky, kterému vyhovuje atmosféra drsných praktik (v obchodě čím dál častěji).

V takovém prostředí nemají místo hodnoty jako porozumění, soucit či ohleduplnost, neboť jsou jako nástroje k potřebě rozvoje ekonomických procesů nepoužitelné.¹⁵ Proto se v pracovním procesu čím dál častěji uplatňují agresivní jedinci. Drzost, přílišné sebevědomí či pocit vlastní důležitosti jsou považovány za dostatečné nástroje k získání pracovního či ekonomického úspěchu.

Přátelská, otevřená atmosféra nenahrává vzniku psychoteroru. Hovoříme o dobře nastavené firemní kultuře, kdy si kolegové rozumí a cítí se příjemně. K vytvoření pozitivní pracovní nálady je nezbytné, aby byla firemní kultura postavena na pevných morálních základech. Měla by jasně a srozumitelně dávat najevo všem pracovníkům, jaké jednání je po nich požadováno, eventuálně jaké již nebude tolerováno. Zaměstnanci by neměli pocítit, že pro nadřízené platí jiné normy než pro ně. Modely chování nadřízených jsou vědomě nebo nevědomě přebírány podřízenými.

Pokud však panuje na pracovišti napjatá atmosféra, napomáhá tak vzniku nežádoucích patologických vztahů. Výskyt mobbingu je přímo úměrný výskytu pracovní nespokojenosti, špatného sociálního klimatu na pracovištích a špatného psychického stavu zaměstnanců. Klíčovou roli při vzniku mobbingu hrají pracoviště, která mají nízkou úroveň etiky, a kde panuje atmosféra nedůvěry, závisti, pomluv neboli všeho, co člověka frustruje

¹⁵ Svobodová, 2008, s. 35

a deprimuje. Významným spouštěčem mobbingu je také jednotvárnost a nuda, které nutí jedince k rozptýlení a uvolnění a provokují ke změně podmínek. Ke spuštění mobbingu dochází i na pracovištích, kde se kladou nadměrné požadavky na zvyšování výkonů za současného snižování nákladů, kde hybnou silou výkonu je sobeckost a kde pracovníci žijí ve strachu ze ztráty zaměstnání.¹⁶ Dalším faktorem vzniku mobbingu je konkurenční tlak a stres z přetížení. Mobbingu se daří také tam, kde dochází k boji o lepší pozice, modernější kancelář, zničení konkurence, kde panuje netolerance a vztahy mezi kolegy jsou špatné. V současnosti je velkou hrozbou i existenční nejistota a strach z nezaměstnanosti.

3.1.1 Špatný styl řízení

Manažeři mají v rukou velkou moc. Rozhodují o způsobu řízení, informačních tocích i způsobu jednání s podřízenými, což má na patologické vztahy na pracovišti podstatný vliv. V prostředí, kde se vedoucí nestará o problémy podřízených a odmítá je řešit, roste nespokojenost a napětí. Ambiciózní člověk na vedoucím postu, postrádající zkušenosti ve vedení lidí, může přehlédnout konflikty i omyly pracovníků. Styl řízení je podstatný, špatné je jednat z pozice moci i příliš liberálně. Příliš mnoho rozkazů a povelů plodí agresivitu, podrážděnost, přehnaná volnost zase anarchii a zmatek. Liberální styl řízení dává mobbingu volný průběh. Nadřízený se o své podřízené nestará, nezajímá ho, co se v kolektivu děje. Autoritativní styl řízení má podobný efekt. Vedoucí si drží odstup, komunikace vázne a on pak ztrácí přehled o tom, jaká atmosféra panuje na pracovišti.

Vedoucí pracovník musí kromě mnoha manažerských schopností a dovedností mít i schopnost vcítit se do problémů druhých, naslouchat jim a být vnímavý k potřebám i emočním projevům nadřízených. Nehledě na to, že musí být schopen racionálně zvládat i své vlastní emoce. Měl by umět předcházet konfliktům a zvolit správný způsob komunikace. Absence informací v lidech vyvolává pocit přehlížení, nebo dokonce ukřivdění. Nehledě na to, že nedostatek informací klade větší nároky na kontrolu a motivaci kolektivu a výrazně tak ztěžuje dosahování uspokojivých výsledků.

Časté prohřešky vedoucích

1. chaotické rozhodování
2. neexistence pravidel

¹⁶ Svobodová, 2008, s. 36

3. neprůhledná politika vedení
4. nejasné kompetence
5. zadávání nesmyslných úkolů
6. opomíjení potřeb pracovníků
7. upřednostňování jedněch proti druhým
8. rozbujelá byrokracie
9. neobjektivní hodnocení a nedostatek oceňování
10. netolerance a málo empatie

Podle odborníků existují riziková pracoviště, kde se psychoteror vyskytuje častěji. Jedná se hlavně o byrokraticky strukturované organizace s pevně danou hierarchií (převažují normy a předpisy), kde se odměňuje na základě vzdělání a zásluh. V Česku a na Slovensku se jedná např. o státní a národní podniky, velké akciovky, divize nadnárodních koncernů, dále oblast školství, zdravotnictví, úřadů státní správy apod. Zajímavé je zjištění, že ve smíšených kolektivech k mobbingu dochází zřídka.

3.2 Fáze mobbingu

Mobbing se z počátku projevuje nenápadně, např. neomaleností či nevhodnými vtípkami, jedovatými poznámkami nebo pronikavým sarkasmem. Jednotlivé fáze mají své zákonitosti a jejich délka i průběh závisí na osobnostech aktérů, technikách mobbingu i síle útoku.

F á z e :

1. Neřešený konflikt
2. Soustavný psychoteror
3. Zveřejnění případu (zásah nadřízeného x personalisty)
4. Odchod z podniku

Hádky a nedorozumění, napětí nebo obecně zhoršení pracovních podmínek mohou člověka podstatným způsobem vylekat. Konflikt se stupňuje nebo je zpochybněn, někdy tzv. "vyhnije", často zůstává nedořešený. Mobber útočí v náznacích, později přechází do agresivnějšího útoku. Oběť cítí nepokoj, zklamání. Dosud není přesně popsáno, jak se konflikt přemění v mobbingu.

Jak lze definovat konflikt?

- › „Jedná se o napjatou situaci, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci“.

Konflikty jsou *poruchy* = narušují běžný chod práce a způsobují dočasný zmatek

Spory vyvolávají *stres* = v konfliktní situaci nemůžeme být uvolnění ani veselí, naopak cítíme napětí a jednáme pod tlakem.

Konflikty mají sklon k *eskalaci* = zasahuje stále víc lidí a témat, rozšiřují se a zintenzivňují

Konflikty *nutí k řešení* = nelze je přejít bez povšimnutí, je třeba je urovnat, aby opět nedošlo k neshodě mezi stranami konfliktu a bylo možné vrátit se k plnění každodenních úkolů.

Faktem zůstává, že většina nepříjemností a napjatých situací, k nimž dochází v mezilidských vztazích, se dá poměrně rychle odstranit a nejsou natolik závažné, aby se nutně zvrhly v mobbing.¹⁷

Když hádku uspokojujivě nevyřešíme, dochází k zákeřnostem, projevy se blíží psychoteroru – mobbing přechází do druhé fáze. Šikanovaná osoba je zatlačena do role oběti a útočník má volné pole působnosti. Postižený se stává zranitelnější, citlivější, a neustále se zhoršuje jeho psychický a fyzický stav. Postupně to ochromí jeho odolnost, není schopen čelit výpadům, neboť se tomu brání celý organismus. Oběť ztrácí sebedůvěru, sílu u ní symptomy stresu a dostavuje se strach o holou existenci. Trpí intenzivními pocity strachu a izolace, pochybnostmi a častěji se u ní projevují psychosomatické potíže. Tomuto tlaku se snaží čelit krátkodobou nepřítomností (nemoc, lázně, kvalifikační kurzy, studijní volna), během nichž se na krátkou dobu zotaví, po několika dnech je zase vše při starém. (problémy nezmizí, šikanovaná osoba je s sebou vleče neustále jako balvan).¹⁸

Postižený se mění: z přátelského, otevřeného člověka se stává protiva a nevlídný mrzout, dříve vstřícný a ochotný kolega se uzavře do sebe – schová se do ulity. Současně s tím, jak v něm roste nejistota, je vystrkován na okraj z kolektivu a dopouští se chyb čili chová se podle plánu trýznitele. Mobber vyvíjí nátlak, jenž pracovník neustává, začínají se od něj distancovat spolupracovníci a dostávají pocit, že je pro kolektiv postradatelný. Lidé, které jejich okolí obecně považuje za nenápadité, mohou být nečekaně tvořiví, pokud jde o to, trápit druhého a ztěžovat mu život.

¹⁷ Kratz, 2005, s. 26

¹⁸ Kratz, 2005, s.28

3.3 Mobbing se stává oficiální

Záludnost mobbera nezná mezí, útoky jsou krutější, způsob provedení záludnější. Krize se zintenzivňuje, mobbing nabývá na síle, agresor sahá k tvrdším technikám. Postižený si již plně uvědomuje cílenost útoků a je jimi doslova ztročován. Stává se středem pozornosti a veškeré naschvály jsou připravené s cílem – oběť zlikvidovat, vystrnadit ze zaměstnání.¹⁹ V této fázi se mohou přidat další protagonisté, psychický teror graduje a stává se hloupou kolektivní zábavou. Oběť pracuje pod stresem, opakovaně slyší o svých nezdarech, vytýká se jí malá snaha nebo příliš nízká motivace. Nadřízený může vyslovit věty typu: „*tahle práce pro vás není*“ nebo „*vy se lépe hodíte na/do..*“. Tak se někdy vedoucí stává spoluaktérem, nebo dokonce přímo mobberem (přesněji bossrem). Nikdo nepátrá po skutečných příčinách, natož aby prohlédl, že oběť byla do této situace násilně vtlačena.

3.4 Vyloučení z organizace

V této fázi dochází k vyloučení z pracoviště, oběť je přeložena na jiné oddělení, bývá pod dohledem, neustálou kontrolou. Pak se může dopouštět chyb a prohřešků, za které byla kritizována. Vzhledem ke zhoršení výkonnosti oběti a častým pracovním neschopnostem stačí okolí pouze povrchní pohled zvenčí. Vedoucí vidí, že má v kolektivu potíže. Tuto situaci si vysvětluje osobními charakteristikami oběti, nicméně pomíjí faktory prostředí. To se stává tehdy, pokud si je vedení vědomo své vlastní odpovědnosti za špatné pracovní prostředí.²⁰ Zdroj potíží je v praxi přesto identifikován jen u pracovníka a ten se stává černou ovčí. Bohužel pak dochází k záměně příčiny a následku. Vedoucí pracovník usiluje o odchod problémového člověka a díky mobbingu se ho může zbavit snadněji. Pokud je oběť mírné povahy a nevyzná se v zákoníku práce, může být její pracovní prohřešek zveličen a tím se stát i záminkou k výpovědi.

V případě, že šikanovaná osoba odmítá dobrovolně odejít, je v podniku odstavena na vedlejší kolej, jsou omezeny její kompetence. Plat sice ještě má, práce však dostává čím dál méně, jsou jí odebrány pracovní pomůcky - pc, mobil, notebook.

Šikanovaní pracovníci pak mnohdy sami přistoupí na zrušení pracovního poměru dohodou. Když vzdorují, útoky pokračují, aby postižený pokud možno co nejdřív sám

¹⁹ Svobodová, 2008, s.42

²⁰ Svobodová, 2008, s.43

podal výpověď a vzdal se tak nároku na odstupné. Většinou je jen otázkou času, než diskriminovanému pracovníkovi dojdou síly a odejde ze zaměstnání.

Pracovník mnohdy ani nehledá nové zaměstnání, jeho zdravotní stav mu to nedovolí. Někdy se stává, že na něm mobbing zanechá takové následky, že není schopen další výtěžné činnosti a jediným řešením je bohužel už jen příslušný důchod. Pokud se jedinec uchází o nové místo ihned, nemá příliš valné vyhlídky na úspěch. Často trpí psychosomatickými obtížemi, které na něm zdatný personalista rozpozná už během přijímacího pohovoru, tím pádem je ve značné nevýhodě. V podniku, kde oběť působila, si všichni vydechnou a vrátí se ke každodenním úkolům, zatímco oběť mobbingu se dostane až na pokraj sociální existence. Následky mobbingu oběť pocítuje ještě dlouho po odchodu z pracoviště, nehledě na materiální deficit, jež mohou ohrozit i její fyzickou existenci.²¹

²¹ Kratz, 2005, s. 35

4 Profil útočníka

4.1 Osobnost mobbera

Odborné výzkumy dokazují fakt, že každý z nás je za jistých okolností schopen mobbingu, v každém z nás sídlí agrese. Všední konflikt se může stát zdrojem pocitů křivdy, nepochopení. Není pro nás cizí nátlak či občasná cílená manipulace. Mobber však necítí provinění ani nemá výčitky. Je to člověk agresivní, který lidem ubližuje a nemá z toho špatný pocit. Často se jedná o nevyzrálé osobnosti, nevyrovnané povahy se specifickými zvláštnostmi. Mezi mobberem se objevují lidé s nízkým sebevědomím, mohou to být také lidé, kteří neuznávají nic jiného než svoje vlastní pravidla a zákon silnějšího. K mobberům řadíme rovněž kariéristy, jež se snaží prosadit na úkor druhých. Jisté předpoklady stát se mobberem má také člověk, který se náhle dostane na vyšší post nebo získá majetek. Změní se jeho vnímání, začne se cítit vyvoleným, a to může být jen krůček k dokazování své převahy právě mobbingem.²²

4.2 Povahové profily mobberů

Podle řady odborníků neexistuje typický profil agresora. Field (2007) přirovnává mobbera k postavě Jekylla a Hyda. Hyde je zlý, sprostý, jízlivý, zlomyslný, mstivý, zatímco za přítomnosti svědků (Jekyll) je milý, nevinný, příjemný, dokonce umí být i okouzlující.

Mobber je sobec s výrazným pocitem vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Jeho samolibost, namyšlenost a neúměrná ctižádostivost ho často vedou k přehnané soutěživosti. Významnou roli hraje mobberův pocit méněcennosti a vůbec příčiny, které vycházejí z jeho nespokojenosti se svým životem, prací, postavením, vztahy. Často je nevrlý, výbušný a nervózní. *Mobber je hlavně mistr přetvářky a manipulace. Zpravidla si své nedostatky a slabiny uvědomuje, ale je velmi obratný v jejich maskování. Zakrývá své vlastní slabosti tím, že poukazuje na nedostatky cizí. Manipulativní chování mu slouží jako nástroj k uspokojení potřeby moci, převahy, k udržení či zvýšení sebeúcty.*²³

Jde mu o sebeprosazení, rád získává převahu a láká ho druhé ovládat nebo kontrolovat jejich pocity, způsob jednání. Nezřídka je značně kritický, podezřívavý, hledá chyby a mouchy i tam, kde nejsou. S potěšením obrazně řečeno číhá na svůj úlovek.

²² Svobodová, 2008, s.46

²³ Svobodová, 2008, s.47

Pro mobberovo chování je typická hostilita – vzpouzí se kontrole, opovrhuje ostatními, považuje je za hlupáky, často bývá nevraživý a podrážděný.²⁴ K některým lidem je přehnaně vlídný a protěžuje je, k druhým se vyjadřuje s despektem. Bývá rád středem pozornosti, ostatní však nerespektuje a je hluchý k jejich potřebám, právům, přáním. Může být zaujatý k opačnému pohlaví, k jiné kultuře, náboženství či sexuální orientaci apod.

Mobber je emočně nevyzrálý, neumí se vcítit do pocitů ostatních. Svoji nejistotu maskuje suverenitou, arogancí. Často trpí pocity neuznání – má potřebu být obdivován. Nezná pocit provinění, u druhých se ho snaží vyvolat. Postrádá soucit, jedná bezcitně, rád ponižuje a trápí druhé, baví se na jejich účet.

Iniciátor mobbingu se tváří jako moralista, odsuzuje špatnost a s oblibou dává lekce poctivosti a čestnosti. Má nadměrně vyvinutou schopnost podvádět, klamat a přesvědčivě lhát.

Útočník odmítá nést zodpovědnost za své skutky, často mlčí a nevyjadřuje se. Svou chybu velmi nerad přiznává, vinu raději hází na druhé. U mobbera lze pozorovat výrazné tendence k úniku, kdy např. odmítá účast na poradách, školeních či kolektivních akcích.

4.3 Typický protagonist

Charakter mobbera je složitý, přesto lze proniknout do jeho základního myšlení: Mobber na vás vždycky něco najde, i když byste byli naprosto vzorní, bezchybní, ideální, neboť se neštítí žádných nemorálních prostředků.

Typologie podle Svobodové:

Mobber závistivec a upír energie si za své oběti volí zdravé jedince, silné a aktivní. Snaží se pak přivlastnit jejich kvality a zbavit je energie.

Mobber tyran a manipulátor – rád ubližuje a ponižuje, neumí respektovat názor druhého, jedná despoticky. Útočí na sebedůvěru a znevažuje druhé, aby si sám zvedl sebevědomí. Rád ovládá druhé, má velké nadání rozhádat lidi okolo sebe, z boje touží vždy odejít jako vítěz. S potěšením intrikuje. *Seneca řekl: „Veškerá krutost pochází ze slabosti“ – kdo si zvedá sebevědomí ponižováním, krutostí a ubližováním druhým, sám je slabý.*

²⁴ Svobodová, 2008, s.48

Mobber diktátor – hnacím motorem je touha ovládnout, mít za každou cenu převahu. Typická je pro něj potřeba obdivu a uznání, touha po zdokonalení.

Mobber ničitel konkurence – patologické jednání volí proto, aby odstranil soupeře, který mu brání v jeho vlastní kariéře. Snaží se zpochybnit profesní zdatnost.

Nespokojený mobber – motiv nespokojenosti je typický pro všechny mobbery. Je nejistý, frustrovaný, má zraněné ego. Hlavní metodou obrany je projekce, kdy se snaží na oběť přenést vše, co je v něm špatné. To mu pomáhá k utišení vnitřního napětí a kompenzaci komplexu méněcennosti.

Stresovaný mobber – jako vhodný způsob odreagování si volí napadání druhých, hledá si obětího beránka, který za něho ponese vše, co sám neunes.

Znuděný mobber – špatná organizace nebo její nedostatek dávají dostatek prostoru k vymýšlení, jak zaplnit čas, nudu.

Mobber bývalá oběť – může napadat druhého člověka i proto, že byl dříve mobbován. Často má pocit, že mu chce někdo ublížit.

Mobber středobod vesmíru – touží být středem pozornosti, vydává se za chudáka, své potíže zveličuje. Je zdatný manipulátor a převrací situace tak, jak potřebuje. Snaží se v oběti vyvolat pocit viny, zesměšnit ji a vyprovokovat. Oběť reaguje výbušně, čímž vlastně potvrdí mobberova slova.

5 Typická oběť

5.1 Typická oběť a její profil

Typický profil oběti neexistuje, prakticky se jí může stát kdokoliv – muži a ženy různých věkových kategorií, na různých pracovních pozicích, rozhodující není vzhled ani povolání. Je mylné se domnívat, že oběti se stávají jedinci slabší povahy či jinak znevýhodnění.

Profesor Leymann nezjistil, že by existovaly povahové rysy společné pro všechny oběti, ale dospěl k názoru, že určitou náchylnost stát se obětí konstatovat lze. To, co mají oběti společné, je fakt, že nějak vybočují, jsou nenápadné nebo neobvyklé. Může se jednat o odlišnost fyzickou i psychickou. A stejně jako v negativech, lze vybočovat i svými pozitivy. Mobber dokáže vše obrátit ve svůj prospěch, negativní odlišnost zvýrazní, čímž poukáže na své vyšší kvality; pozitivní odlišnost naopak důrazně zneváží.²⁵

Toto zjištění bohužel hovoří o nepsané pravdě, že kdo vybočuje z průměru, stává se pro okolí určitým rizikem. Lidé takové osoby mezi sebe neradi přijímají, neochotně s nimi spolupracují. Výjimečnost přitahuje zvědavce i mobbera.

5.2 Fyzická a psychická odlišnost

Stejně jako ve škole si kolegové na pracovišti povšimnou toho, co je zřetelné na první pohled. Může se jednat o různé odlišnosti – tělesné znevýhodnění, barva pleti, vada řeči nebo přízvuk, účes, způsob oblékání, výrazný make-up, výstřední chování apod. Snadným terčem posměchu a následných ataků se stávají lidé osamělí, nemající pevné zázemí, rodinu či přátele. Pozornosti se nevyhne jediná žena v mužském kolektivu, platí to i opačně. Posíženým se může stát příslušník menšiny, cizinec nebo nemocný člověk.

V mobbingu na rozdíl od šikany neplatí, že oběti se stávají jen jedinci slabší. Obecně v nevýhodě jsou lidé s nižší psychickou odolností - jedinci introvertní, labilní, úzkostní, poddajní, neprůbojní, pasivní či citliví. Jejich nervová soustava nevydrží dlouho vzdorovat a snáze u nich dochází k nervovému zhroucení či k psychosomatickým poruchám. Oběti se také stávají lidé naivní a důvěřiví. Oběť může podlehnout klamu, že mobbera změní. Jenže zatímco se jedinec snaží pochopit mobberovo chování, hledá východiska ze vzniklé situace a strádá, mobber je chladný a žádnou vinu necítí. V tomto

²⁵ Svobodová, 2008, s.54

světle se jako potenciální oběť jeví také jedinec, který nemá dostatek sebedůvěry. Člověk, jenž si nevěří, působí zastrašeně, mobbera vlastně nevědomky přitahuje. Mobbing se nevyhýbá lidem svědomitým, obětavým, kteří špatně snášejí kritiku druhých, netaktnost či křivdu. Mezi oběťmi najdeme i extroverty, jedince úspěšné, aktivní, průbojné, iniciativní a ctižádostivé.²⁶

Pro iniciátora mobbingu je velmi přitažlivý snadno vydíratelný jedinec, jenž je na své práci existenčně závislý – může pracovat za méně výhodných podmínek než ostatní (např. sezónní pracovníci, zaměstnanci pracovních agentur, ženy samoživitelky apod.). Mobbing zažívají i lidé spokojení, se zdravým sebevědomím. Oběť je v tomto případě vnímána jako ohrožení, protože narušuje zaběhlý rytmus (např. pomalé pracovní tempo), upozorňuje na nedostatky systému anebo musí být odstraněna, aby její místo zaujal mobber (boss). Někteří vedoucí/majitelé menších firem se raději rychle zbaví fundovaného odborníka, neboť mají pocit, že ví o firmě víc než potřebuje a mohl by je ohrozit anebo příliš zasahuje do jejich kompetencí.

Ohrožen bývá nový zaměstnanec přicházející do sehraného kolektivu, který v něm vidí potenciální hrozbu (obava ze zavedených jistot). Často se jedná o člověka, který se zřetelně odlišuje od průměru a ostatní převyšuje svými odbornými znalostmi, zkušenostmi, inteligencí. Tito nadprůměrně schopní lidé často nedostanou ani příležitost ukázat co v nich vězí a končí ve zkušební době nebo jsou vyřazeni z kolektivu.

Někdy se stává, že nový pracovník nepadne do oka mobberovi anebo mu připomene konkrétní osobu z minulosti. Přenáší pak negativní zkušenost, kterou s dotyčným kdysi měl, na svého nového kolegu a ten ani netuší, odkud se zášť bere. A pak mobber rozehraje svoji hru a snaží se nepohodlného pracovníka zbavit - hledá pro to důvody. Množí se stížnosti na špatně odvedenou práci, individualismus, nedostatečnou snahu zařadit se do kolektivu, nesamostatnost, mezery v odborných znalostech. Pokud pracovník odolává, stává se terčem útoků i jeho soukromí. Někdy si potíže přivodí pracovník sám, neboť se prosazuje příliš razantně či na úkor ostatních. Je celkem pochopitelné, že nový pracovník může být vnímán rozporuplně a spolupracovníci k němu zachovávají určitý odstup. To by se však mělo po pár týdnech změnit.²⁷

5.2.1 Obětní beránek

Zvlášť v dnešní době může být situace na pracovišti značně vyostřená, hledají se způsoby, jak napětí snížit. Jednou z možností a bohužel i častým řešením je role obětního

²⁶ Svobodová, 2008, s.59

²⁷ Svobodová, 2008, s.61

beránka. Nejméně oblíbený jedinec je vyřazen z kolektivu a svádí se na něj většina neúspěchů, jsou mu vytýkány nelogické věci. Jindy se hledá viník, často v období recese, kdy se firmě nedaří. Příčiny frustrace jsou jinde, což si vedení nechce přiznat. Nicméně takový postoj je krátkozraký a nic z dlouhodobého hlediska neřeší.

5.2.2 Odolnost oběti vůči mobbingu

Podstatnou úlohu v procesu mobbingu přisuzujeme odolnosti organismu oběti. Tato vlastnost do jisté míry určuje, zda je pracovník schopen se úspěšně bránit a vydržet náročné situace. Závisí na sebevědomí a sebedůvěře člověka, na jeho schopnosti odolávat stresu. Velmi úzce souvisí s rodinným a finančním zázemím. Rodina nebo dobří přátelé mohou pomoci situaci rozebrat, finanční rezerva zase člověka nenutí setrvat v takovémto zaměstnání za každou cenu. Právě existenční závislost na dané práci je jedním z častých zdrojů mobbingu. S tím také souvisí kvalifikace a schopnosti pracovníka a jeho uplatnění. Lidé, kteří mají delší praxi, hlubší znalosti a jsou žádaní na trhu práce, nejsou na současné práci závislí jako lidé ve specializovaných oborech nebo v oblastech s vysokou nezaměstnaností. Nikdo však nedokáže odolávat dlouhotrvajícímu psychoteroru do nekonečna.

5.2.3 Vztah mobbera a jeho oběti

Z počátku není patrné, že oběť je do mezní situace násilně vtažena, nevnímá to ani ona sama. Někdy je proces šikany tak rychlý, že když to oběť prohlédne, je už na obranu pozdě. Jindy se oběť nebrání ze strachu, aby situaci ještě nezhoršila, nechce mobbera provokovat, bojí se zesměšnění, obviňuje sebe samu. Otálí a stydí se svěřit nadřízenému nebo blízkému člověku, má strach, jestli si to nevymýšlí nebo nepřibarvuje. A především – na rozdíl od mobbera nechce ubližovat.

Mobber je v podstatě psychicky narušený člověk, ale zpravidla vždy darebák, který je plně zodpovědný za své počínání. Vybere si oběť a zkouší, co si může dovolit. A dovolí si jen tolik, co mu oběť nebo okolnosti umožní. Lehce zranitelný a příliš otevřený člověk se stává cílem praktik mobbera a zpravidla pro tyto vlastnosti poskytuje mobberovi velký prostor. Námitka, že si mobber netroufne na silnější osobnost, nelze dávat do příčinné souvislosti se vznikem konfliktu.

Oběti nejsou hluché ani slepé, jen zpočátku neví, že jsou manipulovány. Pokud to začnou vnímat a jasně naznačovat, stávají se pro mobbera nebezpečnými a musejí být

umlčeny. Oběti mlčí i proto, že často mají dost práce s tím zadržovat slzy, ovládat chvění apod. Cítí se příliš osamocené na to, aby se bránily. Velmi těžko se jim popisuje, co je tíží, zvláště když je násilí těžko rozpoznatelné. Obrana je pro pracovníka nutností a pokud s ní nezačne včas, mobberovi tím nahrává. Oběť je v tu chvíli přesvědčena, že aktivní obrana by mobbera vyprovokovala k výraznějším útokům. Bohužel si neuvědomuje, že mobberovi její pasivita paradoxně nahrává.

Vztah agresora a pracovníka je velmi specifický, mobber se stává součástí života oběti a naopak. Dá se říci, že mezi nimi vzniká zvláštní pouto, myslí na sebe, ale ani jeden v dobrém. Oběť prožívá bolest, mobber nenávidí. Oběti vidí mobbera za každým rohem, mají živé sny, lekají se v situacích, které jim připomenou jednání útočníka. Často také pociťují nepříjemné mrazení v zádech, potíže s koncentrací, zvýšenou nervozitu nebo nedostatek prostoru pro vlastní myšlenky, když je mobber na blízku.²⁸

²⁸ Svobodová, 2008, s.63

6 Techniky a zbraně mobbingu

6.1 Techniky mobbingu

Mobbing má různé varianty, ze začátku je velmi obtížné rozlišit, zda jde o náhodu, anebo o záměrné jednání. Zbraní útočnicka jsou nenápadné ataky, kterými systematicky ničí svoji oběť. Mobber volí taktiku útoku na slabiny oběti, často právě z oblasti soukromí. V tom je mobber vynalézavý a ví, kdy a kam zasáhnout. Klepy a pomluvy dokáže obratně využít ve svůj prospěch, často a rád nastavuje oběti zrcadlo. Chce tím u oběti vyvolat zápornou reakci vůči sobě samé, intuitivně se snaží vytáhnout na povrch její slabiny.

Profesor Leymann popsal 45 forem chování, které je pro mobbing typické, v naší práci se o metodách a zbraních mobbingu podrobněji rozepisují v kapitole 2. Výčet technik není nikdy úplný, protože vynalézavosti mobberů se meze nekladou a seznam technik je neomezený. Jednotlivé strategie se různě prolínají, málokdy se jedná o přesný návod. Navíc se mobbing s dobou vyvíjí a tím i jednotlivé metody i taktiky.

6.2 Komunikace s mobberem

Rozumná domluva s mobberem je téměř nemožná, jeho cílem je komunikaci zablokovat. Za neprůhlednými sděleními mobber skrývá svou nedokonalost a především chce pracovníka vyprovokovat, znejistit, shodit na něj vinu za chyby či nedorozumění.

Znaky v komunikaci útočnicka:

1. *Nesoulad mezi tím, co mobber říká a jak to říká.* Jeho mimika, gesta, tón hlasu vyjadřují opak toho, co ve skutečnosti sděluje a tím oběť do značné míry mate.
2. *Mobber příliš nediskutuje.* Dialog mu není vlastní a mlčením se vyhýbá zodpovědnosti. Často hýří sarkasmem.
3. *Mobber komunikuje často v náznacích, hádankách, dvojsmyslně, hraje si se slovy.* Dává si záležet na tom, aby pro oběť bylo obtížné si větu domyslet, sám ji nedokončí. Věty postrádají logické souvislosti. Často si nechává důležité zprávy jen pro sebe.
4. *Mobber se zásadně vyhýbá přímým odpovědím, i pohledu z očí do očí.* Je mu milejší nepřímá komunikace přes prostředníka, raději píše e-maily, sms, ponechává vzkazy na stole.
5. *Mobberova řeč působí smysluplně, rád užívá odborný, technický jazyk, rád zevšeobecňuje, čímž v okolí vyvolává dojem, že je vzdělaný.* Agresor se stává

vzorem pro slabé jedince, kteří nemají svůj názor, mají problémy s rozhodováním i svoji vlastní nejistotou.

6. *Mobberova komunikace vyvolává v oběti zmatek také kvůli zálibě v kontroverzích, jeden den tvrdí jednu věc, druhý den přesný opak. Často popírá i své vlastní tvrzení, čímž nutí oběť přemýšlet, zda není vina na její straně.*
7. *Způsob mobberovi řeči je také velmi podivný. Mobber mívá při komunikaci s obětí bezbarvý, mdlý hlas. Z jeho hlasu je často patrné pohrdání a posměch, ač nic takového nebylo vysloveno. Artikulace není zřetelná, spíš hovoří potichu, aby se našla záminka vytknout oběti, že neposlouchá.²⁹*

²⁹ Svobodová, 2008, s.72

7 Reakce oběti na mobbing

7.1 Jak na psychoteror reaguje oběť

Oběť trpí tím, že je obětí, a dál i tím, že se nedokáže adekvátně bránit. Ztrácí sebedůvěru a tím se dostává do izolace. Mění se její postoj k práci, ztrácí motivaci a zájem, přestává komunikovat. Šikanovaná osoba prochází několika etapami, přičemž v naší práci se zaměříme na popis posledních dvou.

4. fáze

Atakovaný jedinec ví, že protitahy mobbera nejsou náhodné, opakovaně hledá důvody toho, co se děje. Přehrává si jednotlivé dny v zaměstnání s cílem dobrat se zdrojů nenávistného chování. Jindy oběti v zoufalé situaci podléhají dojmu, že útočníka změní. Snaha neprovokovat a podřídít se však může mít přesně opačný efekt – mobber je laskavostí oběti znechucen a nesnese ji. Čím víc je oběť milejší, zdvořilejší, tím víc mobber vnímá pocit, že je mu oběť nadřazena, cítí se omezen a své násilí paradoxně ještě stupňuje.

5. fáze

Když si oběť útoky plně uvědomí, přichází šok. Pochopí, prohlédne, že byla terčem psychoteroru. Už se nedokáže bránit, odmítá se vzbouřit. Nemá sílu vzdorovat, je paralyzována, před agresorem utíká do nemoci, k návykovým látkám apod. Trpí úzkostí, strachem, vidí svého agresora při každém kroku.

7.2 Mobbing a nemoc

Lidé churaví nejen kvůli nevyhovujícím pracovním podmínkám (těžká práce, nezdravé pracovní prostředí, noční směny) a individuálním faktorům (silné alergie, úrazy, následky infekcí), nýbrž také z důvodu sociálního stresu, jež působí intenzivně právě na oběti mobbingu.

Každý z nás, kdo vykonává určité povolání, z vlastní zkušenosti ví, že špatné vztahy na pracovišti negativně ovlivňují naši mysl a často jsou závažnější než nevyhovující pracovní podmínky. Jedinec, snášejíci ustavičně mobbing, si své potíže odnáší domů a pronásledují ho i ve chvílích volna, kdy se věnuje rodině nebo relaxuje. Problémové situace se mu podaří na chvíli odsunout do pozadí, avšak negativní myšlenky se vrací. Jakmile

šikanovaný zaměstnanec překročí mez zátěže a frustrace, zareaguje jeho tělo i duše – podle individuální povahy buď nejprve tělo a po něm duše, nebo obě najednou. Trvale se nás fyzicky i psychicky dotýká vše, co nás zraňuje (a mobbing závažně poškozuje naše sebehodnocení a vyvolává v nás nemoci!). Proto byl mobbing na 100. kongresu Společnosti německých lékařů označen za stále nebezpečnější zdravotní problém a bylo požadováno sestavení programů cíleně zaměřených na potírání psychického teroru na pracovišti. Onemocnění vyvolaná nebo podpořená mobbingem se vyvíjejí pomalu, příznaky jsou závažnější a zjevnější:

1. celková nevolnost (poruchy spánku nebo nespavost, bolesti hlavy, migréna, apatie, bušení srdce, zažívací obtíže, bolesti krční páteře),
2. poruchy duševní rovnováhy (pocit nejistoty vedoucí až ke ztrátě sebehodnocení, poruchy koncentrace a paměti, deprese),
3. stavy úzkosti (např. rezignace vedoucí až k zoufalství, obava ze ztráty postavení, sebepoškozování, sebevražedné myšlenky a nakonec dokonaná sebevražda),
4. projevy závislosti (např. zvýšené pití kávy, gamblerství, zneužívání návykových látek vč. léků a drog, anorexie nebo bulimie),
5. potíže trvale se projevující v klinických obrazech, jako např. kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu
 - nádorová onemocnění
 - špatný krevní obraz
 - zvláštní druhy alergií

Hamburská mobbingová linka uveřejnila poznatky získané na dobu tříleté existence. Z celkem 2100 volajících si stěžovalo

31 % na psychosomatické potíže – deprese, úzkosti, příznaky stresu až po náhlé částečné nebo úplné ohluchnutí a nervová zhroucení,

25% na poruchy spánku,

15% na bolesti a zatuhlost, od bolestí hlavy až po revmatismus.

Bez ohledu na to, zda si postižený může za mobbing sám, nebo ho dokonce vyvolal vlastním nesprávným chováním, můžeme konstatovat, že nelze ničím omluvit, když někdo snižuje vážnost druhého člověka natolik, že z něj udělá fyzickou nebo psychickou trosku.³⁰

8 Důsledky mobbingu

8.1 Důsledky pro jedince

Oběť se každý den vrací z práce unavená, ponížená, zdrcená, zlomená. Žije v trvalém strachu z mobbera, ze ztráty zaměstnání, kariéry, obává se finančních těžkostí. Podstatnou roli hrají okolnosti, za kterých se mobbing objeví. Nicméně předvídat, jak bude oběť reagovat a jak se na ni projeví důsledky mobbingu, je obtížné. Jedná se o celý soubor psychických a fyzických potíží, které mají vliv i na sociální klima jedince. Bohužel nezářídka končí vážným poškozením zdraví, v extrémních případech i sebevraždou.

Mobbovaný člověk hledá únik ze svých problémů, mnoho lidí se upíná k alkoholu nebo jiným návykovým látkám. Alkohol sice pomůže uvolnit napětí, ale z dlouhodobého hlediska nic neřeší, nehledě na možnost vytvoření závislosti.

8.2 Dopady na jedince

Dopady, které mobbing na oběť má, lze rozdělit do třech skupin – psychické důsledky, psychosomatické důsledky a sociální důsledky.

Pod vlivem neustálého duševního vypětí se z oběti stává problémová osoba - je emočně vyčerpaná, přecitlivělá, narušuje se její schopnost komunikace, je agresivní, podrážděná, nastupuje smutek, pesimismus až ztráta chuti do života. Beňo (2003) uvádí, že v našich podmínkách je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci spojen s problémy v zaměstnání!

Oběť má tzv. psychosomatické obtíže – zhoršuje se její zdravotní stav. Stálý pocit napětí způsobuje svíravé pocity při dýchání, bušení srdce, objevují se bolesti hlavy, zad i chronické trávicí obtíže. Zvýšená hladina stresových hormonů v krvi má za následek zvýšený krevní tlak, čímž se prudce zvyšuje riziko srdečních onemocnění. Trvalé oslabení

³⁰ Kratz, 2005, s.38

imunity může způsobit řadu dalších onemocnění včetně nádorových. V krajních případech se objevuje i tzv. posttraumatická stresová porucha (PTSD), která přináší řadu mentálních a psychosomatických symptomů, jež jsou srovnatelné u lidí, kteří zažili neštěstí, vojenské útoky apod.

Mobbující jedinec je permanentně vystresovaný, má tendenci se izolovat a stahovat se do své ulity. Chronická frustrace mu brání radovat se ze života, ztrácí smysl pro humor, dochází k porušení schopnosti komunikace. Tím vším se zhoršují vztahy v rodině i s přáteli. Odloučení jedince je jeden z nejtvrdějších postihů, poněvadž kontakt s lidmi a komunikace patří mezi klíčové psychologické potřeby.³¹

8.3 Důsledky pro organizaci

Mobbing přináší ekonomické ztráty, a to nejen kvůli nízkému výkonu oběti. Kolektiv vnímá negativní důsledky týrání, snižuje se výkon mobbera, který uvažuje o nových útocích – oba jedinci nevyužívají optimálně pracovní dobu. Mobbing zvyšuje celou řadu nákladů v podniku, a tak negativně ovlivňuje výkonnost organizace jako celku (studie Mezinárodní organizace práce, Olsen, 2004). Šikana na pracovišti má dopad na:

1. Zvýšená nemocnost.
2. Narůstá podíl předčasných odchodů do důchodů.
3. Zvýšená fluktuace a s tím spojené zvýšení nákladů na nábor, výběr a adaptaci zaměstnanců.
4. Snížená produktivita, škody na zařízení a vybavení podniku.
5. Náklady spojené se stížnostmi a soudními spory se zvyšují.

V rámci třetí Evropské studie pracovních podmínek bylo v roce 1996 provedeno 21 500 rozhovorů se zaměstnanci ze všech států Evropské unie (Olsen, 2004). Mimo jiné byla sledována nemocnost obětí násilí v zaměstnání během posledního roku. Zjištěny byly následující údaje:

- 35 % obětí fyzické šikany v zaměstnání bylo v pracovní neschopnosti
- 34 % obětí psychického teroru v zaměstnání bylo v pracovní neschopnosti
- 31 % obětí sexuálního obtěžování v zaměstnání bylo v pracovní neschopnosti.

³¹ Svobodová, 2008, s.84

Pro firmu je komplikace, pokud oběť zůstane, ale i pokud odejde. Podle Beňa (2003) podávají oběti tzv. „vnitřní výpověď“, kdy jsou sice na pracovišti fyzicky přítomny, ale jejich výkon zůstává hluboko pod jejich skutečnými možnostmi. Pokud oběť odejde, opouští své pracoviště se špatnými zkušenostmi a rozhodně nevzpomíná na firmu v dobrém. Může nejen posílit konkurenci, ale i poškodit jméno firmy, která mobbing připustila. S obětí opouštějí organizaci i další schopní pracovníci, kterým dusno na pracovišti nevyhovuje. Ve firmě tak místo schopných zůstávají spíš průměrní.

Mezi další náklady spojené s mobbingem jsou náklady na zvýšenou nemocnost a dále i na soudní a správní výdaje. Firmy by měly vést v patrnosti, že soudnímu sporu zpravidla předchází stížnost zaměstnance a měly by tedy stížnostem a jejich spravedlivému vyřizování již na organizační úrovni věnovat patřičnou pozornost.³²

9 Prevence mobbingu a aktivní obrana proti němu

9.1 Prevence mobbingu z pohledu organizace

Leymann (in Resch, Schubinski, 1996) hovoří o čtyřech faktorech, jenž výrazně přispívají k mobbingu na pracovišti. Patří sem chyby v plánu práce, nevhodné chování vedení, nedostatečná ochrana jednotlivých pracovníků a nízké morální vlastnosti pracovníků v oddělení. Resch a Schubinski (1996) v souvislosti s těmito faktory navrhuji určité postupy, která riziko mobbingu eliminují:

Dobrý plán práce s jasně stanovenými a vzájemně odsouhlasenými termíny snižuje míru stresu na pracovišti, a zároveň jeho vybíjení na dalších pracovnících. Dostatečná kontrola práce jednotlivých pracovníků a možnost spolurozhodovat v pracovních záležitostech snižuje míru výskytu mobbingu.

Chová-li se nejvyšší vedení odpovídajícím způsobem, svým příkladem předává model chování na střední management. Hodnoty, které jsou stanoveny top managementem, jsou jednodušeji přijímány a integrovány do celé firemní kultury.

V podniku by měl mít každý zaměstnanec právo stěžovat si a otevřeně se vyjádřit k různým pracovním situacím. A to i v případě, že je v naprosté opozici vůči názorům ostatních. Strategické plány, jak se vypořádat s konkrétním násilím, u nás stále chybí – na rozdíl od některých zemích (např. Francie nebo Švédsko), které mají tzv. antimobbingové

³² Wágnerová, 2007, s. 14

zákony nebo alespoň antimobbingová ujednání (např. Německo). Taktéž je běžné (např. ve Švýcarsku), že firmy mají určenu konkrétní osobu, která negativní situace pomáhá řešit a urovnávat. I u nás se v souvislosti s konflikty hovoří o mediaci a osobě mediátora, který je kompetentní řešit i tyto problémy.

V podniku by mělo být jasně stanoveno, jaké chování se považuje za šikanu a jaké chování je přípustné. Management by měl proti mobbingu aktivně a otevřeně vystupovat, svým chováním jít příkladem a posilovat kladné mezilidské vztahy na pracovišti. Organizace by se měla orientovat na kvalitní výběr nových lidí - dobrý personalista je schopen vysledovat určité povahové rysy jako je agresivita, konfliktnost, sklon k závisti, netoleranci apod. Důležité je orientovat se v podniku na určité cíle, zaměstnanci by pak měli být hodnoceni podle splnění těchto cílů. Předem by měl být stanoven postup a způsob odměny pro jednotlivé pracovníky podle uskutečnění cílů. Výsledkem hodnocení by pak mělo být ohodnocení resp. přiřazení pracovníka k dané platové soustavě.³³

9.1.1 Prevence z pohledu kolektivní smlouvy a zákoníku práce

Netypickou formou prevence proti mobbingu jsou kolektivní smlouvy mezi zaměstnavatelem a závodní radou. Podle nich mají všichni pracovníci podniku zakázáno dopouštět se mobbingu a jsou povinni ho potírat. Obě strany touto písemnou dohodou dokládají, že jsou odhodlány zamezit devastujícím následkům šikany v organizaci.

Některé důležité body k ochraně zaměstnankyň a zaměstnanců proti psychoteroru:

- oblast působnosti (je nutné zahrnout všechny pracovníky vč. učňů a praktikantů)
- definice mobbingu a objasnění rozdílu mezi mobbingem a konfliktem
- zákaz mobbingu
- upozornění na možnost stěžovat si podle podnikové ústavy, vč. práva získávat informace o průběhu
- jaká ochranná opatření proti mobbingu musejí v rámci urovnávání sporů, poradenství a školení zavést zaměstnavatel a podniková rada
- zřízení nezávislého podnikového centra proti potírání mobbingu, včetně popisu jeho úkolů a kompetencí
- popis postupu v případě, že nějaký pracovník požádá centrum o pomoc

³³ Wágnerová, 2007, s.16

- výčet sankcí resp. pracovně-právních důsledků pro osoby dopouštějící se mobbingu
- závazek podniku pokusit se o urovnání případného konfliktu a závazek pracovníků, že se zúčastní smířčího řízení

Zaměstnavatel ve většině případů postihne sankcemi, napomenutím, přeložením, výpovědí oběť mobbingu, která utrpěla psychickou a fyzickou újmu. Podněcovatel a strůjce mobbingu je často naopak považován za loajálního, odpovědného pracovníka, zatímco oběť je vypuzována jako cizí těleso a setkává se s všeobecným odmítáním.

Právní situace je podle příslušných zákonů jednoznačná. Zaměstnavatel má povinnost zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci a pojmem diskriminace a obtěžování, tedy i mobbingu a šikany na pracovišti, se zabývá § 1 (odst. 3-10) českého zákoníku práce. Sem spadá v první řadě obecné právo na ochranu osobnosti, které je porušeno při jakémkoli ponižujícím jednání. Povinností zaměstnavatele tedy je zajistit zaměstnancům humánní pracovní podmínky.³⁴

9.2 Vedoucí pracovník

Mezi jeho úkoly patří mimo jiné integrace nového pracovníka do týmu, sledování atmosféry na pracovišti, rozvoj pozitivních vztahů a naslouchání podřízeným. Zároveň by neměl dovolit pomluvy a intriky. Jeho úkolem je pozorně vnímat signály naznačující nesoulad v oddělení i zhoršení pracovního klimatu. Chtějí-li zaměstnavatelé předejít násilí na pracovišti, musí být přesvědčeni o důležité roli mezilidských vztahů a jejich dopadu na zdraví, pohodu a spokojenost zaměstnanců. Otázka prevence mobbingu by měla být součástí i tzv. bezpečnostní kultury. Vedoucí pracovník by měl na případná nebezpečí narazit dříve než ostatní zaměstnanci, postarat se o odstranění všech možných rizik a přijmout opatření k zamezení jejich dalšího vzniku. Ačkoliv je útočník jednoznačně negativní element na pracovišti, přesto je pro některé členy oddělení určitou atrakcí. Mobber má své posluchače a diváky, kteří čekají na jeho další projevy. Právě manažer by měl zamezit útočnickovi se dál projevovat a nebyť zbabělý. V prevenci i při řešení problémů může pomoci několik věcí:

1. Zvolení mentora pro nového zaměstnance
2. podnikové dohody, ujednání, etické kodexy
3. školení, semináře, výcviky
4. sledování situace, dotazníky a vyhodnocení

³⁴ Kratz, 2005, s. 48

5. pravidelná sezení
6. pokud mobbing vznikne, určitě o něm mluvit
7. modely na urovnání, sebeobrana³⁵

9.3 Obrana proti mobbingu

Strategie, kdy se zaměstnanec před mobberem schovává anebo se mu snaží maximálně vyhovět, nemůže dlouho fungovat – v podniku není možné se izolovat a přehnané úsilí oběť také velmi vyčerpává. Morální podporu poskytuje ve své básni Kathrin Tiedemannová:

*Jsi silnější
 Pokaždé když mlčíš
 A polykáš zlost,
 Jsi o kousek menší.
 Pokaždé když si myslíš,
 Že na tom nic nezměníš,
 Jsi o kousek plošší,
 O kousek víc takový, jakého Tě chtějí
 Mít:
 Ochočeného a manipulovatelného.
 Pokaždé když mlčíš a polykáš zlost,
 Vzdaluješ se sám sobě,
 Láme se ti páteř víc a víc,
 Až jednoho dne nezbude nic,
 Co by mohli zlomit.
 A pak už bude pozdě.
 Ukaž jim,
 Že žiješ,
 Jak chceš žít,
 Seber se a chop se
 Odpovědnosti.³⁶*

Pokud zjistíte, že jste se stali objektem zájmu mobbera a lze očekávat, že budete stíženi jeho útoky po delší dobu, nesmíte se s tím jen tak smířit, pokuste se z toho aktivně vyvodit příslušné závěry a převzít odpovědnost sami za sebe. Hned na začátku je dobré si položit zásadní otázku a tedy zda chceme či nechceme zůstat v dosavadním zaměstnání. V případě, že se rozhodneme zůstat je nutné zvolit určitý postup, tak aby nám útočník mohl škodit co nejméně.

³⁵ Svobodová, 2008, s. 90

³⁶ Kratz, 2005, s. 100

1. Zkuste si promluvit s mobberem, někdy to opravdu může situaci vyjasnit. Čím dříve, tím lépe. Je těžké se k tomuto kroku vůbec odhodlat, ještě těžší, když se rozhodnete k rozhovoru přizvat nadřízeného. Důležité je jednat klidně a věcně. Jeho reakce napoví o možných příčinách a motivech.
2. Ved'te si podrobné záznamy o tom co se konkrétně stalo, jak a kdy k tomu došlo. Nezapomeňte připojit i své pocity a případné svědky. I maličkosti mohou hrát velkou roli, zapisujte si i zdánlivě nepodstatné detaily.
3. Najděte si spojence a rozvíjejte své zázemí, nezapomínejte se věnovat rodině, přátelům a svým koníčkům, které vás ve vyčerpávajícím boji s mobbingem mohou podpořit. K řešení mobbingu výrazně pomůže, pokud se najde člověk, který celou situaci pojmenuje a označí. Nejprve soukromě s mobberem, a když to nepomůže, tak i před svědky. V podstatě je morální povinností každého z nás zasáhnout, když se děje nějaké příkoří.
4. Aktivní obrana spočívá v okamžitém odražení útoku, je nezbytné jednat rychle. Udržujte si odstup a pokuste se nepřenášet si pracovní neshody do soukromí. Zachovejte chladnou hlavu, reagujte věcně, prezentujte jistotu, zkuste být nad věcí. Mobber je v podstatě slabý a nejistý člověk. Otevřeně dejte najevo, že tohle trpět nebudete.
5. Za mobbing na pracovišti je vlastně zodpovědný zaměstnavatel, nicméně je nutné ho o problémech informovat. Pro mnoho vedoucích je těžké si přiznat, že je jejich pracoviště zasaženo psychoterorem, odmítají se do sporu namočít. Proto je důležité si vést záznamy. Až drobnosti pak v celku dostávají jiný rozměr a poukazují na závažnost celé situace.
6. V případě, že vedoucí odmítá stížnost zaměstnance řešit, je nutné zabojovat – obrátit se na odbory, vyšší vedení, podat stížnost na personální útvar, zdravotní středisko či Inspektorát práce. Ti by pak měli neprodleně oběti poradit a podporovat ji, určit a dokumentovat skutkovou podstatu věci ve společných nebo oddělených pohovorech s pachatelem a obětí, obeznámit pachatele s pracovně právními souvislostmi a následky jeho počínání, navrhnout přijetí protipatření u příslušných orgánů, všechny stížnosti a upozornění prošetřit,

doprovázet nebo zastupovat oběť při dalších rozhovorech. Zároveň by firmy měly mít stanoveny i postihy, které může mít chování definované jako mobbing pro pachatele (např. peněžitý trest, přeložení, výpověď). Je možné kontaktovat i další instituce jako je Sdružení Práce a vztahy, Český helsinský výbor, v krajním případě i soud.

7. Vyhledejte odbornou pomoc – pracovní problémy pomáhá řešit mediátor, psycholog, psychoterapeut i psychiatr. Nečekejte, až se propadnete do takových depresí, že nebudete mít jinou možnost.³⁷

9.4 Pomoc rodiny

Rodina obvykle poskytuje důležité zázemí, ovšem ne vždy je to pravidlem, zvláště v případech, kdy se jedná o důvěrné záležitosti. Aby byla pomoc úspěšná, je třeba věnovat velkou pozornost emocím a myšlením, nesmí dojít k tomu, aby oběť vnímala jen povrchní zájem. Je potřeba oběti pozorně naslouchat, se zájmem a hlavně srdcem. Není rozhodně od věci přizvat k řešení potíží osobu znalou práva a zaútočit na mobbera. Nejen právník, ale i člen rodiny se může postavit na obranu práv svého blízkého a s ověřenou plnou mocí může fungovat jako zástupce oběti a jednat jejím jménem. Není to sice standardní řešení, ale oběť bude i v návrhu cítit úlevu a jakési zadostiučinění.

- o Pomoc veřejnosti

Nezbytnou a nejdůležitější podporou je legislativní ochrana, dalším řešením je prezentace následků šikany na pracovišti, vhodná medializace (školení, vzdělávací programy, publikace článků apod.). V poslední době se o problematice mobbingu (bossingu) otevřeně mluví v televizi.

Dále je důležité, aby vznikaly instituce, které se těmito jevy intenzivně zabývají. Např. v USA existuje organizace OSHA, která poskytuje zdarma poradenství s pracovními problémy. Nebo hnutí manželů Namie, kteří vytvořili petici

³⁷ Svobodová, 2008, s. 99

Byllybusters – krotitelé hulvátů (podle filmu *Ghost Busters – Krotitelé duchů*), jejichž cílem je dostatečně zviditelnit firmy, kde k takovým jevům dochází.

- Právní obrana

U nás bohužel není mobbing či podobné typy násilí uzákoněny, a proto je jejich žalovatelnost obtížná. Ve světě však probíhají soudní spory (např. jako první v Německu přiznal pracovní soud v Erfurtu v roce 2001 zaměstnanci spořitelny v Geře vysoké finanční odškodnění za to, jak s ním zacházeli jeho nadřízení). Pokud se oběť rozhodne jít do soudního sporu, je pomoc advokáta zcela na místě. Už v **Listině základních práv a svobod** se v Článku 1 píše: „*Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.*“³⁸

³⁸ Svobodová, 2008, s. 102

Praktická část

10 Cíl výzkumu, stanovení předpokladů a metod výzkumu

10.1 Cíl výzkumu

Na poznatky v teoretické části mé bakalářské práce se pokusíme navázat vlastním výzkumem. Jeho cílem bylo ověřit a prostřednictvím ankety zjistit výskyt projevů mobbingu ve vybrané skupině zaměstnanců česko-německého podniku.

Se zřetelem na mou předchozí pracovní zkušenost a rozhovory s pracovníky, kteří v RBCB působí, se domnívám, že k určitým náznakům diskriminačních projevů a dalších nepříznivých jevů dochází. Proto se pokusím o výzkumné šetření, zda-li existuje skutečné ohrožení mobbingem - poté získaná data přehledně vyhodnotím. Neopomenu porovnat určité nuance ve vnímání mužů a žen.

Otázky vztahují se k této problematice jsme se pokusili shrnout do čtyř základních předpokladů, na které hledáme v této části bakalářské práce odpovědi.

10.2 Stanovení předpokladů

Po prostudování dostupné literatury a dalších informačních zdrojů vztahujících se k problematice šikany na pracovišti, jsem se rozhodla stanovit následující předpoklady:

Předpoklad č. 1:

Lze předpokládat, že vztah pracovníka ke skupině je pozitivní.

Předpoklad č. 2:

Lze předpokládat, že respondenti vystavení určitým formám mobbingu odpoví v dotazníku podstatně negativněji než ostatní zaměstnanci.

Předpoklad č. 3:

Lze předpokládat, že v technicky zaměřené firmě jsou mobbingem častěji zasaženy ženy než muži.

Předpoklad č. 4:

Lze předpokládat, že víc jak polovina respondentů není ochotna vypovídat o konkrétních spolupracovnících, se kterými mají špatné vztahy.

10.3 Metody výzkumu

Po zvážení všech aspektů jsem pro svůj výzkum zvolila metodu dotazníku, jež se mi zdála vhodnou vzhledem k tématu a výběru respondentů.

Pro hypotézu č. 1 2 a 3 jsem pracovníkům zadala dotazník, inspiraci k vlastnímu zpracování jsem našla v knize Lenky Svobodové s názvem *Nenechte se šikanovat kolegou* – Grada 2008. Anketa po mém přepracování obsahuje 32 přímých otázek, které zjišťují míru ohrožení mobbingem.

Hypotézu č. 4 (otázky v dotazníku 33-36) ověřuje druhá část ankety, obdobné znění dotazů jsem našla v publikaci Hanse–Jürgena Kratze s názvem *Mobbing, s podtitulem Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. U všech otázek byla důsledně zachována anonymita respondentů a získaná data jsem podrobila podrobné analýze.

Struktura otázek vztahující se k předpokladům

Předpoklad č. 1:

Lze předpokládat, že vztah pracovníka ke skupině je pozitivní.

Otázky v dotazníku pro pracovníky kolektivu: 5, 6, 7, 9, 24, 25, 27

Předpoklad č. 2:

Lze předpokládat, že respondenti vystavení určitým formám mobbingu odpoví v dotazníku podstatně negativněji než ostatní zaměstnanci.

Otázky v dotazníku pro pracovníky kolektivu: 1, 2, 3, 4, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 28, 29, 30, 31, 32

Předpoklad č. 3:

Lze předpokládat, že v technicky zaměřené firmě jsou mobbingem častěji zasaženy ženy než muži.

Otázky v dotazníku pro pracovníky kolektivu: všechny otázky

Předpoklad č. 4:

Lze předpokládat, že víc jak polovina respondentů není ochotna vypovídat o konkrétních spolupracovnících, se kterými mají špatné vztahy.

Otázky v dotazníku pro pracovníky kolektivu: 33, 34, 35, 36

Ostatní otázky související s tématem mobbingu: 11, 18

10.4 Profil vybraného podniku

Výzkum proběhl ve společnosti **Robert Bosch s.r.o.** v Českých Budějovicích.



Výrobní podnik Robert Bosch České Budějovice (RBCB) je největší zaměstnavatel Jihočeského kraje. Společnost sídlí v Kněžských Dvorech a vznikla v roce 1992 sloučením jedné z divizí závodu Motoru Jikov s německou společností Robert Bosch GmbH.

Podnik zaměstnává přes dva tisíce lidí, kteří se podílejí na výrobě komponentů pro osobní automobily jako jsou sací moduly, víka hlav válců a elektronické plynové pedály. Jejich koncovými zákazníky jsou vedle prakticky všech evropských, i některé japonské, asijské a jihoamerické automobilky.

Od roku 2006 v závodě funguje nová hala s moderním vybavením a s vlastním oddělením vývoje a výzkumu včetně zkušebny pro dlouhodobé zkoušky. Tímto krokem *Robert Bosch v Č. Budějovicích získal statut hlavního vývojového a výzkumného centra celosvětového významu (tzv. Leitwerk).*

Nynější koncern Robert Bosch GmbH byl založen v roce 1886 Robertem BOSCHEM. Hlavní sídlo celosvětové skupiny je v Gerlingenu, severozápadně od Stuttgartu. *Logem firmy je*

stylizovaná kotva elektromotoru. Skupina Bosch v současnosti zahrnuje cca 280 vedlejších firem, z toho 230 jich sídlí jinde než v Německu. Mimo automobilový průmysl dodávají díly a zařízení pro domácí spotřebiče a elektrické nářadí. Významnou roli hraje výzkum a vývoj nových technologií, Bosch registruje každý rok několik stovek nových patentů. Oficiální motto je *Technika pro život*.

Struktura firmy Robert Bosch GmbH je netypická – většina akcií je ve vlastnictví neziskové nadace. Velká část zisku proudí zpět v zájmu dalšího rozvoje a růstu a výnosy z akcií jsou věnovány na humanitární účely. Nadace Roberta Bosche drží 92 % akcií, ale nemá hlasovací právo. 93 % hlasů má Průmyslový svaz Roberta Bosche, společnost bývalých členů top managementu, zástupců rodiny Bosch a dalších významných průmyslníků, ale téměř žádné akcie. Zbylé hlasy mají potomci zakladatele Roberta BOSCHE.

RB vyrábí pro tato odvětví:

- automobilový průmysl
- průmyslové technologie a vybavení továren
- spotřební zboží, elektrické spotřebiče a nářadí

Výrobní závody skupiny Bosch v České republice

- Bosch Diesel s.r.o. – Jihlava
- Robert Bosch s.r.o. – České Budějovice
- Bosch Rexroth s.r.o. – Brno
- Bosch Termotechnika s.r.o. (bývalý Dakon s.r.o.) – Krnov

10.5 Výzkumný vzorek

Ve společnosti RBCB jsem pracovala v letech 2003-2007, tudíž jsem měla možnost poměrně zevrubně poznat jak funguje česko-německý výrobní závod. V managementu a top vedení závodu pracují němečtí, čeští a slovenští manažeři. Od cca r. 2004 jsem vnímala, že se jedná o multikulturní pracovní prostředí - na jednotlivých projektech spolupracují odborníci z celého světa. Nicméně top vedení výrobních závodů v ČR podléhá spíše direktivním rozhodnutím německého managementu mateřské firmy (Robert Bosch GmbH), a u českobudějovické divize tomu není jinak.

Výzkumný vzorek tvořila vybraná skupina odborných zaměstnanců z několika oddělení, celkem jsem získala 46 vyplněných dotazníků. Věkové rozmezí bylo od 26 do 47 let. Pro ucelenější porovnání uvádím přehled respondentů .

Tabulka č. 1: Přehled respondentů

Výzkum v RCB proveden v 02-03 2009	Celkem	ŽENY	MUŽI
	46	20	26

11 Presentace výsledků výzkumu

11.1 Dotazník pro zaměstnance

Ráda bych předslala, že realizovat v současnosti průzkum na téma mobbing v RB České Budějovice (RBCB) bylo zajímavé, neboť hospodářská krize je zde vnímána citelněji než v jiných oborech. RBCB jako jeden z hlavních dodavatelů auto-komponentů je z důvodu nižšího zájmu zákazníků nucen omezovat výrobní kapacity a tato tíživá situace se dál promítá do celkového fungování závodu. Vedení divize Bosch Jihlava bylo nuceno propustit několik stovek pracovníků a ani prognózy pro RBCB nejsou nikterak povzbudivé.

Přesto (nebo právě proto) jsem se při zadávání ankety (viz příloha č. 1) v mém výzkumném vzorku setkala se zájmem, zvědavostí, ale i rozpaky. Výsledky odpovědí jsem rozdělila do několika oddílů podle stanovených předpokladů.

11.1.1 Vyhodnocení a interpretace výsledků

Otázka č. 1:

Vyhovuje vám rozsah vaší působnosti?

Na dotaz týkající se spokojenosti s rozsahem pracovních kompetencí a pravomocí odpovědělo ANO 32 respondentů, NE 14 respondentů.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	16	80%	4	20%
Muži	16	62%	10	38%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 2

Otázka č. 2:

Můžete vykonávat svou práci samostatně

Odpověď ANO jsem získala od 38 respondentů, 8 jich odpovědělo negativně.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	16	80%	4	20%
Muži	22	85%	4	15%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 3

Otázka č. 3:

Máte pocit, že je vaše práce bez udání důvodu hodnocena jako špatná, jste terčem neustálé kritiky?

Odpověď ANO mi poskytli 3 respondenti, odpověď NE 43. V našem výzkumném vzorku se pracovní výkony pracovníků nezpochybňují.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	1	5%	19	95%
Muži	2	8%	24	92%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 4

Otázka č. 4

Jsou nějaké nejasnosti v kompetencích?

Na otázku, zjišťující neurčitosti v kompetencích odpovědělo ANO 20 respondentů, NE 26 respondentů.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	10	50%	10	50%
Muži	10	38%	16	62%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 5

Otázka č. 5

Máte dostatečný kontakt s kolegy?

V této otázce se respondenti z našeho výzkumného vzorku vyjádřili téměř jednoznačně, 45 respondentů má dostatečný kontakt s nejbližšími spolupracovníky, pouze jedna osoba subjektivně pociťuje jistou izolovanost.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	19	95%	1	5%
Muži	26	100%	0	0%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 6

Otázka č. 6

Máte dostatečný kontakt s ostatními spolupracovníky?

Na otázku ověřující dobrou spolupráci s kolegy z jiných oddělení nám odpovědělo 40 respondentů ANO a 6 respondentů NE.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	16	80%	4	20%
Muži	24	92%	2	8%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 7

Otázka č. 7

Máte dostatečný kontakt s nadřízeným?

Na tuto otázku jsem získala 32 odpovědí ANO, 14 respondentů se vyjádřilo záporně. Co se této věci týče, panují mezi ženami a muži poměrně velké odlišnosti.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	10	50%	10	50%
Muži	22	85%	4	15%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 8

Otázka č. 8

Dostáváte dostatek informací vztahujících se k náplni vaší práce?

Na otázku ohledně informovanosti pracovníka v souvislosti s náplní práce mi odpovědělo 40 respondentů ANO a 6 respondentů NE. Z výpovědí vyplývá, že v naší testované skupině se pracovníci baví se svými nadřízenými i kolegy o svých pracovních povinnostech otevřeně a bez obtíží.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	18	90%	2	10%
Muži	22	85%	4	15%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 9

Otázka č. 9

Máte osobně dojem, že je pracovní klima dobré?

Atmosféru a prostředí na pracovišti vnímalo pozitivně 25 respondentů – odpověď ANO, 21 respondentů odpovědělo NE. Z odpovědí je patrné, že pracovní klima není vnímáno jako zcela ideální.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	9	45%	11	55%
Muži	16	62%	10	38%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 10

Otázka č. 10

Jsou s vámi projednávány cíle, jichž máte dosáhnout?

V RBCB jsou cíle s pracovníkem projednávány detailně a na dvou úrovních. Rozhovor o pracovních cílech je součástí bosch-standardů převzatých z centrály v Německu. V tzv. pohovoru se zaměstnancem, který probíhá jednou ročně a organizuje ho přímý nadřízený (zpravidla na počátku roku) se probírají konkrétní cíle. Pracovník má možnost se svým vedoucím určité kroky konzultovat a cíle pro daný rok stanovují společně. Součástí tohoto pracovního pohovoru (MAG) je i hodnocení pracovníka. Pracovník dostává kopii zápisu, další se automaticky posílá na oddělení lidských zdrojů. Každému pracovníkovi je termín konání MAGu oznámen v dostatečném předstihu, tak aby se mohl dobře připravit. Druhý pohovor má za cíl rozvoj zaměstnance (v souladu se záměry vedení příslušného oddělení), probírají se další možnosti postupu, vzdělání, přesun na jinou práci apod. Kladně se vyjádřila většina respondentů, přesně 40, 6 vyslovilo NE.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	16	80%	4	20%
Muži	24	92%	2	8%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 11

Otázka č. 11

Shodují se možnosti postupu v podniku s vašimi představami?

ANO odpovědělo 38 dotazovaných, negativně se vyjádřilo 8 osob. Součástí pohovoru s pracovníkem (MAG – viz předchozí otázka) je i kategorie možného zvýšení kvalifikace a možnosti dalšího postupu. Podstatná část respondentů je spokojena s dosavadními možnostmi postupu.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	14	70%	6	30%
Muži	24	92%	2	8%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 12

Otázka č. 12

Přejete si, aby vám byla poskytována větší podpora?

Kladně odpovědělo 20 respondentů, 26 záporně. Většina pracovníků by uvítala výraznější podporu ze strany svých nadřízených nebo ze strany spolupracovníků. V poslední fázi mého působení v RBCB jsem si nemohla nevšimnout, že zejména noví pracovníci na oddělení jsou hozeni do víru pracovních povinností a jejich zpracování není dostatečné. Domnívám se, že s novým pracovníkem přichází do podniku nová energie, kterou je dobré od prvopočátku rozvíjet a pracovníka správným způsobem směřovat. Ještě před dvěma lety, kdy jsem v Boschi pracovala, jsem získala dojem, že právě kooperace a zapracování nových zaměstnanců je ožehavé téma - tehdy na nováčky neměl nikdo čas a získání každé nové informace je samé stálo nadměrné úsilí. Pravděpodobně ani dnes není situace v tomto ohledu příliš uspokojivá.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	10	50%	10	50%
Muži	10	38%	16	62%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 13

Otázka č. 13

Máte dojem, že jste příliš často/intenzivně kontrolováni?

Kladně se vyjádřili 4 respondenti, záporně výrazná většina - 42 osob. Podle výsledků mají pracovníci v našem výzkumném vzorku poměrně velkou důvěru svých nadřízených a zároveň dostatečný prostor k vlastnímu vyjádření.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	4	20%	16	80%
Muži	0	0%	26	100%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 14

Otázka č. 14

Jsou vám odpírány nebo zamlčovány důležité informace?

Informovanost je podle získaných odpovědí dostačující, důležité informace se sdělují bez zbytečných průtahů – NE odpovědělo 42 osob, kladně jen 4.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	4	20%	16	80%
Muži	0	0%	26	100%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 15

Otázka č. 15

Je vám písemně nebo ústně vyhrožováno?

Výzkumný vzorek se vyjádřil jednoznačně – 46 dotázaných se vyjádřilo negativně – nikdo je v práci nezastrašuje výhrůžkami.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	0	0%	20	100%
Muži	0	0%	26	100%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 16

Otázka č. 16

Spolupracovníci vám předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržíte?

U této otázky není pochyb. Všechny 46 respondentů se vyjádřilo záporně.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	0	0%	20	100%
Muži	0	0%	26	100%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 17

Otázka č. 17

Na pracovních poradách nedostáváte slovo, a pokud ano, býváte rychle umlčen/a?

Všechny odpovědi byly negativní, z čehož lze vyvodit, že nikdo z našich dotázaných nebývá na pracovních sedáncích a poradách omezen ve vlastním projevu.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	0	0%	20	100%
Muži	0	0%	26	100%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 18

Otázka č. 18

Je vám odepřeno podnikové vzdělání?

O Boschi se všeobecně ví, že podnikového vzdělávání a další specializované kurzy svým zaměstnancům poskytuje, z vlastní zkušenosti vím, že ne všem. Rozhodující slovo má vedoucí oddělení, který může, ale nemusí vzdělání doporučit (záleží na typu kurzu, zda se slučuje s náplní práce pracovníka, zda je přínosné pro podnik apod.). V současné době jsou možnosti dalšího vzdělávání omezené, přesto jen 4 respondenti odpověděli, že je jim podnikové vzdělávání odepřeno. 42 respondentů odpovědělo NE, z čehož pro nás vyplývá, že odborně zaměřené vzdělávání stále poskytuje.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	2	10%	18	90%
Muži	2	8%	24	92%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 19

Otázka č. 19

Během vaší dovolené/nepřítomnosti nastávají ve vámi vykonávané agendě důležité změny?

Všichni respondenti se shodli na tom, že jim nikdo změny v jejich pracovním programu v době jejich nepřítomnosti nedělá.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	0	0%	20	100%
Muži	0	0%	26	100%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 20

Otázka č. 20

Je Vaše profesní kvalifikace neustále zpochybňována?

Jednoznačně NE se vyjádřilo všech 46 respondentů. V našem výzkumném vzorku jsou pracovníci se středoškolským, vyšším a vysokoškolským vzděláním a na vykonávání své profese mají pravděpodobně dostatečné znalosti.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	0	0%	20	100%
Muži	0	0%	26	100%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 21

Otázka č. 21

Jakékoliv chybičky se přehnaně zveličují?

2 respondenti odpověděli, že jejich drobné pracovní nedostatky vedoucí zbytečně nenafukují - odpověděli ANO. Negativní odpověď jsem získala od 44 respondentů.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	2	10 %	18	80%
Muži	0	0%	26	100%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 22

Otázka č. 22

Máte hanlivou nebo nelichotivou přezdívku?

Žádný z našich respondentů nemá hanlivou přezdívku. I když přezdívky mají, nepovažují je za hanlivé. Jeden respondent při této otázce zaváhal.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	0	0%	20	100%
Muži	0	0%	26	100%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 23

Otázka č. 23

Býváte obětním beránkem, když se něco nepovede?

V našem vzorku snad nemáme žádného otloukánka, na kterého se svalují neúspěchy, nejsou tu ani náznaky, že by se něco takového dělo. Těžko říci, zda by se případný postižený přiznal.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	0	0%	20	100%
Muži	0	0%	26	100%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 24

Otázka č. 24

Mluvíte rád se svými přáteli/rodinou o běžném pracovním dni?

20 respondentů se vyjádřilo kladně – rádi se baví se svými přáteli/rodinnými příslušníky o práci, nicméně většina respondentů z našeho výzkumného vzorku se k této otázce vyjádřila záporně. Z vlastní zkušenosti vím, že u většiny mých kolegů bylo hledání relaxu po pracovní době naprostou nezbytností a o práci si i na večerních akcích zakazovali mluvit. Samozřejmě ne vždy s úspěchem. Vyzorovala jsem, že v pracovních kolektivech, kde v jedné kanceláři pracuje okolo 80 zaměstnanců (tzv. open space prostory), se projevuje sociální stres a vypětí daleko výrazněji než v menších pracovních kolektivech. U Bosche jsou zastoupeny oba typy těchto kolektivů respektive pracovních prostor.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	6	30%	14	70%
Muži	14	54%	12	46%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 25

Otázka č. 25

Chodíte v dobré náladě na neformální akce/party pořádané kolegy?

U této otázky nevzniklo příliš pochybností mezi respondenty. 34 opovědělo ANO, 12 NE. Většina kolegů z našeho výzkumného vzorku se ráda pobaví na oslavě narozenin, neformálních akcích apod. Ze své zkušenosti vím, že v Boschi se v některých odděleních organizují nejen tradiční vánoční večírky, ale také boulingové akce, letní sportovní setkání (někdy včetně ubytování), jejichž smyslem je stmelení kolektivu a vzájemné poznání pracovníků. Podobný účel mají splňovat i workshopy, které se organizují z nejrůznějších důvodů – např. nestabilita v týmu (vysoká fluktuace, zaměstnanci mají tendence přecházet na jiná oddělení) a nemá dobré výsledky, v případě, že se vymění vedoucí skupiny, při zavedení nových procesů atd. Tyto workshopy se organizují mimo areál RBCB a podle mého názoru i názoru některých mých respondentů je jejich přínos sporný – vynaložené náklady nemusí odpovídat výslednému efektu.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	14	70%	6	30%
Muži	20	77%	6	23%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 26

Otázka č. 26

Když jste středem pozornosti, těší vás to?

Otázka na tělo pro naše respondenty a jejich odpovědi pro mě nejsou překvapující. Většina respondentů 26 je ráda středem pozornosti, menšina 20 osob vyslovila NE.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	10	50%	10	50%
Muži	16	62%	10	38%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 27

Otázka č. 27

Vyhovuje vám současná úprava pracovní doby?

V současné době je pracovní úvazek zaměstnanců RBCB zkrácen o 15 % a téměř všichni pracovníci nechodí jeden den v týdnu, obvykle v pátek, do práce. Toto opatření bylo

zavedeno z důvodu nedobré ekonomické situace a omezení platí do konce dubna 2009. 30 pracovníků vyslovilo ANO, tedy je jim současná úprava pracovní doby sympatická, 16 respondentů bylo proti a raději by uvítali plný pracovní úvazek a především 100 % platu.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	14	70%	6	30%
Muži	16	62%	10	38%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 28

Otázka č. 28

Jsou kolegyně nebo kolegové, které byste nejraději vyhodili z podniku?

Tato otázka je sama o sobě dost výmluvná, 30 respondentů by některé své kolegy poslalo za bránu RBCB, 16 pracovníků by se k takovému kroku neodhodlalo a vyjádřili se negativně.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	14	70%	6	30%
Muži	16	62%	10	38%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 29

Otázka č. 29

Jsou od vás při plánování a rozhodování vyžadovány návrhy v rámci vaší pracovní náplně?

ANO odpovědělo 38 respondentů, záporně se vyjádřilo 8 pracovníků. V našem výzkumném vzorku nadřizení se svými podřízenými hovoří a zajímají je jejich návrhy řešení.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	12	60%	8	40%
Muži	26	100%	0	0%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 30

Otázka č. 30

Obtěžuje vás někdo sexuálními narážkami nebo činy?

Žádný z respondentů se nevyjádřil souhlasně, všech 46 osob se vyjádřilo záporně.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	0	0%	20	100%
Muži	0	0%	26	100%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 31

Otázka č. 31

Jste kritizován za politické nebo náboženské přesvědčení?

Žádný z respondentů se nevyjádřil souhlasně, všech 46 osob se vyjádřilo záporně.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	0	0%	20	100%
Muži	0	0%	26	100%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 32

Otázka č. 32

Vaše profesní kvality jsou neustále zpochybňovány?

42 respondentů vyslovalo NE, nicméně 4 lidé z našeho výzkumného vzorku pocítují od svých vedoucích pochybnosti v souvislosti se svými schopnostmi.

	Ano	%	Ne	%
Ženy	2	10%	18	90%
Muži	2	8%	24	92%
Odpovědělo	100% Respondentů			

Tabulka č. 33

Otázka č. 33

S kterými kolegyněmi/kolegy se vám zvláště dobře spolupracuje?

Na tuto otázku jsem se setkala např. s těmito odpověďmi:

1. S takovými, kteří mají dobrý přehled, případně umí odkázat na jiného kompetentního kolegu. Dále s kolegy, kteří mají dostatečné zkušenosti a k řešení problémů mají aktivní přístup.
2. Se všemi.
3. S kolegy z oddělení.
4. Skoro se všemi.
5. Dá se říci, že se všemi 😊.
6. S velkorysími s technickým zaměřením.
7. S takovými, kteří přistupují konstruktivně k řešení problému, jsou ochotni převzít zodpovědnost za svou práci, jsou schopni týmové spolupráce, dodržují termíny
8. S těmi, kteří své práci rozumí, vykonávají ji zodpovědně a nebojí se rozhodnutí, za kterými si posléze stojí.
9. S komunikativními, ochotnými, vzájemně konzultujícími pracovními problémy
10. S těmi, kteří jsou vstřícní, pracovití, ochotní, konstruktivní
11. Se všemi kolegy stejně, každý má svůj vlastní styl jednání. Nedá se říct, že by se mi s někým spolupracovalo lépe než s ostatními.
12. S kolegy v rámci design teamu. Nemám problém s nimi vykonávat i mimo firemní aktivity.
13. Nemám problémy spolupracovat.

	Odpovědělo	%	Neodpovědělo	%
Ženy	8	40%	12	60%
Muži	7	27%	19	73%

Tabulka č. 34

Otázka č. 34

S kterými kolegyněmi/kolegy se vám spolupracuje špatně?

Na tuto otázku jsem se setkala např. s těmito odpověďmi:

- 1) S těmi, kteří mají na mé otázky jedinou odpověď: „Nemám, nevím, nedá se, není...“ – a myslí to vážně S těmi, kteří se snaží zbavit svých povinností co nejrychlejší cestou a nemají ani nejmenší ochotu poradit nebo pomoci.
- 2) S kolegy z vedení, nebudu jmenovat.
- 3) Naštěstí jich moc není, jména po mě nechtějte.
- 4) Zatím jsem neměla problém.
- 5) S těmi, kteří svou práci flákají a alibisticky se vymlouvají na chyby druhých.
- 6) S povýšenými, neochotnými.
- 7) S neochotnými. Těmi, kteří dávají najevo, že je obtěžují. Nedokáží se rozhodnout a vyjádřit svůj názor. Jména neuvedu.
- 8) Většinou s nově nastoupenými kolegy, jelikož nemají dostatečné zkušenosti a ještě nesdílejí firemní kulturu. Mají tendenci prosadit firemní kulturu z předchozího pracovního vztahu.
- 9) S některými kolegy v rámci projektového týmu, kteří mají přístup k lidem jako kdyby tu tomu veleli a nepřijímají na danou problematiku jiný názor než ten svůj.

	Odpovědělo	%	Neodpovědělo	%
Ženy	8	40%	12	60%
Muži	7	27%	19	73%

Tabulka č. 35

Otázka č. 35

Kdybyste byli členy podnikové rady / odborů, čím byste přispěli k zlepšení podnikového klimatu

Na tuto otázku jsem se setkala např. s těmito odpověďmi:

- 1) Je třeba zlepšit spolupráci jednotlivých oddělení a posílit firemní kulturu ve firmě a dále lépe informovat zaměstnance o vizích a cílech jednotlivých podniků, oddělení a skupin.
- 2) Určitě bych vyměnil firmu, která má na starosti snídaně, obědy a večere ve firemní kantýně, za firmu, jejíž jídlo se dá jíst a člověk má pocit, že je po něm sytý.
- 3) Víc společných společenských akcí pro vytvoření lepších vztahů.
- 4) Větší informovanost na pracovišti, otevřená komunikace.
- 10) Open-space velkokanceláře bych přehradil pevnými stěnami, tak aby bylo víc soukromí.
- 5) Zavedení lepší hierarchie nadřízenosti, podřízenosti, povinností a kompetencí.
- 6) Nikdy nebudu členem podnikové rady a odborů 😊.
- 7) Byla by dobrá lepší informovanost ohledně dopadu finanční krize na podnik.
- 8) Ty naše kravíny (velké kanceláře) bych zrušil a nahradil je menšími prostory, ale aby byli členové týmu u sebe.
- 9) Uprímná snaha o zlepšení komunikace nadřízených s podřízenými a naopak.

	Odpovědělo	%	Neodpovědělo	%
Ženy	7	35%	13	65%
Muži	6	23%	20	77%

Tabulka č. 36

Otázka č. 36

Kdybyste byli v postavení svého nadřízeného, čím byste přispěli k zlepšení podnikového klimatu?

Na tuto otázku jsem se setkala např. s těmito odpověďmi:

- 1) Aktivní účast na změnách řízení, diferencovaná motivace svých podřízených (jednání, odměňování, sankce).
- 2) Zpřesnění kompetencí. Snažit se zlepšit mezilidské vztahy.

- 3) Častějšími neformálními posezeními v pohostinských zařízeních.
- 4) Uvolněnější atmosférou.
- 5) Větší spolupráce s podřízenými, větší informovanost, nemlžit.
- 6) Klimatizací.
- 7) Snažil bych se posílit přátelskou atmosféru na pracovišti.
- 8) Snahou o zlepšení ovzduší v kanceláři a odstranění zamezování přístupu světla do kanceláře díky automatickému stahování žaluzií.
- 9) Posílením podnikové kultury, lepší informovaností podřízených o vizích a cílech oddělení (skupin) výhledově na 5 let. Posílení vazeb mezi kolegy pomocí workshopů a otevřenou diskuzí o možných zlepšeních v týmech a spolupráci na oddělení.

	Odpovědělo	%	Neodpovědělo	%
Ženy	5	25%	15	75%
Muži	7	27%	19	73%

Tabulka č. 37

11.2 Vyhodnocení předpokladů

11.2.1 Vyhodnocení předpokladu č. 1

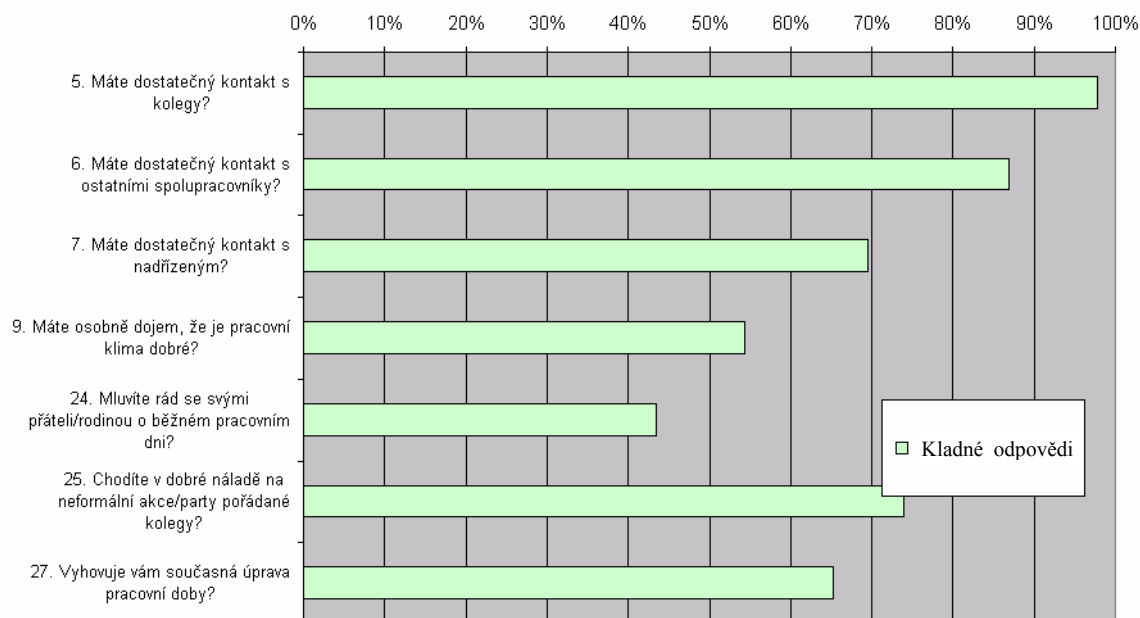
Získané kladné odpovědi našich respondentů vztahující se k prvnímu předpokladu jsme graficky vyjádřili v grafu č. 1.

Z výsledků je patrné, že nejvíc respondentů vnímá dostatečný kontakt s kolegy i ostatními spolupracovníky (ot. č. 5 a 6). Méně průkazné je potvrzení předpokladu u ot. č. 24, kde jsme sledovali skutečnost, zda se respondenti rádi baví o práci se svými přáteli nebo rodinou (42 % respondentů odpovědělo kladně). Otázka vnímání pracovního klimatu vyznívá nejednoznačně (ot. č. 9). Respondenti zde cítí, že klima na pracovišti je spíše méně vyhovující (53 % kladných odpovědí) než by bylo optimální.

Z celkových výsledků týkajících se našeho prvního předpokladu je zjevné, že průměrně 70 % odpovědí bylo zodpovězeno kladně - **předpoklad č. 1 byl potvrzen.**

Nicméně trend vnímání respondentů u otázek č. 9 a 24 spíše potvrzuje nedostatečný zájem managementu o kontakt s podřízenými přesněji řečeno o celkovou spokojenost pracovníků.

Předpoklad č. 1: Lze předpokládat, že vztah pracovníka ke skupině je pozitivní.

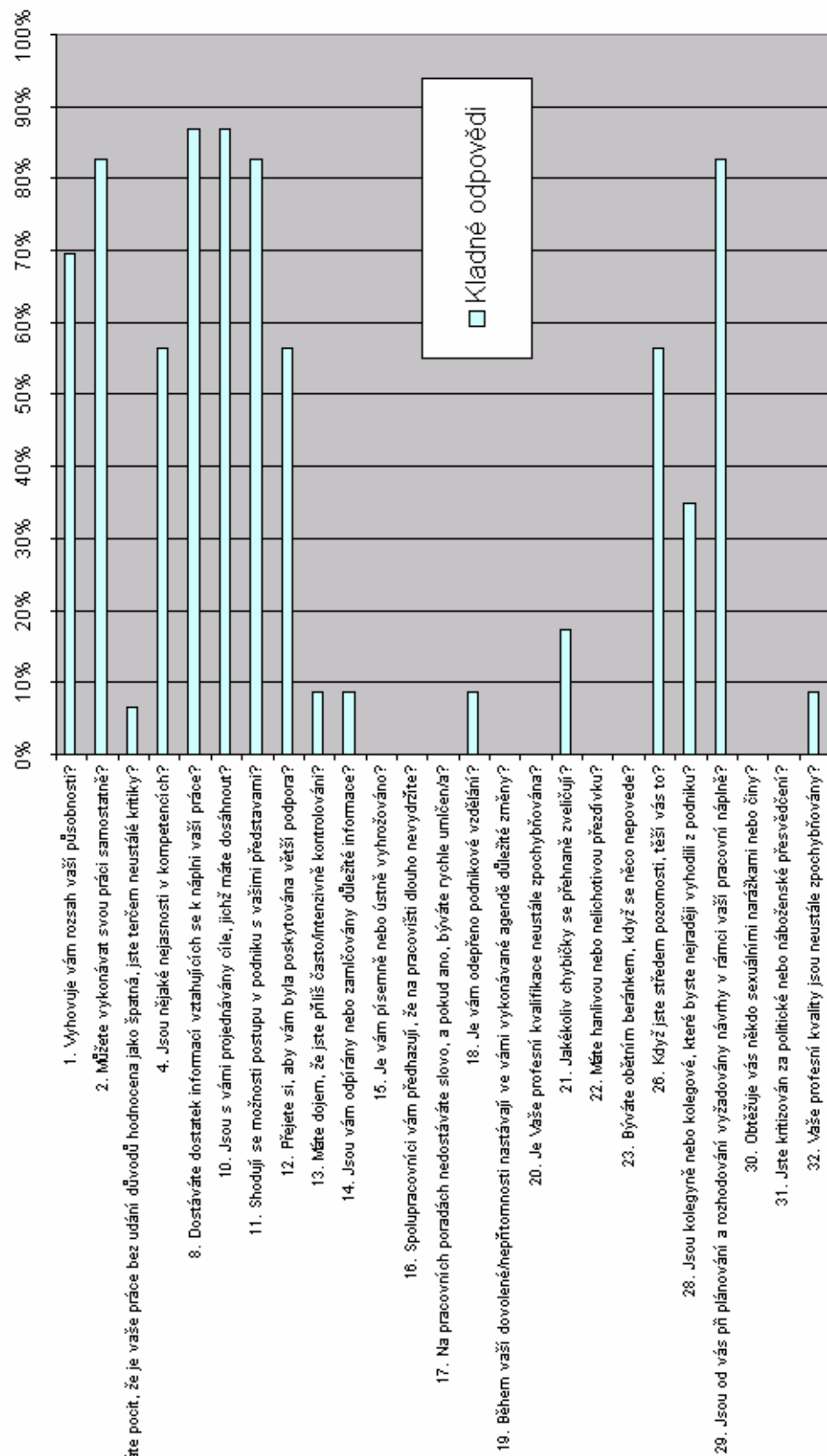


Graf č. 1

11.2.2 Vyhodnocení předpokladu č. 2

Kladné odpovědi respondentů jsme podobně jako u první hypotézy znázornili v grafu č. 2. Z výsledků je zřejmé, že v našem výzkumném vzorku se k otázkám, které jasně signalizují určité projevy mobbingu, žádný z respondentů přímo nevyjádřil. Drobné pochybnosti jsou patrné u ot. č. 4, která sleduje nejasnosti v kompetencích (souhlasilo 57 % respondentů). Obdobně je vnímána otázka č. 12, ze které vyplývá, že poskytovaná podpora by mohla být výraznější oproti doposud přiznané (57 % pozitivních reakcí). Zajímavá je otázka č. 28 týkající se vyhazovu v podniku. Pro nedobrovolný odchod některého z kolegů se vyslovilo celých 35 % respondentů. **Předpoklad č. 2.,** že respondenti vystavení určitým formám mobbingu odpoví v dotazníku negativněji než ostatní zaměstnanci, **se nepotvrdil.**

Předpoklad č. 2: Lze předpokládat, že respondenti vystavení určitým formám mobbingu odpoví v dotazníku podstatně negativněji než ostatní zaměstnanci.

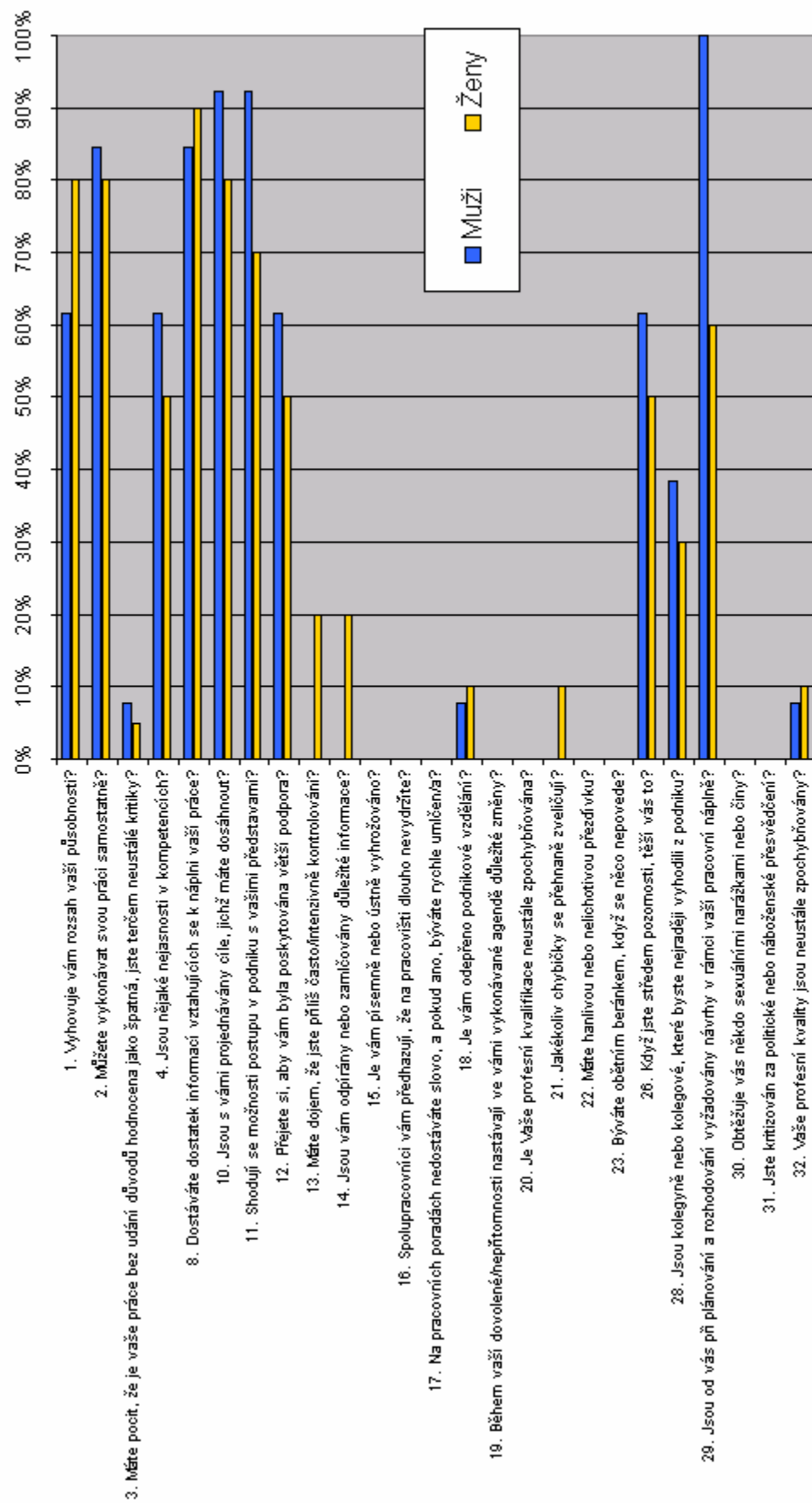


Graf č. 2

11.2.3 Vyhodnocení předpokladu č. 3

Odpovědi mužů a žen jsme se i u tohoto předpokladu rozhodli z důvodu lepší přehlednosti znázornit pomocí diagramu (graf č. 3). Z výsledků je zřejmé, že ženám vyhovuje rozsah jejich působnosti v průměru o téměř 20 % více než mužům (viz ot. č. 1). Další výraznější rozdíly můžeme zaznamenat u ot. č. 11, kdy ženy vnímají možnosti postupu v podniku jako hůře proveditelné (o cca 20 % oproti mužům). Z celkového vyhodnocení je patrné, že v našem výzkumném vzorku **nejsou ženy ohroženy mobbingem častěji než muži, čímž se nám nepotvrdil předpoklad č. 3**. Jsem toho názoru, že v technicky zaměřených firmách se ženy mohou uplatnit a uplatňují se, nicméně jsou přirozeně v menšině. Ženy s technickým vzděláním a technickým myšlením jsou stále spíš výjimkou, přesto se některé z nich dokáží v typicky mužském kolektivu skvěle prosadit. Tento fakt v Boschi potvrzuje několik žen, které pracují jako vedoucí týmů ve výrobě a další ženy, které se dokázali prosadit jako skupinové vedoucí na několika odděleních (logistika, nákup, vývoj, oddělení lidských zdrojů apod.).

Předpoklad č.3 :Lze předpokládat, že v technicky zaměřené firmě jsou mobbingem častěji zasaženy ženy než muži.



Graf č. 3

11.2.4 Vyhodnocení předpokladu č. 4

V **posledním předpokladu (č. 4)** jsme se domnívali, že víc jak polovina respondentů není ochotna vypovídat o konkrétních osobách, se kterými mají špatné vztahy. **Tento předpoklad se potvrdil.** Na konkrétně zaměřené otázky, u kterých je nezbytné opravdově zauvažovat nám **neodpovědělo 70% respondentů.**

Z jejich vyjádření u otázky č. 33 je patrné, že se jim dobře spolupracuje s lidmi aktivními, ochotnými řešit problémy a těmi, kteří se nebojí převzít zodpovědnost za svá rozhodnutí. U otázky č. 34 konkrétní jméno nikdo nevyslovil, přestože o tom několik respondentů uvažovalo. Dále je zde zřejmé, že někteří pracovníci citelně vnímají neochotu, nerozhodnost, povýšenost a snahu přesunout své povinnosti na jiného pracovníka. Z výsledků zároveň plyne, jak je pro respondenty nepříjemné podřízovat se rozhodnutím kolegů, kteří nejsou ochotni přijmout jiné názory. U otázek č. 35 a 36 respondenti cítí, že podnikové klima může napravit lepší spolupráce, větší informovanost na pracovišti, posílení podnikové kultury nebo diferencovaná motivace podřízených (vč. zavedení sankcí). Několik respondentů uvedlo, že by uvítali víc společných akcí a postrádají přátelský přístup ze strany nadřízených i pracovníků jiných oddělení. Dalším respondentům chybí otevřená diskuze v týmech a stále víc jim vadí velkokapacitní kanceláře (tzv. OPEN-SPACE), zejména kvůli hluku a ztrátě soukromí.

12 Závěr

V této práci jsem se pokusila o komplexní pohled na problematiku mobbingu – závažného patologického jevu vyskytujícímu se v pracovních vztazích. Domnívám se, že šikana na pracovišti (výraz šikana je pro násince stále srozumitelnější než mobbing), je nebezpečný jev a jeho varovné signály je třeba brát vážně. V naší práci jsme se pokusili detailně vystihnout proces a jednotlivé fáze týrání kolegy kolegou, popsali jsme profily iniciátorů a obětí, vypracovali postup, jak funguje mechanismus psychoteroru. Uvědomujeme si, jak je nelehké změnit uvažování lidí v pracovních vztazích, pokud se časté konflikty přehlížejí a psychické formy násilí podceňují. Za stěžejní antimobbingová opatření považuji především: včasné rozpoznání počátečních signálů, aktivní protest obětí, angažovanou podporu spolupracovníků a v neposlední řadě včasné zásah nadřízených. Jen v našich silách je ničemnou hru mobberům přerušit - čím dřív tak učiníme, tím bude spokojenost a důvěra v kolektivu zjevnější.

V praktické části naší bakalářské práce jsem se pokusila zjistit, zda dochází v česko-německém výrobním závodě k určitým jevům signalizujícím mobbing, což se výzkumným šetřením neprokázalo. Jsem si vědoma toho, že bádání bylo provedeno pouze na malém vzorku respondentů, navíc anketu nepovažuji jako zcela ideální způsob sledování projevů mobbingu ve firmě. Podle mého názoru není dotazník dostatečně anonymní a respondent ohrožený mobbingem by takto pravděpodobně stejně nezareagoval. Proto doporučuji jako určitý způsob prevence anonymní dotazníky na internetu (pracovník otestuje sám sebe). Další důležitou ochranou proti bujení šikany je pravidelné proškolení a osvěta vedoucích – dobrý manažer musí zamezit vystupňování konfliktů vhodnými komunikačními prostředky a kooperativním jednáním.

Z výpovědí některých respondentů je zřejmé, že požadují praktické uskutečňování firemních zásad (soubor hodnotových představ a pravidel chování). Mají zájem se ztotožnit s firemní kulturou, avšak důsledné praktikování těchto zásad požadují zároveň po příslušných řídicích pracovnících. V Boschi sice probíhají komunikační kurzy a sleduje se spolupráce mezi jednotlivými oddělení, přesto s antimobbingovými opatřeními nemá žádný z mých respondentů zkušenost – problematiku mobbingu jim nikdo neosvětlil. Věřím, že se tento stav do budoucna změní, a jedním z firemních cílů se stane i zásada otevřeného rozhovoru a partnerství (mezi nadřízenými a podřízenými). Domnívám se, že v podniku, jehož zájmem je nejen optimální plnění úkolů, ale zároveň maximální spokojenost zaměstnanců, je ohrožení mobbingem takřka nepatrné. I proto považuji za velmi důležité zvyšování sociálních kompetencí (empatie, přirozenost při navazování kontaktů, sociální

techniky a dovednosti) nadřazených. Dobrý vedoucí je ochotný naslouchat zájmům a potřebám svých spolupracovníků, vnímá jejich postoje a tím se zároveň sám učí lépe se orientovat v mezilidských vztazích.

„Dobrý zaměstnavatel se mobberů zbaví, protože jejich přítomnost na pracovišti je velmi nákladná.“

(dr. Gary Namie v Workplace Bullying Institute)

13 Seznam použitých zdrojů

13.1 Seznam literatury

- BARTÁK, J.: *Patologie vztahů. Mobbing přijde draho*. Personál, 2006, č. 4.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, 1998.
- BEŇO, P.: *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003.
- ČERMÁK, I.: *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou, Fakta 1999.
- DAŇHOVÁ, A.: *Proti útokům různými zbraněmi*. Zdravotnické noviny, 2005, č. 48, str. 12-14.
- FOX, S.; SPECTOR, P. E.; MILES, D. Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 2001, č. 59, s. 291-309.
- HAŠKOVCOVÁ, H.: *Manuálek o násilí*. Brno, Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů 2004.
- HIRIGOYEN, M. F.: *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha, Academia 2002.
- HLADKÝ, A.: *Násilí a stres na pracovišti*. Psychologie v ekonomické praxi, 2006, č. 3-4, str. 151-184.
- KRATZ, H. J.: *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha, Management Press 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- KMONÍČKOVÁ, J.; WAGNEROVA, I.: *Mobbing a další druhy násilí na pracovišti*. Psychologie v ekonomické praxi, 2005, č. 3-4.
- LEYMANN, H.: *The Mobbing Encyclopaedia* [online] [cit. 2008-12-29]. Dostupný z WWW: <http://www.leymann.se/English/frame.html>.
- MATUŠOVÁ, R.: *Šikana má své katy a oběti*. Z – Magazín, 2004, č. 4, str. 24-25.
- Mobbing je nepřítel dobrého šéfa. Moderní řízení, 2004, č. 3, str. 63-64.
- NAZARE-AGA, I.: *Nenechte sebou manipulovat*. Praha, Portál 1999.
- NOVÁK, T.: *Násilí na pracovištích aneb co vlastně víme o mobbingu a harašení*. Sondy, 2005, č. 31, str. 15.

- Omnibus GfK Praha 2001, 2003, 2005, 2007: výsledky šetření marketingové agentury GfK.
- Oficiální stránky Bosch v ČR [online]. [cit. 2009-03-20], Dostupný z WWW: <http://www.bosch.cz/content/language1/html/index.htm>.
- RŮŽIČKA, J.; MATOUŠEK, O.: *Sociální klima na pracovišti jako stresor*. Bezpečnost a hygiena práce, 2001, č. 5-6, str. 11-13.
- ŘÍČAN, P.: *Agresivita a šikana mezi dětmi*. Praha, Portál 1998.
- SCHLANGER, J.: *Násilí na pracovišti*. Bulletin Odborového svazu zdravotnictví a sociální péče České republiky, 2004, č. 2 str. 15.
- SÝKOROVÁ, A.: *Mobbing – psychické týrání v zaměstnání*. Bulletin Odborového svazu zdravotnictví a sociální péče České republiky, 2004, č. 2, str. 24-25.
- SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou*. Mobbing – skrytá hrozba, Grada 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
- Stres související s prací. České pracovní lékařství, 2003, č. 1 str. 35-37.
- WAGNEROVÁ, I.: *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Psychologická řada PSY-021. 2007, Fakulta sociálních věd. ISSN 1801-5999.
- WIEKE, T.: *Jak vycházet s kolegy*. Praha, Grada Publishing 2006.

14 Seznam příloh