



Pedagogická
fakulta
Faculty
of Education

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Pedagogická fakulta
Katedra pedagogiky a psychologie

Bakalářská práce

Asertivitou proti mobbingu ve státní sféře

Vypracovala: Iurista Ana, Bbus

Vedoucí práce: Šebová Šafaříková Jitka, PhDr.

České Budějovice 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci 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, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 20. 4. 2014

.....

Ana Iurista, Bbus

Poděkování

Děkuji vedoucí této bakalářské práce PhDr. Jitce Šebové Šafaříkové za ochotu, spolupráci, cenné rady a metodické vedení práce.

Ana Iurista, Bbus

Motto:

*„Od druhých lidí nedostanete to, co si spravedlivě zasloužíte, ale pouze to
a právě to, co si vykomunikujete.“*

David Gruber

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou mobbingu vyskytujícího se ve státní sféře a možnosti obrany formou asertivního jednání. Teoretická část je věnována základnímu názvosloví. Dále jsou zde vysvětleny formy negativního stylu konfliktního chování, agresivita, pasivita, manipulace, konflikt a jiné. Praktická část bakalářské práce je zaměřena na dotazníkové šetření, kde bylo cílem zmapovat výskyt mobbingu v prostředí státní správy a nejrůznější mechanismy jednání, obrany a zároveň efektivního využívání nástrojů asertivity na pracovišti ve státní sféře. V závěru této práce byl navržen preventivní program s názvem „Asertivitou proti mobbingu“.

Klíčová slova

Mobbing, asertivita, bossing, konflikt, šikana, agresivita, manipulace, státní sféra.

Abstract

This bachelor thesis deals with the problem of mobbing occurring in the public sector and defense capabilities in the form of assertive behavior. The theoretical part is devoted to the basic terminology. There are also explained in the form of a negative style conflicting behavior, aggression, passivity, manipulation, conflict, and others. The practical part of the thesis is focused on the survey, where the aim was to map the occurrence of mobbing in an environment of government and various mechanisms of behavior, defense, and while the efficient use of tools assertiveness at work in the state sector. In conclusion, this work was designed prevention program called "assertiveness against mobbing".

Keywords

Mobbing, assertiveness, bossing, conflict, bullying, aggression, manipulation, public sphere.

OBSAH

Úvod.....	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1. Mobbing.....	13
1.1 Historie mobbingu	13
1.1.1 Definice mobbingu	14
1.1.2 Rozdíl mezi šikanou a mobbingem	16
1.1.3 Typologie pojmů souvisejících s mobbingem	16
1.1.4 Signály mobbingu na pracovišti	18
1.2 Konflikt.....	18
1.2.1 Fáze konfliktu.....	19
1.2.2 Když se konflikt neřeší.....	21
1.2.3 Kooperativní řešení konfliktu.....	22
1.2.4 Kompromis.....	23
1.3 Aktér a oběť mobbingu.....	23
1.3.1 Kdo je mobber?	23
1.3.2 Temperamentové charakteristiky	23
1.3.3 Vztahy k druhým lidem.....	24
1.3.4 Zodpovědnost	24
1.3.5 Co může vést mobbera k útokům?	25
1.3.6 Skrytost mobbingu	25
1.3.7 Výčet mobberových zlomyslností.....	25
1.3.8 Komunikace s mobberem.....	26
1.3.9 Kdo je horším mobberem – muž nebo žena?	27
1.4 Kdo je oběť?	28

1.4.1 Kdo je ohrožen mobbingem více – muž nebo žena?.....	28
1.4.2 Mobbing a osobnost oběti?	28
1.4.3 Existuje profil typické oběti?	29
1.4.4 Psychická a fyzická odlišnost.....	29
1.4.5 Odolnost proti mobbingu	30
1.4.6. Je oběť spoluviníkem?	30
1.4.7 Reakce oběti na mobbing - utéct nebo vytrvat?	31
1.4.8 Reakce ostatních kolegů.....	34
1.4.9 Reakce rodiny a přátel.....	34
1.4.10 Bludný kruh.....	34
1.5 Prevence a možnosti řešení mobbingu	35
1.5.1 Co může proti mobbingu udělat podnik?	35
1.5.2 Styl podnikového řízení musí znemožnit vznik mobbingu.....	36
1.5.3 Podnikové krizové centrum.....	36
1.5.4 Typy a formy školení	37
1.5.5 Kolektivní smlouva	37
1.5.6 Pravidla.....	38
1.6 Mobbing a nadřízený	38
1.6.1 Doporučené reakce vedoucím pracovníkům	39
1.6.2 Správný výběr pracovníků a optimální integrace do pracovního týmu	41
1.6.3 Prevence z pohledu jedince	41
1.7 Důsledky mobbingu pro firmu a společnost.....	42
1.7.1 Důsledky mobbingu na zdraví oběti.....	43
1.8 Právní obrana.....	43
1.9 Mobbing v ČR a v zahraničí.....	44

2. Asertivita.....	47
2.1 Co je to asertivita?	47
2.1.1 Asertivní dovednosti	49
2.1.2 základní asertivní práva.....	50
2.1.3 Asertivní povinnosti	51
2.1.4 Neasertivní chování.....	51
2.1.5 Pasivita	51
2.1.6 Komplexy méněcennosti	52
2.1.7 Sebevědomí	54
2.1.8 Sebeúcta	54
2.2 Komunikace.....	55
2.2.1 Manipulace v komunikaci a jak se jí bránit.....	56
2.2.2 Jak se učit novým komunikačním dovednostem?	57
2.3 Agrese	58
2.3.1 Agresivita	58
2.3.2 Násilí na dětech	58
2.4 Stres	59
2.4.1 Stresory v pracovních vztazích	59
2.4.2 Asertivní zaměstnanec.....	60
2.4.3 Asertivní vedoucí	60
2.5 Cíle nácviku asertivity	61
2.5.1 Jak se stát asertivním?	61
2.5.2 Co očekávat od kurzu asertivity?	62
2.5.3 Metodické poznámky k tréninku asertivity	63

PRAKTICKÁ ČÁST	64
3. Metodologie	65
3.1 Cíle Výzkumu	65
3.1.1 Výzkumný vzorek	65
3.1.2 Technika sběru dat	65
4. Analýza a interpretace dat.....	66
4.1 Výsledné shrnutí	107
4.2 Preventivní program "Asertivitou proti mobbingu"	114
5. Závěr	116
Použitá literatura	118
Seznam příloh.....	120

Úvod

Předmětem této bakalářské práce je problematika mobbingu vyskytující se ve státní sféře. V současné době je ve společnosti vyvíjen velký tlak na výkony a výsledky zaměstnanců. Dochází také k snižování zaměstnanců jak ve státní správě, tak i v soukromém sektoru.

Mnohokrát jsou pracovníci nuceni mezi sebou soupeřit o to, kdo dosáhne kvalitnějších výkonů a výsledků. Současná situace na trhu práce k tomuto také přispívá zejména díky ekonomické krizi. Převážná většina obyvatel je na svém zaměstnání existenčně závislá. Nátlak společností a organizací se svými nároky na své zaměstnance roste a přenáší na ně stres, nervozitu, strach ze ztráty zaměstnání a tudíž soutěživost. Toto je počátek možnosti vzniku mobbingu mezi zaměstnanci. Je obtížné určit, když už výměna názorů a konflikt přerůstá v mobbing. Každý jedinec reaguje na různé situace jinak. V dnešní době jsou kladeny na psychiku jedince velké nároky a tak k mobbingu bývá jen malý krůček. Pozornost v této bakalářské práci byla zaměřena na profese úředníků státní správy na referentských a ekonomických pozicích, dále pracovníci na pozicích spisové služby a správy budov.

Název mobbing na pracovišti není tolik znám jako šikana na pracovišti. Násilí a agresivita na pracovišti narůstají, a je třeba, aby se o tomto problému nejen dnešní doby začalo mluvit. Každý z nás se určitě s některou z forem mobbingu již setkal nebo v budoucnu setká, buď v roli útočníka, oběti nebo nezávislého pozorovatele.

Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že je mi velmi blízké, protože sama pracuji ve státní správě na pozici úředníka. Poté, co jsem začala toto téma zpracovávat, jsem se začala blíže zajímat a všimnout si vztahů na vlastním pracovišti. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí.

Teoretická část se bude věnovat základnímu názvosloví - mobbing a jeho další podoby – bossing, staffing, chairing, stalking, a jejich výskyt v České republice. Je zde popsán jeho vznik, průběh v jednotlivých fázích a charakteristiky oběti a aktérů mobbingu. Dále budou vysvětleny formy negativního stylu konfliktního chování, agresivita, pasivita, manipulace, konflikt a jiné a budou navrženy možnosti jejich náprav v podobě využití asertivního vyjednávání.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na dotazníkové šetření, kde je kladeno za cíl zmapovat výskyt mobbingu v prostředí státní správy a nejrůznější mechanismy jednání, obrany a zároveň efektivní využívání nástrojů asertivity na pracovišti ve státní sféře. Závěrečné zhodnocení problémů, včetně grafického srovnání, vyústí v návržení preventivního programu s názvem „Asertivitou proti mobbingu“. Jako hlavní cíl této práce bylo zjistit odpověď na tyto stanovené otázky:

- zda respondenti znají pojem mobbing, bossing, asertivita?
- zda jsou respondenti ohroženi mobbingem či bossingem?
- zda jsou respondentům vlastní jejich asertivní práva?
- zda si respondenti myslí, že se dá mobbing, bossing zmírnit či ovlivnit asertivním chováním?
- Zda jsou respondenti schopni asertivního jednání?

Stěžejní částí praktického úseku bakalářské práce je kvantitativní sociometrický dotazník, který byl rozeslán elektronickou formou potencionálním respondentům na instituce spadající do veřejné správy. Účastníci, kteří byli osloveni, byli předem upozorněni na to, že dotazník je naprosto anonymní. Kvantitativní výzkum zahrnoval 60 otázkový dotazník. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 136 osob. Dotazníkové šetření bylo realizováno v období od 1. 9.2013 do 30. 11. 2013.

Závěr této práce bude věnován preventivnímu programu, který bude vycházet z výsledku dotazníkového šetření. Věřím, že tato práce bude vhodným zdrojem pro všechny, kteří by se rozhodli s mobbingem bojovat. Ať už ve veřejné správě, na kterou je tato práce především zaměřena, tak i pro jiné instituce a soukromé osoby potýkající se s tímto problémem.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Mobbing

Mobbing v českém jazyce chápeme jako šikanu na pracovišti, pokud bychom ale o mobbingu a jemu podobných termínech mluvili ve většinové populaci naší společnosti, mnohdy bychom narazili na jejich neznalost, což v současné době odpovídá situaci v České republice. Takovéto problémy jednoznačně zatěžují mnohá pracovní prostředí, ale bohužel jsou prozatím spíše tabuizovány a nejsou dostatečně a adekvátně řešeny. Spíše chybí jakékoliv preventivní strategie, které by zaměstnance o jevech informovaly a posílily jejich kompetence k identifikaci a řešení případného problému (Čech, 2011)

Mobbing v české terminologii můžeme chápat jako ekvivalent šikany na pracovišti, kdy kolega nejrůznějšími způsoby napadá jiného kolegu, kterému toto jednání přináší psychickou nebo psychosomatickou újmu (Čech, 2011).

1.1 Historie mobbingu

Za původce pojmu mobbing se považuje Konrad Lorenz a Heinz Leymann. Konrad Lorenz, (původně rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny) který tímto slovem označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce (Kratz, 2005). Konrad Lorenz, rakouský etolog se zabýval studiem chování zvířat, pro „mobbing“ používal označení „to mobb“, což je anglický výraz, který můžeme do češtiny přeložit jako napadat, spílat, útočit) v případech kdy popisoval tzv. teritorialitu zvířat (Beňo, 2003). „*Celá řada živočišných druhů totiž žije ve svých domovských teritoriích, a objeví-li se v jejich území vetřelec, neváhají na něj zaútočit. Zvlášť markantní jsou takovéto formy chování u zvířat, která žijí ve smečkách, a mobbingem je z takového pohledu útok domovské smečky na vetřelce s cílem vypudit jej ze svého teritoria.*“ (Beňo, 2003, s. 7)

Analogie mezi chováním lidského druhu není vůbec náhodná a vzpomeňte si jenom na některé rvačky na vesnických tancovačkách, na kterých se objevili „cizí vetřelci“. Věda, která hledá podobnosti a příbuznosti mezi chováním jiných živočišných druhů se nazývá etologie (Beňo, 2003). V roce 1993 zavedl v Německu pojem mobbing švédský psycholog práce prof. Heinz Leymann, který se narodil v německém Wolfenbütellu v roce 1932 a od roku 1955 působil a žil ve Švédsku. Nikdy nestudoval chování zvířat. Ve své praxi lékaře a psychologa se věnoval zejména pacientům, kteří měli

komunikační a vztahové problémy na pracovišti. „Ve svých četných pozorováních konstatoval, že se způsobem „útočící smečky“ chovali v mnoha případech pracovníci firmy ke svému kolegovi.“ (Beňo, 2003, s. 7-8)

Heinz Leymann je považován za nestora mobbingu ve světě, takřka každá studie nebo publikace na jeho pojetí odkazuje nebo z něho vychází. „Pod výrazem mobbing označuje „psychický teror nebo šikanu v pracovním životě zahrnující nepřátelskou a neetickou komunikaci, která je jedním nebo více jedinci systematicky vyvíjena zpravidla k jedné osobě, jež je díky tomuto jednání zatlačena do bezmocné a beznadějně pozice, ve které je neustávajícím nepřátelským jednáním udržována. O mobbing se jedná, pokud se tento styl jednání vyskytuje ve velmi častých intervalech (z hlediska statistické definice alespoň jednou týdně) a trvá dlouhou dobu (z hlediska statistické definice minimálně šest měsíců). Vzhledem k vysoké frekvenci a dlouhému trvání má toto týrání za následek negativní psychosomatické, psychické a sociální změny a důsledky.“ (Čech, 2011, s. 29)

Do oboru lidského chování přenesl výraz mobbing v 60. letech minulého století také švédský chirurg Peter – Paul Heinemann, který termín mobbing použil v roce 1972, když popisoval agresivní chování dětí na školních dvorech, které dokázaly někdy dohnat své spolužáky až k sebevraždám (Beňo, 2003). „V každém pracovním prostředí, které je tvořeno kolektivem pracovníků, dochází k sociální interakci mezi jednotlivými členy skupiny a logicky také k určitým konfliktům. Nevyřešený konflikt přitom můžeme chápat jako možný spouštěcí mechanismus pro mobbing, proto se dá logicky předpokládat, že fenomén mobbingu s největší pravděpodobností zasahuje také školní prostředí. Mobbing a bossing můžeme vnímat jako jeden ze specifických projevů násilí na pracovišti.“ (Čech, 2011, s. 7)

1.1.1 Definice mobbingu

Vymezení jednotlivých pojmů je stěžejní z důvodu, že jejich pojetí není vždy jednotné, a to jak z pohledů různých autorů, tak z hlediska chápání rozmanitými vědními disciplínami (Čech, 2011). „Násilí na pracovišti je specifickou formou násilí, které se odehrává v pracovním prostředí a souvisí přímo s výkonem konkrétní profese.“ (Čech, 2011, s. 16) Na pracovišti, kde spolu lidé pracují delší dobu, rozhodně nevládne vždycky idylická atmosféra, ale stále znovu dochází k neshodám, které nás vytrhávají

z každodenní jednotvárnosti. Tyto neshody je třeba urovnávat. „*Vznikající třenice, pnutí, záští a rozmíšky mezi zaměstnanci podniku patří ke světu práce jako molekuly vody k moři. Neškodnou šuškanou, hlasitou hádku mezi členy pracovního týmu nebo občasný souboj dvou bojovných kohoutů ještě neoznačujeme za mobbing.*“ (Kratz, 2005, s. 15)

Mobbing můžeme definovat také takto: „*Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně). Bossing – mobbing provozovaný nadřízeným.*“ (Kratz, 2005, s. 16) O vnitřní klid můžeme být připraveni nejen zlým sousedem, nebo zlým kolegou či kolegyní. Téměř každý z nás údajně zažil v profesním životě tu či onu formu mobbingu, ať už v roli oběti, nebo jako původce či neutrální pozorovatel. Mobbing může občas vyvolat nízká morální úroveň nebo špatné lidské vlastnosti jako závist, zášť, extrémní antipatie, žárlivost, nadměrná ctižádostivost nebo kompenzační neurózy a rivalita zacházející až na „ostří nože“. Bohužel v mnohých podnicích vládne klima příznivé pro vznik mobbingu, jako třeba autoritativní styl řízení. V případě, chce-li firma uspořit na výplatách nebo na odstupném, vystavuje zaměstnance, který je pro firmu nadbytečný tzv. „úřednímu“ mobbingu, aby se ho „výhodně zbavila“ (Kratz, 2005).

Každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně urovnán. Mobbing je aktivně provozované násilí, můžeme si připomenout například napadání cizinců, násilné činy ukazované v televizi, a to jak v hraných filmech, tak v aktuálním zpravodajství. Mnozí lidé raději hledí stranou, než aby se postavili proti agresi. Tento konflikt kvasí pod povrchem a může spustit mobbingové aktivity (Kratz, 2005). „*Protože se však mnoho lidí nenaučilo rozumně řešit konfliktní situaci (často jim chybí „kultura řešení sporů“). Oběť mobbingu může např. posloužit jako náhradní objekt agrese původně namířené proti nadřízenému. Nebezpečím nezaměstnanosti sílí strach ze ztráty práce.*“ (Kratz, 2005, s. 19)

Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky, buď jednotlivce, nebo skupiny na určitou osobu. Jedná se o nepřátelskou a neetickou komunikaci, která má za cíl vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště (Svobodová, 2008). „*Útoky často bývají bez náležité příčiny*

a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.“ (Svobodová, 2008, s. 18) Pokud, negativní formy komunikace, vůči určité osobě přetrvávají po delší dobu, tímto je charakterizován také vztah mezi pachatelem a jeho obětí (Beňo, 2003).

1.1.2 Rozdíl mezi šikanou a mobbingem

Pojmy šikana a mobbing je třeba zásadněji odlišovat. Mobbing se odehrává výhradně na pracovišti mezi dospělými, na rozdíl od šikany, která je průhlednější, snáze rozpoznatelná, a navíc často provázena fyzickým násilím. Zatímco šikana způsobuje oběti viditelné a okamžité utrpení, jehož následkem často bývá zisk a prospěch, nejčastěji materiální povahy. Mobbing je oproti šikaně skrytý, dlouhodobý a rafinovaný. Cílem mobbingu je učinit z jiného člověka problémového pracovníka, ohrožuje tedy i existenční jistoty oběti. Mobbing můžeme charakterizovat vysokým výskytem psychologických útoků a naopak nižším fyzickým ohrožením (Svobodová, 2008). „*V obou případech se jedná o ponižující chování jednotlivce nebo skupiny vůči jedinci (nebo skupině), který se nemůže této situaci vyhnout, není schopen se jí účinně bránit a má tyto znaky: opakované, dlouhodobé ubližování, bezbrannost, neschopnost se bránit, asymetričnost. Jedná se tedy o závažný problém a jev, kdy dochází k porušování sociálních norem spojené s omezováním základních lidských práv až tragickými důsledky pro oběť tohoto jednání a jeho osobnost.*“ (Čech, 2011, s. 24)

1.1.3 Typologie pojmů souvisejících s mobbingem

V odborné literatuře lze nalézt další pojmy, které označují různé druhy útoků a které se vyskytují v pracovním prostředí a ovlivňují vztahy mezi pracovníky. Zatímco mobbing je proces, kdy kolega napadá svého kolegu, tak boxing je, když nadřazený útočí na své zaměstnance (Svobodová, 2008, s. 19). „*Stalking (angl. stalk lze přeložit jako lov, honba příp. pronásledovat) znamená v podstatě obtěžování, pronásledování za pomoci telefonního teroru, výhrůžek, násilím a veřejných scén. Chairing (angl. chair. - židle, křeslo) představuje specifickou formu neférových útoků na úrovni nejvyšších vedoucích, jakýsi souboj „o křeslo“, přičemž lze říci, že top management má jistě k dispozici i celou řadu specifických nástrojů a metod, které zde mohou použít. Staffing (angl. staff*

– vedení štáb) takto bývají označovány neférové útoky vůči jedinci ve vedoucí funkci, kterého chtějí jeho podřízení „zruinovat“, příp. chtějí zruinovat jeho tým či celou firmu („hůře je někdy lépe“, říká se zde v Čechách). Termín *defaming* (co je fáma ví asi každý), podobně jako termín *shaming* (angl. *shame* – stydět se), znamená v podstatě zostouzet, pomlouvat, znevažovat.“ (Beňo, 2003, s. 42) „*Bullying* je překládán jako „tyranizování“, zastrasování, šikanování“. Pojem *bullying* je odvozen od podstatného jména *bully*, které znamená „brutální člověk“ nebo také „tyran, hulvát, krobián“. V podstatě však lze oba dva tyto pojmy – *mobbing* i *bullying* – považovat za synonyma.“ (Beňo, 2003, s. 10)

Termín kyberšikana je přejat z anglického slova *cyberbully*. Představuje určitý druh násilí, který využívá informačních a komunikačních technologií, jako jsou internet nebo mobilní telefon, k vyhrožování, ponižování, nadávání, urážení, vydírání, zastrasování či pronásledování jedinců. K pojmu kyberšikana se používají také synonyma kybernetická šikana, elektronická šikana, šikana online, digitální šikana (Vašutová, 2010). Od šikany, kdy jsou agresor s obětí v přímém kontaktu, se liší odstupem, který si agresori mohou zachovat. Umožňuje anonymitu a představu bezpečí, je snadnější „zapomenout“ na své činy, minimalizovat pocit viny. Oběť nemusí znát pravou totožnost agresora a může ztratit důvěru k lidem. Kyberšikana je jednou z forem psychické šikany. Kyberšikana není stejně jako šikana v České republice trestným činem (Rogers, 2011).

Čtyři formy, strategie a projevy šikany na pracovišti (Čech, 2011):

1. Vertikální - klesající, která je ze strany vedení, odpovídá zneužití moci nadřízeného a to neoprávněným způsobem. Někteří další autoři ještě dále člení vertikální útoky. Perverzní - psychiatry je definován původce tohoto nečestného jednání jako osoba typu „obsedantní“, „perverzní“, „narcistický“, nebo „paranoický“. Strategické – jedná se o druh týrání, které spočívá v neustálém tlaku na zaměstnance, vytyčením cílů, které jsou nesplnitelné, a zaměstnanec není schopen je splnit a je tedy dohnán k odstoupení, což znamená pro zaměstnavatele nejmenší náklady při skončení pracovního poměru. Institucionální – jedná se o formy organizace práce, které stanovují nedosažitelné cíle, dochází k pracovnímu přetížení, ke zvýšení stresu, ke stálému stíhání. Tuto formu *mobbingu*, označujeme v odborné terminologii jako *bossing*.

2. Horizontální - která je ze strany kolegů. Nejčastěji se jedná o vyloučení kolegy ze svého kolektivu např. kvůli odlišnosti (jiné náboženství nebo kultura, tělesný vzhled, původ), nebo jde o rivalitu dvou zaměstnanců, kteří chtějí získat určitou pozici nebo povýšení. V užším slova smyslu se jedná o mobbing.

3. Smíšené - jedná se o situaci, kdy se osoba ocitne v roli „obětního beránka“, kdy dochází k útokům jak ze strany vedení, tak ze strany kolegů a je považována za odpovědnou za vše, co se na pracovišti nedaří. v užším pojetí tato forma jednání odpovídá bossingu a mobbingu dohromady.

4. Vertikální - stoupající, která je ze strany podřízených, útoky pochází od skupiny zaměstnanců a jsou zaměřeny např. proti jmenování, popř. s cílem diskreditování vedoucí osoby, která jimi není kladně přijata nebo jejíž metody jsou skupinou odmítány. Specifický termín užívaný pro toto jednání se nazývá staffing.

1.1.4 Signály mobbingu na pracovišti

- Klesá kvalita práce a klesá její objem, časté absence z důvodu nemocí a návštěvy u lékaře v pracovní době.
- Slábne ochota pomáhat ostatním kolegům na pracovišti.
- Izolace a vytěsňování určitého pracovníka na „vedlejší kolej“, zesměšňování určitého kolegy v přítomnosti nadřízeného.
- Podřízení si chodí stěžovat vedoucímu ohledně napjatých vztahů v pracovním týmu.
- Určitý pracovník se náhle dopouští pro něj netypických chyb nebo má zjevné výkonnostní výkyvy, což může ohrozit jeho kariérní růst.
- Zvýšená míra fluktuace zaměstnanců v naději uniknout před psychickým terorem na pracovišti (Kratz, 2005).

1.2 Konflikt

Není jednoduché stanovit, kde konfliktnost začíná a kde končí. Vyjednávání se považuje za mírnější druh konfliktu. Nesprávně řešený konflikt se může transformovat do formy zvané problém. Konflikt nastává, když je něčeho dobrého méně a špatného více. Konflikt je opak pohody, harmonie a souladu. Za synonymum pro slovo konflikt

můžeme považovat slova střet, nebo spor. Konflikt může být buď vnitřní (uvnitř jedince) nebo vnější (mezi dvěma či více lidmi). Konflikt je typ nedorozumění (Gruber, 2005). „*Konflikty na pracovišti se vyskytovaly odjakživa, mylně však někdy bývají zaměňovány za mobbing. Nicméně pokud se konflikty neřeší, v mobbing přerostou. Mobbing není ani krátkodobá, ani jednorázová strategie.*“ (Svobodová, 2008, s. 26)

1.2.1 Fáze konfliktu

1. fáze konfliktu - S konfliktem se setkáváme v napjatých situacích, v nichž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci (Kratz, 2005). „*Konflikty jsou poruchy = narušují běžný chod práce a způsobují dočasnou dezorientaci. Konflikty vyvolávají stres = v konfliktní situaci nemůžeme být uvolnění ani veselí, naopak cítíme napětí a jednáme pod tlakem. Konflikty mají sklon k eskalaci = zasahují stále víc lidí a témat, rozšiřují se a zintenzivňují. Konflikty nutí k řešení = nelze je prostě jen tak přejít, nýbrž je třeba je urovnat, aby opět došlo ke shodě mezi stranami konfliktu a bylo možné vrátit se k plnění každodenních úkolů.*“ (Kratz, 2005, s. 25) Když uvedu příklad, kdy jeden zaměstnanec obviní druhého z toho, že porušuje jeho kompetence, a ten druhý reaguje uraženě nebo osobními výpady, mohl by se konflikt změnit v nepřipustné hájení vlastních zájmů a závažně ztížit nebo dokonce znemožnit další spolupráci. V případě, že by se tento konflikt konstruktivně nevyřešil, museli bychom se domnívat, že se zde možná schyluje k mobbingu. Pokud zmínění zaměstnanci naopak konflikt přijmou věcně a s argumentací, vysvětlováním, vyvážením zájmů a dojdou k vzájemnému porozumění a dojdou k výsledku, uspokojivém pro obě strany, hovoříme o „čistě“ demokratickém a sociálním řešení konfliktu (Kratz, 2005).

2. fáze konfliktu - Systematicky se vykonává psychický teror „*Jestliže se konflikt nevyřeší konstruktivně, změní se v systematický, cílený psychický teror. Nevyřešený konflikt ustoupí do pozadí a při pozdější analýze už nikdo pořádně neví, jaké různé mobbing vyvolaly. Šikanovaná osoba je zatlačena do role oběti a vydána napospas nepřetržitým útokům původce mobbingu. Je čím dál zranitelnější a citlivější a neustále se zhoršuje její psychický a fyzický stav.*“ (Kratz, 2005, s. 27)

3. fáze konfliktu - Reaguje personální vedení. Pokud nadřízení ignorují střety mezi zaměstnanci, v nichž by citlivý šéf už dávno rozeznal mobbing, s tím, že jde

o jejich soukromou záležitost, o přechodné hádky či špatnou náladu, budou muset aktivně zasáhnout ve chvíli, kdy klesne pracovní výkon celého oddělení. Oběť mobbingu po čase už není schopna pracovat naplno a její trýznitel na druhé straně plýtvá časem a energií na další útoky. Firma nakonec ještě mzdou odměňuje původce mobbingu, který ji svým jednáním poškozuje! Z výzkumů vyplynulo, že může trvat až dva roky, než příslušná místa v podniku konečně zasáhnou do případu spojeného s mobbingem (Kratz, 2005).

V této chvíli nastává fáze „opožděné personální práce“. Občas vedení podnikne pokusy urovnat spor, který však přichází v tomto pokročilém stadiu většinou příliš pozdě, především původce mobbingu si upevnil své postavení vůči oběti a nesnaží se upřímně zanechat asociálního chování. Osoba, která je šikanovaná, je už psychicky a fyzicky zdeptaná a často se brání příliš okatě a ke své smůle se dopouští stále více chyb, nepodává obvyklý výkon, hodně chybí v zaměstnání, a proto v ní dokonce i nezáučené osoby nakonec spatřují neschopného jedince. Všichni se zanedlouho shodnou v tom, že tohoto „problémového zaměstnance“ a „kazisvěta“ nelze už déle udržet v jeho pracovním místě a pod záminkou pečovatelské povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnanci je pak šikanované osobě nabídnuto přeložení do jiného oddělení, pokud to není spíše hrozba (Kratz, 2005). *„Dá se však opravdu věřit, že si postižený zaměstnanec – nyní zbaven mobbingu – ode dne přeložení vyhrne rukávy a bude v novém prostředí schopen podávat vynikající výkon? Spíš můžeme předpokládat, že ho předhoní jeho špatná pověst a v novém oddělení k němu budou přistupovat velmi nedůvěřivě, rezervovaně a možná dokonce i odmítavě. Sotva přeložený zaměstnanec vkročí do nového oddělení, nový nadřízený a kolegové ho ocechují jako potenciálního obětího beránka a nedá se vyloučit, že se stane obětí mobbingu.“* (Kratz, 2005, s. 33)

4. fáze konfliktu - Oběť mobbingu je vyloučena z podnikového společenství. Když ani přeložení oběti problém nevyřeší, mají personalisté jasno v tom, jak postupovat, je třeba se s ní co nejdříve rozloučit, aby nedošlo k ještě větším škodám. Protože tyto důvody často nestačí na to, aby podnik mohl dát „neúnosnému“ zaměstnanci výpověď, naznačí se mu, aby ji podal sám a vzdal se tak nároku na odstupné a oběť, jejíž tělesné a duševní síly jsou vyčerpány, se vzdá a dobrovolně opustí firmu formou onemocnění, podá výpověď, v nejkrajnějším případě může spáchat oběť

i sebevraždu (Kratz, 2005). „Jestliže se šikanovaná osoba uchází o nové pracovní místo ihned, nemá příliš valné vyhlídky na úspěch. Většinou trpí psychosomatickými onemocněními, jež jsou často natolik evidentní, že je pozorný personalista rozezná už během přijímacího pohovoru. Zatímco v podniku si všichni vydechnou, když odhodí „nepříjemnou zátěž“ a vrátí se ke každodenním úkolům, oběť mobbingu se často dostane na pokraj sociální existence a musí se smířit s materiálními nevýhodami, jež mohou ohrozit dokonce i její fyzickou existenci. Mnohdy trpí následky zdrcující šikany na pracovišti ještě hodně dlouho.“ (Kratz, 2005, s. 34)

1.2.2 Když se konflikt neřeší

Primárním spouštěčem mobbingu je konflikt (Čech, 2011). Vzhledem k tomu, že se mobbing vyvíjí z neřešeného konfliktu, tak se může stát zdrojem pocitů křivdy či nepochopení. Je někdo, kdo nikdy nikoho nemanipuloval nebo cíleně někam netlačil? Mobber nemá výčitky, zatímco my je máme a je nám to líto, cítíme se prostě provinile (Svobodová, 2008). V naší společnosti je mobbing jednohlasně odmítán jako nežádoucí zlo v pracovním životě, kterého je třeba se zbavit. Na otázku, zda se v oblasti vedení nevyskytují náznaky mobbingu reagují šéfové buď nechápavě, nebo odmítavě, až rozhořčeně, téměř žádný nadřízený nepřizná mobbingové aktivity v okruhu své působnosti, přiznání by zpochybnilo jeho řídicí schopnosti (Kratz, 2005).

Občasné konflikty nelze vnímat jako relativně přirozenou součást interpersonální komunikace a interakce, ale dlouhodobé a systematické útoky, které mohou mít pro oběť velmi vážné zdravotní a sociální důsledky (Čech, 2011). „Specifickou podobu mobbingu je bossing, kdy je agresorem nadřízený zaměstnanec – toto jednání lze chápat jako mnohem nebezpečnější formu psychického napadání na pracovišti, protože vedoucí pracovník je zodpovědný za vytváření příznivých pracovních podmínek pro své podřízené a v případě, že se uvolí k jednání se znaky bossingu, má díky své pozici nad zaměstnancem jistou moc, kterou v tomto okamžiku zásadním způsobem zneužívá a pro pracovníka se tato situace stává bezvýchodná.“ (Čech, 2011, s. 5)

Rozdíl mezi konfliktem a mobbingem můžeme chápat také tak, že koncept mobbingu se nezaměřuje na to, co se děje nebo jak se to děje, ale spíše se jedná o četnost a dobu trvání toho co se děje (Čech, 2011).

Mobbing bývá obecně vymezován jako specifická forma šikanování, která se odehrává mezi lidmi v přibližně stejné společenské pozici. V některých zemích, např. ve Španělsku, Polsku nebo Německu, je tento termín užíván jako ekvivalent pojmu šikana v různých formách. Z hlediska chápání tohoto pojmu v české odborné terminologii nepostihuje výraz šikana zcela podstatu mobbingu a nelze je proto zaměňovat (Čech, 2011). „*Pro pochopení veřejnosti se jako možný český ekvivalent pojmu užívá souloví šikana na pracovišti, v užším pojetí pak užíváme pojem mobbing jako psychické násilí mezi osobami v relativně stejné nebo podobné pracovní linii.*“ (Čech, 2011, s. 23)

Patologické vztahy v práci a agrese, násilí, konflikty a nejrůznější neshody se vyskytovaly na pracovišti již odpradáвна a nedá se očekávat, že by se v budoucnu situace změnila. Šikanování na vojně nebo ve škole je známé a popsáno vcelku podrobně, ovšem o šikaně na pracovištích neboli mobbingu se mluví jen velmi málo anebo jen v případě, že se konkrétní problém medializuje (Svobodová, 2008). „*Malé „pracovní“, války se vedou od dob, co práce existuje. Protikladné potřeby a představy každého jedince jsou častým zdrojem patologických vztahů. Rozhodně však nelze říci, že každý konflikt je mobbingem. Znepokojující je ale fakt, že jde o případy stále častější, stále brutálnější a se stále těžšími důsledky. S narůstajícím stresem, rostoucí konkurencí, neustálým tlakem na zvyšování výkonů a snižování nákladů na pracovišti a snahou o dosahování maximální produktivity za každou cenu dochází ke zhoršování pracovních vztahů.*“ (Svobodová, 2008, s. 18)

1.2.3 Kooperativní řešení konfliktu

Existuje šest stupňů ke kooperativnímu řešení konfliktu. Při správném o cíleném zpracování konfliktu se o rozdílných názorech diskutuje, vzájemně se zvažují možnosti řešení, jež uspokojí všechny zúčastněné a je většinou lepší než všechny předchozí dílčí návrhy (Kratz, 2005). „*Když se strany sporu zbaví nedůvěry a nahradí ji otevřeností a důvěrou, lze dospět k správnému řešení problému a zlepšit se i budoucí spolupráce.*“ (Kratz, 2005, s. 78)

Plán kooperativního řešení konfliktu (Kratz, 2005):

1. stupeň: „Zjistit v čem přesně konflikt spočívá?“
2. stupeň: „Jaké možnosti řešení vidí strany sporu?“
3. stupeň: „Jaká jsou pro a proti jednotlivých řešení?“

4. stupeň: „Jak přesně vypadá to nejlepší vybrané řešení?“

5. stupeň: „Jak se bude řešení prosazovat?“

6. stupeň: „Byl konflikt přijatým rozhodnutím urovnán?“

1.2.4 Kompromis

„Jako kompromis se označuje postup, kdy se jedna strana vzdá určité své výhody ve prospěch řešení konfliktu a očekává, že nakonec získají větší výhodu všichni zúčastnění.“ (Kratz, 2005, s. 80) Právem můžeme pochybovat o tom, zda se nalezne trvalé řešení konfliktu, proto nikdy není třeba litovat vynaložené námahy na cestu směřující ke shodě (Kratz, 2005).

1.3 Aktér a oběť mobbingu

1.3.1 Kdo je mobber?

Mobber je jak pachatel mobbingu, tak agresor nebo člověk, který druhým ubližuje a páchá na nich tiché násilí. Pokud vyvíjí aktivní, trvalý nátlak na svého kolegu a to minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců, tak se jedná o mobbing. Bývají to nevyzrálé osobnosti, které mají sklon k dětskému způsobu agresivního chování. Také to mohou být nevyrovnaní jedinci, kteří mají strach ze svého vlastního selhání a mobbingem se snaží zvednout své nízké sebevědomí. Můžeme si položit pár otázek, jako například, proč se vlastně někdo uchýlí k mobbingu, co ho k tomu vede, jsou to vnitřní, nebo vnější motivy? Hlavní roli hrají osobnostní zvláštnosti mobbera, ovšem mezi autory literatury o mobbingu panuje shoda v tom, že neexistuje typický profil pachatele. Můžeme vysledovat určité charakteristické znaky (Svobodová, 2008). *„Mohou to být lidé, kteří neuznávají nic jiného než svoje vlastní pravidla a zákon silnějšího. Mezi mobbery patří rovněž kariéristé, jež se snaží prosadit na úkor druhých (i za cenu úderů pod pás). Nejlepší předpoklady stát se mobberem má také člověk, který se náhle dostane do vyšší funkce nebo získá majetek. Změní se jeho vnímání, začne se cítit vyvoleným, a to může být jen krůček k dokazování své převahy právě mobbingem.“* (Svobodová, 2008, s. 46)

1.3.2 Temperamentové charakteristiky

„Mobber je egocentrický, silně autoritativní, má pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Jeho samolibost, namyšlenost a neúměrná

ctižádostivost ho často vedou k přehnané soutěživosti. Mobber je výrazně egocentrický, postrádá skromnost a má silnou potřebu sebezdokonalení. Velmi významnou roli hraje mobberův pocit méněcennosti a vůbec příčiny, které vycházejí z jeho nespokojenosti se svým vlastním životem, prací, postavením či vztahy. Mobber je rovněž 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.“ (Svobodová, 2008, s. 47) Mobber má naprostou absenci empatie, tedy má velmi slabou emoční inteligenci, tudíž netrpí výčitkami. Nic mu neřkají morální zábrany, úcta, či soucit s ostatními lidmi (Svobodová, 2008). *„Mobber je tak ponořen do svých vlastních zájmů a neuznává, že jiní mají nějaké problémy. Je bezcitný, rád ponižuje, zneužívá druhé, v ubližování dokonce nachází potěšení, svojí obětí pohrdá. Sám se tváří jako moralista, odsuzuje špatnost a s oblibou dává lekce poctivosti a čestnosti. Má nadměrně vyvinutou schopnost klamat, podvádět a přesvědčivě lhát.“* (Svobodová, 2008, s. 48)

1.3.3 Vztahy k druhým lidem

Zatímco k jedné skupině umí být mobber až přehnaně příjemný, vlídný a milý, k jiným lidem se chová hrubě, sprostě a agresivně a zbytek naprosto ignoruje (Svobodová, 2008). *„Je lhostejný k lidem, nemá zájem o druhé, nerespektuje jejich práva, potřeby či přání a přitom chce, aby se o něj lidé zajímali. Kromě toho je zaujatý a plný předsudků k opačnému pohlaví, k jiné sexuální orientaci, kultuře či náboženskému vyznání.“* (Svobodová, 2008, s. 48)

1.3.4 Zodpovědnost

Mobber nedokáže sám nést zodpovědnost za svou práci a proto rád přenáší zodpovědnost na druhé, nechává ostatní rozhodovat a tím se obratně vyhýbá případným následkům. Velmi často manipuluje s ostatními kolegy přesouváním viny. Pokud mobber udělá chybu, vždy ji interpretuje jako chybu někoho jiného z kolektivu. V případě, že má mobber v kolektivu aktivní spoluúčastníky, tak vůči oběti vystupují společně, zatímco pasivní spoluúčastníci strůjcům mobbingu napomáhají tím, že problémy přehlížejí a raději dělají, že se nic neděje nebo že nic nevidí (Svobodová, 2008).

1.3.5 Co může vést mobbera k útokům?

Důvody, které vedou mobbera k útokům může být opravdu mnoho a je obtížné je všechny vyjmenovat, kupříkladu se může jednat o závist, nenávist, frustraci, osobní nejistotu, vlastní pocit křivdy, vnitřní prázdnotu, nesympatie, osobní nepřátelství související s minulostí, radost z ubližování, předsudky, nudu, touhu být středem pozornosti anebo třeba strach ať už z konkurence, ztráty zaměstnání, moci, kompetencí, postavení apod. (Svobodová, 2008).

Jak jsem se již zmínila, mobbing má několik variant a žádná z nich rozhodně není příjemná a ze začátku je velmi obtížné rozlišit, jestli jde o náhodu, anebo o záměrné chování (Svobodová, 2008). *„Hlavní zbraní mobbera však není fyzická síla (i když k fyzickému násilí dojít může), ale o drobné a často nenápadné útoky, kterými pomalu, nenápadně, ale naprosto systematicky ničí svoji oběť. Snaží se jí vyvést z rovnováhy, narušit její sebevědomí, a především ji vyštvat ze zaměstnání.“* (Svobodová, 2008, s. 64)

1.3.6 Skrytost mobbingu

Zákeřnost mobbingu je z velké většiny způsobena jeho skrytostí. K jeho technikám tvrdšího kalibru patří např. sdělování mylných informací, které mohou zkomplikovat pracovní život zaměstnance (Svobodová, 2008). *„Mobber se ale dokáže „postarat“ o poškození či ztrátu výsledků práce oběti, jejich falšování, mizení pracovních podkladů, pomůcek či souborů z počítače. V krajním případě je mobber schopen nasadit do PC i viry. Nezřídka se dopouští i duchovní krádeže dobrých nápadů či nových návrhů. V jiných případech mobber útočí i na zdraví oběti například tím, že často větrá, ačkoliv ví, že oběť je náchylná k nachlazení. Mezi opravdu odporné praktiky hraničící s trestním právem patří i to, že se oběti přimíchávají do nápojů různé léky, ačkoliv nikdo netuší, jak bude oběť na léky reagovat.“* (Svobodová, 2008 s. 69)

1.3.7 Výčet mobberových zlomyslností

Mobber poskytuje oběti stále menší prostor k vyjádření a nedovoluje jí, aby si s ním promluvila. Oběť mobbingu se nezve na porady, pracovní setkání ani jiné mítinky. Je přesunuta do odlehlejší kanceláře kde se snaží ji izolovat od důležitého pracovního dění. Oběť mobbingu se mění v „persona non grata“ (nežádoucí osobu) a nemůže se

zúčastňovat firemních akcí, jako je například slavnostní oběd, silvestrovský večírek, party spojená s bowlingem nebo oslavy narozenin. Jsou jí zatajovány potřebné informace k plnění důležitých úkolů a kdykoliv hovoří, tak je přerušována. Mobber se na oběť z ničeho nic rozkřičí nebo jí začne nadávat, aby jí rozhodil. Neustále se vtipkuje na jeho účet, jeho názory a postoje jsou veřejně zesměšňovány a napadány. Předmětem nepřetržité kritiky jsou politické a náboženské názory oběti, její práce a soukromý život. Mobber oběť nezdraví, neodpovídá na její pozdravy, ignoruje a jedná s ní, „jako by byla vzduch“. Oběť je ponižována, trýzněna a šikanována a očerňována u nadřízeného. Náhle je jí energeticky vytýkáno dosud běžné chování jako například čtení novin na pracovišti, občasný soukromý telefonát, nedodržení předpisů či formalit, která by předtím zůstala bez povšimnutí (Kratz, 2005).

Oběti mobbingu jsou zadávány úkoly přesahující její kvalifikaci, aby mohla být následně diskreditována, nebo se jí naopak ukládají podřadné práce, které zdaleka nedosahují její kvalifikaci. Mobber svádí na oběť vlastní nebo smyšlené chyby a znemožňuje jí řádně vyřizovat úkoly, když jí zapírá příslušné spisy, nebo je nečekaně založí tak, aby se nedaly najít. Tajně jí maže nebo mění soubory v počítači a posílá jí pod smyšleným jménem e-maily nebo viry. Odepírá jí jakékoli vnitropodnikové vzdělávání. Zdánlivě neúmyslné doteky, ohmatávání, sexuální narážky nebo verbální sexuální nabídky porušují zákon nedotknutelnosti a degradují šikanovanou osobu. Neustálé vyhrožování výpovědí, nepřetržitý dohled a kontroly mají za účel zničit nervovou soustavu oběti. Oběti mobbingu jsou odpírána pracovní povýšení nebo zvýšení platu/mzdy, které je stanovené v kolektivní smlouvě (Kratz, 2005).

1.3.8 Komunikace s mobberem

Dorozumět se s mobberem je velmi obtížné, protože jeho cílem je jednak zlikvidovat oběť a jednak zablokovat komunikaci. Mobber nemá zájem s obětí hovořit ani spolupracovat, a už vůbec ne jí jakkoliv pomáhat. Mobber skrývá své nedostatky za nejasnou komunikací, ale především oběť provokuje, vyvádí z rovnováhy, nutí ji k chybám a chce tak svalit veškerou vinu a nedorozumění na ni. Zpočátku oběť nevnímá mobberovu komunikaci jako agresivní – jde totiž o drobná, nevýznamná sdělení, která zanikají v důsledku dalších informací (Svobodová, 2008). „*Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance,*

závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota.“(Beňo, 2003, s. 8)

Znaky mobberovy komunikace (Svobodová, 2008):

1. Zásadní nesoulad je při verbální a neverbální komunikaci mobbera, tedy mezi tím, co říká a jak to říká. Pronesené věty dostávají jiný význam, jeho tón řeči, gesta, mimika nesouhlasí se slovy.

2. Mobber moc nemluví, mlčením se vyhýbá zodpovědnosti tak, aby mohl za vzniklé potíže svalit vinu na oběť.

3. Když tedy mobber mluví, tak jedinečně mlhavě, v náznacích, v hádankách, dvojsmyslně a není schopen komunikovat normálně, formulovat jasné věty, všechno překrucuje, což mu skvěle nahrává k popření čehokoliv, co kdy řekl.

4. Mobber odpovídá nepřímě, často místo přímé komunikace volí dopisování, vzkazy na stole nebo prostředníky. Neříká: „myslím si, že...“, ale „všichni předci vědí, že...“ a v zásadě odmítá dovysvětlující otázky odpověďmi typu – „měl bys to vědět“, „víc se snaž“, „to tě ve škole neučili“ apod. Oběť má tudíž strach a nechutí v otázkách pokračovat a vyvolá to v něm pocity viny.

5. Mobberova řeč vypadá zdánlivě logicky a využívá odborný, technický, abstraktní jazyk, aby se sám nedostal do úzkých nebo nebyl odhalen, často zevšeobecňuje, čímž v okolí vyvolává dojem, že je velmi vzdělaný.

6. Mobberova komunikace vyvolává v oběti zmatek protože, jeden den tvrdí jednu věc, druhý den něco úplně opačného. Snaží se oběť vyprovokovat a rád popírá, že se něco děje, nebo to odmítá pojmenovat, nehodlá o tom diskutovat, a už vůbec ne hledat jakékoliv řešení.

7. Forma mobberovy řeči je velmi zvláštní při komunikaci s obětí má monotónní, mdlý hlas, bez citového zabarvení a téměř v každém jeho slově lze cítit projevy pohrdání a posměchu, ačkoliv nic takového nebylo vysloveno. Jeho artikulace je špatná nebo mluví velmi potichu, aby si našel záminku vytknout oběti, že neposlouchá.

1.3.9 Kdo je horším mobberem – muž nebo žena?

Nelze říct, kdo je horším mobberem, protože následky mobbingu totiž závisí na jiných faktorech jako např. oběť, nadřízený, kolegové, pracovní prostředí aj., nicméně jsou pro

obětí stejně tragické (Svobodová, 2008). „Muži častěji jednají přímo a vyvíjejí větší tlak. Více se u nich projevuje fyzická a verbální agresivita. Jsou chladnější a tvrdší, dělají méně emocionálních oklik, preferují přímou cestu k odstranění oběti, častěji vyhrožují násilím nebo oběť fyzicky ohrožují. Oběť shazují či urážejí, mají cynické poznámky nebo směrem k ní dělají sprosté vtipy. Ženy jednají většinou skrytě, tajně, ale jsou zákeřnější a více bazírují na detailech. Volí spíše pasivní agresivitu – emoční vydírání. Často nekomunikují přímo, ale omezují se na mlhavé narážky anebo používají písemné příkazy. Nedávají oběti možnost se vyjádřit, dokončit větu, neustále jí skáčou do řeči. Často si také berou na pomoc třetí osobu, která za ně mobbing provádí.“ (Svobodová, 2008, s. 53-54)

1.4 Kdo je obětí?

1.4.1 Kdo je ohrožen mobbingem více – muž nebo žena?

Podle pohlaví se značně liší procentní podíl těch, kteří se mobbingu dopouštějí. Ze statistiky vyplývá, že mobbingu podléhají ženy (35 let) a starší muži (50 let), zatímco průměrný věk původců mobbingu činí 40 let a dle „první zprávy o mobbingu“ hrozí ženám o 75% vyšší riziko oproti mužům (Kratz, 2005).

Žádný typický profil oběti neexistuje, protože mobbing může postihnout každého člověka. K pracovníkům postiženým mobbingem je možné připočítat spíše ty méně výkonné, neprůbojné, citlivé, labilní, choulostivé, a převážně pesimisticky založené, kteří mají často velmi křehkou nervovou soustavu a přecitlivělou psychiku a jsou zranitelnější. Tyto osoby zpravidla těžce nesou sebemenší frustraci a nejsou schopni řešit konflikty konstruktivně k dobrému konci a ubránit se tak mobbingu. To neznamena, že se terčem nemohou stát také odolní, sebejistí a kvalifikovaní zaměstnanci. Mobbing se může dotýkat všech oborů. Podle výzkumů psychologa práce prof. Zapfa hrozí zvýšené riziko především zaměstnancům státní správy a úředníkům resortu zdravotnictví a sociálních věcí nebo školství a tělesné výchovy (Kratz, 2005).

1.4.2 Mobbing a osobnost oběti?

Říká se, že zlí psi vyčenichají lidi, co se jich bojí, a pokoušou spíše je, než ty, co svůj strach nedávají najevo. Toto tvrzení by se mohlo promítnout i v případě agrese mezi lidmi. Vyvarujme se raději zjednodušujících závěrů, mějme však na paměti, že drtivá

většina agresorů jedná stejně, vyhlédne si spíše tu snadnou oběť. Dle amerických studií prováděných v tamních věznicích bylo zjištěno, že si agresor vybere spíše nesmělou a bázlivou kořist než sebejistou osobu. Studie byla prováděna tak, že násilníkům byly promítnuty záběry procházejících se osob a byla jim položena otázka: „Koho byste si vybrali za svou oběť?“ Výsledky studie ukázaly, že ve většině případů měli zvolené oběti ustrašené držení těla, váhavou chůzi, shrbená ramena, sklopené oči a nepřímý pohled. Zcela výjimečně si vybrali osoby, které šly se vzpřímenou hlavou, nehrbily se, měli pevný krok a přímý pohled, zase ne příliš naléhavý, neboť to by mohlo být považováno za provokaci či výzvu. Lidé mají různé vlastnosti a mezi naše vlastnosti patří také nesmělost, která se stěží skrývá, protože právě ona ovlivňuje mezilidské vztahy, způsob mluvy a chování. Jakákoliv jiná viditelná známka slabosti, například fyzické nebo mentální postižení, může mít podobné důsledky jako velká nesmělost. Agresor si vybere konkrétní oběť, u které si je téměř jistý, že nebude klást odpor a ani se nebude bránit (Bourcet, Gravillonová, 2006).

1.4.3 Existuje profil typické oběti?

Často můžete slyšet názor, že oběťmi se stávají převážně lidé slabí či nějak handicapovaní, ale je to mýtus. V této otázce jsou autoři literatury mobbingu zajedno – typický profil oběti neexistuje. Někteří lidé mají sice pravděpodobnost, že se stanou obětí mobbingu, ale rozhodně to není jejich chyba (Svobodová, 2008). *„To, co mají oběti společné, je fakt, že nějak vybočují, jsou nápadné nebo neobvyklé. Může se jednat o odlišnost fyzickou i psychickou. A stejně jako v negativech, lze vybočovat i svými pozitivy. Ten, kdo chce mobbovat, si svoji oběť vždycky najde. To bohužel potvrzuje nepsanou pravdu, že kdo něčím vyčnívá z průměru, je pro okolí potenciální hrozbou. Lidé takové jedince mezi sebe neradi přijímají a dávají jim najevo svoji nepřítelství a neochotu spolupracovat.“* (Svobodová, 2008, s. 56)

1.4.4 Psychická a fyzická odlišnost

Někteří jedinci jako třeba introvertní, oslabení, labilní, poddajní, neprůbojní, pasivní, úzkostní či citliví mohou mít větší potíže bránit se mobbingu, protože jejich křehčí nervová soustava psychickému nátlaku nevydrží vzdorovat tak dlouho a snáze u nich dochází k nervovému zhroucení či k psychosomatickým poruchám (Svobodová, 2008).

„Obětmi se stávají i lidé naivní a důvěřiví, kteří si nedokážou představit, že by někdo mohl být tak zlý. Pro mobberovo chování se stále snaží najít nějaké důvody a omluvy (např. „je nešťastný“, „neměl to lehké“ atd.), jenže si neuvědomují, že svojí upřímností a průhledností dávají mobberovi do rukou ještě silnější zbraně. Oběť také často může podlehnout klamu, že mobbera změní.“ (Svobodová, 2008, s. 57)

Fyzická odlišnost byla tím, co vždycky přitahovalo pozornost, hlavně v období školních let, např. tělesná vada, barva pleti, vada řeči nebo akcent, ale i například účes, způsob oblékání či nějaké zvláštní chování, hubení, silní, brýlatí, zrzaví, pihovatí, a především ti, kteří ukázali, že se nedokážou bránit, byli vždy zdrojem posměchu, nářeků, šťouchanců a nezdůvěry i hrubšího násilí. Nejohroženější jsou však lidé osamělí, nebo kteří nemají pevné zázemí, rodinu či přátele. Ohrožená může být téměř určitě jediná žena v mužském kolektivu nebo naopak jediný muž v kolektivu ženském, dále může upoutat věk, příslušníci menšin, cizinci, homosexuálové nebo lidé nemocní (Svobodová, 2008).

1.4.5 Odolnost proti mobbingu

Odolnost proti mobbingu je vlastnost osobnosti, která určuje, do jaké míry je jedinec schopen se bránit, vzdorovat a v náročných situacích vydržet. Záleží na sebedůvěře a sebevědomí člověka a také na jeho schopnosti řešit problémy a stres. Odolnost velmi úzce souvisí s rodinným a finančním zázemím, rodina totiž člověku pomáhá situaci rozebrat, finanční zabezpečení zase člověka nenutí setrvat v takovémto zaměstnání za každou cenu. Hlavně existenční závislost na dané práci je jedním z častých důvodů mobbingu, zatímco lidé, kteří mají praxi a jsou více žádaní na trhu práce, nejsou na současnou práci tak závislí jako lidé v úzce specializovaných oborech nebo v oblastech s vysokou nezaměstnaností (Svobodová, 2008).

1.4.6. Je oběť spoluviníkem?

Lidé si často mohou klást otázky typu: Proč si to oběť nechává líbit? Proč se ten člověk nebrání? Nepřivolává si to ta osoba sama, nebo se jí to snad líbí? *„Důvody jsou mnohem složitější, než se zvenku zdá. Z masochismu jsou ale oběti obviňováni neprávem. Na rozdíl od masochistů totiž pocítí úlevu, když se agresora zbaví. Málokdo však vidí, že oběť byla do situace týrání a zneužívání v podstatě násilně vržena (např. mohla být*

chycena na nějakou svoji slabost). Navíc ani oběti zpočátku vůbec netuší, že se staly terčem šikany. Někdy je postup tak rychlý, že když oběť prohlédne, je již na obranu pozdě.“ (Svobodová, 2008, s. 61)

V ostatních případech se oběti nebrání ze strachu, aby situaci ještě nezhoršily, nebo se bojí zesměšnit, raději obviňují samy sebe a váhají se svěřit, mají strach, jestli si to nevymýšlejí či nepřibarvují. Na rozdíl od mobbera nechťejí nikomu ubližovat, často mají dost práce s tím zadržovat slzy, ovládat chvění atd. Jak mohou vysvětlit ostatním, co se děje, když vlastně není nic vidět? Takové násilí je nenápadné a skryté, okolí nic netuší a o tom se opravdu těžce vypráví. Hlavně to, že mobbing je skrytý, výrazně ovlivňuje možnost svěřit se okolí a vyhledat pomoc (Svobodová, 2008).

1.4.7 Reakce oběti na mobbing - utéct nebo vytrvat?

Část zaměstnanců, kteří jsou postiženi mobbingem, se vědomě „přikrčí“ a snaží se získat si agresorovy sympatie s ještě větší vstřícností a přizpůsobivostí. Další možná reakce spočívá v tom, že se oběť mobberovi vyhýbá. Takové strategie jsou z dlouhodobého hlediska neudržitelné, a tak je třeba se zaměřit na jiné možnosti reakce (Kratz, 2005). „*Když zjistíte, že jste se stali objektem agrese a lze očekávat, že budete trpět mobbingem delší dobu, nesmíte se s tím v žádném případě smířit, musíte z toho aktivně vyvodit patřičné závěry a převzít odpovědnost sami za sebe.*“ (Kratz, 2005, s. 86)

Reakce oběti procházejí několika fázemi, každý však nemusí projít všemi v případě, že například oběť včas odejde, anebo zasáhne nadřízený v její prospěch, apod. (Svobodová, 2008):

1. fáze

V počátku se oběť seznamuje s prostředím a nic si neuvědomuje, situace, které se odehrávají, bere jako běžnou součást života na pracovišti.

2. fáze

V další fázi si oběť už začíná všímat, že se něco děje, ale drobné konflikty bere jako náhodné, v situacích, do kterých se dostává, nevidí žádný cizí úmysl.

3. fáze

Ve třetí fázi oběť již poznává, že se nejedná o pouhou náhodu, ale mylně začne hledat vinu v sobě např. „nezapadl/a jsem do nového prostředí“, „musím se víc snažit“, „něčím je asi dráždím“ apod.

4. fáze

Ve čtvrté fázi je již oběti jasné, že konflikty a napjatá situace nejsou náhodné, ale stále ještě nic nepodniká, nechce vypadat vztahovačně („přece se nebudu hádat“), narážky bere na lehkou váhu. Postupně s přibývajícími konflikty začíná podléhat psychickému zmatku – již rozpoznává, že trpí, ale stále si odmítá připustit, že je vystavena systematickému týrání a bojí se někomu svěřit, má strach, že by jí nikdo neuvěřil (Svobodová, 2008).

5. fáze

V předposlední fázi oběť již rozpoznává, že aktivity jsou zaměřené přímo na ni a rozhodně nejsou náhodné, neví, jak reagovat, je stále více hnána do kouta, a proto se často podřídí. Ptá se sama sebe na důvody - co se stalo: „co jsem udělal/a špatného“, proč se ke mně tak chová“. Při snaze zeptat se mobbera co proti ní má, je odbyta slovy „nemám k tomu co říct“, „nic nechápeš“ nebo „prostě je to tak“.

6. fáze

V poslední fázi přijde šok, když si oběť agrese uvědomí, je vyvedena z míry, protože na to není připravena. Už nejsou síly se bránit ani se nechce vzepřít či vzbouřit. Nicméně necítí hněv, oběť je paralyzována, před agresorem utíká do nemoci, k návykovým látkám apod.

Důležitá součást obrany je být obezřetný a uvolnit se, protože kdo je stále v napětí, může se dopouštět mnoha chyb. Postup, který nám pomůže lépe dojít k správné volbě strategie (Svobodová, 2008):

1. Poznejte svého protivníka a udělejte si tedy skromnou inventuru.
2. Můžete zkusit oslovit mobbera.
3. Zkuste si vést podrobné záznamy.
4. Rozvíjejte svoje zázemí tím, že si najdete spojence.
5. Braňte se aktivně.
6. Informujte o situaci svého nadřízeného.
7. Obráťte se o pomoc na další instituce.

8. Zkuste vyhledat odbornou pomoc.

Jak mohou pomoci kolegové? Pokud někomu hrozí reálná možnost, že se také může stát obětí - nechce se plést do cizích věcí. Bohužel, právě takový postoj může podpořit nekalé aktivity mobbera. Pomozme oběti bojovat, tím se oběti staneme oporou a ukážeme mobberovi, že oběť již není sama. Tím, že informujeme další kolegy, že se takový jev vyskytl, se můžeme přímo stát prostředníkem k urovnání konfliktu (Svobodová, 2008).

Mnoho obětí mobbingu si pokládá otázku zda utéct nebo vytrvat. Utéct znamená odejít z pracoviště a ukončit tak nepříjemné mobbingové útoky. Vytrvat pak znamená udržet si pozici a začít čelit šikaně pomocí příslušných strategií. *„V životě nemůžeme ustavičně utíkat před nemilými střetnutími. Pokud se např. nevyplatí setrvat kvůli momentálně zhoršené kondici nebo brzká změna pracovního místa vyhovuje vašemu kariérnímu plánu, uděláte lépe, když se „nepostavíte nepříteli čelem“, nýbrž ve vlastním zájmu rychle změníte pracovní prostředí.“* (Kratz, 2005, s. 87)

Co by měla oběť mobbingu postupně zvážit a podniknout (Kratz, 2005):

1. Začít inventurou své situace.
2. Uvědomit si svá slabá místa a snažit se změnit chování.
3. Zapojit svou sociální síť.
4. Promluvit si s původcem mobbingu o jeho jednání.
5. Zvážit, zda se vyplatí vystupňovat konflikt.
6. Velice důležité je myslet pozitivně.
7. Snažit se vystupovat sebevědomě a nedávat řečí těla najevo svou nejistotu.
8. Neodhalovat svá slabá místa, při začleňování do nového týmu.
9. Dodržovat skupinové normy.
10. Bránit se osobním útokům.
11. Zvolit si právní cestu jako součást obrany

„Pozitivní sebeovlivňování je nejúčinnější možnost, jak se zbavit vlastních obav a negativních vlivů okolí.“ (Kratz, 2005, s. 101)

1.4.8 Reakce ostatních kolegů

„Kolegové se často drží stranou, buď proto, že nic netuší, anebo aby si mobbera nepošťvali proti sobě. Většinou raději zavírají oči a mlčí.“ (Svobodová, 2008, s. 77)

Pokud s mobbingem nesouhlasím, ale nedám to najevo, paradoxně tak vlastně mobberovo chování schvaluji a stává se ze mě pasivní spoluúčastník, i když nikomu neubližuju já osobně (Svobodová, 2008).

1.4.9 Reakce rodiny a přátel

Tendence oběti je reagovat dvěma způsoby, buď se uzavrou do sebe, anebo mají velkou potřebu si promluvit s někým blízkým. Nevěří, že situace je tak vážná, a začnou ji zlehčovat, popřípadě hledat vinu na straně oběti a tím pádem se odtahovat. Pro okolí je obtížné pochopit, proč se oběť nebrání, což může být způsobeno skrytostí mobbingu - zvenku nelze vidět to, co oběť prožívá (Svobodová, 2008). *„Pocity viny jsou u oběti posilovány tím, že se do situace vloží okolí, nejčastěji nadřízený či partner. Tím, že nechápou, o co přesně jde, radí oběti: „měl by ses chovat jinak“, „proč ho dráždíš“, „jednáš s ní špatně“, čímž naopak oni sami ještě přilévají olej do ohně.“* (Svobodová, 2008, s. 75)

Pokud chceme, aby byla pomoc úspěšná, je třeba věnovat značnou pozornost emocím a myšlení postiženého člena rodiny. Je nutné, usměrnit oblast jeho aktivit a mít na zřeteli, že vinou povrchního přístupu k této sporné otázce by mohlo dojít k vytvoření citové bariéry. Důležité je oběť vyslechnout a doslova ji nechat pocít křivdy vykřičet. Také by nebylo ke škodě přizvat k řešení problémů osobu znalou právní problematiky a zaútočit na mobbera. Na základě ověřené plné moci může být vybraná osoba zástupcem oběti a jednat tak jejím jménem. Samozřejmě toto řešení je krajním postupem, ale i tak oběť bude cítit v tomto řešení jistou úlevu a satisfakci, a hlavně bude mít pocit, že je zde někdo, kdo jí pomáhá (Svobodová, 2008).

1.4.10 Bludný kruh

V této složité situaci se oběť dostává do bludného kruhu. *„Nicméně opakovaná kritika oběť znejistí, způsobí, že se méně soustředí, začne dělat chyby, což je spolu se zhoršením její výkonnosti důvodem ke kritice odborných schopností. To pochopitelně oběť ještě*

více znervózní, začnou se objevovat první fyzické potíže. Oběť je často nemocná, čehož si všimnou i nadřízení, a začnou na to reagovat.“ (Svobodová, 2008, s. 76)

1.5 Prevence a možnosti řešení mobbingu

1.5.1 Co může proti mobbingu udělat podnik?

Pokud zaměstnanci pracují v bezpečném pracovním klimatu, snadněji přebírají odpovědnost, dělají méně chyb, rychleji a lépe řeší obtížné úkoly a panují mezi nimi kvalitnější a transparentnější vztahy. Bez podpory svých pracovníků nemůže manažer dosáhnout efektivních výsledků. Vedoucí pracovníci jsou zodpovědní za to, jaké vztahy panují na pracovišti (Beňo, 2003).

Vedení firmy může mobbingu čelit jednak tím, že prozkoumá všechny případy, kdy zaměstnanci opustili firmu a pokud je počet odchodů v nějakém útvaru zvlášť vysoký, je třeba prověřit proč. To se může zjistit při pohovorech s odcházejícími zaměstnanci např. s vedoucím personálního oddělení nebo s podnikovým psychologem. Zjišťovat motivy fluktuace by neměl přímý nadřízený, protože mu odcházející pracovník často uvede klamné důvody. Odcházející zaměstnanec většinou nenajde odvahu hovořit otevřeně o vnitropodnikových problémech a nesdělí svůj osobní názor na jejich řešení, pokud už nedrží v ruce pracovní posudek. Druhým důvodem proč má firma působit proti mobbingovým aktivitám je ekonomické hledisko, protože tam, kde dochází k mobbingu, se totiž nepracuje. Z pracovního procesu jsou částečně vyloučeni především dva lidé, jak původce mobbingu, tak i jeho oběť. Oddělení tudíž musí pracovat výkonněji, aby vyrovnalo sníženou výkonnost, mnozí zaměstnanci se také obávají, že by mohli být šikanováni a kvůli permanentním nepřátelským útokům se rychle zhoršuje pracovní klima (Kratz, 2005).

Podle ankety provedené Ústavem aplikované sociální vědy (Infas) se u 55 % lidí, kteří pracují ve špatném podnikovém klimatu, vyskytují v důsledku tohoto stresu symptomy tělesných chorob a jsou častěji nemocní, kvůli zadržovaným nebo zmanipulovaným informacím se zpomalují a komplikují pracovní procesy. Když proniknou na veřejnost zprávy o „mobbingovém klimatu“ v určitém podniku, utrpí tím nejen jeho image, ale také zaměstnání nového člověka vyvolá neklid, přeruší kontinuitu a vyžaduje nové uspořádání mezilidských vztahů v pracovním týmu. Než nový nástupce znovu těžce

vybuduje vnější kontakty původního pracovníka, je třeba počítat zprvu s ušlými obchody a zisky (Kratz, 2005). „*Ačkoli negativní dopady šikany na podnik jsou viditelné, firmy často otálejí s opatřeními proti původcům mobbingu. Důvodem mohou být lhostejnost podnikového vedení (které ještě nerozpoznalo nebezpečnost celého problému), neschopnost nadřízeného přispět ke konstruktivnímu řešení nebo obava z nežádoucích následků.*“ (Kratz, 2005, s. 40)

Podnik by měl v každém případě brát mobbing vážně a řádně prověřit každou situaci. Podnik nemůže bez činnosti přihlížet mobbingu, ať už z morálních, nebo z ekonomických hledisek, ale musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřeje ani ho ve svém podniku nestrpí (Kratz, 2005). „*K úspěchu podniku přispívají jednoznačná, naprosto srozumitelná pravidla, s nimiž zaměstnanci souhlasí a která je současně motivují. V těchto firemních zásadách se zrcadlí podniková filozofie (duch firmy), firemní zásady vytvářejí jakýsi závazný kánon, podnikovou ústavu.*“ (Kratz, 2005, s. 41)

1.5.2 Styl podnikového řízení musí znemožnit vznik mobbingu

Ve stylu, jakým řídíme podnik, se odráží způsob, jakým se vědomě, plánovitě ovlivňují zaměstnanci tak, aby podnik mohl plnit své cíle. Styl řízení popisuje „formy komunikace“ mezi nadřízenými a podřízenými. Autoritativní styl znamená, že nadřízený si udržuje od podřízených velký odstup, protože se považuje za „pána domu“ a jeho cílem je splnit úkol, zatímco zcela opomíjí individuální zájmy podřízených. Protipólem je kooperativní styl řízení, kdy šéf spatřuje svou nejdůležitější funkci v tom, že zajišťuje optimální plnění úkolů a současně usiluje o maximální spokojenost zaměstnanců. Když se nadřízený chová velmi pasivně a má snahu nechávat věcem volný průběh, nazývá se tento styl řízení „laissez-faire“ (Kratz, 2005).

1.5.3 Podnikové krizové centrum

Ve větších podnicích by pomohlo zřízení informačního osvětového a školicího centra, které by se věnovalo problematice mobbingu a povzbudilo šikanované zaměstnance a pomohlo urovnávat vzniklé konflikty, např. prostřednictvím kampaní zaměřených na potírání mobbingu. Příslušná školení by měla vždy vycházet z hesla „prevence je lepší než terapie“ (Kratz, 2005).

1.5.4 Typy a formy školení

- Semináře zaměřené na vedoucí pracovníky pro optimalizaci chování nadřízených a pro kooperativní řízení vhodnými nástroji, především tréninky zpracování konfliktů, sociální integrace a komunikace, které mohou zamezit zbytečným sporům.
- Semináře zaměřené na všechny zaměstnance, vedoucí k zlepšení komunikačního chování, jehož cílem je vytvořit otevřenou komunikační strukturu v celém podniku.
- Semináře pro všechny zaměstnance, které jsou zaměřené na lepší zpracování konfliktů, s cílem naučit všechny zvládat konflikty v podniku zralým a sociálně únosným způsobem (Kratz, 2005).

Dostatečné informování všech zaměstnanců o tom, co je vhodné, a co je naopak nepřijatelným chováním by mělo být základem, jak mají zaměstnanci reagovat a co mají dělat v případě, když se mobbing objeví a především jak se mu bránit. Z tohoto důvodu, by každý pracovník měl vědět, co to mobbing je, jak může ohrozit atmosféru ve firmě a tím i výkonnost pracovníků a produktivitu, eventuálně konkurenceschopnost firmy. Jedním z možných účinných způsobů, jak se bránit lobbingu, může být vyškolení zaměstnance, který by dohlížel na vztahy na pracovišti a pomáhal řešit konflikty, čímž by vlastně likvidoval mobbing v jeho zárodku (Svobodová, 2008).

1.5.5 Kolektivní smlouva

„Zvláštní formou prevence proti mobbingu jsou kolektivní smlouvy mezi zaměstnavatelem a podnikovou radou. Podle nich mají všichni pracovníci podniku zakázáno dopouštět se mobbingu a jsou povinni ho potírat. Jak vedení, tak podniková rada musejí pozorně sledovat dodržování této smlouvy a v případě potřeby zakročit.“ (Kratz, 2005, s. 46) Je to zvláštní, ale většinou je zaměstnavatelem postižena např. sankcemi, napomenutím, přeložením nebo výpovědí – oběť mobbingu, která utrpěla psychickou nebo fyzickou ujmu. Zatímco ten, kdo se dopouští mobbingu, je většinou považován za loajálního, odpovědného pracovníka. Povinností zaměstnavatelů je přitom zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci a definicemi diskriminace a obtěžování, tedy mobbingu a šikany na pracovišti, se zabývá český zákoník práce (Kratz, 2005).

1.5.6 Pravidla

Každá firma, organizace, podnik nebo škola, bez ohledu na své zaměření, by měly mít připraven plán na řešení násilí na pracovišti, který by měl obsahovat strategie, jak se vypořádat s konkrétním incidentem před jeho vznikem (prevence), při něm a rovněž i po něm. Bohužel v naší zemi stále chybějí konkrétní návody, jak mobbing řešit. Na rozdíl od naší země již některé jiné země mají takzvané antimobbingové zákony jako například ve Francii nebo ve Švédsku, nebo alespoň antimobbingová ujednání, které mají například v Německu. Také je běžné například ve Švýcarsku, že firmy mají ustanovenou konkrétní osobu, která vzniklé mobbingové situace pomáhá na daném pracovišti řešit (Svobodová, 2008).

1.6 Mobbing a nadřízený

Úkolem vedoucího pracovníka je integrovat nového pracovníka do týmu, rozvíjet pozitivní vztahy, sledovat atmosféru na pracovišti a naslouchat podřízeným. Zároveň zamezit pomluvy a intriky, řešit konflikty a napjaté vztahy včas a velmi pečlivě vnímat signály neklidu v oddělení a zhoršení pracovního klimatu. Pracovníky je nutné průběžně vzdělávat, věnovat se pravidelnému hodnocení, správně nastavit firemní kulturu a především při prvním náznaku mobbingu okamžitě jednat. Pokud chtějí zaměstnavatelé předejít násilí na pracovišti, musí být přesvědčeni o důležitosti rolí mezilidských vztahů a jejich dopadu na zdraví, pohodu a spokojenost zaměstnanců. Otázkou prevence mobbingu by tedy měla být součástí bezpečnostní firemní kultury (Svobodová, 2008). *„Ačkoliv je mobber jednoznačně negativní element na pracovišti, přesto je pro své okolí (s výjimkou oběti) určitou autoritou. Co mu k tomu napomáhá? Zájem okolí, jeho řeči nebo neschopnost ostatních poslat ho do příslušných míst? Mobber si nepovídá sám pro sebe, má své posluchače a diváky, kteří se dost možná i těší na jeho další projevy. Není třeba se zamyslet nad pracovištěm, které si svého mobbera vlastně vychovává? Svým způsobem tedy hraje roli i manažerská zbabělost vedoucího.* (Svobodová, 2008, s. 90)

Někteří nadřízení se domnívají, že se nemusí vměšovat do šarvátek svých podřízených, protože se od něj vyžaduje především jeho odborná způsobilost. Vedoucí, kteří jsou opatrní, se vyhýbají zjevným střetům, protože si chtějí ušetřit nepříjemnosti s mobbery, nebo se dokonce bojí, že by se mohli ocitnout v jejich křížové palbě. V případě, že

nadřízený nezasáhne - ať už z jakýchkoli důvodů a vyklidí útočníkům pole, osobně podporuje mobbing (Kratz, 2005). „Jestliže nikdo šikanující agresory neprodleně a rázně nezarazí a nevykáže je do patřičných mezí, pracovní atmosféra nesmírně utrpí nežádoucím psychickým terorem. A hned se také projeví pravdivost všeobecně platné poučky, podle níž má zhoršené pracovní klima za následek také méně uspokojivé výsledné výkony. A když zdrcený pracovník vydaný napospas mobberům nakonec odejde ze svého místa, dotyční „zloduchové“ si dost možná začnou nemorálně pohrávat s další obětí. Mohou ji bez obav „skřípnout“, protože vědí, že nadřízený nezasáhne.“ (Kratz, 2005, s. 52)

1.6.1 Doporučené reakce vedoucím pracovníkům

- „1. Zajistěte úspěšnou integraci nových spolupracovníků do týmu.
2. Sledujte pracovní klima, abyste včas rozpoznali mobbingové aktivity a mohli jim čelit.
3. Bojujte proti pletichářství a donášení.
4. Nezlehčujte stížnosti podřízených.
5. Hovořte o mobbingu jako o špatnosti, kterou je třeba potírat.
6. Podílejte se na „sociálně únosném“ řešení konfliktů.
7. Zásobujte oběti mobbingu potřebnými informacemi.“ (Kratz, 2005, s. 54)

Desatero v prevenci i při řešení případných potíží (Svobodová, 2008):

1. výběr správných pracovníků
2. vybrat patrona pro nového pracovníka
3. podnikové dohody, kodexy a ujednání
4. školení, výcviky a semináře
5. odstranění možných příčin konfliktů
6. sledování situace, hodnocení, dotazníky
7. pravidelná sezení se zaměstnanci
8. pokud mobbing vznikne, hlavně o něm mluvit
9. osoby pověřené zabývat se mobbingem
10. příprava modelů na urovnání vztahů, sebeobrana

Fantazie a vynalézavost původců mobbingu nezná mezí a uvedený seznam mobbingových postupů v žádném případě není úplný (Kratz, 2005). „*Jak se zachovat,*

když za mnou jako za nadřízeným přijde oběť mobbingu? V první řadě by měl být vedoucí nezávislý a vzít problémy oběti vážně a nezaújatě. V rámci objektivitu je nutné vyslechnout také druhou stranu i spolupracovníky. Ale je nutné nenechat se žádnou stranou ovlivnit a dobře rozkrýt situaci, ve které problém vznikl.“ (Svobodová, 2008, s. 97)

Hlavním a největším problémem vedoucích pracovníků je to, že se obvykle snaží zbavit nepohodlného zaměstnance, kterým je téměř ve všech případech oběť. Vedoucí raději odstraní snazšího protivníka, nebo mylně interpretují situaci. Tímto jednáním však utvrzují mobbujícího v tom, že ve svém počínání je přínosem pro firmu a to, co dělá, je tudíž správné. Prvním krokem je problém pojmenovat (kdo má jaké nesrovnalosti a s kým) a zjistit, v čem tkví příčina všech potíží. Důležitá je konfrontace agresora s jeho jednáním a dát mu jasně najevo, jak jeho chování na kolegu působí a jak by se asi cítil on na jeho místě. Pak se můžeme pokusit o smíření znesvářených stran a pokud možno urovnat jejich konflikt a jasně zdůraznit, že mobbing je tím nejhorším důkazem ubohosti a netolerance ve společnosti (Svobodová, 2008).

Mobbeři pouštějí do oběhu množství záměrných zfalšovaných náznaků nebo smyšlených obvinění, svědčících v neprospěch oběti mobbingu, aby poškodili její pověst, ale přímému střetu s ní se vyhýbají. Oběť tudíž nemá žádnou šanci mobbera usvědčit a povolat ho k odpovědnosti (Kratz, 2005). *„Nejsnáze zjistíte známky mobbingu, když si vám nějaký zaměstnanec začne stěžovat, že ho spolupracovníci napadají. Intrikáni zbavení anonymity většinou přestanou vyvolávat neklid.“ (Kratz, 2005, s. 69)*

Je velmi důležité, aby se nadřízený včas dozvěděl o stížnostech svých podřízených. Když se pracovník svěří nadřízenému, dává mu tím najevo, že mu důvěřuje. Stížnosti způsobují incidenty, které stěžovatele rozčílí natolik, že okamžitě vyhledá nadřízeného (Kratz, 2005). *„Psychologové zjistili, že stupeň rozčílení u člověka odpovídá stupni jeho nespokojenosti. Ne neprávem se stížnosti označují jako „pojistný ventil“, kterým se vypouští přetlak. Vyhradte si dostatek času na vyřizování stížností a nesnažte se je vyřešit „mezi dveřmi“.“ (Kratz, 2005, s. 70)* Je třeba dát jednoznačně najevo již při první známce šikany, že bude odmítána. V rámci povinnosti je třeba pečovat o všechny spolupracovníky a s odhodláním uplatnit vůči původcům mobbingu účinné postihy

(Kratz, 2005). „*Zaměstnanec potřebuje, abyste mu dali jasně najevo uznání (soucit, zdvořilost, porozumění).*“ (Kratz, 2005, s. 71)

1.6.2 Správný výběr pracovníků a optimální integrace do pracovního týmu

Je důležité, aby se firma soustředila na kvalitní výběr nových pracovníků. Základem je zvolit vhodné přijímací řízení, které by mělo odhalit patologické osobnosti se sklonem k mobbingu. Mobbeři jsou velice obratní v maskování svých rysů, ale přece jen lze vysledovat sklony k agresivitě, konfliktům, hádkám, přehnané soutěživosti, tvrdohlavosti, závisti, nenávisti, netoleranci (Svobodová, 2008). „*Pokud se mobbing neřeší anebo se „ukončí“ odchodem oběti, mobber na pracovišti zůstává a celá situace se může opakovat. Proto je nutné sledovat, zda se nepřijímají stále noví pracovníci na tatáž místa. To je úkolem personálního oddělení, které by mělo rozkrýt pravý stav věci.*“ (Svobodová, 2008, s. 89)

Je třeba začít jednoznačným vymezením nováčkovy kompetence ještě předtím, než nastoupí do práce. Dále definovat požadavky kladené na pracovníka, určit jméno bezprostředního nadřízeného, jméno jemu přímo podřízených zaměstnanců, jméno zástupce, jméno pracovníka, který může nového zaměstnance zastupovat a popis odborných úkolů, speciálních úkolů, plné moci a oprávnění (Kratz, 2005). „*Určete novému zaměstnanci vhodného pracovníka jako mentora, který si vezme dobrovolně nového kolegu „pod křídla“ a pomáhá mu nejrozličnějšími informacemi, radami, připomínkami a návrhy. Nově příchozí se především z první ruky a včas dozví o skupinových normách a také o problémech a averzích kolegů a může se na ně patřičně připravit.*“ (Kratz, 2005, s. 55)

1.6.3 Prevence z pohledu jedince

Před nástupem do nového zaměstnání by si jedinec měl dobře prohlédnout pracovní smlouvu, jejíž znění může leccos napovědět. V pracovní smlouvě by neměly být žádné podezřelé klíčky, podivné formulace, zákazy či „zadní vrátka“ a základním krokem je dobře a včas se před vstupem na pracoviště seznámit s pracovním prostředím, atmosférou, zjistit si co nejvíce informací o chodu a struktuře firmy. Nástupem do nového zaměstnání je nutné dobré pozorně vnímat situaci okolo sebe a snažit se příliš

nevybočovat z daných poměrů. Raději je vhodné počkat, až vás kolektiv přijme, pak bude vaše pozice pevnější a můžete si dovolit být méně obezřetní (Svobodová, 2008).

1.7 Důsledky mobbingu pro firmu a společnost

Cena, kterou firmy platí za lobbing, je značná, a především zbytečná, toto si vedoucí pracovníci často neuvědomují. Při mobbingu není nic neobvyklého, že klesá kreativita, produktivita, zhoršuje se docházka a zvyšuje se fluktuace zaměstnance. Mobbing přináší také ekonomické ztráty nejen kvůli nízkému výkonu oběti, ale má vliv i na výkon ostatních členů kolektivu a taktéž i na mobbera samotného. Oba jedinci tak vlastně nedostatečně využívají pracovní dobu. Zároveň se mění atmosféra na pracovišti, týrání v práci vytváří nepřátelské a nefunkční prostředí. Rozpadá se tým, roste neochota kolegů pomáhat, vedou se nekonečné debaty o problému a snižuje se tím motivace a uspokojení zaměstnanců z vykonané práce. Je těžké ze sebe vydat v takové atmosféře to nejlepší a to vše vede ke snížení efektivity, kvality a postupně i poklesu morálky celé firmy, což se dříve či později může projevit i na jejich ziscích. Pro firmu je problém, když oběť zůstane, ale i pokud odejde. Výkonnost a motivace oběti prudce klesá. Aby oběť unikla z nesnesitelného prostředí, zvyšuje se její absence na pracovišti nejen kvůli opravdovým psychickým ale i fyzickým problémům, popřípadě invalidity (Svobodová, 2008). „*Pokud oběť odejde, opouští své pracoviště se špatnými zkušenostmi a rozhodně nevzpomíná na firmu v dobrém. Může jen posílit konkurenci, ale i poškodit jméno firmy, která mobbing připustila. Tím to však nekončí, s obětí mohou odejít i další schopní pracovníci, kterým dusná atmosféra na pracovišti nevyhovuje. Ve firmě tak místo schopných zůstávají pouze průměrní. Nehledě na fluktuaci, která znamená vynaložení dalších prostředků na nábor nového pracovníka a jeho zaučení. To vše vede ke snížení výkonnosti firmy, časem i třeba ke ztrátě konkurenceschopnosti. V extrémních případech může dojít až k zániku firmy.*“ (Svobodová, 2008, s. 85)

Nemůžeme vyloučit ani to, že se u nového pracovníka nebude mobbing opakovat a nesmíme zapomenout ani na možné právní důsledky pro firmu. Důsledky pro společnost jsou také naprosto jasné – stojí daňové poplatníky dost peněz (Svobodová, 2008). „*Vzhledem k tomu, že mobbing často vede k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání, výrazně se tím zvyšuje nemocnost pracovníků – čímž dochází ke zvýšeným nárokům na nemocenské pojištění. Brzké odchody do předčasného důchodu, ztráta*

šikovných lidí, snížení konkurence na trhu, to je jen část důsledků jevu zvaný mobbing.“ (Svobodová, 2008, s. 86)

1.7.1 Důsledky mobbingu na zdraví obětí

„Lidé mohou onemocnět v zaměstnání nejen kvůli pracovním podmínkám (např. těžká tělesná námaha, nezdravé pracovní prostředí, noční práce) a individuálním faktorům (např. zvláštní alergie, úrazy, následky infekčních chorob), nýbrž také kvůli sociálním stresovým faktorům, jež působí zvlášť intenzivně právě na oběti mobbingu.“ (Kratz, 2005, s. 34) Onemocnění, která jsou vyvolaná nebo podpořená mobbingem se vyvíjí zprvu pomalu a nenápadně, ale jejich příznaky jsou čím dál závažnější a zjevnější. Celková nevolnost, jedná se o poruchy spánku, bolesti hlavy, záchvaty migrény, apatie, bušení srdce, žaludeční problémy, bolesti krční páteře a v oblasti ramen. Poruchy duševní rovnováhy to jsou např. pocity nejistoty vedoucí až ke ztrátě sebehodnocení, poruchy koncentrace a paměti, depresivní naladění. Všeobecné stavy úzkosti jako např. rezignace vedoucí až k zoufalství, obava ze ztráty postavení, nebo ze ztráty celkového zaměstnání, v nejhorším případě sebevražedné myšlenky a nakonec dokonaná sebevražda. Závislosti na zvýšeném pití kávy, gamblerství, zneužívání léků a alkoholu, anorexie nebo bulimie. Potíže, které se trvale projevují v klinických obrazech, jako např. žaludeční a střevní onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění. Hamburská mobbingová linka uveřejnila své poznatky získané za dobu tří let existence, z nichž vyplývá, že celkem 2100 volajících si stěžovalo z 31% na psychosomatické potíže, jako deprese, úzkostné stavy a příznaky stresu, až po náhlé částečné nebo úplné ohluchnutí a nervová zhroucení. Dalších 25% volajících si stěžovalo na žaludeční potíže, 22% na poruchy spánku, 15% na bolesti a zatuhlost, od bolesti hlavy až po revmatismus (Kratz, 2005).

1.8 Právní obrana

Nejdůležitější je legislativně podpořit oběti mobbingu, tedy vytvořit takové zákony, které by mobbing a jemu podobné aktivity výslovně zakazovaly a sankcionovaly. Dalším důležitým řešením je rozsáhlá prezentace následků násilí na pracovišti a vhodná medializace (pořádání školení, vzdělávacích programů, publikace článků) a hlavně tím, že budou vznikat instituce, které se těmito jevy budou intenzivně zabývat (Svobodová, 2008).

V USA existuje organizace OSHA, která nabízí několik linek, které zdarma poskytují poradenství s pracovními problémy, včetně mobbingu. Dále existuje hnutí manželů s názvem Namie, kteří vytvořili petici Bullybusters „krotitelé hulvátů“ (podle vzoru filmu Ghost Busters – krotitelé duchů) a jejich cílem je dostatečně zviditelnit firmy, kde k takovým jevům dochází. V Německu existuje bezplatné antimobbingové poradenství tzv. horká linka, podobné linky úspěšně fungují i ve Velké Británii (od roku 1998). U nás je bohužel zatím všechno jen v plenkách. Pomoc můžeme hledat v podstatě jen u Občanského sdružení Práce a vztahy, nebo je také možné obrátit se na Český helsinský výbor (Svobodová, 2008).

U nás bohužel, na rozdíl od některých jiných států, nemáme mobbing či podobné typy násilí uzákoněny, a proto je jejich žalovatelnost velice obtížná. A navíc zkušenosti soudců s touto problematikou jsou malé, často tuto problematiku mobbingu podceňují nebo bagatelizují a bohužel stejně jako zaměstnavatelé ji považují za běžnou součást pracovního procesu, což této problematice jen nahrává. Soudní spory ve světě tohoto typu jsou již naprosto běžné, 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. Důležité je schovávat si jakékoliv písemné materiály, vzkazy, výhrůžky, prostě cokoli, co může tvrzení u soudu jen dosvědčit (Svobodová, 2008).

V první řadě je možné se odvolat na Listinu základních práv a svobod. Důležitou roli zde zastane Zákoník práce, dále práva jedince hájí i Občanský zákoník. V případě pomluvy či vydírání je nutné sáhnout po Trestním zákoníku (Svobodová, 2008).

1.9 Mobbing v ČR a v zahraničí

Výskyt mobbingu rozhodně není specialitou České republiky, ale dochází k němu na celém světě. První česká publikace o mobbingu vznikla v roce 2003 s názvem „Můj šéf, můj nepřítel?“ od autora Pavla Beňa. Sice nejde o nový jev, ale teprve od osmdesátých let minulého století a to především díky profesoru Leymannovi se o mobbingu začalo více mluvit. V mnohých zahraničních studiích se již přes dvacet let ukazuje, že mobbing je rozšířen opravdu všude. Výskyt mobbingu v jednotlivých zemích se pohybuje od 5% až do neuvěřitelných 50%. V naší zemi sice není situace příliš zmapovaná jako

v zahraničí, ale o nějaké výsledky se opřít můžeme. V ČR se výskytem mobbingu zabývá agentura GfK Praha a od roku 2001 provádí každé dva roky opakované šetření. Otázky jsou pokládány osobám, které byly v pracovním poměru, a mohly tedy mít s touto problematikou zkušenost, otázky byly pokládány tři a to zda byly vystaveny některému druhu šikany na pracovišti, jak často a jak dlouhou dobu (Svobodová, 2008).

Z dostupných výsledků výzkumu z května 2007 vyplývá, 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 vystavena alespoň jednou týdně, téměř polovina všech (45%) pak po dobu delší než jeden rok (Svobodová, 2008).

Výzkumný ústav bezpečnosti práce provedl také zmapování násilí na pracovišti v oblasti zdravotnických a sociálních služeb v letech 2004-2005. V tomto období proběhlo dotazníkové šetření (1286 osob), které ukázalo, že 13% respondentů má osobní zkušenost s mobbingem, 12% s fyzickým násilím, a dokonce 38% zkoumaných osob se slovním napadáním (Svobodová, 2008).

Výsledky ankety uspořádané na stránkách pracovního serveru Job3000 ukazují velmi překvapivá čísla, kdy se s mobbingem setkala skoro 80% odpovídajících lidí (z toho se řešilo pouze necelých 20%, zbytek skončil pracovní výpovědí či hůře). Těžko nalezneme pravý důvod těchto šokujících dat, ale anketa takto dopadla zřejmě tímto způsobem proto, že pracovní servery jsou navštěvovány častěji lidmi s průměrnými nebo nižšími příjmy, kteří se s mobbingem na pracovišti setkávají mnohem častěji (Svobodová, 2008).

Český mobbing je odlišný od zahraničí už tím, že čeští mobbeři si více dovolí, v čemž jim velmi pomáhá atmosféra ostrých loktů a konkurence. Mnohdy špatně nastavená firemní kultura a nezkušenost vedoucích pracovníků se s těmito jevy vypořádá. *„Nedokážou se účinně bránit. Navíc mají zřídka podporu ve svém zaměstnání, a především postrádají důležité legislativní zázemí, o které by se mohly opřít. Při hájení svých práv tak spíše slýchají věty typu „pokud se vám to nelíbí, běžte jinam“, než aby se dočkaly pomocné ruky.“* (Svobodová, 2008 s. 22)

Nejlépe zmapovaný a také legislativně ošetřený je mobbing ve Skandinávii, Velké Británii, Holandsku, Německu, Austrálii a USA. První výzkumy byly prováděny především v severských zemích. Mnohé studie ukazují, že je mobbing rozšířen všude, liší se jen procento výskytu v jednotlivých zemích (Wagnerová, 2011).

Švédsko. Podle výsledků z roku 1992, kdy výzkum absolvovalo 2400 respondentů, mělo osobní zkušenost s mobbingem 3,5 % respondentů. Zvýšený počet obětí byl z oblasti škol, univerzit, nemocnic, pečovatelských center a církevních organizací. Ve 44 % případů se týkala šikana stejně postavených pracovníků, v 37 % se jednalo o boxing a v 9 % šikanovali podřízené nadřízené.

Norsko. Data získaná v roce 1996 shromáždila výsledky dalších 14 výzkumů a dokázaly, že mobbing je velmi rozšířen. Z celkového počtu 7787 respondentů, 8,6 % dotazovaných uvedlo šikanu na pracovišti v posledním půlroce. Nejčastější výskyt šikany (17,4 %) byl v soukromých firmách (oblast průmyslu), naopak nejméně mobbingu bylo prokázáno u psychologů a zaměstnanců univerzit.

Finsko. Výzkum byl prováděn u 949 městských dotazovaných úředníků. Obětí mobbingu se cítilo být 10,1 %, 8,1 % se s mobbingem nikdy nesetkalo. Poměr žen a mužů byl stejný. Jako hlavní důvody vedoucí k mobbingu byly nejčastěji uváděny závist, slabost nadřízeného, soupeření a odlišnosti obětí.

Německo. Zde výskyt mobbingu souvisel s pracovní nespokojeností, se špatným pracovním prostředím a dále špatným duševním stavem pracovníků. Pokud by byla poskytnuta sociální podpora ze strany řízení, snižovala by se šikana ve formě slovní agrese. Nejčastějšími uváděnými formami byly pomluvy, sociální izolace a slovní agrese, dále napadání soukromého života a napadání osobních postojů. Nejméně bylo na pracovišti zmiňované fyzické násilí.

Velká Británie. Studie získaná z roku 2004 udává, že 25 % zaměstnanců je v současnosti mobbováno. Přibližně stejný počet respondentů bylo obětí v minulých pěti letech.

Jižní Afrika. Z internetového výzkumu mezi respondenty v Jižní Africe vyplynulo, že 78 % dotázaných respondentů se v některé fázi své profesní kariéry setkalo s mobbingem (Wagnerová, 2011).

2. Asertivita

„Asertivita dnes představuje ucelený komunikační styl, který zohledňuje nejen komunikační dovednosti, ale i stabilitu osobnosti. Vyžaduje, aby se člověk rozhodoval sám za sebe a za rozhodnutí nesl odpovědnost. Je to umění prosadit se a zároveň respektovat potřeby druhých. Být asertivní znamená stát si na svých právech bez toho, abychom ponižovali druhého. Znamená to také, že uznáváme právo druhého na jeho názor.“ (Praško, Prašková, 1996, s. 8,9) Člověk, který je asertivní, přebírá plnou odpovědnost za svoje chování. Takový člověk ví, co chce dělat a jakým způsobem to bude dělat, jsou mu jasné i důsledky. Je aktivní a vyhýbá se agresí a manipulaci, většinou přímo říká, co cítí a o co mu jde. Zásadně se nepovyšuje a neponižuje se. Když udělá chybu, tak ji přizná a umí naslouchat. Umí přistoupit na kompromisy a působí vyrovnaně, uvolněně a častěji vyjadřuje pozitivní věci. Jde mu více o spolupráci, než o vítězství a kritizuje věcně, konstruktivně a tak, aby nikoho neponížil (Praško, Prašková, 1996). *„Asertivní schopnost vám umožňuje přesvědčivým způsobem sdělit, co cítíte, potřebujete nebo chcete, aniž v ostatních vytváříte dojem, že jsou do něčeho nuceni.“* (Gutmannová, 1995, s. 6)

2.1 Co je to asertivita?

„Asertivita je komplexní systém získávání sociálních dovedností. Je velmi efektivní a přístupný lidem všech rozumových úrovní a struktur osobnosti. Asertivní jednání má v současné době značný význam, neboť je zdrojem toho, jak dosáhnout zvýšení sebejistoty, sebeúcty, životní zkušenosti, jak zvýšit vlastní hodnotu, jak se zbavit nejistoty a jak zkvalitnit interpersonální styk při jednání s nadřízeným, spolupracovníkem, zákazníkem rodičem, dítětem, partnerem (partnerkou).“ (Pospíšil, 2005, s. 21) Asertivní jednání neumí řešit každou situaci. Asertivní jednání je účelné jen ve třech případech z pěti, ve zbylých případech je druhými vyhodnoceno jako nepřiléhavé, agresivní, stupidní, neúčelné. Pokud asertivitu chcete používat násilně i v situaci, pro kterou se nehodí, dáte příležitost druhým nad vámi snadno vyhrát (Pospíšil, 2005). *„Chovat se asertivně znamená být otevřený, čestný a přímý. Znamená to soustředit se na to, co požadují nebo potřebují - avšak mít ustavičně na mysli, že i ostatní mají svoje potřeby a práva. Jde o to nebýt agresivní a nenechat se převálcovat.“* (Civil, 2006, s. 12)

Asertivita nás také učí dalším schopnostem. „*Snášet bez stresu i komplikované mezilidské situace, jasně a přiměřeně vyjadřovat vlastní pocity, říkat ano nebo ne v souladu s tím, co doopravdy chceme, požádat o to, co potřebujeme, přijmout odmítnutí od druhého bez pocitu urážky, přijmout kritiku bez vzdoru či sebeodsuzování, umění konstruktivně kritizovat, vyjádřit i přijmout kompliment, prosadit svoje oprávněné požadavky, citlivě naslouchat druhému, uzavírat rozumné kompromisy, spolupracovat s druhými k oboustranné spokojenosti.*“ (Praško, Prašková, 1996, s. 8,9) V případě, že člověk projeví zájem naučit se asertivně komunikovat, tak se musí bolestně odnaučit špatné stereotypy komunikace, které získal v průběhu výchovy, nebo vzdělávání. Je třeba vyměnit manipulaci za přímou, sebevědomou a zdravou komunikaci (Pospíšil, 2005).

Základ dostáváme ve svých nejranějších letech od rodičů, v závislosti na rodinné situaci. Dále nás ovlivňují učitelé i trenéři, spolužáci a přátelé, i dědeček či babička nebo oblíbený strýc či teta. Na střední škole jsou naše životní zásady již pevně zakotveny a k tomu, abychom začali jednat asertivně, je třeba se zaměřit na svou sebeúctu (Leman, 2011). Spousta mužů si studiem asertivity zvyšuje své komunikační a manažerské schopnosti. Asertivita je stále často brána jako problém žen, asi proto, že ženy jsou ve svém chování mnohem vnímavější a za jeho změnu berou větší zodpovědnost. Asertivní chování je zaměřeno na jednání v situacích uspokojivých pro obě strany. Pomáhá rozeznat, co si lidé přejí. Dále klade jemné otázky, jak efektivně jednat s druhými lidmi a přitom rozvíjet sebevědomý komunikační styl (Gutmannová, 1995).

Co je to asertivita? „- *odpovědnost za sebe, umění stát za svým, jasná vize, kam směřovat, což může, ale rozhodně nemusí být vůdcovství. Klid v krizi, chladný v ohni - vyrovnání se s kritikou. Radost z úspěchů a schopnost o ně usilovat bez přehnané skromnosti. Rovnováha chtění a povinnosti, naslouchání druhým, komunikace bez agrese.*“ (Novák, Pokorná, 2003, s. 6) Základním protipólem asertivity je agrese. Agrese, to vskutku nejsou jen políčky či jiné údery, ale v širokém spektru v nás vyvolá např. pocity ohrožení, rozzlobení, rozčilení, úzkosti, vylekání, rezervovanost, pomstychtivost (Novák, Pokorná, 2003).

„Nepřímá agrese je nenápadná, skrytá. Vyvolává rozladěnost, jízlivost, pocit manipulace, leckdy i se snahou odpovědět stejně, podrážděná gesta, vzdechy, špatnou náladu, vydírání. Jako adresát nepřímé agrese člověk prožívá rozpačitost, frustraci, ublíženectví a vzdor.“ (Novák, Pokorná, 2003, s. 7) Komunikace s prvky asertivity není vhodná jen k dosažení výměny vadné obuvi, respektive přesvědčení opraváře, že náš nezastavitelně přetékající WC přes víkend nepočká, byť na zaplacení i zvýšeného účtu za vodu máme, ale jde o podstatně víc. Asertivita není návod, jak žít 24 hodin denně. V asertivitě jde o to, že máme vždy plné právo se rozhodnout, zda budeme v danou chvíli a s danou osobou jednat asertivně či ne (Novák, Pokorná, 2003).

2.1.1 Asertivní dovednosti

Asertivních dovedností se v literatuře obvykle uvádí sedm až osm (Gruber, 2005):

1. Pokažená gramodeska, stále opakujeme svůj oprávněný požadavek, opakujeme v klidu, stále stejným tónem.
2. Pootevřené dveře, jde o to, že přiznáte, že na tom co váš soupeř říká je něco pravdy.
3. Negativní aserce, podobné jako pootevřené dveře, souhlasíte se soupeřovou kritikou.
4. Negativní dotazování, jde o rozvinutí techniky č. 3, ptáte se soupeře, co dalšího mu na vás vadí, až naleznete slabé místo v jeho argumentaci, kterého se můžete chytit.
5. Sebeotevření, tato technika může působit jako výzva, naznačujete soupeři své stanovisko.
6. Volné informace, jde o poskytnutí relevantních informací vůči svému soupeři.
7. Přijatelný kompromis, jedná se o nabídnutí dohody.
8. Selektivní ignorování, to znamená, že nepodlehnete soupeřovo výpadům, nekomentujete zbytečnosti, ale jen to důležité.

Asertivní techniky a dovednosti, které můžeme použít, jsou různé. Když požadujeme něco, na co máme právo, tak postupujeme jako poškrábaná gramodeska. Podle názvu je možné odvodit si, jak se máme chovat, tedy podobně jako gramodeska přeskakující díky škrábnutí pod přenoskou gramofonu, a to do nekonečna (Novák, Pokorná, 2003).

„Na rozdíl od "věčné" LP přestaneme žádat to, oč usilujeme a nač máme právo, poté, co dosáhneme svého. Nenecháme se vtáhnout do diskuse. Problém neřešíme v těch nejširších souvislostech, ignorujeme různé rádobý logické důvody. Máme svou "formulku" a tu stále dokola, obvykle i stejnými slovy opakujeme. Klidně vytrvale, bez křiku, pláče, teatrálních gest. Nenecháme se vyprovokovat a za všech okolností se držíme svého. To ovšem co nejstručněji, neb právě ve stručnosti je údernost. Žádné diskuse, zdůvodňování, vysvětlování. Jen to, co chci, stále dokola, až je mi vyhověno. Bereme to jako hru. Nadhled usnadňuje výkon.“ (Novák, Pokorná, 2003, s 61).

Zrcadlový obraz "požadování" = umění říci ne, při nějakém nechtěném požadavku tj. odmítání. Zrcadlo – opakujeme, neboli zrcadlíme to, co nám již bylo řečeno. Slušní, až poněkud úzkostní lidé, v případě, že by měli říci druhému na cokoliv ne, tak mají pocity viny. To je chyba. (Novák, Pokorná, 2003).

Otevřené dveře je jedna z nejzajímavějších herních asertivních postupů, kde i sebevýraznější kritik nakonec před "otevřenými dveřmi" zmlkne. Vybíráme si z kritiky nebo z výhrad protějšku to, s čímž lze souhlasit, aniž bychom měnili svůj názor (Novák, Pokorná, 2003).

Negativa aneb pověz mi, prosím, co jsem udělal špatně. *„Vycházíme zde z asertivního "chyba je jen chyba". Klademe tu otázky podněcující kritika ke kritizování. Tím do jisté míry převezmeme iniciativu, připomínáme pak svými otázkami ruku mačkající citrón tak, aby z něho tekla kýžená šťáva.“* (Novák, Pokorná, 2003, s. 74)

2.1.2 Základní asertivní práva

Máme 10 základních asertivních práv.

- „1. Máme právo sami posuzovat své vlastní chování a city a být za ně zodpovědní.*
- 2. Máme právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující naše chování.*
- 3. Máme právo posoudit, zda a nakolik jsme zodpovědní za řešení problémů druhých lidí.*
- 4. Máme právo změnit svůj názor.*
- 5. Máme právo říci "já nevím".*
- 6. Máme právo být nezávislí na dobré vůli ostatních.*
- 7. Máme právo dělat chyby a být za ně zodpovědní.*

8. Máme právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Máme právo říci "nerozumím".
10. Máme právo říci "je mi to jedno".“ (Novák, Pokorná, 2003, s. 40)

2.1.3 Asertivní povinnosti

Máme nejen práva, ale i povinnosti, na ukázkou 8 asertivních povinností (Novák, Pokorná, 2003):

1. Mám povinnost vědět, co chci.

2. Mám povinnost nést zodpovědnost za následky svého jednání.
3. Mám povinnost nenalhávat si do vlastní kapsy.
4. Mám povinnost naslouchat ušima.
5. Mám povinnost jasně říci, co chci.
6. Respektovat, že na otázku je možné odpovědět kladně i záporně a vyzvání je možno splnit.
7. Být asertivní tzn. tedy vzdát se manipulace s druhými.
8. Asertivitou zohledňujeme kontext a používáme ji tedy a doporučujeme výhradně tam, kde je vhodná a má šanci na úspěch.

2.1.4 Neasertivní chování

Neasertivní lidé rádi vnucují své názory ostatním nebo naopak od nich příliš brzy ustupují a podřizují se druhým, i když k tomu není důvod. Mnohdy poněkud chameleonsky mění své názory, spíše bývají otroky cizích názorů, ale také mohou nad vším mávnout rukou, aby měli svůj klid (Novák, Pokorná, 2003).*“Při prosazování čehokoliv jsou váhaví a jednají zcela nevýrazně. Tomu odpovídají úzkostné depresivní sklony projevující se v povaze. Podobný člověk se "omlouvá za to, že žije". Má malou slovní zásobu, neboť jej patřičné argumenty "napadají až na schodech" po ukončení jednání. Nepřiznává, že by také někdy mohl mít nějaký nápad, skrývá se za druhé. Není mu příjemné oslovovat druhé lidi jménem. Raději volí "hej, ty "šéfe". Pokud se sám představuje, užívá často bizarního predikátu "ňákej". ("Já jsem ňákej Novák..."). Tito lidé mnohdy navíc při podpisu uvádějí jako první své příjmení před křestním jménem (Novotný Karel).“* (Novák, Pokorná, 2003, s. 51)

2.1.5 Pasivita

Pasivní člověk je nejistý a ustupuje ostatním, stále se omlouvá a vyhýbá se výměně

názorů, současně si naříká na osud. Pasivní lidé obviňují okolí z agresivity, mají pocit, že je druhí využívají a mezi lidmi zaujímají roli „oběti“ nebo „chudáčka“ a podobná je role „opičí matky“, můžou nabývat ještě řadu jiných rolí. S pasivitou je spojené také držení těla, např. povolené tělo, ohnutá záda, sklopené oči, odmlky v řeči a váhavý tenký nebo kňouravý hlas. Často se používají slovní výrazy jako: „možná“, „nevím, jestli můžeš“, „to je v pořádku“, „to nevadí“ (Praško, Prašková, 1996).

Pasivní odpověď se vyskytuje v podobě mučednického postoje a sebelítosti, naříkání a deprese. Pasivní odpověď vede ke ztrátě motivace, naučené bezmocnosti, nedostatku důvěry, ochablosti a neklidu. Asertivní odpověď je naopak klid, uvolněnost a schopnost naslouchat. Klidně zdůvodňuje svá práva a vyrovňuje racionální reakci na odmítnutí (Novák, Pokorná, 2003).

2.1.6 Komplexy méněcennosti

Pocity méněcennosti získávají děti nebo mladý člověk frustracemi, které zažily v dětství (např. zkušenosti s často kárajícími autoritami). Základní postoje, které jsme se naučili v dětství, přechází do neměnné rigidity a navazují na sebe určité tělesné projevy, emoce, chování a automatické myšlenky, čímž vzniká komplex méněcennosti. Komplex méněcennosti je tvořen částečně uvědoměle skrze pocity, emoční stavy, chování a myšlenky, částečně nevědomě – tělesné reakce, stereotypní chování. Stresová mezilidská situace je většinou spouštěčem (Praško, Prašková, 1996).

V takovýchto mezilidských situacích se člověk obává odmítnutí nebo odmítnut je a porovnává se s jinými, nebo závidí, apod. *„Lidé, kteří komplexem méněcennosti trpí, se jej snaží nějakým způsobem kompenzovat. Touha po uznání se však může lehce proměnit v egoismus, ve velikářství a v posedlost po moci. Spousta lidí se snaží své skryté pocity méněcennosti kompenzovat v manželství a práci. Pocity méněcennosti a posedlost touhou po uznání snadno mohou vést ke ctižádostivým výkonům a k tyranskému chování v partnerském vztahu.“* (Praško, Prašková, 1996, s. 39) Proč se lidé stydí? Ve chvíli, kdy se za něco stydíme, se nám zdá, že ostatní překypují sebevědomím. Různí lidé se stydí z různých důvodů. Stud se projevuje mnoha způsoby, třesením rukou, hlasu, nebo červenáním (Rushtonová, 1996).

Co dělat proti stydlivosti prvních 60 sekund. První minuta s neznámým člověkem může pro někoho být opravdu děsivá. Odborná literatura nám nabízí postupy, jak se s tím vypořádat (Rushtonová, 1996).

1. *„Zapomeňte na sebe. Je to nejtěžší, a proto nejdůležitější. Snažte se nevnímat, jak se cítíte, jak asi vypadáte, nebo jakým dojmem byste chtěli působit. Soustřeďte se na to, co se děje kolem vás.*
2. *Na něco se zaměřte. Když vás začne ovládat strach, soustřeďte všechnu pozornost na člověka, s kterým jste se právě seznámili. Pozorně mu naslouchejte.*
3. *Tvařte se přátelsky. Nejsnáze toho dosáhnete, když se při rozhovoru budete na druhého dívat (to samozřejmě neznamená, že na něj máte civět). Když se stydíte, může vám připadat lákavější zkoumat podlahu nebo si podrobně prohlížet nehet nebo bloudit očima po protější stěně – cokoli, jen neriskovat, že se očima setkáte. Ale to u něj vzbudí dojem, že jste nepřátelští, že pro vás není dost zajímavý.*
4. *Představujte si, že se stydí někdo jiný. Tak se vám podaří vyžrát na podvědomou mysl.*
5. *Dopřejte si čas k nadechnutí. Zatímco se nadechujete, zadržíte na chvíli dech a pozvolna vydechnete, máte čas uspořádat si myšlenky, uvolnit čelisti a pomyslet na jednu příjemnou věc.*
6. *Mluvte celou větou.*
7. *Neztrácejte hlavu, když zčervenáte. Ze všech vnějších příznaků studu se lidi nejvíce bojí červenání. Říkáte si: „Červenám se, protože se cítím trapně.“ Ale ve skutečnosti je to naopak – je vám trapně, protože se červenáte – a když si s tím děláte starosti, červenáte se ještě víc.*
8. *Projevte o druhého zájem. Všichni lidé mluví rádi o tom, co je zajímavá.*
9. *Najděte si svoje téma. Když se tedy stane, že ze sebe nemůžete vydat ani hlásku, vzpomeňte si, jak se cítíte doma. Najděte si něco, co vás vždycky nadchne, a máte téma na zahájení konverzace.*
10. *Skončete v pozitivním tonu.*
11. *Projevte snahu. Když už se stane, že zůstanete trčet sami v rohu místnosti, v jedné ruce kus feferonkové pizzy, v druhé sklenici spritu, a připadáte si jako*

páté kolo u vozu, zaměřte se na toho, kdo ze všech lidí v místnosti vyhlíží nejprátelejší. Nebo se poohlédněte po někom, kdo je na tom stejně jako vy. Když se s někým setkáte očima, usmějte se.“ (Rushtonová, 1996, s. 35, 36, 37, 38, 39)

2.1.7 Sebevědomí

Člověk, který je nejistý, se těžko prosazuje a nemá odvalu následovat své cíle. Takový člověk je nerozhodný, bojí se autorit a je schopen se prosadit jen vůdčí slabším jedincům. K slabším jedincům se dokáže chovat až přehnaně rázně, někdy bezcitně, protože využívá možnost uspokojit touhu po převaze. Touha po převaze pramení z nedostatku jeho sebevědomí (Praško, Prašková, 1996).

Sebejistý člověk je takový, který je více nad věcí, nebere věci tak osobně a umí tolerovat a akceptovat druhé i jejich slabosti. Zdravé sebevědomí se u člověka tvoří postupně od raného dětství, není vrozené. Důležitou roli však hraje výchova. Málo lidí má to štěstí, že se může rozvíjet ve svobodném a laskavém prostředí, které sebevědomí podporuje. Na většinu lidí však působí frustrace a duševní zranění, které v průběhu života zažili a které nalomilo pocit sebejistoty. Nejistý člověk to má v životě mnohem těžší, kritika, odmítnutí, pochvaly, spory, pomluvy, to jsou věci, které jej snadno zraňují. Takový člověk bývá silně závislý na názoru a hodnocení druhých lidí a proto příliš energie spotřebuje na porovnávání se s ostatními (Praško, Prašková, 1996). „*Je řada lidí, kteří své sebevědomí hrají. Sebevědomě se tváří pouze navenek. Místo sebejistoty se vytahují. Velkohubostí maskují svoji vnitřní nejistotu. Jde o „nepravé sebevědomí“, vlastně o nějakou fasádu, za kterou se skrývá bázlivý a nejistý člověk. Často se před druhými předvádějí, vyprávějí historky o svých úspěších. Na druhé straně umějí jen špatně říci ne, dají se snadno manipulovat a v rukou zdatnějšího protihráče vypadají trochu jako šašci. Sebevědomí se projevuje ve styku s lidmi. Kdo působí sebevědomě, bývá v jednání s lidmi úspěšnější.*“ (Praško, Prašková 1996, s. 36,37)

2.1.8 Sebeúcta

Nezměníme vlastní obraz ani nezvýšíme svou sebeúctu ze dne na den. O sebeúctě se můžete dočíst v mnoha knihách. Dokud nezačnete myslet a následně jednat jinak, tak se váš vlastní obraz a vaše sebeúcta nezlepší. Prvním krokem jak dojít ke zvýšení sebeúcty je uvědomit si, že váš obraz sebe sama by neměl vycházet z toho, co si o vás myslí vaše

okolí. V dnešní době se velice klade důraz na to, co si myslí ostatní o naší image, o tom jak vypadáme, co děláme apod. Zvláště u žen se dnes klade velký důraz na to, jak se o sebe starat a to, aby vypadaly mladistvě, elegantně a aby byli „in“. Dokud se budeme zabývat jen tím, co si o nás myslí ostatní, jak na ně působíme aj., nikdy nebudeme skutečně sami sebou. Dalším důležitým krokem k větší sebeúctě je uvědomit si, že nejste zodpovědní za chování ostatních a jediné chování, které můžete změnit, je to vaše (Leman, 2011).

2.2 Komunikace

Komunikací v širších souvislostech je každá interakce, výměna informací, kontakt mezi lidmi, zvířaty, ale i neživými systémy. Komunikaci v užším slova smyslu míníme pouze komunikaci mezi lidmi. Záleží jak na vrozených předpokladech, tak na okolnostech jak se učíme komunikovat, tzn. na vzorech, které máme, na odměnách a trestech za určité způsoby komunikace, ale také na našem osobním chtění. Sebevědomí, nálada, pocity a chování, to vše je ovlivňováno při komunikaci a setkáváním se s ostatními. Obtíže při komunikaci bývají proto spjaty s poruchou sebehodnocení a hodnocení druhých, sebeúcta souvisí s oceňováním vlastní schopnosti zvládnout mezilidské vztahy. Když se dostaneme do obtížné situace, často reagujeme emočně přehnaně nebo naopak, potřebujeme se naučit přiměřeně vyjádřit potřeby a pocity a umět dobře reagovat. Pokud se neumíme správně vyjádřit, prožíváme psychologickou úzkost, strach, hněv nebo bezmoc, nebo i tělesné napětí, svalovou ztuhlost, bolest hlavy, bolesti žaludku, bušení srdce, nadměrné pocení, červenání se, apod. (Praško, Prašková, 1996).

„Komunikace má dvě základní složky a to verbální (digitální) – to jak komunikujeme slovy, jejich obsah a neverbální složku (analogovou)- zprostředkovává asi 90 % informací, vše co slova doprovází, např. mimika, kinetika, gestika, haptika, proxemika, tón hlasu, apod.“ (Praško, Prašková, 1996, s. 10,11) Nepomůže nám pouhá snaha o problémech mluvit, to je stejné jako, když o nich nemluvíme vůbec. Pokud se člověk za čas dopracuje do podobné situace tím, že změní partnera nebo pracoviště, vznikají další třetí plochy, protože nedokázal změnit vlastní chování, a vyvolal doplňkové chování u druhých. Potřebujeme změnit vlastní chování a myšlení, pokud chceme situaci změnit (Praško, Prašková, 1996). *„Asertivní jedinec submisivně neustupuje a nenechá sebou manipulovat, ani se agresivně neprosazuje na úkor druhých. Teorie*

asertivity vychází z předpokladů, že každý dospělý člověk má svobodnou vůli, tedy svobodu rozhodování, a je sám konečným soudcem svých činů, za které nese také sám odpovědnost.“ (Pospíšil, 2005, s. 24)

2.2.1 Manipulace v komunikaci a jak se jí bránit

„Manipulace je často v komunikaci skrytý pokus o řízení druhých lidí s cílem sebeprosazení, získání komfortu na úkor druhého, nezaslouženého sociálního uznání, zlepšení vlastního sebevědomí, zastrašení druhého, o zesměšnění, získání materiální nebo duchovní hodnoty. Manipulací je komunikační manévrování, shazování kličkování, argumentační mosty, některé pasáže vyjednávání, diskvalifikování, devalvace, pomlouvání konkurence, hloupá pravda, lichocení, podlézání, velké chválení, zastavovací komunikační strategie, lež, podvod, apod.“ (Pospíšil, 2005, s. 37) Člověk, který se manipulováním snaží dosáhnout toho, co chce, oklikou a apelováním na morálku, pocity viny, na to, co si řeknou druzí lidé, apod. se snaží druhého přimět k tomu, aby se choval tak, jak chce on. Manipulovat s lidmi je v zásadě nečestná záležitost, přesto ji občas použijeme všichni. Někdy manipulaci použijeme vědomě, častěji však nevědomě (Praško, Prašková 1996).

„Lidé, kteří často manipulují, nemívají upřímné a hluboké vztahy. Manipulativní chování bývá velmi typické pro hysterické osobnosti. K manipulaci se dá použít pláč, křik, výčitky nebo moralizování, lichotky, sliby a mnoho jiných taktik. Oblíbeným trikem manipulace je činit druhého odpovědným za vývoj a řešení nějaké situace. Někdo používá manipulaci, při níž předstírá bezmocnost, druhý manipuluje agresivními postoji. Navozením pocitů důležitosti, viny nebo ohrožení se snaží donutit druhého, aby vyhověl. Jde o vítězství, ne o spolupráci.“ (Praško, Prašková 1996, s. 21) Nenechat se zmanipulovat, to je asertivní chování. Manipulace, totiž není legrace a ten, kdo s vámi manipuluje, není ten, kdo by chtěl vaše dobro. Obvykle jde o jedince, kteří jdou tvrdě jen za svým prospěchem (Novák, Pokorná, 2003). „Kdykoliv se lidé pokoušejí s vámi manipulovat, znamená to, že se chtějí obohatit na váš úkor. Hodlají tím něco získat. Někdy jde o pouhý pocit. Proto musíte manipulaci včas a řádně rozpoznat a pochopit, co je jejím účelem, poněvadž jinak to budete vy, kdo nedosáhne svého. Asertivní zvládnutí manipulace lidí naopak sbližuje, ústí v otevřené a upřímné přátelství. Kdo to umí, nejenom že zůstává pánem situace, ale zároveň si může být sám sebou jistý.“

(Civil, 2006, s. 30)

2.2.2 Jak se učit novým komunikačním dovednostem?

„Chcete-li rozšířit paletu svých komunikačních dovedností, musíte vycházet také z následujících zásad:

- 1. Musíte počítat s tím, že člověk se novým strategiím jednání učí po celý život. Nic jiného mu totiž nezbyvá, protože svět kolem něj se neustále mění.*
- 2. Musíte věřit tomu, že je v lidských silách (a tedy i ve vašich) naučit se novým komunikačním dovednostem.*
- 3. K tomu abyste dosáhli pozitivní změny, tj. větší úspěšnosti svých kroků, musíte se vy sami začít chovat jinak. Je to těžší, než to vypadá na první pohled.*
- 4. Podaří-li se člověku chovat jinak, budí ve svém okolí jiné odpovědi. Když docílí pro sebe pozitivní změny v chování druhých (což ovšem při zkoušení jiných taktik nemusí být vždy pravidlem, může nastat i opak), má samozřejmě tendenci opakovat novou taktiku. Tím se v ní zdokonaluje.*
- 5. Korigujte také své postoje k sobě samému i okolí.*
- 6. Uvědomte si, že pořekadlo „proč dělat věci složitě, když jdou jednoduše“ je pěkné, ale že některé věci jednoduše nejdou.*
- 7. Chování nelze změnit celé najednou. Neočekávejte, že když si tuto knížku pečlivě přečtete (nebo dokonce se jí naučíte zpaměti), tak zítra vstoupíte do života vybaveni všemi popsányými strategiemi. Naráz je možné změnit jen velmi malé úseky chování. Ale je třeba postupovat skutečně krůček po krůčku. Až opravdu umíte jedno zcela, začít zkoušet druhé.*
- 8. Nový postup je třeba vždy napřed zkusit a až potom zhodnotit. I když se vám bude něco zdát příliš jednoduché, než aby to mohlo působit, napřed to vyzkoušejte přesně podle návodu.*
- 9. Všechny tyto své sociální experimenty musíte brát jako hru. Sportovní přístup je jediná cesta, jak se zbavit úzkosti a nepůsobit přitom nejistě a ušlápnutě, nepůsobit ani jako parní válec spolehlivě ničící vše, co potká cestou.*
- 10. Asertivní techniky nejsou návodem na život se zárukou. Jste svobodný člověk, je vašim právem rozhodnout se, kdy je chcete a kdy nechcete použít.“ (Capponi, Novák, 1992, s. 12, 13)*

Komunikační dovednosti jsou velice důležité. Nejvíce se projeví v úspěšné týmové spolupráci, bez kterých se obejde málokterá organizace. Na pracovištích se na týmy soustředíme přes třicet let, ale stále se potřebujeme učit. V jednadvacátém století nic než týmová práce nefunguje, protože změny se dějí příliš rychle na to, aby se jeden člověk mohl v dostatečně krátké době dozvědět veškeré přesné informace o každém problému. Jedinou možností jak proti tomuto bojovat, je práce v týmu (Biechová, 2011).

2.3 Agrese

Když se řekne slovo agrese, většina lidí si představí fyzické násilí, ale agrese nemusí nutně znamenat jen fyzické napadení, někdy se může projevit jako výprask, jindy zase jako slovní násilí - nadávky, ponižující návrhy, hrozby aj. ((Bourcet, Gravillonová, 2006).

2.3.1 Agresivita

Agresivní člověk je stále připraven k útoku, zraňuje druhé a prosazuje se bez ohledu na ostatní. Všechno ví nejlíp, neumí přiznat vlastní chyby a za všechno mohou druzí. Má přehnané sebevědomí, které může být zástěrkou komplexů, které svou agresivitou kompenzuje. Agresivní lidé často zaujímají různé role „diktátora“, „pravého chlapáka“, „mravokárce“, „kontrolora“. Často používají vyhrožování a zastrasování. Součástí agresivního chování jsou nejen hrubá slova, hlasitost či moralizování, ale také sarkasmus, ironie a znehodnocování ostatních (Praško, Prašková, 1996).

2.3.2 Násilí na dětech

Setkáme-li se s násilím, které bylo spácháno na našem potomkovi, často se zabýváme nejrůznějšími protichůdnými pocity počínaje od sebeobviňování, že jsme nedokázali své dítě ochránit, přes touhu pomstít se útočníkovi, až po snahu tuto bolestnou událost popřít. Hlavně máme nespočetné množství otázek: Jak bude naše dítě reagovat? Jak mu pomoci? Je nutné zavést ho k psychologovi? Je naší povinností podat trestní oznámení? A co když toho agresor později zneužije, aby se pomstil? Není vůbec jednoduché správně se rozhodnout a být účinnou podporou mladé oběti a zároveň čelit tolika otázkám a zmatku jak v jeho hlavě, tak v naší (Bourcet, Gravillonová, 2006).

V knize si autor pokládá otázku, co se odehrává v hlavě nejen napadeného dítěte či mladistvého, ale i jeho rodičů, a zároveň se snaží nabídnout konkrétní rady a postřehy, jak tuto bolestnou událost překonat. Hlavním cílem je neuvěznit toho, na němž bylo spácháno násilí, do role oběti, ale naopak mu pomoci znovu se odrazit vstříc budoucnosti (Bourcet, Gravillonová, 2006).

2.4 Stres

Co je to stres? „V běžném hovoru bývá jako stres označováno všechno, co nás nějak tlačí, přetěžuje nás a co je nepříjemné. Věci, které působí zvenčí, se nazývají stresory. Po vystavení se stresorům naše tělo i duše mohou zažívat stresovou reakci. Naše porozumění situaci však ovlivní, zda situaci budeme považovat za stresor, nebo nikoliv. Stresová reakce tedy nebude záviset jenom na tom, co se událo, ale hlavně na tom, jak tomu rozumíme.“ (Praško, Prašková, 1996, s. 11) Rozeznáváme dva typy stresu. Pozitivní stres, kterému se říká eustres a negativní stres, který nazýváme distres. Eustres je spojen s příjemným očekáváním např. s překonáváním takových překážek, jako je třeba sledování detektivky aj., je tedy všude tam, kde situaci máme pod kontrolou. Zatímco distres se objeví tam, kde věci přestáváme zvládat, cítíme se přetíženi, ztrácíme jistotu a nadhled. Škodlivým se stává překročením určité individuální hranice v tom, jak často silný stres prožíváme (Praško, Prašková, 1996). Proč dobrá komunikace může snížit prožívání distresu? „Dobré komunikační dovednosti pomáhají snížit distres. Předně tím, že jsou dobrou prevencí sociální úzkosti. Pokud jsme schopni své pocity a potřeby vyjádřit, dostáváme je „před sebe“. Můžeme je pak lépe kontrolovat. To brání pocitům bezmoci. Pokud se můžeme podělit o stresující situace s někým jiným, kdo nás chápe, zažijeme pocit úlevy a bezpečí.“ (Praško, Prašková, 1996, s. 12)

2.4.1 Stresory v pracovních vztazích

Vztahy mezi spolupracovníky, které jsou nepříjemné nebo nedůtklivé, což je donášení, pomlouvání, nadměrná kritika, nebo naopak velmi studené neosobní vztahy, málo důvěry, perfekcionismus nadřízených, emoční sterilita – to vše může vést k silně prožívanému stresu v pracovních vztazích. Často si myslíme, že největší stres v práci vzniká z nesplněných termínovaných úkolů, ale není to úplně pravda. Termínované úkoly, které nejsou včas splněny, jsou často jen důsledkem nedostatku komunikace

v době, kdy se úkoly plánují, nebo nedostatečné komunikace v průběhu plnění (Praško, Prašková, 1996). „*Pracovní vztahy podobně jako rodinné, potřebují naše investice do vztahů. Těmito investicemi jsou všímavost k druhým, ochota jim naslouchat, porozumět, ocenit je, vzpomenout si například na jejich narozeniny, ale i vyslechnout jejich kritiku, otevřeně s nimi mluvit o tom, co je problémem mezi námi, naučit se říkat, co sami potřebujeme a cítíme, ale i naslouchat tomu, co druhí potřebují, naučit se uzavírat kompromisy v případě konfliktu zájmů.*“ (Praško, Prašková, 1996, s. 28)

2.4.2 Asertivní zaměstnanec

Asertivní podřízený zaměstnanec si je vědom svých úkolů, které má splnit, aniž by si namlouval, že právě on je základem chodu celé instituce. Když udělá chybu nebo nevyřeší úkol, nedostatek přizná. Neskrývá nic, ale ani se nadměrně neomlouvá. Respektuje asertivní práva, v rámci možností vyhoví a také využívá asertivní dovednosti. Je si vědom, že podstatou asertivního jednání je přiměřenost a otevřená komunikace. Chování asertivního zaměstnance je shodné tím, co sděluje. Nepředstírá, že vše ví, pokud něco neví, tak se zeptá. Zná svou cenu, vystupuje klidně, sebejistě, vlídně

a rozhodně (Capponi, Novák, 1992). Asertivita vůči šéfovi, klientovi, kolegovi, dodavateli, podřízenému se různí. Není asertivita jako asertivita. Jinak se můžeme chovat k vedoucímu, který nás zaměstnává a jinak ke svému kolegovi či dodavateli, klientovi. Běžná nejčastější asertivita z dostupné literatury je popisována typu občan – občan, nebo kolega – kolega, co se týká pracovního procesu (Gruber, 2005).

2.4.3 Asertivní vedoucí

Asertivní vedoucí hraje s lidmi zcela otevřenou hru. Váží si druhých lidí a říká, jak se věci doopravdy mají. Nevytváří kolem sebe pocit nepostradatelnosti a neomylnosti a svou profesionalitou je důkazem toho, že je na správném místě (Capponi, Novák, 1992).

Zdravé a nezdravé firemní kultury velmi ovlivňují každodenní pracovní realitu. Skutečné příčiny dobrovolné fluktuace zaměstnanců je nedostatek uznání včetně nízkého platu, nenaplňující práce, omezené možnosti kariérního postupu, nevhodný styl managementu, nedůvěryhodné vedení a nefunkční pracovní prostředí. Někteří

pracovníci podléhají stresu snáze než jiní. Negativní pracovní prostředí má stresující vliv na všechny. Důležitou otázkou je, zda si manažeři a vedoucí pracovníci tento problém uvědomují a co jsou ochotni proti tomu udělat. Ve většině případů, jsou manažeři přesvědčeni o tom, že nejvíce zaměstnanců odchází, protože jsou odlákáni lepšími konkurenčními nabídkami, ale považovat toto za hlavní důvody odchodu zaměstnanců je zjednodušující a značně povrchní. Tito manažeři přehlížejí fakt, že prvotními motivy odchodu jsou vnitřní vytlačující faktory. Při většině výstupních pohovorů potom zůstává nezodpovězena otázka – proč zaměstnanec odchází. Společnosti si stále častěji uvědomují, že pečovat o zaměstnance není jen správné, ale pomáhá to i fungování firmy (Branham, 2009).

Organizace se potřebují změnit a přizpůsobit se nejen novým nárokům zákazníků, ale transformovat se tak, aby mohly reagovat na postřehy také svých pracovníků či globální konkurence. Techniky k přehodnocení strategií organizací tak, aby mohly držet krok se změnami, které přichází ze všech stran. Lídři v organizacích potřebují pomoc s pochopením firemní kultury (Biechová, 2011).

2.5 Cíle nácviku asertivity

Když se začne mluvit o asertivitě, někteří lidé se domnívají, že prosadit se znamená být nepříjemný, hlučný, sobecký a agresivní, ale asertivita obsahuje kultivovaný pocit sebezpřijetí a zároveň respektu k druhému člověku. Asertivita se projevuje otevřeným sebevyjádřováním, a to jak záporných, tak kladných pocitů, do asertivity lze určitě zařadit i dovednost vyměnit špatně vyrobené boty nebo vrátit číšníkovi připálený řízek. K asertivitě však patří i vyjádření pocitu vřelosti a dojetí, lásky, dovednost přijmout i přiměřeně vyjádřit kritiku, bez toho, že bych druhého musel urážet (Praško, Prašková, 1996). *„Umět se prosadit znamená také ochotu podělit se svými pocity s jinými. A to je důležitá součást vřelých lidských vztahů. Nejde jen o způsob vnějšího chování, ale i o způsob myšlení a životní styl, které umožňují otevřené a svobodné sebeprojevení při zachování jak vlastní sebeúcty, tak i úcty a respektu k právům druhých.“* (Praško, Prašková, 1996, s. 65)

2.5.1 Jak se stát asertivním?

Jenom několik vyvolených je od přírody asertivních, většina tohoto cíle dosáhne tvrdou

prací a praxí. Asertivita je schopnost, kterou je možné se naučit a rozvíjet. Pokud chceme dosáhnout u dané osoby změny chování, je důležité, abychom k ní přistupovali klidně, tedy popřípadě ovládli svou rozhořčenost. Musíme jasně vysvětlit druhé osobě, o jaký problém se jedná a předložit takové řešení, které by minimalizovalo její obranný postoj. Díky sebeovládání si zachováme reálný náhled na věc a přitom se vyvarujeme slz a záchvatu vzteku (Gutmannová, 1995).

2.5.2 Co očekávat od kurzu asertivity?

Důvody, proč se chceme přihlásit do kurzu asertivity, jsou různé podle typu osobnosti. Někteří lidé touží po větším respektu u benzínové pumpy, u jídelního stolu, u pokladny, v zaměstnání a především toužíme po větším respektu doma od našich blízkých či přátel. Je vůbec možné skloubit vztah, děti, domácnost a práci, která nás naplňuje? Jeden z problémů, který nás provází životem je, že chceme každému vyhovět, bojíme se, abychom někoho nezranili, a chceme, aby nás měli všichni rádi (Leman, 2011).

Pokládám si otázku, proč lidé neumějí říkat ne anebo se jim to neříká moc lehce? Píše se, že existuje mnoho komplikovaných příčin. Tím, že budeme asertivní, nezměníme jádro své osobnosti, ale můžeme změnit své naučené jednání. V mnoha populárních psychologických knížkách a příručkách se můžeme dočíst, že se lze změnit a stát se „novým člověkem“. Avšak novým člověkem se stát nelze, můžeme však změnit své jednání. Nemůžeme změnit to, kým jsme. Jádro kmenu, základní temperament a osobnost máme na celý život, jsme schopni ho však tvarovat, brousit, malovat, lakovat a leštit (Leman, 2011).

Asertivní komunikaci je nejsnazší nacvičovat ve skupině vedené odborným a hlavně dobrým lektorem. Ať již takový nácvik absolvujeme nebo ne, je pro nás hlavně podstatné:

- „1. Přijmout sebe sama, mít dosti sebeúcty a tudíž nemuset o ni za všech okolností bojovat.*
- 2. Přijímat druhé takové, jací jsou. Není možné změnit je k obrazu svému.*
- 3. Mít náhled na sebe sama, znát své zaměření a oblasti zvýšené citlivosti.*
- 4. Jsme sami soudcem a přiměřeně si ceníme sami sebe. Lidé s námi nemusí ve všem souhlasit, aby nám to dodalo sebedůvěru. Jak známo - "doma není nikdo prorokem".*

5. Z předchozího vyplývá, že pocit vlastní hodnoty neodvozujeme z toho, že nám druhí vyjadřují svou podřízenost. Mimo jiné i tím, že by na naše názory a požadavky říkali výhradně jen "ano".

6. Při vší nezávislosti se k druhým lidem chováme otevřeně a s důvěrou. Nejsou apriori špatní... ba naopak. Bývají lepší, než vypadají na první pohled.“ (Novák, Pokorná, 2003, s. 114)

2.5.3 Metodické poznámky k tréninku asertivity

Asertivitu můžeme cvičit s jednotlivcem, párem, ale i s dvojicí spolupracovníků nebo se skupinou. Stačí nám zhruba 10 hodin k tomu, abychom nacvičili základní asertivní dovednosti. Když se chceme dostat na dobrou úroveň "pokročilých" potřebujeme 20 hodin. Lepší je rozložit si tyto hodiny po týdenních intervalech než chodit v celku. Při absolvování jednorázového nácviku je vhodné volit základní kurs a s odstupem alespoň 2 - 3 měsíců uskutečnit pokračování. Účast v kursu asertivity by neměla být povinná, nebo jakkoliv jinak vynucená. Není nutné asertivitě jako takové věřit, souhlasit s ní nebo ji dokonce obdivovat. Stačí pouze chtít kurs úspěšně absolvovat a přiměřeně spolupracovat s lektorem či ostatními v kurzu (Novák, Pokorná, 2003). „*Základní formou práce je diskuse, nácvik forem chování či modelování určitého chování. Pracuje se i s tzv. domácími úlohami. Kursista dostane za úkol např. požádat svoji tchýni (vedoucího, souseda) o laskavost. Optimálním trenérem je zřejmě psycholog, či jiný vysokoškolsky vzdělaný odborník s erudicí ve skupinové psychoterapii.*“ (Novák, Pokorná, 2003, s. 112).

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Metodologie

3.1 Cíle Výzkumu

Cílem výzkumné části bylo prostřednictvím dotazníkového šetření zmapovat problematiku mobbingu a zároveň efektivní využívání nástrojů asertivity na pracovišti ve státní sféře. Mobbing existuje od té doby, kdy vznikla práce jako taková a jeho nebezpečnost stále roste. Různé incidenty, o kterých se dozvídáme z médií, je jen špička ledovce. Mobbing se může týkat každého z nás, ať už v roli oběti, mobbera, nebo aktivního či pasivního spoluaktéra. Je důležité, aby se o tomto fenoménu začalo mluvit a dalo lidem vědět, že se proti němu lze bránit. Mobbing je ve společnosti rozšířen mnohem víc, než si mnozí dokážou přiznat. Cílem výzkumu bylo získat informace, díky kterým bude možné odpovědět na stanovené otázky, které jsou popsány v úvodu této bakalářské práce.

3.1.1 Výzkumný vzorek

Šetření se zúčastnilo 136 náhodně vybraných respondentů pracujících na několika úřadech v Jihočeském kraji. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 45 mužů a 91 žen. Pozornost v této bakalářské práci byla zaměřena na profese úředníků státní správy na referentských pozicích (referenti na různých odborech) a ekonomických pozicích (sekretářky, asistentky, účetní, ekonomové, právníci a další), dále pracovníci na pozicích spisové služby (podatelny) a správy budov (údržba). Dotazník byl anonymní.

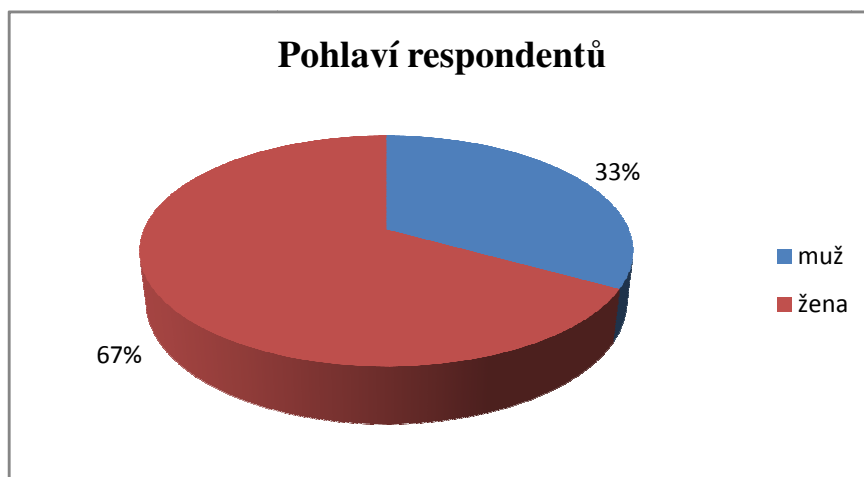
3.1.2 Technika sběru dat

Sběr dat byl zabezpečen kvantitativním sociometrickým dotazníkem, který byl rozeslán na emailové adresy potencionálních respondentů z úřadu v období od 1. 9. 2013 do 30. 11. 2013. Oslovení účastníci, byli předem upozorněni na to, že dotazník je naprosto anonymní. Kvantitativní výzkum zahrnoval 60ti otázkový dotazník, přičemž na většinu otázek stačilo odpovědět „Ano/Ne. Na dotazník odpovědělo celkem 136 osob.

4. Analýza a interpretace dat

Otázky pokládané v dotazníku byly vyhodnocovány jednotlivě. Pro přehlednost jsou znázorněny v grafech. V grafech č. 1 – č. 5 byly zjišťovány profilové informace o respondentech.

Graf č. 1 Pohlaví respondentů

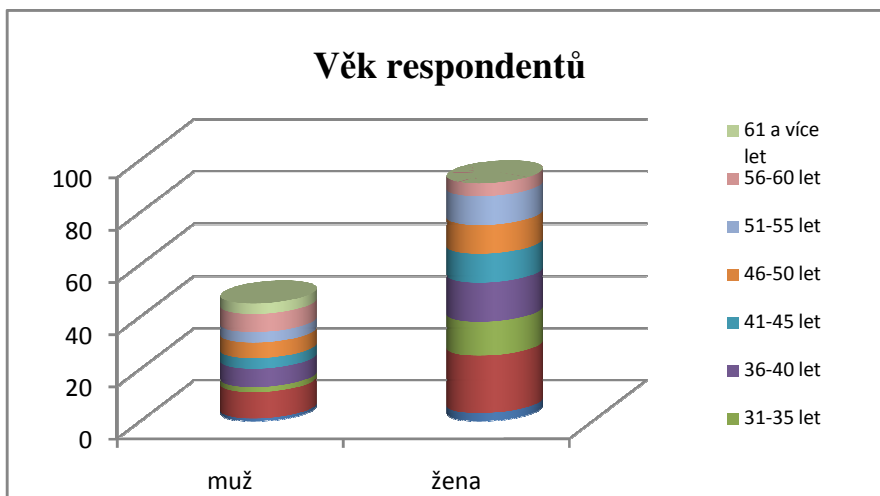


Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 1 vyplývá že, z celkového množství 136 dotazovaných respondentů vyplnilo dotazník v zastoupení 67% žen a 33% mužů. Vyplnění dotazníků se zúčastnilo nejvíce žen v počtu 91 a mužů se zúčastnilo v počtu 45.

Tento poměr odráží všeobecně známý fakt, že ve státní správě, stejně jako je tomu například ve školství, nebo ve zdravotnictví, je zaměstnáno více žen než mužů.

Graf č. 2 Věk respondentů

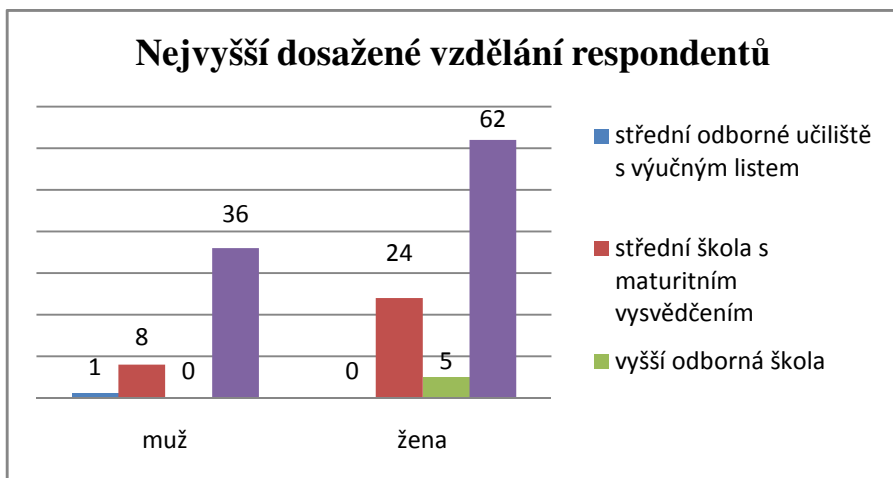


Zdroj: vlastní výzkum

Další, co bylo v dotazníku zjišťováno, byl věk u všech 136 respondentů. Zde byla věková hranice rozdělena v poměru muži a ženy. Jak můžete vidět na grafu, ve věku 26-30 let bylo 10 mužů a 22 žen, ve věku 31-35 let byli 2 muži a 13 žen, ve věku 36-40 let bylo 7 mužů a 15 žen, ve věku 41-45 let byli 4 muži a 11 žen, ve věku 46-50 let bylo 6 mužů a 11 žen, ve věku 51-55 let bylo obsazeno opět 4 muži a 11 žen, ve věku 56-60 let bylo 7 mužů a 5 žen.

Nejméně se dotazníku účastnilo osob do 25 let a nad 61 let. U nižšího věku je to dáno tím, že zástupci mladší generace dlouho studují, protože chtějí dosáhnout vysokoškolského titulu. Nebo je to také dáno také tím, že při obsazování volných míst ve státní správě je požadována určitá praxe, zkušenosti a k tomu patřičné vzdělání.

Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



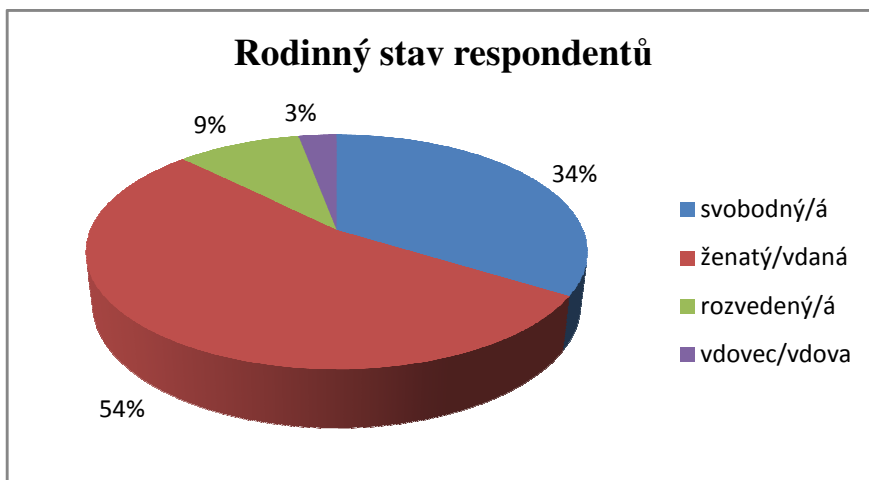
Zdroj: vlastní výzkum

Výše uvedený graf, porovnává vzdělání, kterého respondenti dosáhli. Je víc než zřejmé, že většina dotázaných bez ohledu na pohlaví má vysokoškolské vzdělání. Pouze 1 muž má vystudované střední odborné učiliště, 8 mužů má střední školu s maturitním vysvědčením a 36 mužů má vysokoškolské vzdělání.

Žádný z dotazovaných mužů neměl vyšší odbornou školu. Zatímco z 91 dotazovaných žen se nevyskytla žádná zástupkyně středního odborného učiliště, ale 5 jich studovalo na vyšší odborné škole a 24 žen mělo střední školu s maturitním vysvědčením.

Toto může být dáno tím, že nižších pracovních pozic, kterých je méně, bývají obsazovány lidmi bez potřeby vysokoškolského titulu, jako například zaměstnanci údržby, sekretářky, asistentky, podatelna. Zatímco na odborných pracovních pozicích, které na úřadech převažují, musí být lidé s patřičnými znalostmi a tedy s vysokoškolským vzděláním.

Graf č. 4 Rodinný stav respondentů

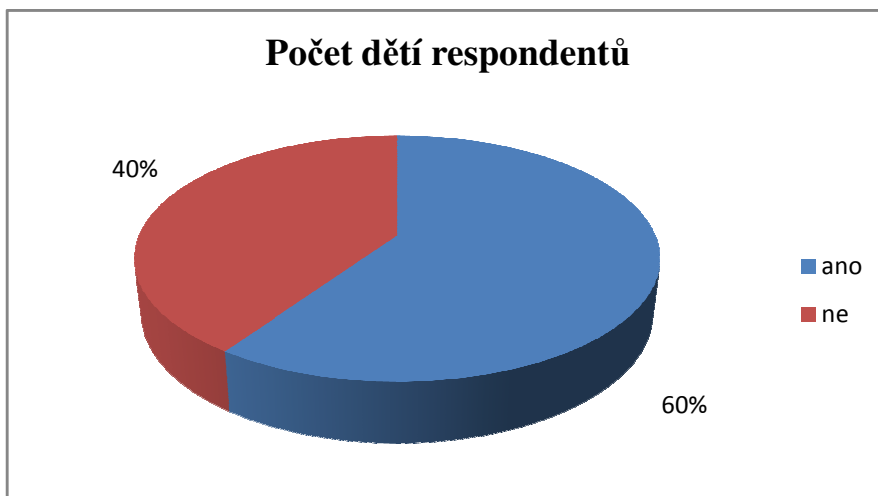


Zdroj: vlastní výzkum

Jak můžete vidět na grafu č. 4, kde se zjišťoval rodinný stav respondentů, tak ze 136 dotazovaných bylo 54% osob ve svazku manželském, 34% osob bylo svobodných, což může být dáno tím, že dnes se všeobecně s manželským svazkem nespěchá a lidé vstupují do manželství až v pozdějším věku či s příchodem dětí. 9% dotazovaných osob bylo ve stavu rozvedeném a nejmenší počet, pouhá 3% byla obsazena vdovci/vdovami.

Toto složení může být dáno tím, že nejvíce respondentů bylo ve věkovém rozložení, kdy se předpokládá osamostatnění a vstoupení do manželského svazku.

Graf č. 5 Počet dětí u respondentů

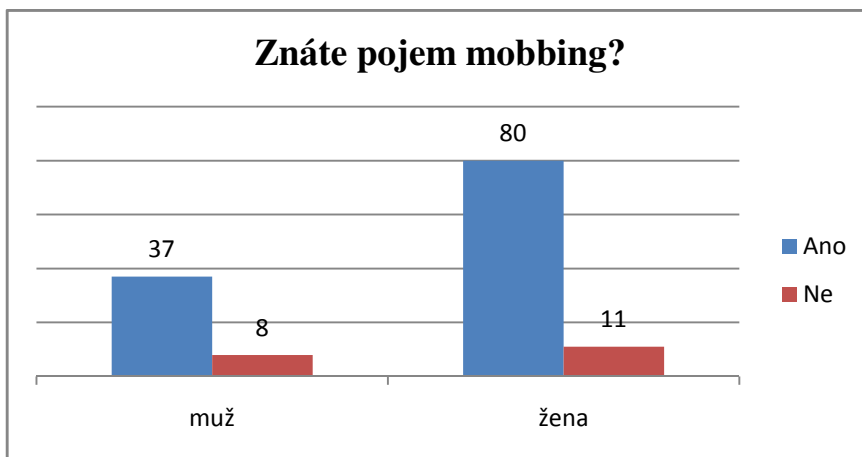


Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 5 vyplývá, že 60% dotazovaných osob děti vychovávají. 40% dotazovaných osob žádné děti nevychovává, což patrně souvisí s tím, že 34% respondentů jsou svobodní lidé.

Dále je v současnosti problém, zejména u žen, že končí studium okolo 26 let a někdy i později. Po ukončení studia je pro ně běžné nastoupit do zaměstnání, aby získaly potřebnou praxi v oboru a zvýšily tak své šance na uplatnění i po rodičovské dovolené. Co se týče respondentů, kteří děti vychovávají, zde je patrná souvislost s věkem dotazovaných, kdy převládá věk 26 let a více.

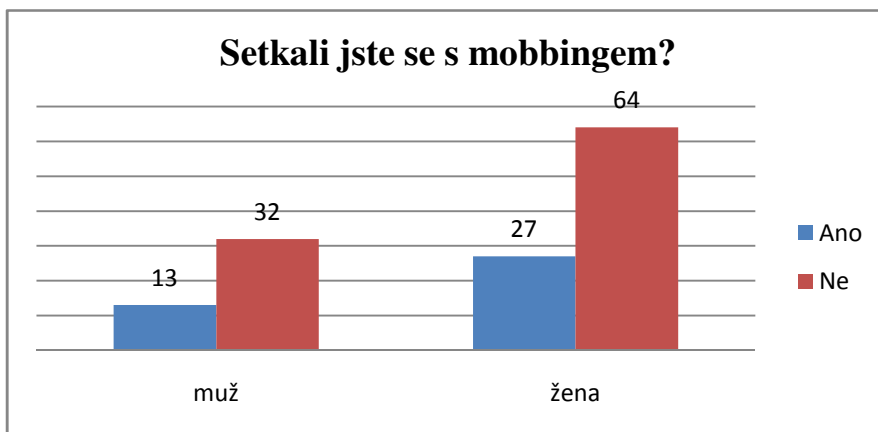
Graf č. 6 Znáte pojem mobbing?



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 6 je patrné, že mobbing není neznámým pojmem. Kladně odpovědělo 82% mužů a 87% žen. Z celkového počtu tento pojem neznalo pouze 8 mužů a 11 žen. Na to, zda lidé tento pojem znají či ne, může mít také vliv jejich dosažené vzdělání. Věk v této otázce nehrál roli.

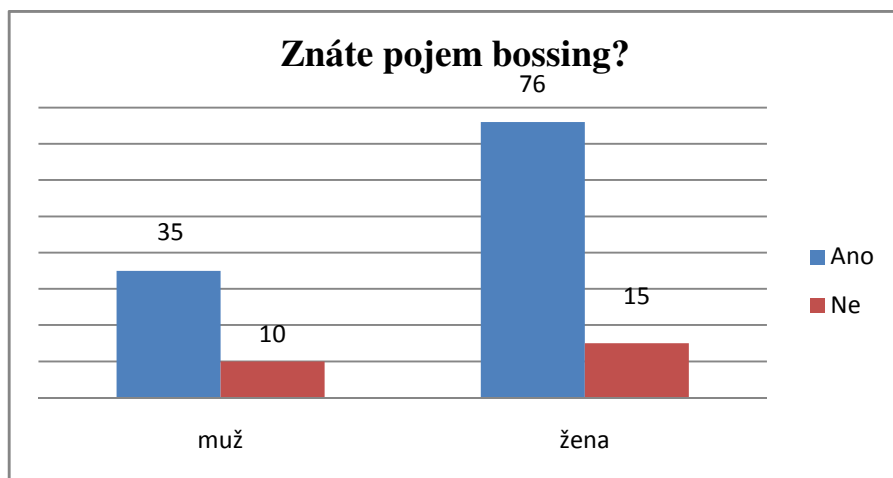
Graf č. 7 Setkal/a jste se někdy ve svém zaměstnání s mobbingem?



Zdroj: vlastní výzkum

Výše uvedený graf porovnává, jaké mají respondenti s mobbingem zkušenosti. Ve svém zaměstnání se s nějakou formou mobbingu setkala zhruba 30% dotazovaných mužů a žen, bohužel z tohoto zjištění vyplývá, že mobbing se na pracovištích státní správy vyskytuje, i když jen v menší míře. Většina z dotazovaných, tedy zhruba 70% mužů a žen se s mobbingem nikdy nesetkala.

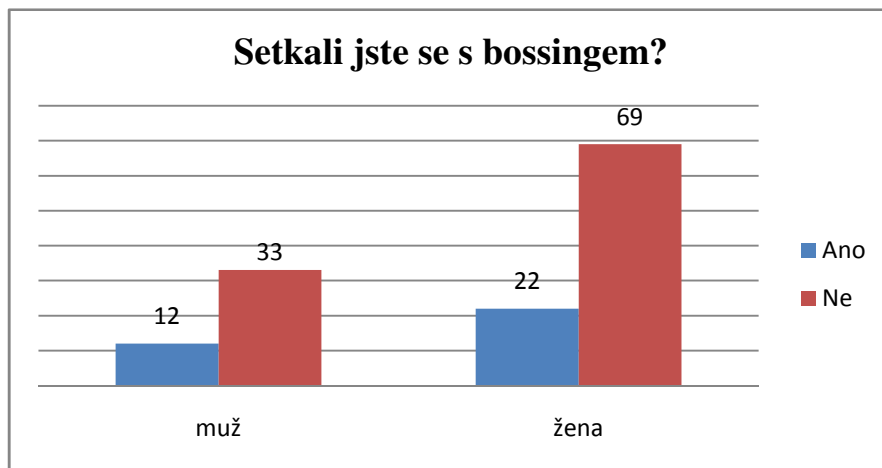
Graf č. 8 Znáte pojem bossing?



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 8 vyplývá, že respondenti pojem bossing znají. Z dotazovaných žen odpovědělo kladně 83%. Z dotazovaných mužů odpovědělo kladně 77%. Záporné odpovědi u mužů a žen byly přibližně ve stejném počtu. Dosažené vzdělání u záporně odpovídajících bylo v 50% vysokoškolské. Věk neměl ani na tuto odpověď vliv, věkové rozložení odpovídajících bylo různorodé.

Graf č. 9 Setkal/a jste se někdy ve svém zaměstnání s bossingem?

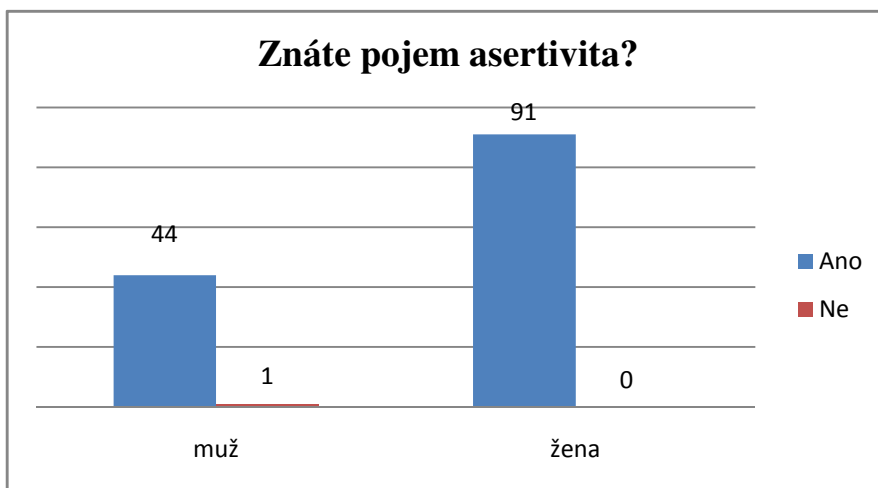


Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu je patrné, že s bossingem se setkala 25% dotazovaných, což je podobné číslo, jako u mobbingu. S bossingem na pracovišti se nesetkalo celkem 75% mužů a žen. Nelze jednoznačně říct, že by mělo na tuto skutečnost vliv věkové

složení odpovídajících. Žádný z vedlejších ukazatelů nám přímo neukazuje možný typický profil respondenta, který se s bossingem či mobbingem již ve svém zaměstnání setkal.

Graf č. 10 Znáte pojem asertivita?

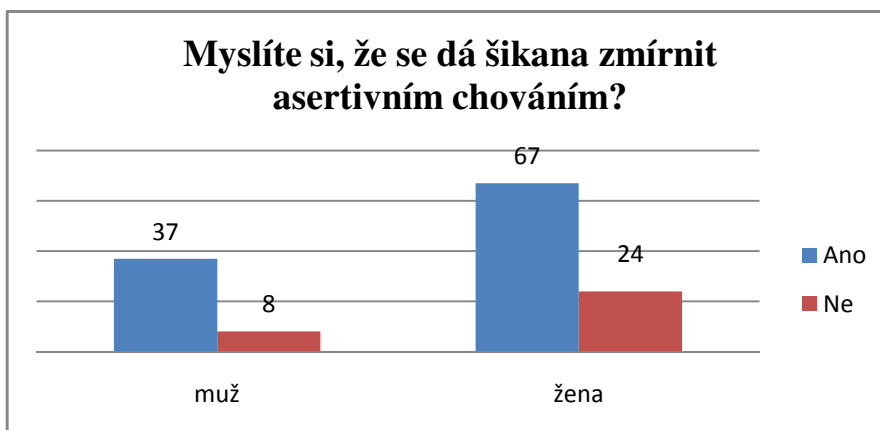


Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 10 vyplývá, že pojem asertivita je respondentům velice znám. Téměř 100% odpovědělo kladně. Pouze 1 muž ze všech dotazovaných pojem asertivita nezná. Zaměstnanci státní správy mají nárok ze zákona se odborně vzdělávat.

Školení zaměstnanců uskutečňují specializované firmy, které mimo odborných ekonomických školení nabízí informace o asertivitě, seběvědomí a podobně, kde součástí nabídky školení je i krátký popis dané problematiky. Také na studiích se o asertivitě hovoří více než o různých druzích šikany. Toto mohl být také pro dotazované zdroj informací o asertivitě.

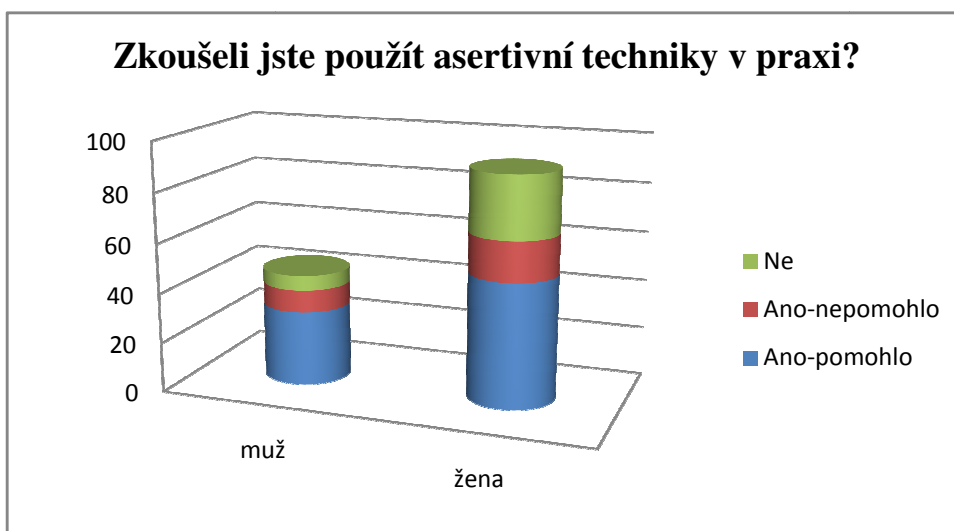
Graf č. 11 Myslíte si, že se dá nějaký druh šikany zmírnit či ovlivnit asertivním chováním?



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že 76% všech dotazovaných osob si myslí, že se šikana dá zmírnit asertivním přístupem. Zatímco 23% dotazovaných osob si myslí opak, že se šikana nedá zmírnit použitím asertivních zásad. Tyto odpovědi mohou souviset s tím, jaké zkušenosti mají dotazovaní s použitím asertivity v praxi, což ukazuje graf. č. 12.

Graf č. 12 Zkoušel/a jste někdy použít asertivní techniky v praxi?



Zdroj: vlastní výzkum

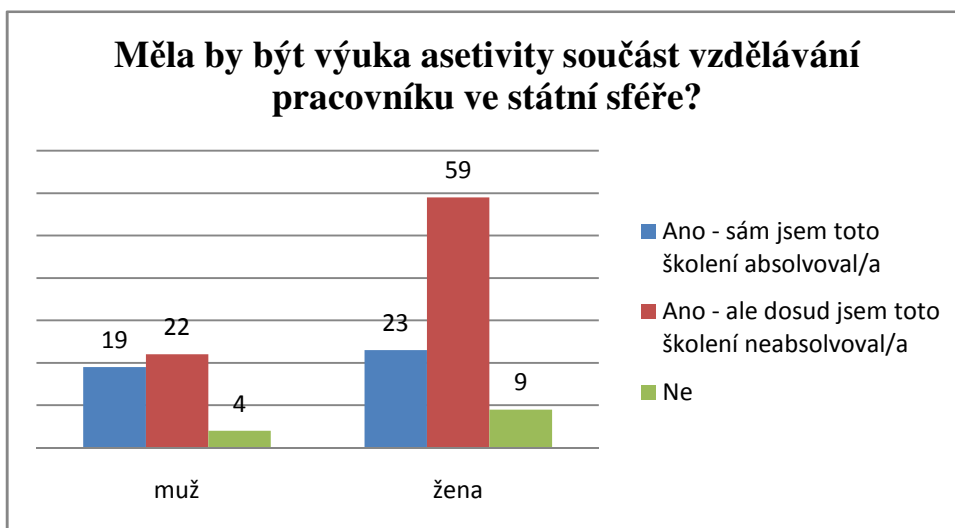
Z grafu č. 12 vyplývá, že 58% respondentů zkoušelo použít asertivní techniky v praxi s kladným výsledkem. Asertivní techniky se pokoušelo použít 30 mužů s úspěšným

závěrem, 9 mužů s použitím asertivní techniky neuspělo, a 6 mužů asertivní techniky vůbec nezkoušelo. Kladných výsledků s použitím asertivních technik dosáhlo 50 žen, zatímco 16ti ženám použití asertivní techniky nepomohlo a 25 žen asertivní techniku vůbec nevyzkoušelo.

Na tyto odpovědi může mít vliv jednak to, jaké techniky respondenti použili a ve kterých situacích a s jakým protějškem se o toto asertivní chování pokoušeli. Mnoho z nás se může domnívat, že zná z dostupné literatury, jak asertivně jednat, ale když nastane situace v zaměstnání či doma, kde bychom mohli asertivně vystupovat, nedokážeme rychle a pohotově jednat. Samostudium je pouze prvním krokem k zvládnutí asertivních technik. Dalšími kroky mohou být návštěvy interaktivních školení a workshopů, kde se používá videozáznam, nebo vzájemné koučování.

Proto je důležité si různé situace natrénovat s ostatními lidmi, kde se projeví náš ostych, sebevědomí, kreativita, schopnost spolupráce pod vedením odborného školitele nebo přímo kouče.

Graf č. 13 Domníváte se, že by výuka asertivity měla být součástí vzdělání pracovníků ve státní správě?



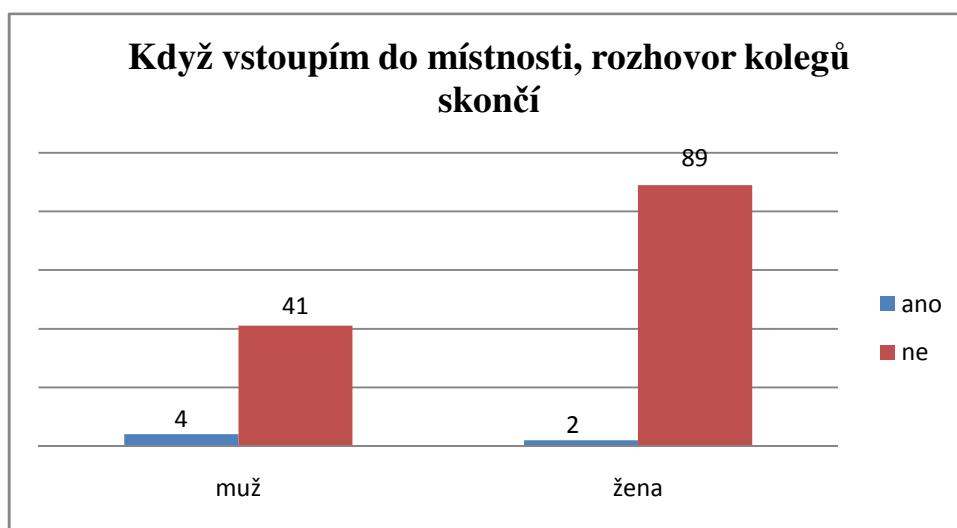
Zdroj: vlastní výzkum

Výše uvedený graf ukazuje, že na tuto otázku kladně odpovědělo 48% mužů, ale zatím toto školení neabsolvovalo, 42% mužů toto školení již absolvovalo a zbylá část mužů si myslí, že by asertivita neměla být součástí vzdělávání pracovníků ve státní sféře.

Z dotazovaných žen, odpovědělo kladně 64% žen, které toto školení zatím neabsolvovalo, 25% žen toto školení již absolvovalo a zbylá část žen si myslí, že by toto školení nemělo být součástí vzdělávání pracovníků ve státní sféře. Z odpovědí vyplynulo, že pouze 30% dotazovaných absolvovalo školení o asertivitě.

Další testem, který vyplnilo všech 137 respondentů, se jmenuje: Jste vystaveni mobbingu? Z knihy od Svobodové, L.: Nenechte se šikanovat kolegou: *mobbing* - skrytá hrozba, Praha, Grada Publishing, 2008, strana 24, 25 (otázky 1-32). Tento test se skládal z 32 otázek a byl vyhodnocen podle počtu odpovědí ano/ne. Nejprve bude rozebrána každá otázka jednotlivě a v závěru bude tento test vyhodnocen komplexně. Výsledkem tohoto testu bude počet respondentů, kteří jsou vystaveni mobbingu.

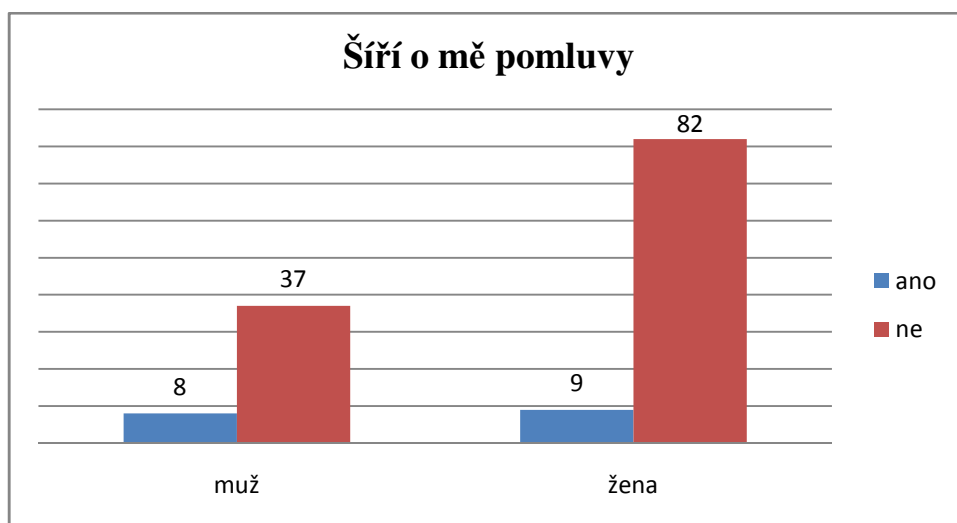
Graf č. 14 Když vstoupím do místnosti, rozhovor kolegů náhle skončí.



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 14 vyplývá, že na tuto otázku odpovědělo kladně pouze 4 muži a 2 ženy. Je tedy jasné, že s tímto problémem se potýká jen malé procento dotazovaných. Zbýlých 97% žen a 91% mužů odpovědělo záporně, tedy se s tímto úkazem na svém pracovišti nesetkalo.

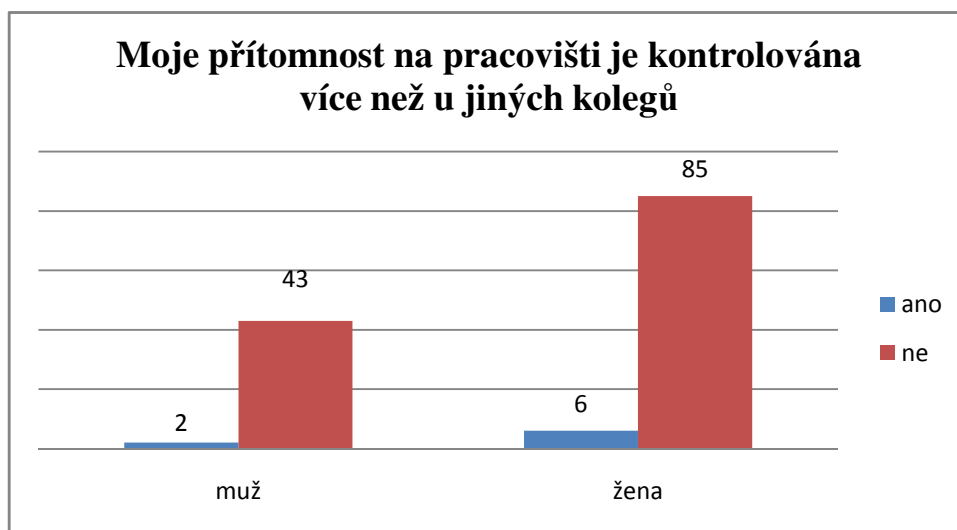
Graf č. 15 Šíří o mě pomluvy.



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 15 vyplývá, že na výše uvedenou otázku, odpovědělo záporně 37 mužů a 82 žen, což je celkem 87% respondentů. Se šířením pomluv na pracovišti má problémy 8 mužů a 9 žen. Kladné odpovědi mužů a žen byli téměř shodné. Je všeobecné známe, že muži bojují jinými zbraněmi než pomluvami. Pomluvy bývají obecně hlavní zbraní spíš u žen.

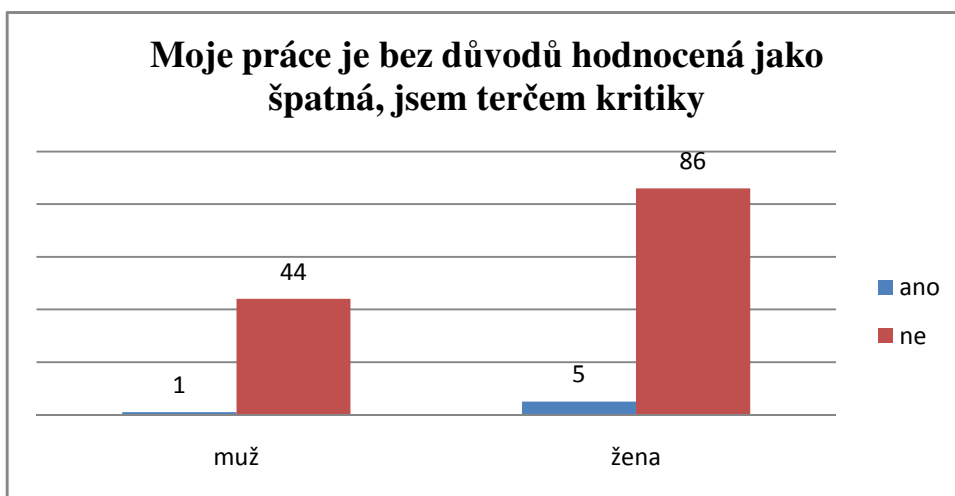
Graf č. 16 Moje přítomnost na pracovišti je kontrolována víc než normálně nebo u jiných kolegů



Zdroj: vlastní výzkum

Na další otázku, odpovědělo kladně jen 5% respondentů. Ostatních 43 mužů a 85 žen, odpovědělo, že jejich přítomnost není kontrolována více než u ostatních kolegů. Je tedy zřejmé, že převážná většina odpovídajících se s tímto problémem na pracovišti nepotýká.

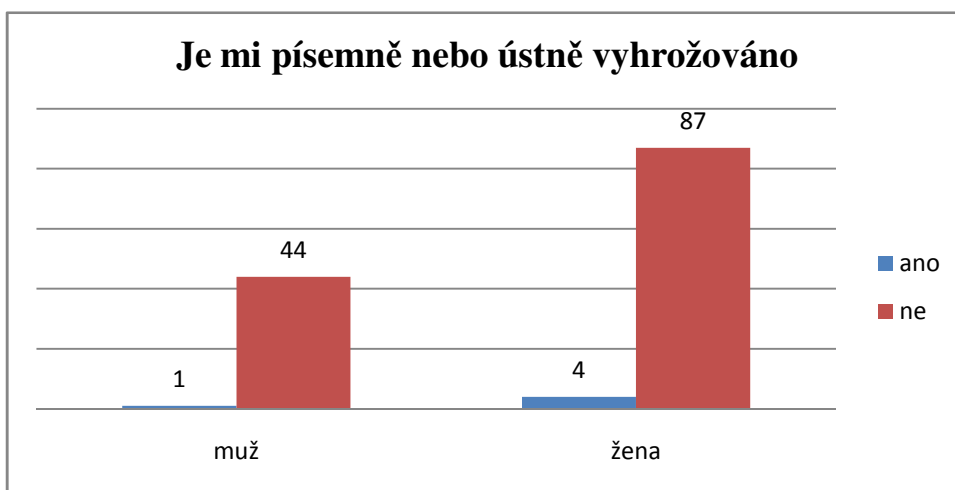
Graf č. 17 Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná, jsem terčem neustálé kritiky



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 17 vyplývá, že na tuto otázku odpověděla převážná většina dotazovaných záporně. S tímto problémem se na pracovišti potýkají jen 4% respondentů, tedy 5 žen a 1 muž. Zbýlá většina dotazovaných odpověděla záporně, a tedy s tímto problémem se na pracovišti nepotýká.

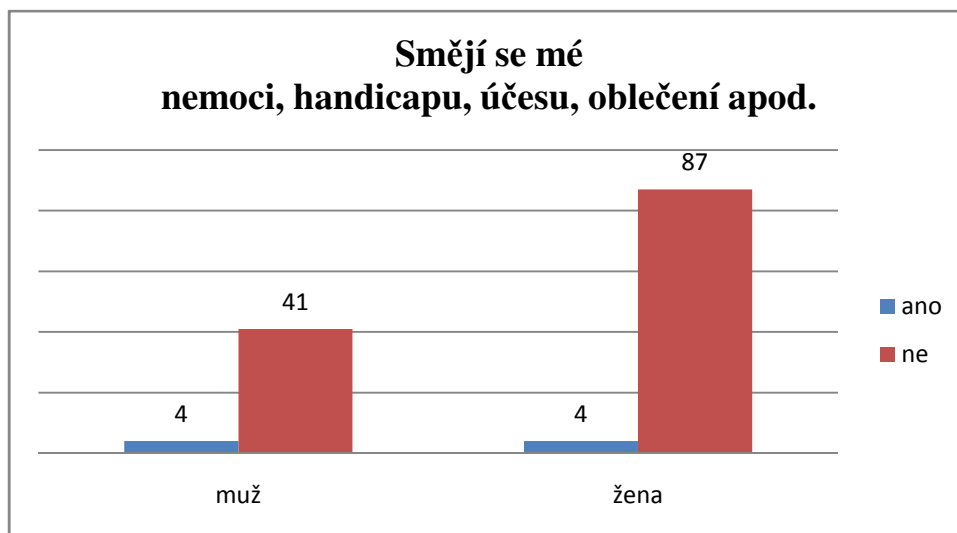
Graf č. 18 Je mi písemně nebo ústně vyhrožováno



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu č. 18 vyplývá podobně jako v předešlé otázce, že se s tímto problémem na pracovišti nesetkalo 96% odpovídajících, což je převážná většina dotazovaných. Pouze 1 muž a také 4 ženy odpověděli kladně.

Graf č. 19 Smějí se mé nemoci, handicapu, účesu, oblečení apod.

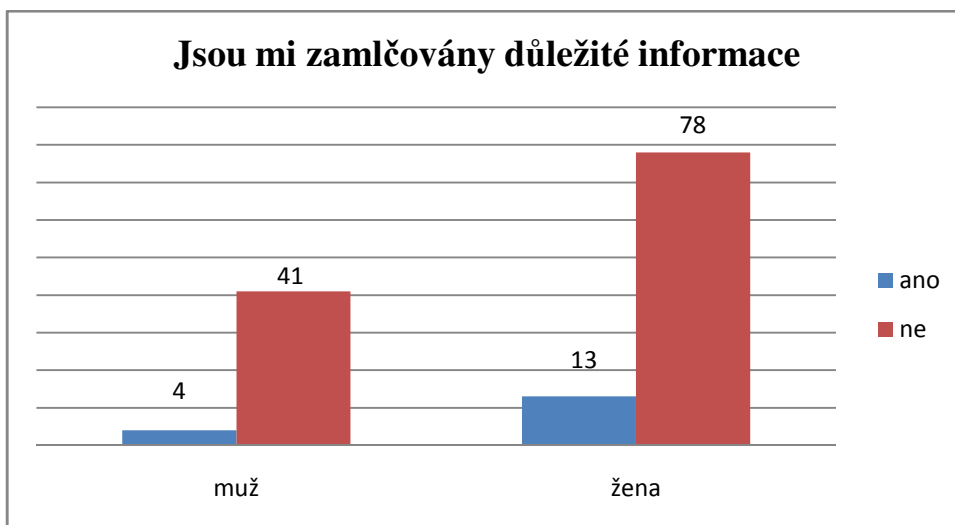


Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 19 vyplývá, že na tuto otázku odpověděli 4 muži a 4 ženy shodně kladně. Zbýlých 94% respondentů s tímto úkazem na pracovišti problém nemá. Odlišnost ve stylu oblékání nebo různé nemoci či handicap bývá častým důvodem pro šikanu, zejména ale u dětí ve školách či v jiných zařízeních.

Pro úředníky platí určitý etický kodex, co se týká oblékání a celkového zjevového působení na občana. To může být také důvod, proč většina dotazovaných odpověděla záporně.

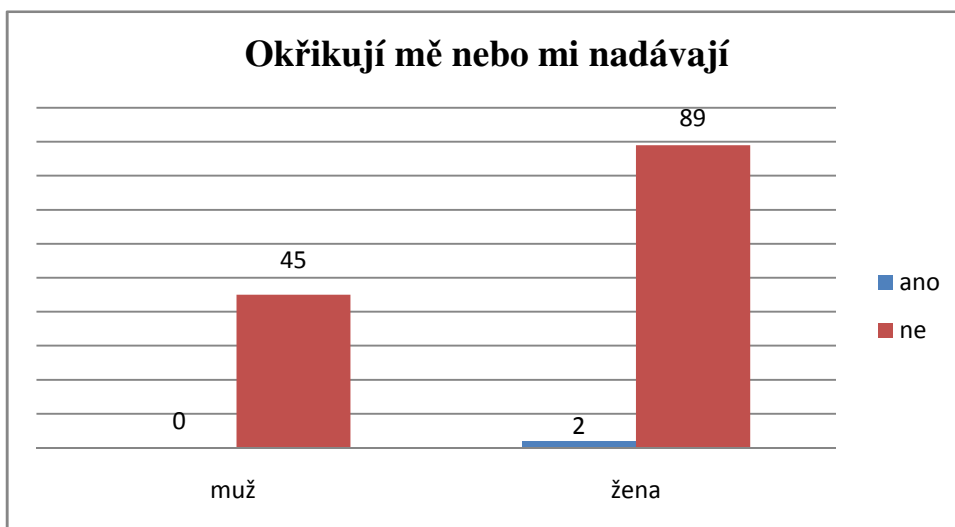
Graf č. 20 Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu je patrné, že v této otázce se počet kladných odpovědí trochu zvýšil. Kladně odpovědělo 14% žen a 8% mužů. Nárůst kladných odpovědí může mít spojitost s tím, že zatajování informací je skrytější forma určité šikany nebo naschválů, které jsou spolupracovníci schopni dělat mnohdy nepozorovaně. Většině odpovídajících mužů a žen odpovědělo záporně, tedy s tímto problémem v zaměstnání netrpí.

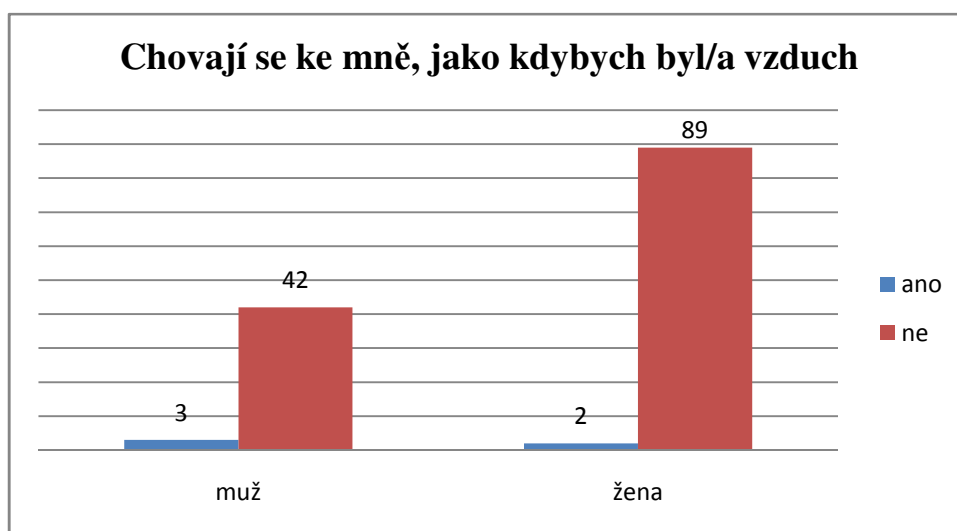
Graf č. 21 Okřikují mně nebo mi neustále nadávají



Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku, znázorněnou v grafu č. 21 odpovědělo 100% dotazovaných mužů záporně, tedy tímto problémem na pracovišti jednoznačně netrpí. Pouze 2 dotazované ženy odpověděly kladně a musí se s tímto úkazem na svém pracovišti potýkat.

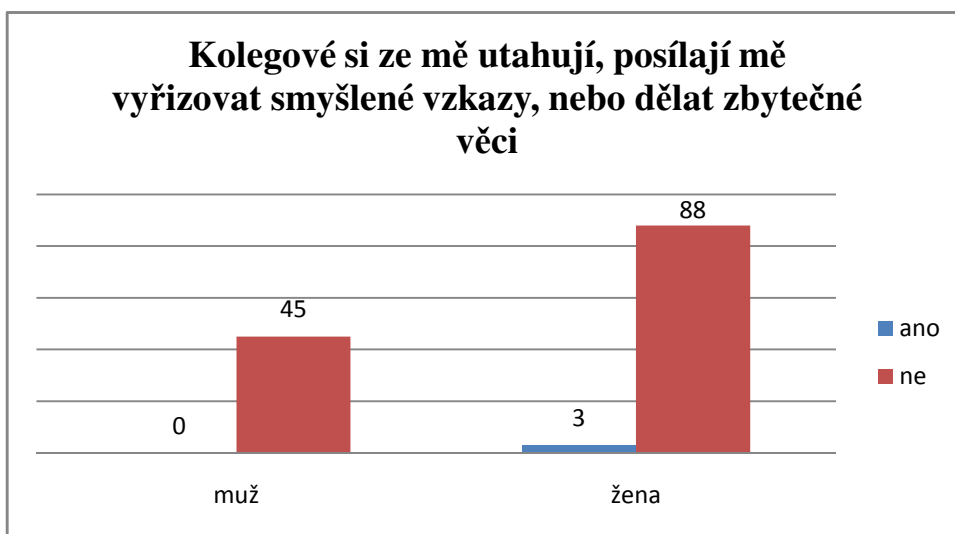
Graf č. 22 Chovají se ke mně, jako kdybych byl/a vzduch



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 22 vyplývá, že i v této otázce 96% dotazovaných odpovědělo záporně, což znamená, že se k nim ostatní nechovají jako by byli vzduch. Pouze 3 muži a 2 ženy odpověděli kladně.

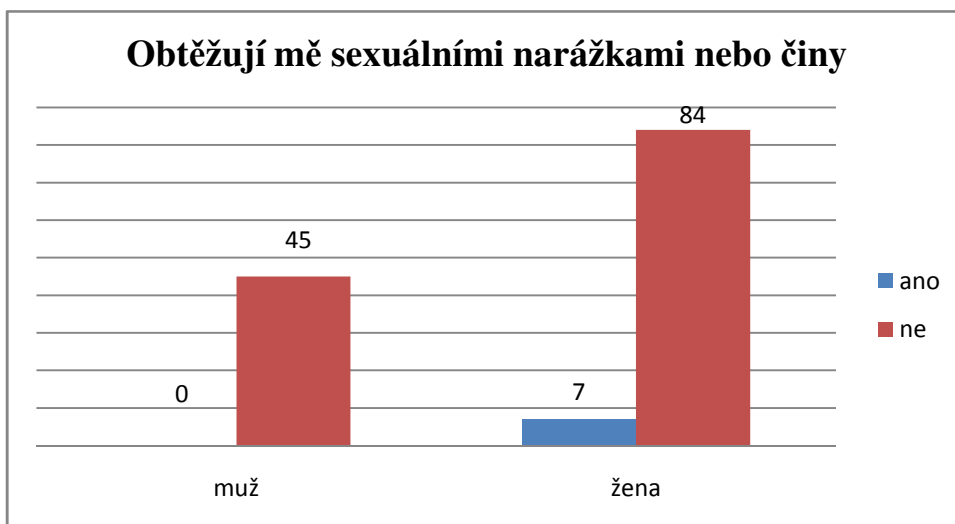
Graf č. 23 Kolegové si ze mě utahují, posílají mě dělat zbytečné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy



Zdroj: vlastní výzkum

Na výše uvedenou otázku, odpovědělo 100% dotazovaných mužů záporně. Zatímco v případě 3 žen si z nich kolegové utahují a posílají je dělat zbytečné věci. Zbylá většina 96% žen odpovědělo na tuto otázku záporně.

Graf č. 24 Obtěžují mě sexuálními narážkami nebo činy

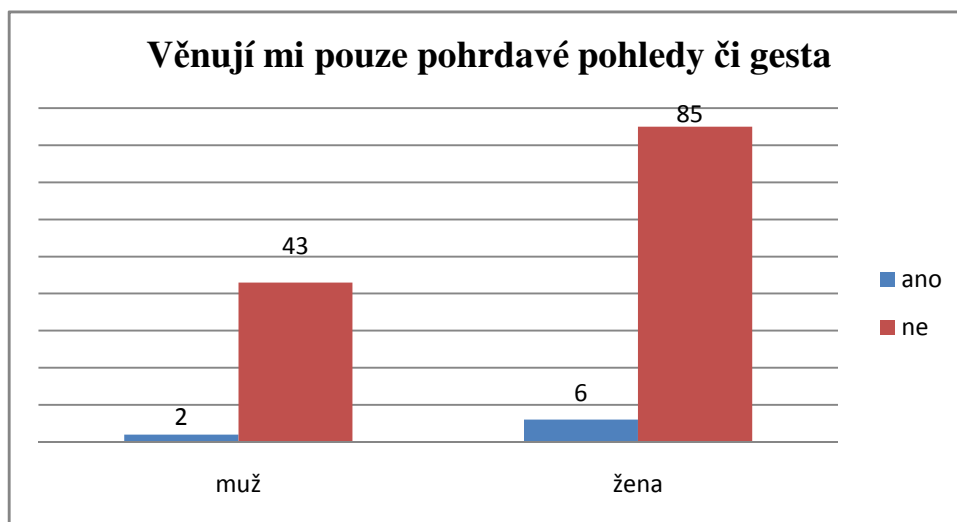


Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 24 vyplývá, že na tuto citlivou otázku odpovědělo jednoznačně všech 100% mužů záporně, tedy nejsou obtěžovány sexuálními narážkami. Většinově záporně

odpovědělo i všech zbylých 92% žen, tedy obtěžovány nejsou. U 7 žen byla odpověď kladná, tedy obtěžovány jsou.

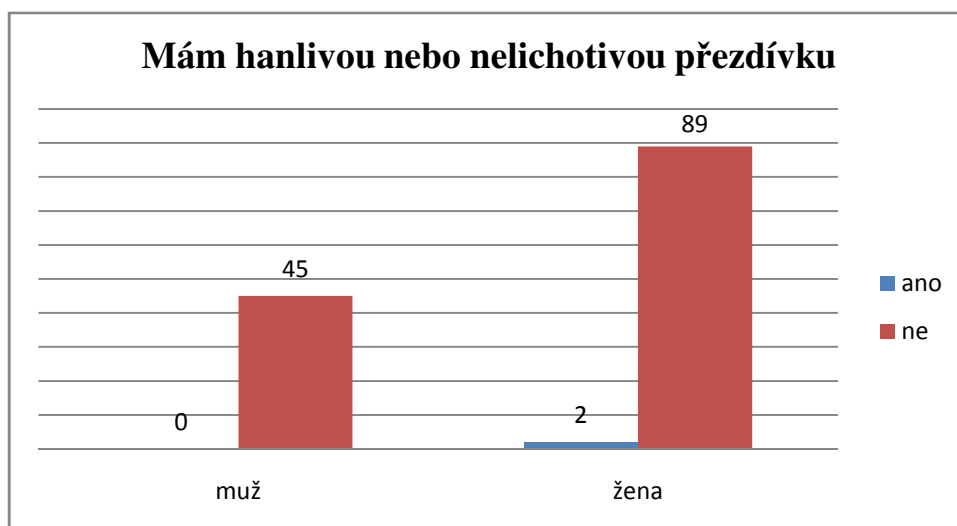
Graf č. 25 Věnují mi pouze pohrdavé pohledy či gesta



Zdroj: vlastní výzkum

Na výše uvedenou otázku odpovědělo 6 žen a 2 muži kladně, kde jim kolegové věnují pohrdavé pohledy či gesta. Ve většině odpovědí, a to 95% mužů a 93% žen, se vyskytlo, že to takto není a žádné takové problémy v zaměstnání nemají.

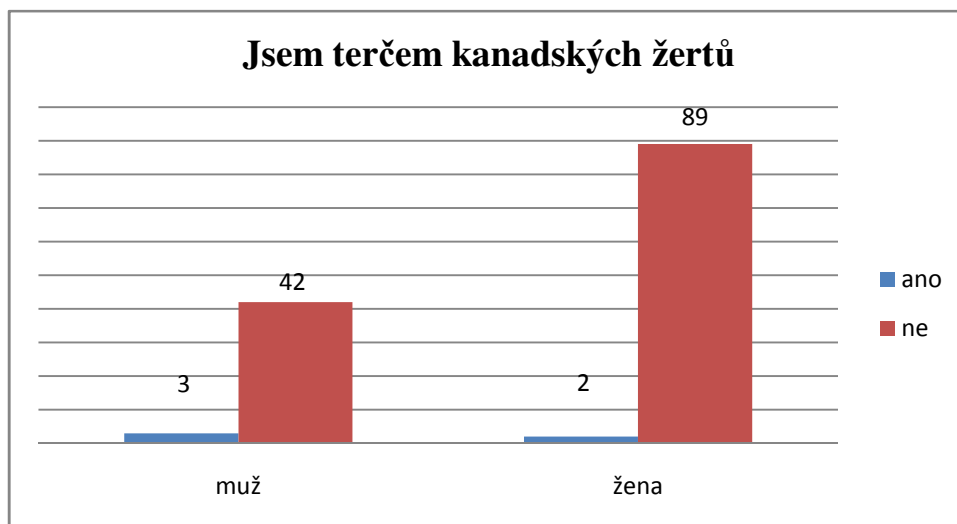
Graf č. 26 Mám hanlivou nebo nelichotivou přezdívku.



Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku, znázorněnou v grafu č. 26 odpovědělo opět zcela jednoznačně 100% mužů záporně. Zatímco u žen se ve 2 případech tento problém vyskytl. Dalších 97% žen odpovědělo, že žádné nelichotivé přezdívky v zaměstnání nemají.

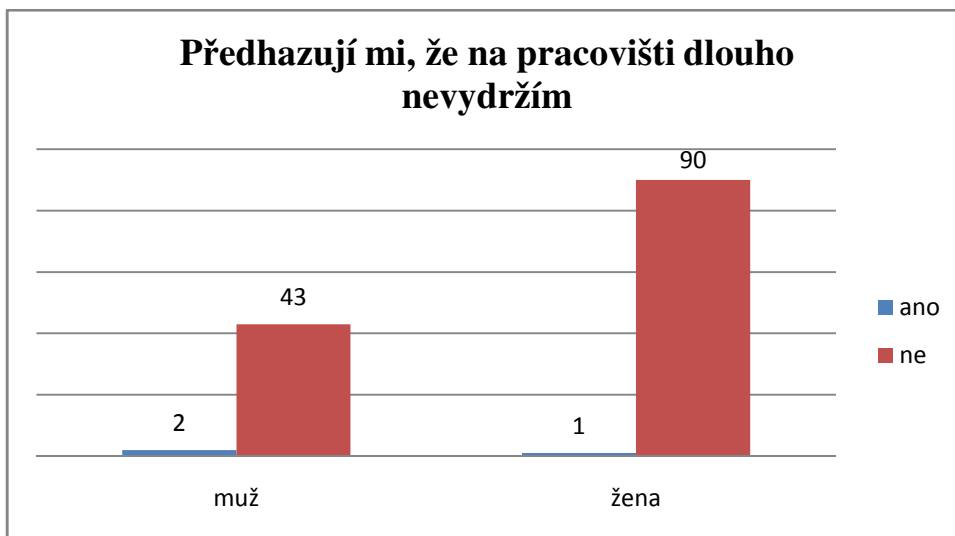
Graf č. 27 Jsem terčem kanadských žertů



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 27 vyplývá, že terčem nějakých kanadských žertíků je 3% respondentů. Z odpovědí žen vyplývá, že 97% tento problém v zaměstnání nemá, a 93% mužů tímto také netrpí.

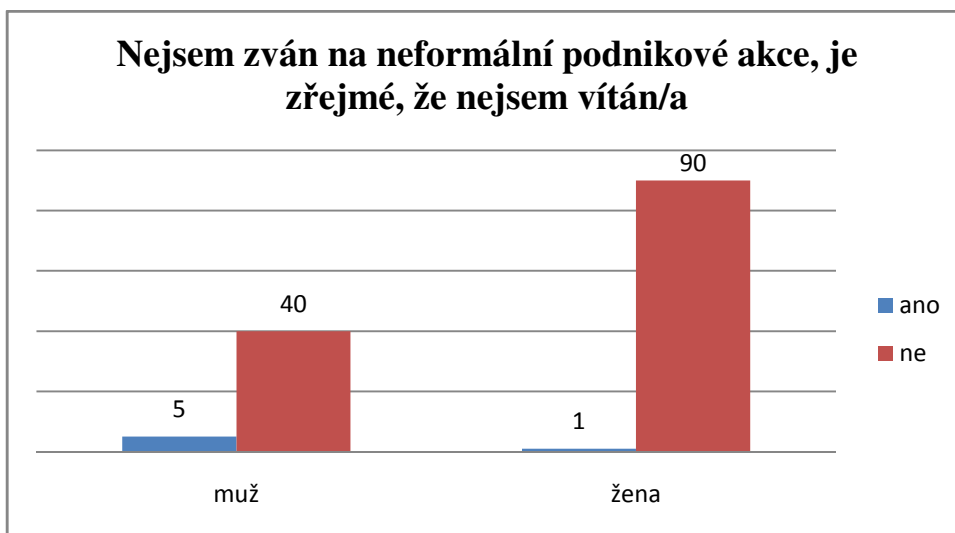
Graf č. 28 Spolupracovníci mi předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržím



Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku odpovědělo téměř 100% žen i mužů záporně, tudíž tímto problémem na pracovišti netrpí. Pouze 2 muži a 1 žena, kteří odpověděli kladně.

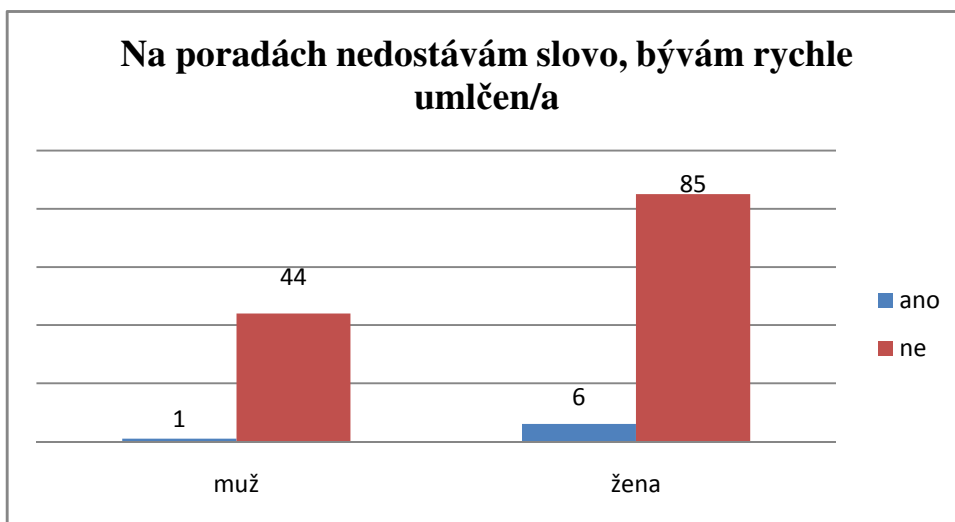
Graf č. 29 Nejsem zván na neformální podnikové akce anebo jen tak naoko, je zřejmé, že nejsem vítán/a



Zdroj: vlastní výzkum

Na výše uvedenou otázku odpovědělo podobně jako v předchozí otázce téměř 100% žen záporně. Pouze 5 mužů a 1 žena se s tímto zacházením na pracovišti setkala.

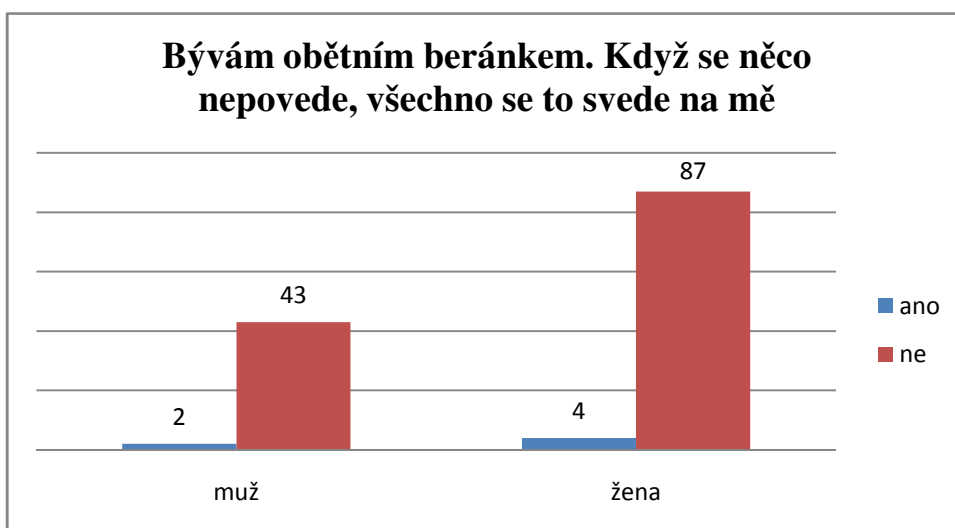
Graf č. 30 Na pracovních poradách nedostávám slovo, a pokud ano, bývám rychle umlčen/a



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že kladně odpovědělo 6 žen a 1 muž, tedy na poradách nedostávají slovo a bývají při svých proslovech umlčeni. Většina respondentů odpověděla, že se s tímto problémem v zaměstnání nesetkala.

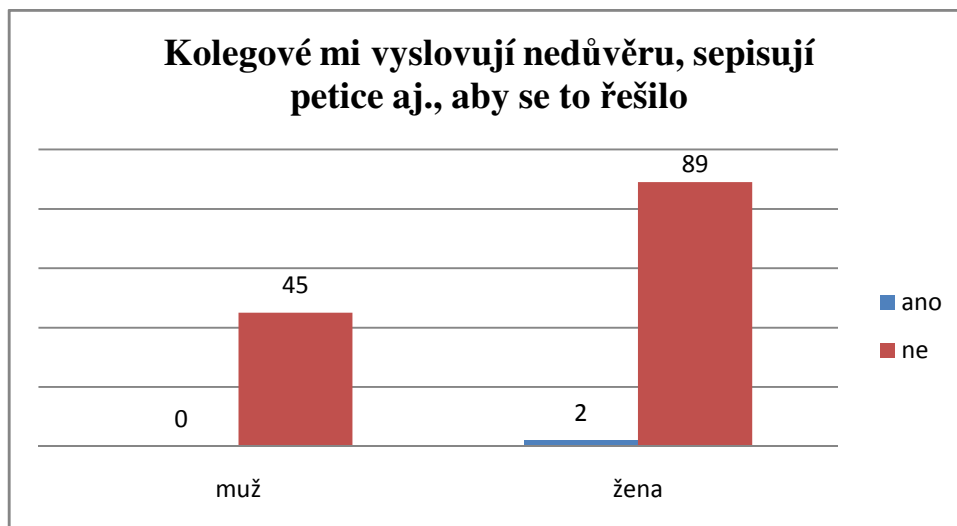
Graf č. 31 Bývám obětním beránkem. Když se něco nepovede, často se na mě všechno svede



Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku znázorněnou v grafu č. 31 odpovídali respondenti v podobném poměru jako v předchozí otázce. Obětním beránkem v podniku jsou 4 ženy a 2 muži. Většinová odpověď 95% bez rozdílu pohlaví byla záporná, a s tímto na pracovišti problém nemají.

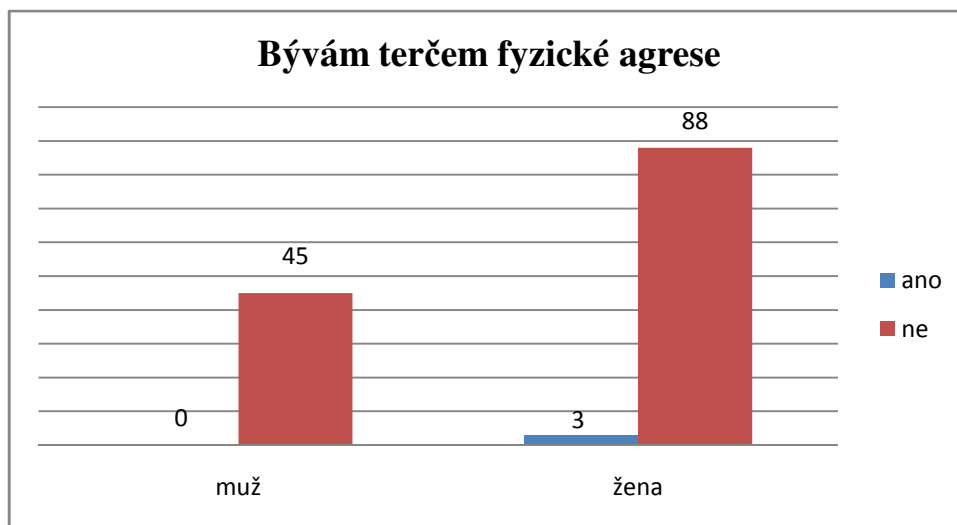
Graf č. 32 Kolegové mi vyslovují nedůvěru, sepisují petice, svolávají schůzky, aby se řešilo, co se mnou dál



Zdroj: vlastní výzkum

Na další výše položenou otázku se muži jednoznačně ve 100% vyjádřili, že se s tímto nepotýkají. Odpovědi u žen byly téměř shodné, pouze 2 ženy odpověděly kladně.

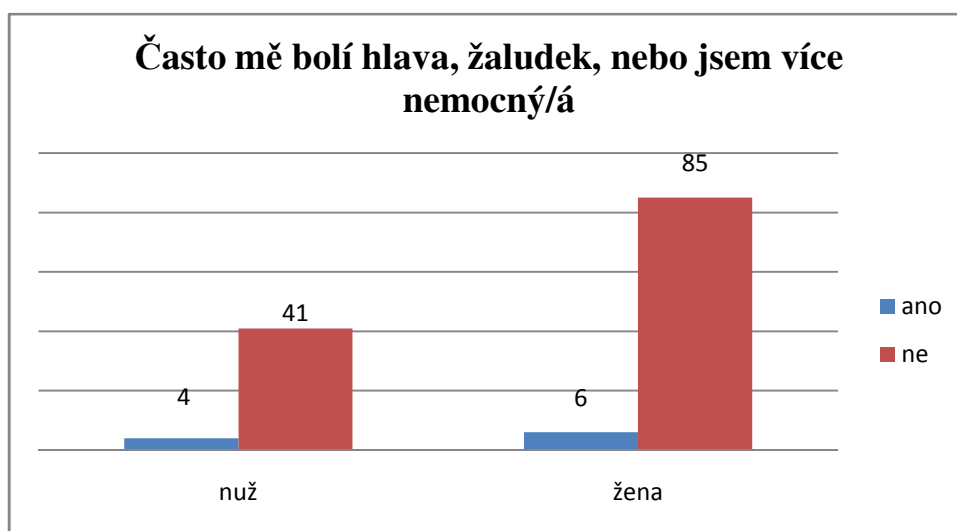
Graf č. 33 Bývám terčem fyzické agrese



Zdroj: vlastní výzkum

Výše uvedený graf č. 33 ukazuje, že 100% mužů jednoznačně s tímto žádný problém nemá. Ženy odpovídaly podobně jako v předešlé otázce, 96% záporně a jen 2 ženy odpověděly kladně, tedy bývají terčem fyzické agrese na pracovišti.

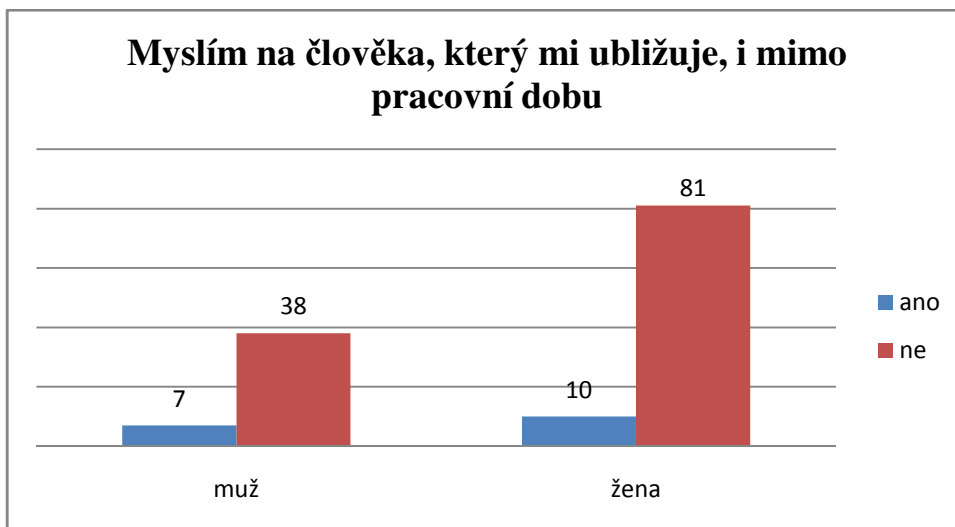
Graf č. 34 Často mě bolí hlava, žaludek nebo jsem více nemocný/á



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 34 vyplývá, že na otázku, jak je to s jejich zdravím, zhodnotilo 6 žen a 4 muži, že je více nemocných. Většina žen musí skloubit zaměstnání s rodinou, tím pádem tolik nevěnují pozornost svému zdraví a odkládají návštěvu lékaře a podceňují možné následky. Zatímco 91% mužů a 93% žen žádné zdravotní problémy na pracovišti nemá.

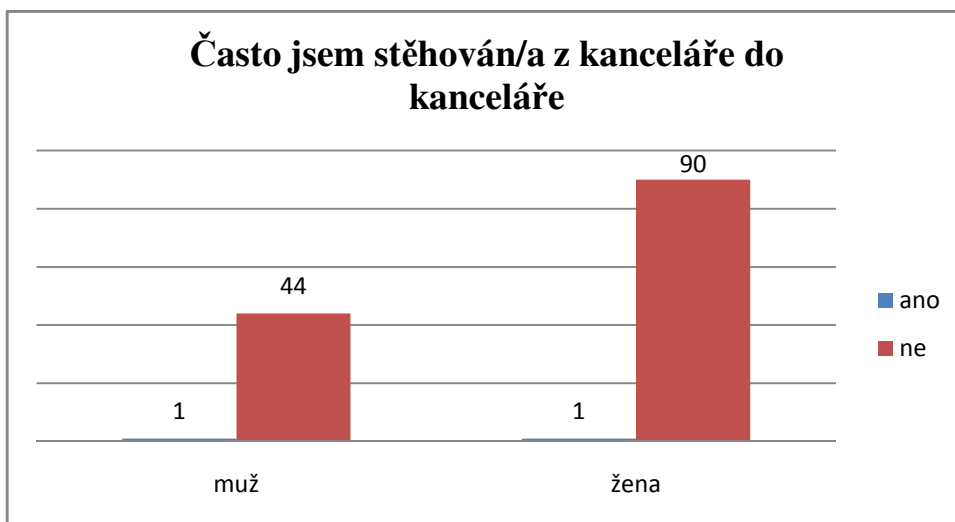
Graf č. 35 Myslím na člověka, který mi nějak ubližuje, i mimo pracovní dobu



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu č. 35 vyplývá, že na tuto položenou otázku se počet kladných odpovědí trochu zvýšil. Kladně odpovědělo 7 mužů a 10 žen. Většina dotazovaných, 84% mužů a 89% žen odpovědělo záporně, tedy ve svém volném čase na kolegy v zaměstnání nemyslí.

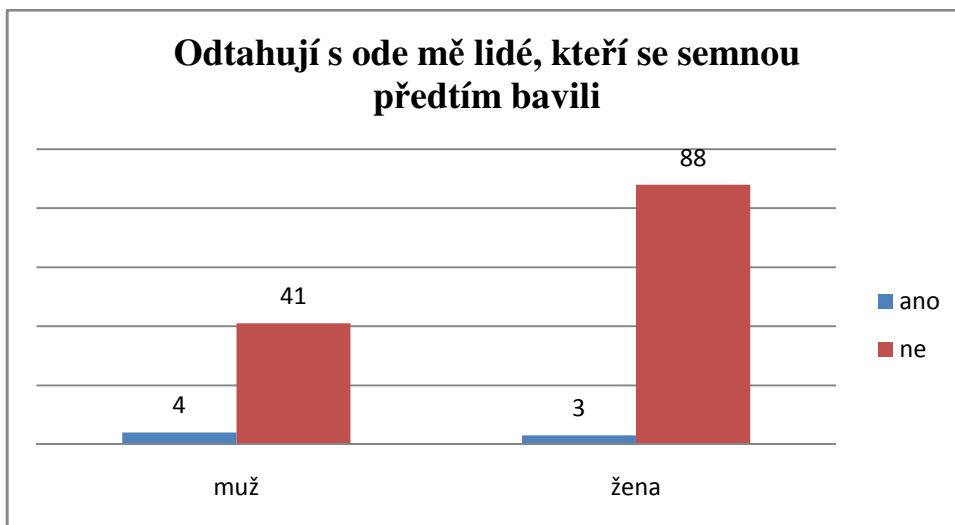
Graf č. 36 Často jsem stěhován/a z kanceláře do kanceláře



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 36 vyplývá, že na tuto otázku odpověděli shodně kladně 1 žena a 1 muž. Ostatních téměř 100% respondentů bez rozdílu věku se s tímto problémem na svém pracovišti nesetkalo.

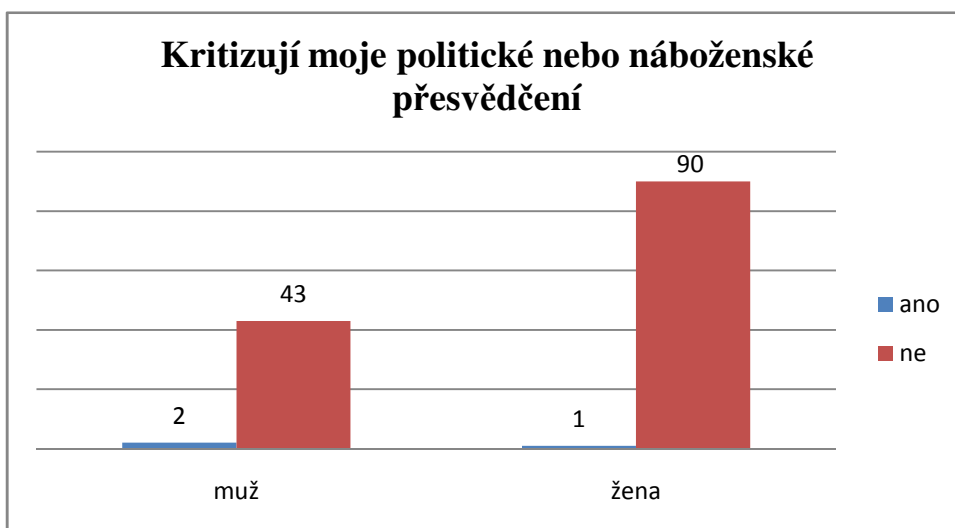
Graf č. 37 Odtahují se ode mě i lidé, kteří se semnou předtím bavili



Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku respondenti odpovídali kladně v počtu 4 mužů a 3 žen. Ostatní dotazování v počtu 91% mužů a 96% žen odpovídali záporně, tedy lidé, kteří se s nimi dříve bavili, se s nimi baví i nadále a neodtahují se od nich. Vztahy na pracovišti jsou velice důležité, jelikož v zaměstnání trávíme většinu svého času. Mnohdy zde nacházíme dlouholeté přátele s kterými se stýkáme i mimo pracovní dobu.

Graf č. 38 Kritizují moje politické nebo náboženské přesvědčení

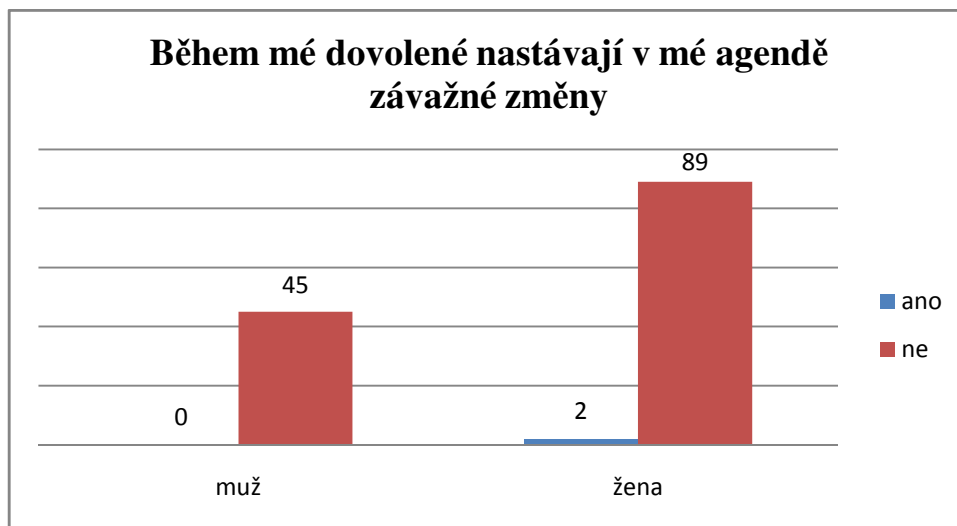


Zdroj: vlastní výzkum

Na výše uvedeném grafu je vidět, že pouze 2 muži a 1 žena odpověděli záporně, i přesto, že politické či náboženského přesvědčení bývá důvodem mnoha sporů nejen

na pracovišti, ale i v soukromém životě. Většina respondentů bez ohledu na pohlaví v počtu 97% odpovědělo záporně, z čehož vyplývá, že s tímto rozhodně na pracovišti problém nemají.

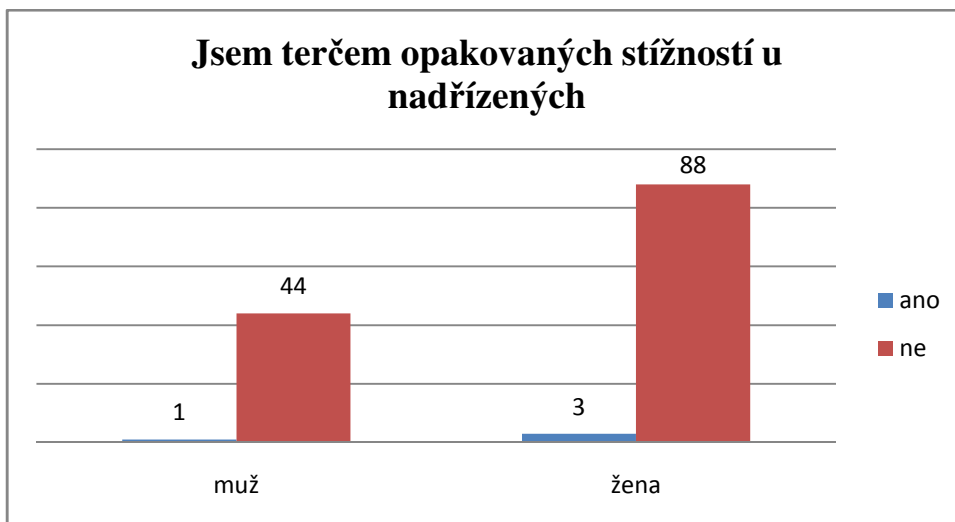
Graf č. 39 Během mé dovolené, nastávají v mnou vykonávané agendě závažné změny



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu č. 39 vyplývá, že na tuto otázku opět muži odpověděli jednoznačně v plném počtu záporně. Téměř by 100% dosáhly i ženy, ale změny v pracovní agendě bohužel ve 2 případech nastaly.

Graf č. 40 Jsem terčem opakovaných stížností u nadřízených

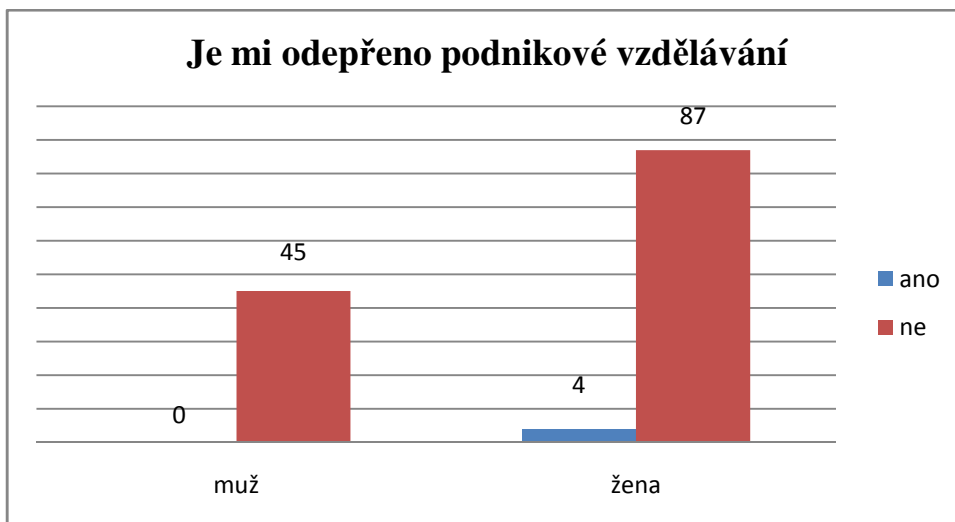


Zdroj: vlastní výzkum

Na výše uvedeném grafu můžete vidět, že muži v počtu záporných odpovědí dosáhli bezmála 100%, pouze 1 muž odpověděl kladně. Ženy v počtu záporných odpovědí dosáhly 96%. Zda si na nás kolegové stěžují u nadřízených nebo ne, není snadno zjištělé.

V porovnání s muži si ženy stěžovaly u nadřízených více, než muži. Nadřízený nás nemusí hned pozvat na „kobereček“, pokud něco zjistí, ale může po nějaké stížnosti naši práci či chování na pracovišti více sledovat, delší dobu a až po čase vynést rozsudek, aniž bychom si uvědomili, že to má za následek stížnost našeho kolegy.

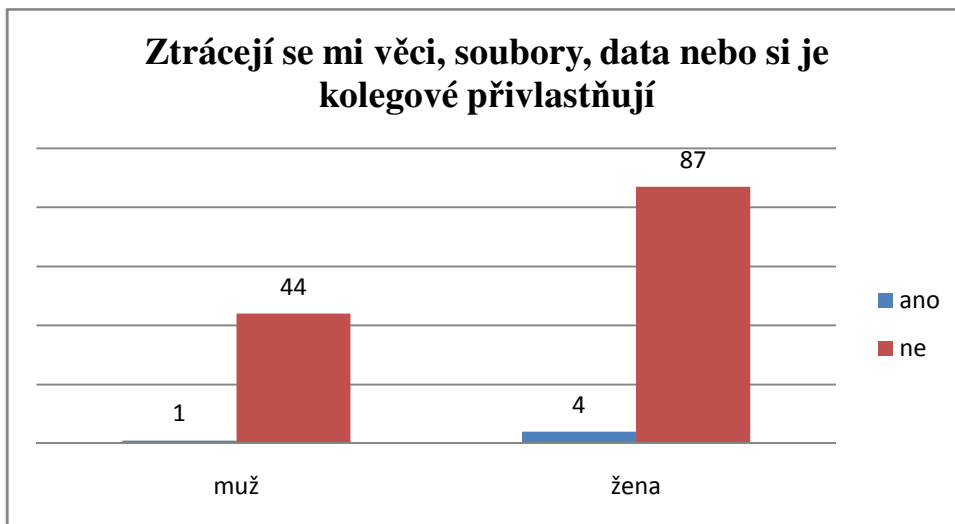
Graf č. 41 Je mi odepřeno podnikové vzdělávání



Zdroj: vlastní výzkum

Na výše položenou otázku neodpověděl opět ani jeden muž kladně. Všechny 100% se jednoznačně shodlo, že se s tímto problémem na pracovišti nesetkalo. Zatímco 4% žen přiznaly, že se s tímto problémem již na pracovišti potýkají i přesto, že na podnikové vzdělávání mají ze zákona právo.

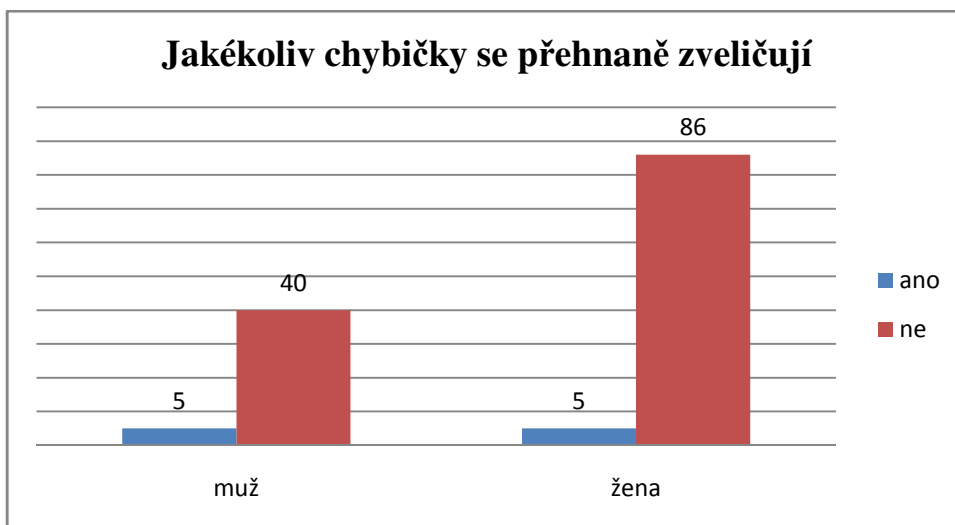
Graf č. 42 Ztrácejí se mi věci, soubory, data nebo si je kolegové přivlastňují



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 42 vyplývá, že na tuto otázku odpověděl kladně 1 muž a 4 ženy. Ostatním respondentům v počtu 96% bez rozdílu pohlaví, se žádná data ani věci neztrácejí a už vůbec si jejich věci nepřivlastňují ostatní kolegové.

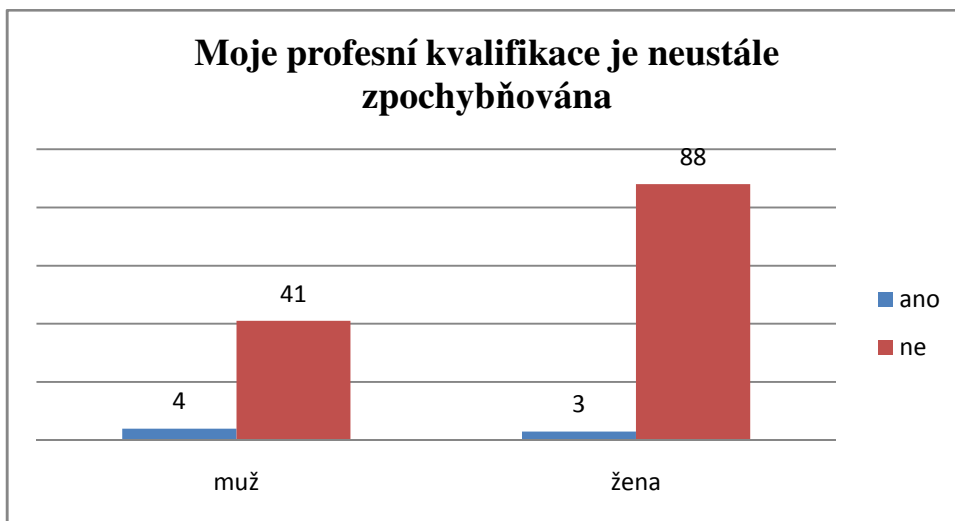
Graf č. 43 Jakékoliv chybičky se přehnaně zveličují



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu č. 43 je patrné, že se v počtu kladných odpovědí na tuto otázku shodlo 5 mužů a 5 žen. Ostatních 92% dotazovaných osob bez ohledu na pohlaví odpovědělo záporně.

Graf č. 44 Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňována

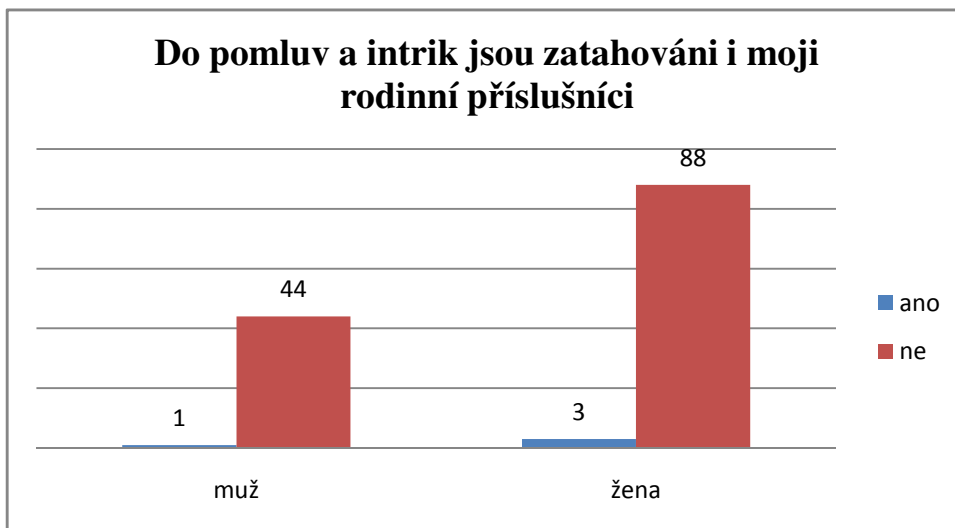


Zdroj: vlastní výzkum

Na výše položenou otázku odpovídalo 91% mužů záporně. Ani ženy se v těchto odpovědích nějak výrazně nelišily, v počtu 96% odpovídaly záporně. Jen 3 ženy

a 4 muži odpověděli kladně, což znamená, že je jejich kvalifikace na pracovišti neustále zpochybňována.

Graf č. 45 Do pomluv a intrik jsou zatahováni i moji rodinní příslušníci

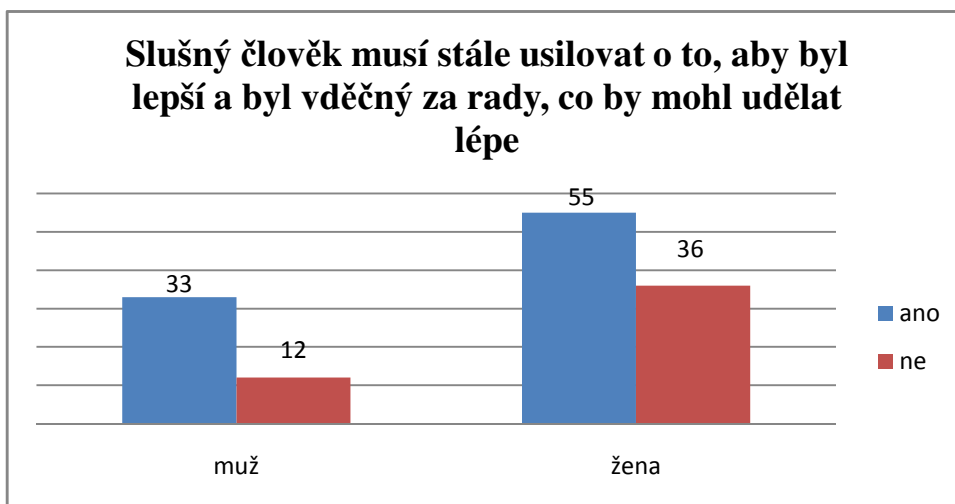


Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 45 vyplývá, že na poslední otázku v tomto testu odpovědělo takřka 100% mužů záporně. Ostatních 96% respondentek s tímto výrokem nesouhlasilo. Ve většině případech zůstává mobbing pouze na pracovišti, jak můžeme vidět v tomto grafu. Tyto odpovědi potvrdili, že pouze 1 muž a 3 ženy se potýkali s tím, že do šikany na pracovišti byla zatahována i jejich rodina.

Další test, který respondenti vyplňovali, měl za úkol zjistit, zda jsou jim vlastní asertivní práva. Test je z knihy od Nováka, T., Pokorné, A.: *Asertivita jako lék v profesních a mezilidských vztazích*, Praha, C. H. Beck, 2003, strana 102, 103 (otázky 1-15). Tento test se skládal z 15 otázek, kde respondenti odpovídali na otázky ano či ne. Nejprve si projdeme jednotlivé otázky. V závěru bude opět tento test komplexně vyhodnocen u všech 136 respondentů. U těchto otázek se trochu mění poměr odpovědí ano/ne oproti předchozímu testu.

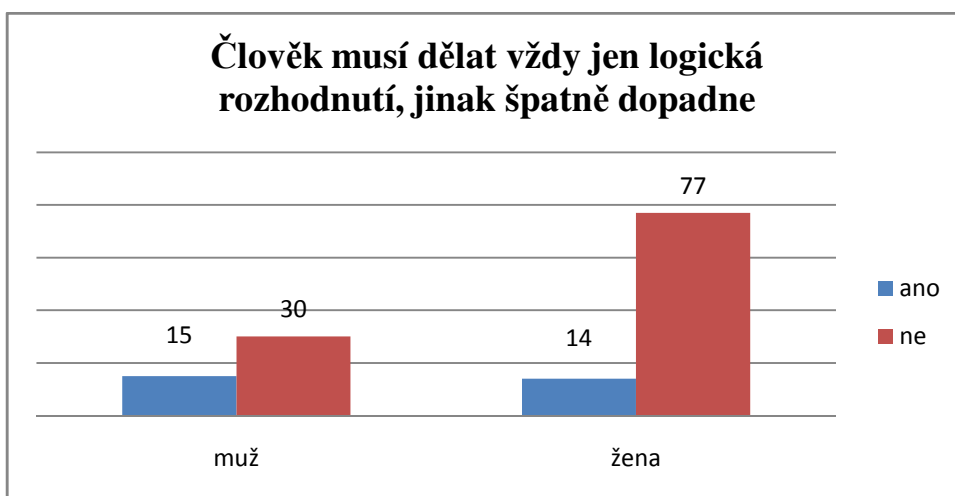
Graf č. 46 Slušný člověk musí stále usilovat především o to, aby byl lepší a lepší. Má být vděčný těm, kdož mu poradí, co by mohl dělat lépe



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 46 je patrné, že na tuto otázku, odpovídalo celkem 64% respondentů kladně. Což je překvapivé. To, že dotazovaní odpověděli takto, může být dáno tím, že většinou nám je od dětství vštěpováno, abychom poslouchali staršího, chytřejšího apodobně a abychom si z těch úspěšnějších brali příklad pro náš život. Z každé rady si můžeme vzít nějaké ponaučení, nebo ji můžeme vzít v potaz, ale to neznamená, že budeme neslušní, pokud se nebudeme každou radou řídit. S tímto výrokem nesouhlasilo 26% mužů a 39% žen.

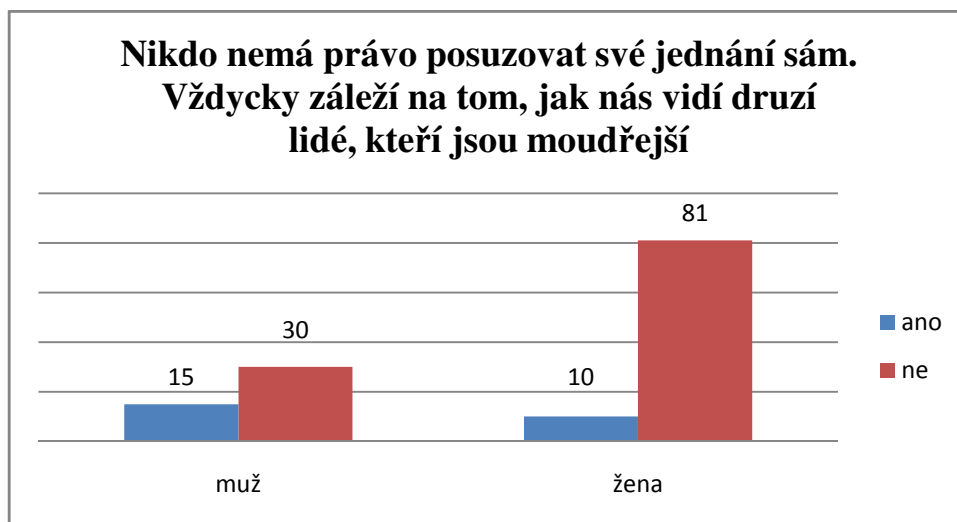
Graf č. 47 Člověk musí dělat vždy jen logická rozhodnutí. Jinak špatně dopadne



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu č. 47 vyplývá, že s tímto výrokem souhlasilo téměř shodně 15 mužů a 14 žen. Ostatních 66% mužů a 84% žen svými odpověďmi potvrdili svůj nesouhlas s tímto tvrzením.

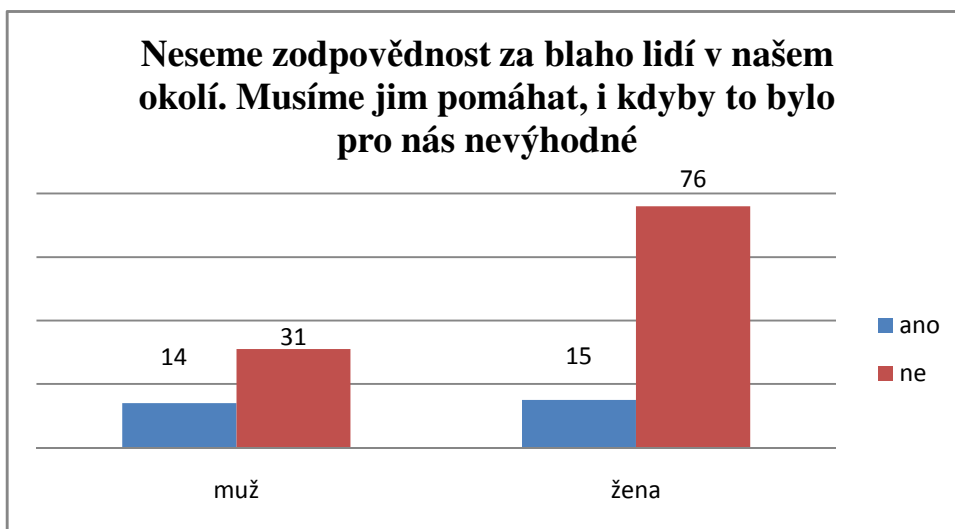
Graf č. 48 Nikdo nemá právo posuzovat své jednání sám. Vždycky záleží na tom, jak nás vidí druzí lidé, kteří jsou moudřejší již proto, že jich je víc



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že s tímto výrokem souhlasilo více dotazovaných mužů než žen. S daným tvrzením nesouhlasilo opět, jako v předešlé otázce 66% mužů. 89% odpovídajících žen mělo také opačný názor a myslí si, že máme právo posuzovat své jednání sami, protože ostatní lidé do daného problému nemusí být zcela zasvěceni.

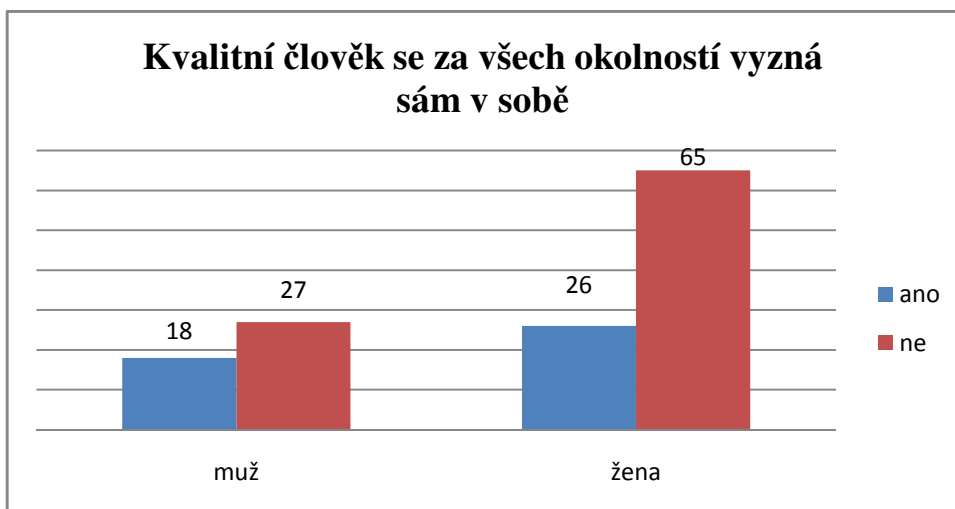
Graf č. 49 Neseme zodpovědnost za blaho všech lidí v našem okolí. Proto jim musíme pomáhat, byť by to bylo i pro nás nevýhodné



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu je patrné, že s tímto výrokiem souhlasilo téměř shodně 14 mužů a 15 žen. Zatímco 68% mužů a 83% žen s verdiktem nesouhlasilo. To může být dáno tím, že ženy se většinou obětují pro svou rodinu a jsou obětavější i v zaměstnání.

Graf č. 50 Kvalitní člověk se za všech okolností vyzná sám v sobě

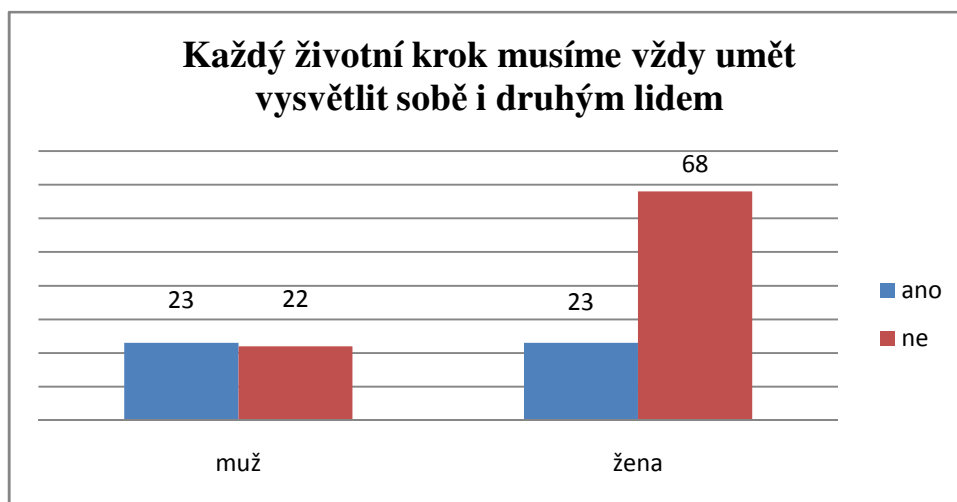


Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 50 je patrné, že kladně odpovědělo 18 mužů a 26 žen. Zbýlých 60% mužů a 71% žen s tímto výrokiem nesouhlasilo. Někdy se lidé ocitnou v situacích, kdy musí

řešit mnoho pracovních a mimopracovních problémů najednou a neznamená to, že když se v této chvíli nevyznají ani sami v sobě, že jsou méně kvalitní.

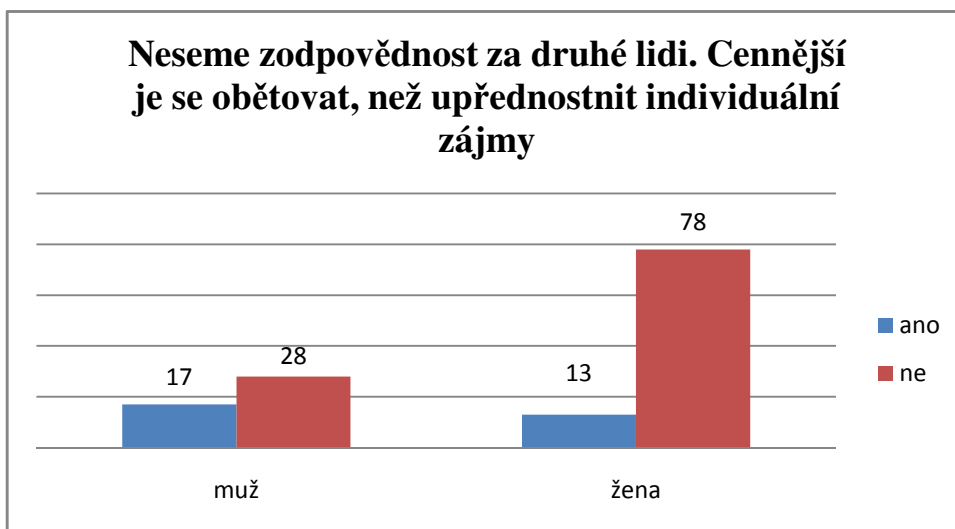
Graf č. 51 Každý životní krok musíme vždy umět vysvětlit, jak sobě, tak i druhým lidem



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 51 vyplývá, že s tímto výrokem souhlasilo 51% mužů a pouze o jednoho méně nesdílelo stejný názor. Ženy na tuto otázku reagovali kladně v počtu 23 osob. S tímto výrokem nesouhlasilo 74% žen a myslí si, že nemusíme každý svůj životní krok vysvětlit sobě natož druhým lidem.

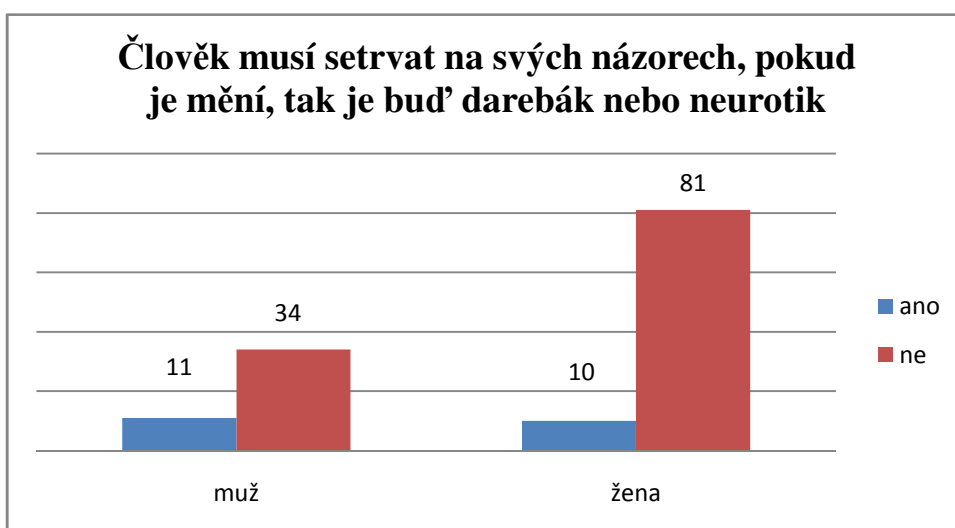
Graf č. 52 Neseme zodpovědnost za druhé lidi. Vždy je sociálně cennější se jim obětovat, než upřednostnit své individuální zájmy



Zdroj: vlastní výzkum

Ve výše uvedeném grafu č. 52 můžete vidět, že 17 mužů a 13 žen s tímto výrokem souhlasí. U 62% mužů a 85% žen převládá opačný názor a to, že každý dospělý člověk zodpovídá sám za sebe a za své rozhodnutí by měl nést sám následky.

Graf č. 53 Člověk musí setrvat na názorech, které jednou zaujal. Pokud je mění, je to důkazem toho, že je buď darebák, nebo neurotik



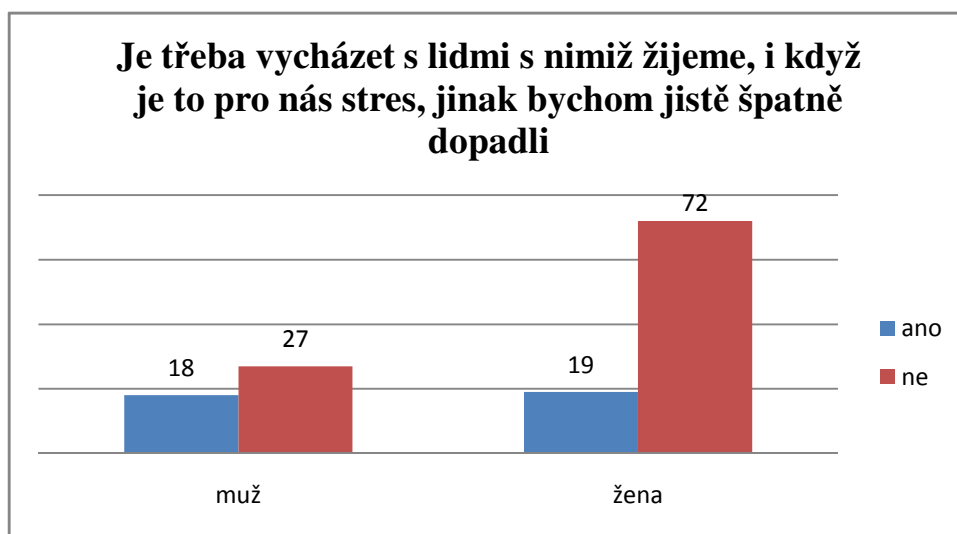
Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu č. 53 je patrné, že na tuto otázku odpovídali respondenti převážně záporně. Z celkového počtu osob s tímto výrokiem nesouhlasilo 84% dotazovaných.

Takto odpovídající osoby se domnívají, že člověk může s věkem či změnou prostředí, nebo následkem životních zkušeností, měnit během života své názory aniž by byl špatný. S věkem a nabytými zkušenostmi se názory na věci či životní situace mohou měnit.

Rozdíl by byl pokud někdo mění své názory ze dne na den a nikdy si není jistý svým rozhodnutím a neustále pochybuje, jestli to neměl udělat tak či jinak. A když toto chování se opakuje, nepůsobí příliš spolehlivě. Kladně odpovědělo skoro shodně 11 mužů a 10 žen.

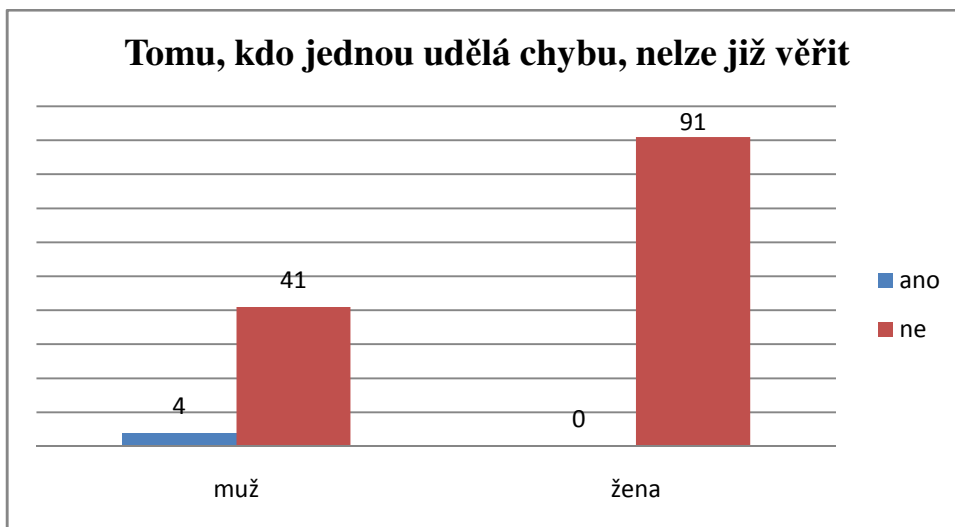
Graf č. 54 Je třeba vycházet s lidmi, s nimiž žijeme, i když to pro nás mnohdy znamená výrazný stres. Jinak bychom jistě špatně dopadli



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 54 vyplývá, že na tuto otázku, kladně odpovědělo 40% mužů. Kladně odpovídalo také 20% žen. S tímto výrokiem nesouhlasilo 27 mužů a 72 žen. Je důležité vycházet s lidmi, s kterými žijem v oboustranném pojetí. Není v pořádku, aby jedna strana byla spokojená na úkor toho, že druhá strana je v neustálem stresu či napětí.

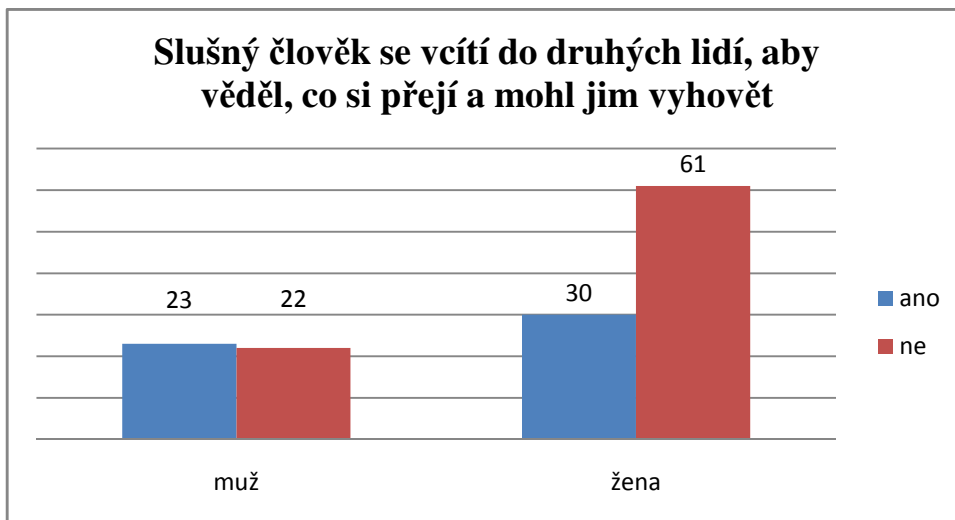
Graf č. 55 Tomu, kdo jednou udělá chybu, nelze již věřit



Zdroj: vlastní výzkum

Na grafu č. 55 můžete vidět, že s touto otázkou souhlasili pouze 4 muži, ale žádná žena. Oproti tomu všech 100% žen je důvěřivějších, a myslí si, že každý může udělat chybu, ale může se z ní poučit a poté být lepší.

Graf č. 56 Slušný člověk se vcítí do druhých lidí natolik, aby věděl, co si přejí a mohl jim vyhovět

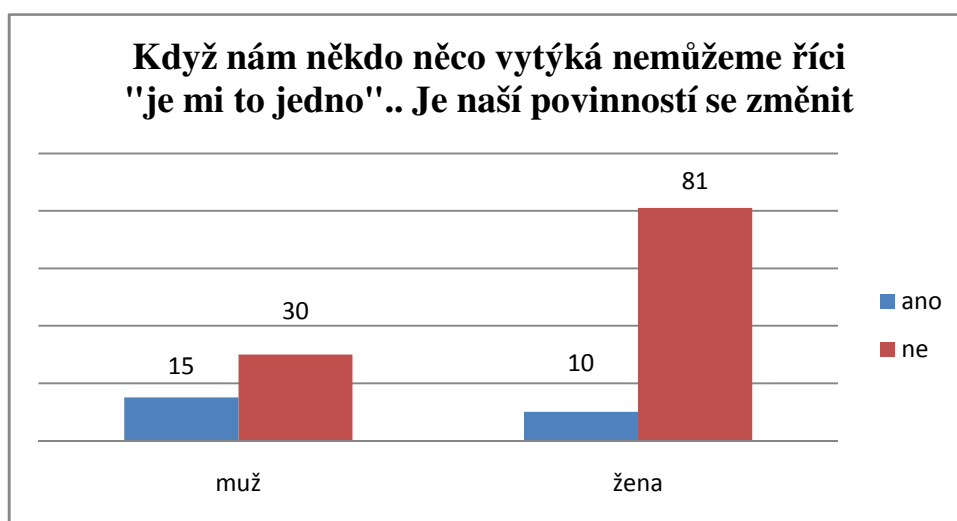


Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu č. 56 vyplývá, že na tuto otázku odpověděli muži téměř shodně, 51% mužů s tímto výrokem souhlasilo a 49% mužů s tímto výrokem nesouhlasilo. S touto otázkou nesouhlasilo 67% žen a kladně odpovědělo 33% z celkového počtu

dotazovaných žen. Toto je pravděpodobně neustálý problém mezi muži a ženami. Jedinec bez ohledu na pohlaví si myslí, že ten druhý se musí vcítit a vědět co chceme, ale nikdo nám nemůže nahlédnout do mysli, a zjistit co si přejeme. Proto jsme zase na začátku, kdy je vždy nejdůležitější správná a jasná komunikace mezi lidmi.

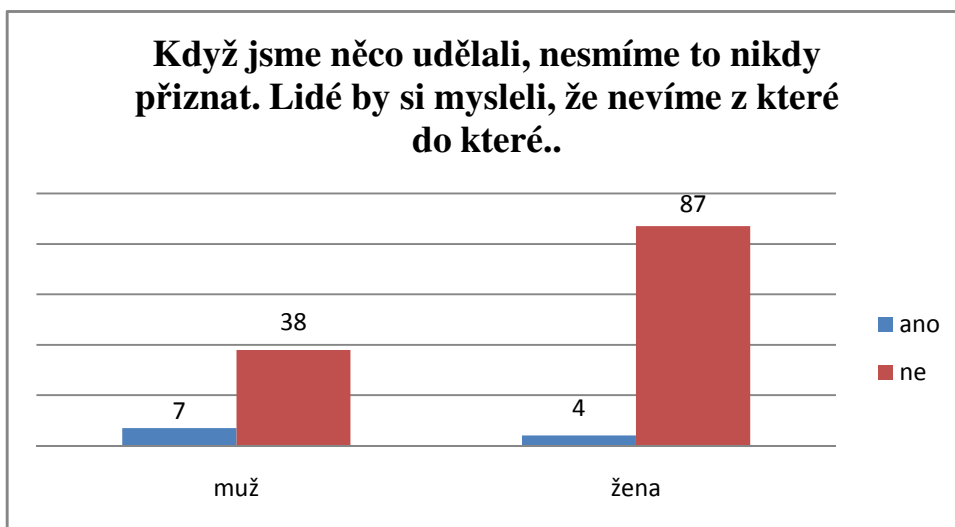
Graf č. 57 Když nám někdo něco vytýká, nemůžeme říci „je mi to jedno“, ani „je to má věc“. Je naší povinností se změnit



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 57 můžeme vyčíst, že respondenti s touto otázkou převážně nesouhlasili. S tímto výrokem tedy nesouhlasilo 66% mužů a 89% žen. Jedna z hlavních zásad asertivity je, že máme právo říci „je mi to jedno“, proto není naší povinností se pokaždé změnit. Každý člověk je osobnost. Pouze 15 mužů a 10 žen s tímto výrokem souhlasilo.

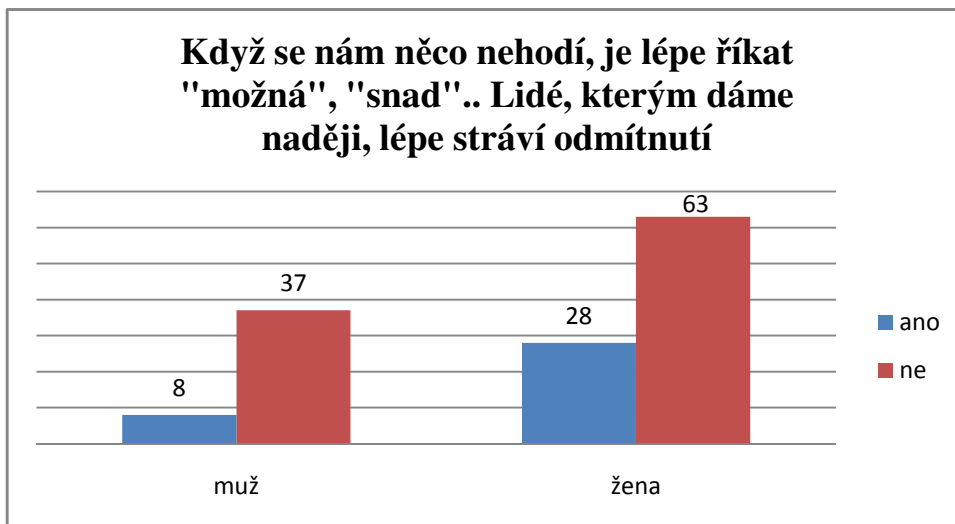
Graf č. 58 Když se stane, že vlastně ani nevíme, proč jsme udělali to, co jsme udělali, nesmíme to nikdy přiznat. Lidé by si mysleli, že nevíme z které do které..



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 58 vyplývá, že na tuto otázku, odpovídalo kladně 7 mužů a 4 ženy. Ovšem s tímto výrokem nesouhlasilo 84% mužů a 95% žen.

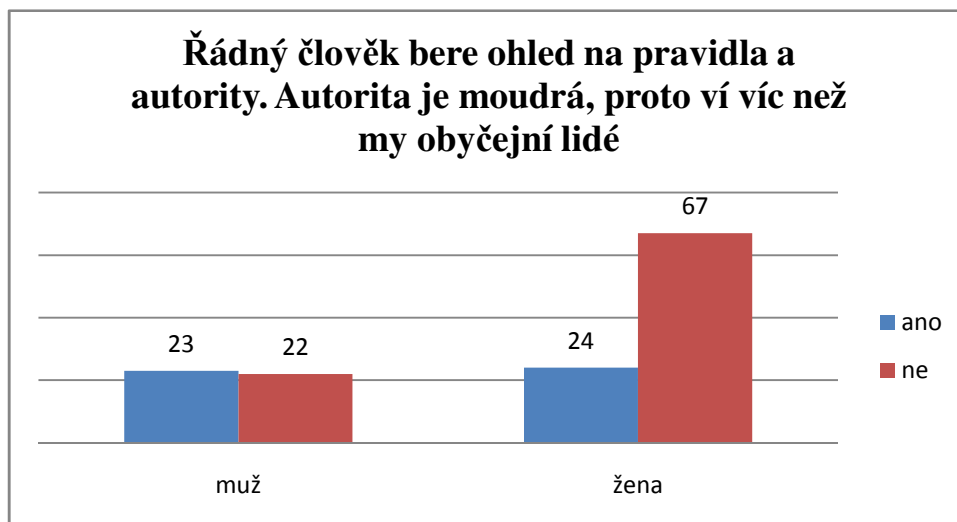
Graf č. 59 Když se nám něco nehodí, je lépe neříkat „ne“, ale „možná“, „snad“, „uvidíme“. Lidé, kterým dáme naději, pak odmítnutí lépe stráví



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že s tímto výrokem, souhlasilo 8 mužů a 28 žen. Naproti tomu velká většina 82% mužů a 69% žen s tímto výrokem nesouhlasila.

Graf č. 60 Řádný člověk bere ohled na obecná pravidla, autority a na veřejné mínění. Autorita je autoritou především proto, že je moudrá, a proto ví víc než my obyčejní lidé



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu č. 60 vyplývá, že na poslední otázku v tomto testu odpovídali respondenti následovně: kladně se k tomuto výroku vyjádřilo 23 mužů a 24 žen. Zatímco s tímto výrokem nesouhlasilo 48% mužů a 73% dotazovaných žen.

4.1 Výsledné shrnutí

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, pomocí dotazníkového šetření, odpovědi na následující otázky:

✓ OTÁZKA Č. 1: **Znají respondenti pojmy mobbing, bossing, asertivita?**

Po vyhodnocení dotazníků, bylo potvrzeno, že pojmy mobbing a bossing byli respondentům, až na malé výjimky, známé. Na otázku, zda respondenti znají pojem mobbing odpověděla převážná většina mužů kladně. Co se týká dotazovaných žen, odpověděla také převážně část kladně. Četnost respondentů, kteří výše zmíněné pojmy znají dokazuje, že úředníci státní správy se dobře orientují v uvedeném názvosloví. Na otázku, zda respondenti znají pojem asertivita, odpověděli téměř všichni bez rozdílu pohlaví kladně. Pouze jednomu muži tento pojem nebyl znám.

✓ OTÁZKA Č. 2: **Jsou respondenti ohroženi mobbingem či bossingem?**

Nejprve bylo u dotazovaných zjišťováno, zda se setkali ve svém zaměstnání s mobbingem. Na tuto otázku odpovědělo kladně téměř 1/2 mužů a 1/3 žen. Zda se respondenti setkali ve svém zaměstnání s bossingem, odpověděla kladně téměř 1/4 mužů a žen. Všichni respondenti byli také podrobeni testu, zda jsou ohroženi mobbingem.

Vyhodnocení testu proběhlo dle tohoto bodového hodnocení (Svobodová, 2008, s. 24, 25): „20 – 32 bodů: *Jste hlavním terčem mobberových útoků, pravděpodobně již máte spoustu fyzických příznaků. Určitě vyhledejte odbornou pomoc, sami to již nezvládnete.*

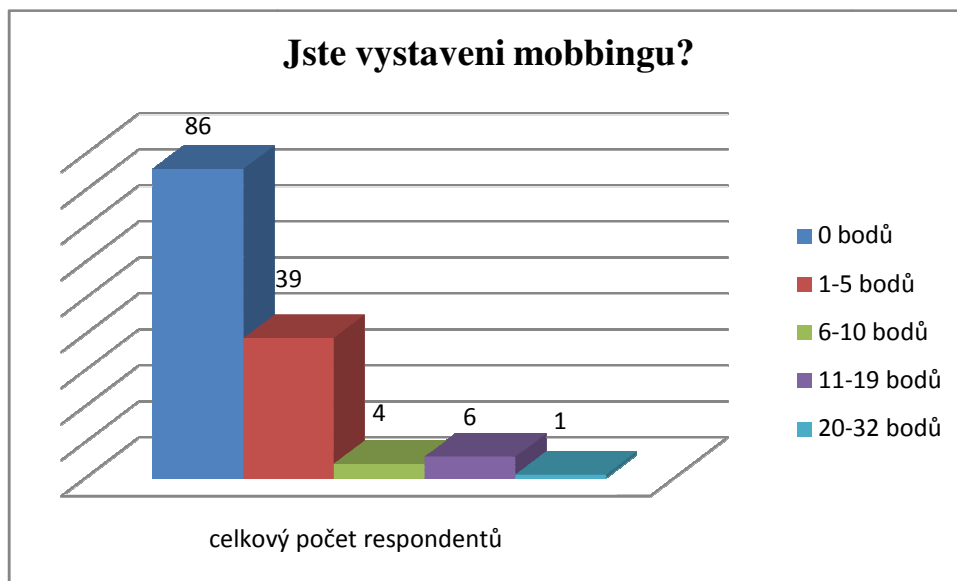
11 – 19 bodů: Zde by se již dalo hovořit o mobbingu. Pokud jste vystaveni systematickým útokům minimálně jednou týdně již půl roku, jste jasnou obětí. Chceteli zůstat ve stávajícím zaměstnání, nezbyvá na vaši reakci mnoho času. Okamžitě jednejte.

6 – 10 bodů: Značná psychická zátěž. Jste pod tlakem, je na čase vytvořit protiopatření. Čím déle budete s obranou váhat, tím obtížnější bude se bránit.

1 – 5 bodů: Několik souhlasů ještě samo o sobě nemusí znamenat ohrožení. Ale celou situaci pozorně sledujte.

0 bodů: Nezbyvá než gratulovat ke kvalitní pracovní atmosféře a rozumným kolegům. “

Graf č. 61 Jste vystaveni mobbingu?



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 61 vyplývá, že převážná většina respondentů není ve svém zaměstnání ohrožena mobbingem. Výsledky byly zjištěny dle následného bodového vyhodnocení (Svobodová, 2008): Pouze 1 člověk získal 20 – 32 bodů, což znamená, že je hlavním terčem mobberových útoků. Určitě by tento člověk měl vyhledat odbornou pomoc, sám tuto situaci již nezvládne.

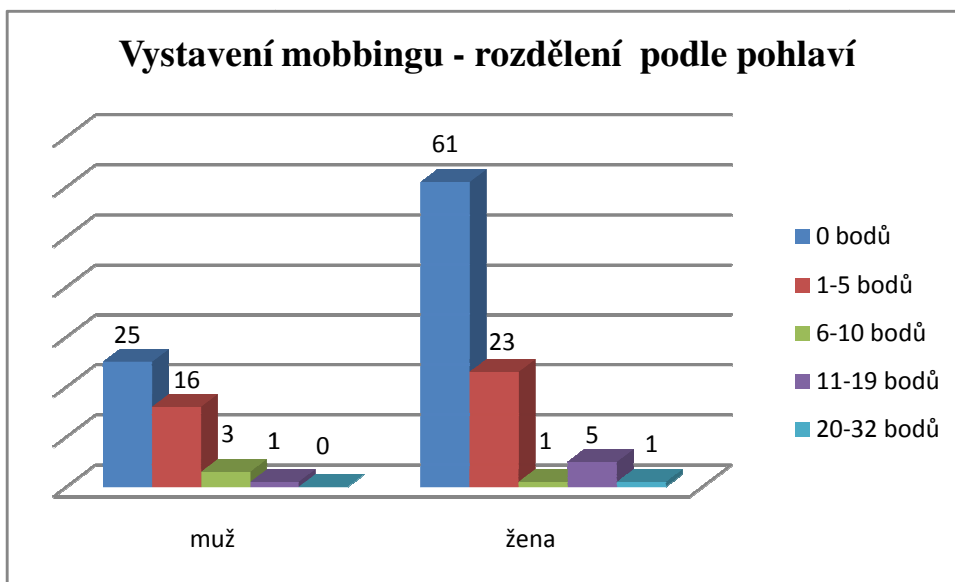
Okamžitě jednat by mělo také 4% odpovídajících respondentů, kteří získali 11 – 19 bodů, což znamená, že zde by se již dalo také hovořit o mobbingu. Pokud jsou tyto respondenti vystaveni systematickým útokům minimálně jednou týdně již půl roku, jsou bohužel obětí. Chtějí - li tyto respondenti zůstat ve stávajícím zaměstnání, nezbývá jim na jejich reakci mnoho času – měli by se rozhodnout co nejdříve k jednání.

Necelá 3% dotazovaných odpovědělo kladně a dosáhli 6 – 10 bodů, což znamená, že zažívají již značnou psychickou zátěž ve svém zaměstnání. Jsou pod tlakem a bylo by na čase začít se nějakým způsobem bránit. Čím déle budou tito respondenti váhat s obranou, tím obtížnější bude se bránit.

Dalších 28% respondentů s druhým nejnižším počtem 1 – 5 bodů nejsou ohroženi mobbingem. Několik souhlasů ještě samo o sobě nemusí znamenat ohrožení. Ale měli by celou situaci pozorně sledovat. U 63% odpovídajících, tedy, kteří ani jednou v tomto

testu neodpověděli kladně a získali tedy 0 bodů, jsou na tom dobře a nezbyváá než jim pogratulovat ke kvalitní pracovní atmosféře a rozumným kolegům. Tato převážná většina respondentů není ve svém zaměstnání ohrožena šikanou jménem mobbing.

Graf č. 62 Vystavení mobbingu - rozděleno podle pohlaví



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 62 je patrné, že složení osob, které jsou či nejsou ohroženi mobbingem v porovnání muži a ženy jsou na tom graficky podobně, zjištěno dle bodového vyhodnocení (Svobodová, 2008):

Nejvíce kladných odpovědí a tedy 20 – 32 bodů získala 1 žena, z čehož vyplývá, že je hlavním cílem mobberových útoků. Dotazovaná žena je ve věku 51 – 55 let. Žádný muž tolikrát kladně neodpověděl.

Dalších body, kde by se již dalo hovořit o mobbingu, tedy 11 – 19 bodů získal 1 muž, který je ve věku 56 – 60 let a 5 žen, které jsou ve věku 36 – 55 let. Citelnou psychickou zátěž zažívá ve svém zaměstnání 1 žena ve věku 31 – 35 let a 3 muži ve věku 41 – 60 let, kteří získali 6 – 10 bodů.

Celou situaci by měli pozorně sledovat 16 mužů, v různorodé věkové skupině a 23 žen, také v různorodé věkové skupině, kteří získali 1 – 5 bodů. Několik souhlasů ještě samo o sobě sice nemusí znamenat ohrožení mobbingem, ale i přesto by měli být ostražití k chování svých kolegů.

Zbylých 61 žen a 25 mužů ani jednou neodpověděli kladně a získali tak 0 bodů. Z toho vyplývá, že tedy pracují v dobré pracovní atmosféře a s dobrými spolupracovníky. Rozložení věku je u každé skupiny bodů různorodé, nedá se říct, že by se někde objevil typický profil oběti mobbingu.

✓ OTÁZKA Č. 3: **Jsou respondentům vlastní jejich asertivní práva?**

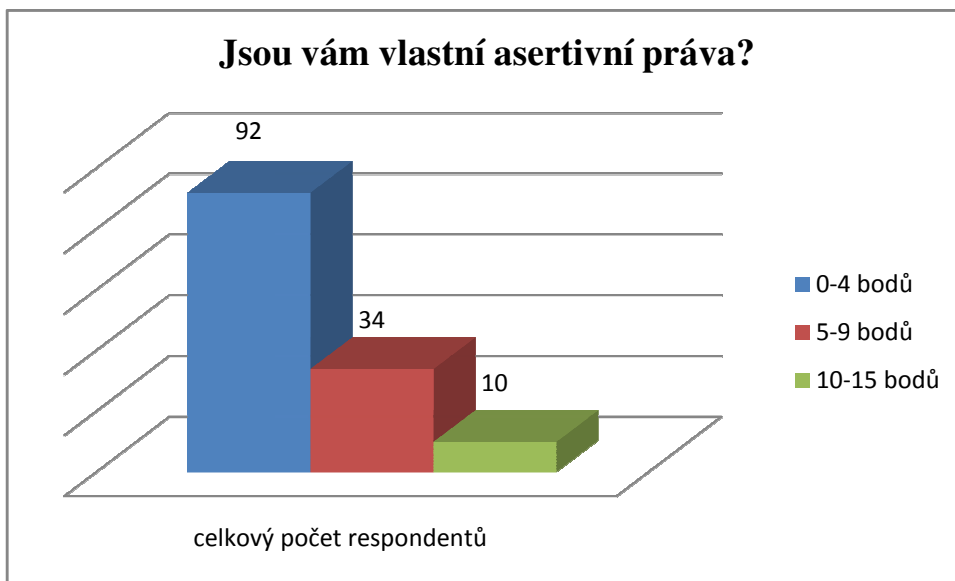
Respondenti byli podrobeni testu, zda jsou jim vlastní asertivní práva. Výsledky testu byly zjištěny dle následného bodového vyhodnocení (Novák, Pokorná, 2003, s. 102, 103): „10 – 15 bodů: *Patříte k těm, kterým jsou asertivní práva a také seběvodomí cizí. Ostatní lidé Vás mnohdy šeredně zneužívají.*

5 – 9 bodů: Obvykle jednáte jako dospělý a svéprávný člověk, který se nedá jen tak opít rohlíkem. Máte svého rozumu dost a berete ohled i na druhé lidi.

0 – 4 bodů: Máme pro vás dvě zprávy: Jednu dobrou tzn. asertivní práva jsou vám velmi blízká. Druhou špatnou tzn. asertivita někdy sklouzne a člověk pak není asertivní, ale agresivní.

Hranice mezi právem člověka rozhodovat se zcela samostatně a egocentrismem nemusí být vždy jasně patrná, ale je podstatná. Na asertivitu lze usuzovat i velmi zprostředkovaně. Třeba i z toho, že naše řeč je jasná a kdo chce, ten nám porozumí třeba i bez nepsaného slovníku.“

Graf č. 63 Jsou vám vlastní asertivní práva?



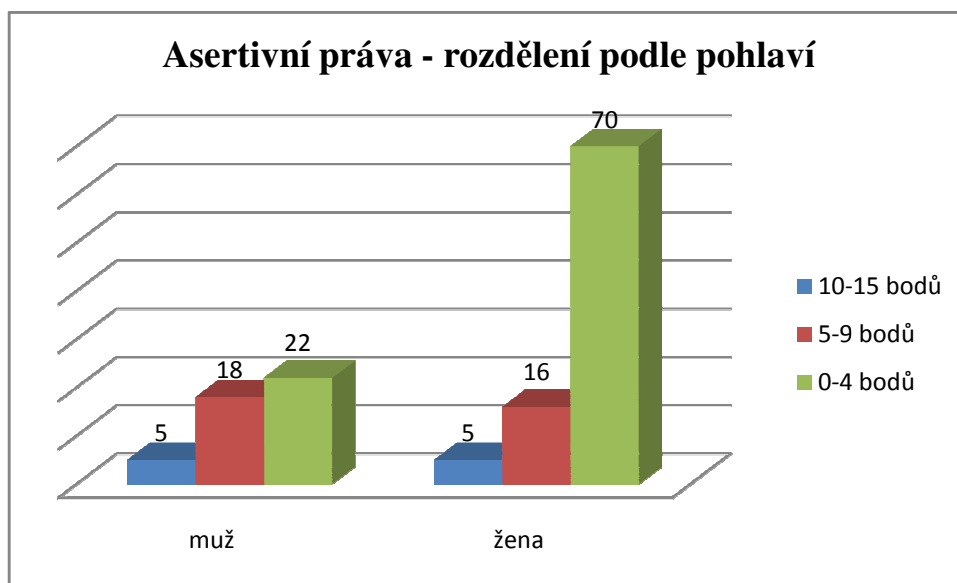
Zdroj: vlastní výzkum

Zjištění, zda jsou dotazovaným vlastní asertivní práva proběhlo podle vyhodnocení (Novák, Pokorná, 2003): Z výše uvedeného grafu je patrné, že 92 dotazovaných respondentů se pohybovalo v rozmezí 0 až 4 body, což znamená, že asertivní práva jsou těmto lidem velmi blízká, ale někdy může takový člověk sklouznout od asertivity k agresivitě.

Dalších 34 dotazovaných se pohybovalo v rozmezí 5 až 9 bodů, což znamená, že takový člověk obvykle jedná jako dospělý a svéprávný člověk, který se nedá jen tak lehce ovlivnit. Z jejich odpovědí vyplynulo, že mají svého rozumu dost a berou ohled i na druhé lidi.

Nejméně dotazovaných, tedy 10 lidí získalo 10 až 15 bodů, což znamená, že tito lidé patří k těm, kterým jsou asertivní práva a také sebevědomí cizí. Bohužel jsou tito lidé mnohdy nehezky zneužíváni.

Graf č. 64 Asertivní práva – rozdělení podle pohlaví



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že složení osob, kterým jsou či nejsou vlastní asertivní práva, v porovnání muži a ženy, jsou na tom graficky podobně, zjištěno podle bodového vyhodnocení (Novák, Pokorná, 2003): V rozmezí 0 až 4 body, což znamená, že asertivní práva jsou těmto lidem velmi blízká, ale někdy může takový člověk sklouznout od asertivity k agresivitě se umístilo 22 mužů.

Dalších 18 dotazovaných mužů se pohybovalo v rozmezí 5 až 9 bodů, což znamená, že takový člověk obvykle jedná jako dospělý a svéprávný člověk, který se nedá jen tak lehce ovlivnit. Z jejich odpovědí vyplynulo, že mají svého rozumu dost a berou ohled i na druhé lidi.

Nejméně dotazovaných, tedy 5 mužů získalo 10 až 15 bodů, ve věkovém rozmezí 51 – 60, což znamená, že tyto lidé patří k těm, kterým jsou asertivní práva a také sebevědomí cizí. V tomto je patrné, že se muži a ženy v tomto testu sešli počtově stejně u bodů v rozmezí 10 – 15 tzn. že asertivní práva a sebevědomí jsou jim cizí. V případě 5 žen se jednalo o věkové rozmezí 26 – 60 let. V bodech 5 – 9 dopadli ženy a muži opět podobně, pouze žen bylo o 2 méně.

Jak můžete vidět na grafickém znázornění, tak asertivní práva jsou blízká 70 ženám z 91 odpovídajících žen. Ženy a muži v této bodové škále byli v různorodé věkové skupině. Ani v tomto případě se nedá určit typický profil odpovídajícího respondenta.

V této škále se vyskytují ženy i muži v různých věkových skupinách, žádné věkové rozmezí není dominantní, které by převládalo nad ostatními. Z grafu je patrné, že převážné většině dotazovaných úředníků zaměstnaných ve státní správě, jsou jim asertivní práva vlastní.

✓ **OTÁZKA Č. 4: Myslí si respondenti, že je možné mobbing či bossing zmírnit či ovlivnit asertivním chováním?**

Na tuto otázku si ze všech 136 respondentů 104 dotazovaných myslí, že se šikana dá zmírnit asertivním přístupem. Kladnou odpověď na tuto otázku vyjádřila různorodá věková skupina lidí.

✓ **OTÁZKA Č. 5: Jsou respondenti schopni asertivního jednání?**

Asertivní techniky úspěšně zkoušelo použít 30 mužů. Devíti mužům, kteří zkoušeli použít asertivní techniky, to však nepomohlo. Šest mužů asertivní techniky vůbec nezkoušelo. Téměř 1/2 žen zkoušela použít asertivní techniku a pomohla jim vyřešit situaci. Zatímco 16 - ti ženám, které se o totéž pokusili, to nepomohlo. Zbylé ženy asertivní techniky vůbec použít nezkoušely.

Ze všech dotazovaných osob si jich 105 asertivní techniky vyzkoušelo úspěšně či neúspěšně. Otázkou je, zda použili pro danou situaci správnou techniku. Pouze 31 jich vůbec asertivní techniku nepoužilo. Nedá se říct, že by zde hrála roli určitá typická věková skupina, spíše záleží na osobnosti člověka. I přesto, že tito respondenti asertivní techniky nevyzkoušeli, myslí si většina z nich, že se dá šikana zmírnit či ovlivnit asertivním jednáním. Co se týká věku všech respondentů, nejméně se zúčastnilo výzkumu lidí ve věku do 25 let a nad 61 a více let.

4.2 Preventivní program „Asertivitou proti mobbingu“

Mobbing na pracovišti je bezpochyby velice nepříjemná věc, která dovede mobbovanému člověku velice znepríjemnit život. Správný zaměstnavatel bez ohledu na odvětví by měl učinit maximální opatření, aby se mobbing na pracovišti nevyskytoval. Jak bylo výše popsáno, co mobbing je a koho může zasáhnout, tak víme, že obětí skrytého psychického teroru na pracovišti se může stát kdokoliv. U mírnějších forem mobbingu může pomoci přímé asertivní chování tj. jasné vymezení toho, co jsme ochotni tolerovat a co už nikoliv. Preventivní program zahrnuje zavedení asertivních kurzů a workshopů, zřízení pozice odborného personalisty zabývajícího se problematikou mobbingu na pracovišti a vytváření společných mimopracovních aktivit pro zaměstnance.

- ✓ **Asertivní kurzy** zaměřené na zvládání asertivních technik např.:
 - umění říci ne,
 - řešení konfliktních situací,
 - umění prosadit se před skupinou lidí,
 - nácvik modelových situací,
 - budování pozitivních vztahů v zaměstnání.
- ✓ Dále firmy nabízejí pro zaměstnance odborné **semináře a workshopy**, které se zabývají:
 - zvýšením sebevědomí,
 - zlepšením komunikačních dovedností a sladění rodinného a pracovního života,
 - jak zvládat konflikty a uspět v kritice,
 - etiketou v zaměstnání,
 - práci s emocemi,
 - rozvojem osobnosti, uměním jednat s lidmi a využitím image jako pracovního nástroje aj.

- ✓ Dalším doporučením, které by podnik měl zvážit, je zřízení pozice **personalisty**, který by byl:
 - **odborník** a uměl zaměstnancům poradit jak legislativně, tak i podpořit psychiku mobbovaného zaměstnance. Podnik by si také měl podrobně rozpracovat strategie pro boj proti mobbingu,
 - **podnik** může podpořit **skloubení pracovního a soukromého života** zaměstnanců, organizací **společných akcí**, aby se zaměstnanci sblížili a poznali se i v jiném prostředí, než v kanceláři. Mezi tyto akce patří např. sportovní dny, vánoční večírky, narozeninové oslavy a jiné společné aktivity.

Odborná školení, jsou zajišťovány specializovanými firmami, tudíž pro podnik znamenají vyhrazení finančních prostředků pro tyto účely. Z ekonomického hlediska je možnost tuto položku snížit tím, že lze využít prostory úřadu a uspořádat školení pro větší počet osob přímo na pracovišti.

Státní instituce by měli umožnit každému zaměstnanci účast na vzdělávacích a školicích programech. Státní podniky, podporující odborný rozvoj svých zaměstnanců, by měli podpořit vzdělání v tomto směru bez rozdílu. Nikdo by neměl být upřednostňován nebo vyčleňován. Samotná účast na kurzu je přínosná pro všechny zaměstnance. Nejdůležitější je pro podnik si tuto strategii nastavit a poté si udržet nastavený standard a inspirovat tak i další podniky.

5. Závěr

V této bakalářské práci jsem se zabývala problematikou mobbingu vyskytujícího se ve státní sféře. V teoretické části jsem se věnovala vysvětlením základních pojmů. Byl zde popsán termín mobbing a některé jeho další podoby. Zmínila jsem jednotlivé fáze mobbingu, prevenci, jeho vznik i možný průběh. V teoretické části je dále uvedena základní charakteristika oběti a aktérů mobbingu. Mimo mobbing jako takový, jsem se zabývala konfliktním chováním, jako je agresivita, pasivita, manipulace i konflikt samotný.

Stěžejní bod pro praktickou část bakalářské práce je dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zmapovat výskyt mobbingu v prostředí státní správy. Výzkum byl prováděn mezi pracovníky několika úřadů v Jihočeském kraji. Šetření probíhalo od září do listopadu minulého roku a zúčastnilo se ho 136 respondentů. Pomocí dotazníku byla zjišťována znalost pojmů jako je mobbing, bossing, asertivita a další. Začleněním dvou testů do dotazníku bylo zjišťováno, zdali jsou respondenti ohroženi mobbingem a jestli dovedou asertivně jednat.

Dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno graficky a na základě těchto výsledků bylo provedeno výsledné shrnutí, ze kterého vychází návrh preventivního programu, který by mohl být na úřadech zaveden.

Výsledné shrnutí vycházelo z odpovědí respondentů na otázky týkající se znalostí pojmů mobbing, bossing, asertivita, otázek zjišťujících, zda jsou dotázaní ohroženi mobbingem a bossingem a jestli jsou jim vlastní jejich asertivní práva. Dále jsem se zajímala o to, jestli si respondenti myslí, že se dá mobbing a bossing zmírnit či ovlivnit asertivním chováním a zda jsou respondenti vůbec asertivního jednání schopni.

Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci státní sféry, kteří se zúčastnili výzkumu, znají pojmy jako je mobbing, bossing a asertivita. Ve svém zaměstnání se s nějakou formou mobbingu setkalo dokonce 30% respondentů. Zajímavé zjištění bylo také to, že ačkoli si většina dotazovaných myslí, že použití asertivních technik může zmírnit mobbing, tak asertivní techniky použilo úspěšně jen 58% z nich. Školení o asertivitě zatím absolvovalo zhruba 31% respondentů.

Preventivní program zahrnuje zavedení asertivních kurzů a workshopů, zřízení pozice odborného personalisty zabývajícího se problematikou mobbingu na pracovišti a vytváření společných mimopracovních aktivit pro zaměstnance.

Jak se ukázalo, většina dotazovaných si myslí, že by asertivitou mohli zabránit šikaně, avšak mnoho z nás zná pouze obecné pojmy, nebo něco málo o asertivitě zaslechl či se dočetl v odborných knihách, to ale nestačí a je třeba si asertivní chování natrénovat. Vidět příklady z praxe a vědět, kdy a v jaké situaci správnou asertivní techniku použít. Toto by nás měla naučit odborná školení, které se tímto problémem zabývají.

Myslím si, že jakákoli iniciativa, kterou zaměstnavatelé, bez ohledu na odvětví a obor své činnosti, vyvinou k tomu, aby mobbingu ve své instituci nedali šanci, bude vítána ve všech směrech. Podniky, které budou aktivně podporovat rovné příležitosti a nabízet podobná školení, budou mít motivovanější zaměstnance, spokojenější klienty a image značky se v očích veřejnosti bude zlepšovat.

Použitá literatura

- Beňo, P.: Můj šéf, můj nepřítel?, Šlapanice: ERA, 2003
- Biechová, E.: 90 skvělých aktivit od 90 světových koučů, Brno: Computer Press, 2011
- Bourcet, S., Gravillonová I.: Šikana ve škole, na ulici, doma: jak bránit své dítě: praktický průvodce pro rodiče, pedagogy a vychovatele, Praha, Albatros, 2006
- Branham, L.: 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, Praha: Grada Publishing, 2009
- Capponi, V., Novák T.: Jak se prosadit, Asertivně do života, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992
- Civil, J.: Asertivita: umění prosadit se: prověřte si své dovednosti, odhalte přednosti a slabiny, vytvořte si osobní výkonnostní tréninkový plán, Frýdek-Místek, Alpress, 2006
- Čech, T.: Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. století, 2011, Brno, Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD, 2011
- Gruber, D.: Zlatá kniha komunikace, Ostrava, Repronis, 2005
- Gutmannová, J.: Cvičebnice asertivity Praha: Talpress, 1995
- Kratz, H. J.: Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha, Management Press, 2005
- Leman, K.: Ženy, které se příliš snaží, Praha: Návrat domů, 2011
- Novák, T., Pokorná, A.: Asertivita jako lék v profesních a mezilidských vztazích, Praha, C.H. Beck, 2003
- Pospíšil, M.: Asertivita je stále živá, aneb, Cvičení, výklady, kaskády, situace z českého prostředí, Plzeň, 2005
- Praško, J., Prašková, H.: Asertivitou proti stresu, Praha, Grada Publishing, 1996
- Rogers, V.: Kyberšikana, Praha: Portál, 2011
- Rushtonová, R.: Jak nebýt outsiderem, Praha: Portál, 1996

Svobodová, L.: Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba, Praha, Grada Publishing, 2008

Vašutová, M.: Proměny šikany ve světě nových médií, Filozofická fakulta Ostravské univerzity, 2010

Wagnerová, I.: Psychologie práce a organizace. Praha: Grada, 2011

Seznam příloh

1. vzorový dotazník

Příloha č. 1 vzorový dotazník

Asertivitou proti mobbingu ve státní sféře

Tento formulář slouží pro bakalářskou práci s názvem: „Asertivitou proti mobbingu ve státní sféře a jeho vliv na pracovní kariéru“. Cílem mého dotazníku je zjistit zda mobbing a bossing ovlivňuje naši kariéru a zda se proti takovému "šikanování" můžeme bránit asertivním jednáním. Dotazník je anonymní a veškeré informace budou použity pouze pro účely bakalářské práce. Dotazník se skládá z 60 jednoduchých otázek a jeho vyplnění Vám zabere max. 5 minut.

Co je to mobbing/bossing?

Mobbing je ekvivalent šikany na pracovišti, jde o případy, kdy kolega nejrůznějšími způsoby napadá jiného kolegu, kterému toto jednání přináší psychickou nebo psychosomatickou újmu. Nejedná se o občasné konflikty, které lze vnímat jako relativně přirozenou součást interpersonální komunikace a interakce, nýbrž dlouhodobé a systematické útoky, které mohou mít pro oběť velmi vážné zdravotní a sociální důsledky. Specifickou podobu mobbingu je pak bossing, kdy je agresorem nadřízený zaměstnanec.

Co je to asertivita?

Chovat se asertivně znamená být otevřený, čestný a přímý. Soustředit se na to, co požaduji nebo potřebuji – avšak mít ústavičně na mysli, že i ostatní mají svoje potřeby a práva. Jde o to nebýt agresivní a nenechat se převálcovat. Snášet bez stresu i komplikované mezilidské situace, jasně a přiměřeně vyjadřovat vlastní pocity, říkat ano nebo ne v souladu s tím, co doopravdy chceme, požádat o to, co potřebujeme, přijmout odmítnutí od druhého bez pocitu urážky, přijmout kritiku bez vzdoru či sebeodsuzování, umění konstruktivně kritizovat, vyjádřit i přijmout kompliment, prosadit svoje oprávněné požadavky, citlivě naslouchat druhému, uzavírat rozumné kompromisy, spolupracovat s druhými k oboustranné spokojenosti.

10 základních asertivních práv

Máme právo sami posuzovat své vlastní chování a city a být za ně zodpovědní; nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující naše chování; posoudit, zda a nakolik jsme zodpovědní za řešení problémů druhých lidí; změnit svůj názor; říci „já nevím“; být nezávislí na dobré vůli ostatních; dělat chyby a být za ně zodpovědní; dělat nelogická rozhodnutí; říci „nerozumím“; říci „je mi to jedno“.

***Povinné pole**

Pohlaví *

Profil respondenta.

Děti *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Rodinný stav *

Věk *

Nejvyšší dosažené vzdělání *

Znáte pojem mobbing? *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Setkal/a jste se někdy ve svém zaměstnání s mobbingem? *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Znáte pojem bossing? *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Setkal/a jste se někdy ve svém zaměstnání s bossingem? *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Znáte pojem asertivita? *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Myslíte si, že se dá nějaký druh šikany zmírnit či ovlivnit asertivním chováním? *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Zkoušel/a jste někdy použít asertivní techniky v praxi? *

- ☐ ☐ Ano - pomohlo
- ☐ ☐ Ano - nepomohlo
- ☐ ☐ Ne

Domníváte se, že by výuka asertivity měla být součástí vzdělání pracovníků ve státní správě? *

- ☐ ☐ Ano - sám jsem toto školení absolvoval/a
- ☐ ☐ Ano - ale dosud jsem toto školení neabsolvoval/a
- ☐ ☐ Ne

Když vstoupím do místnosti, rozhovor kolegů náhle skončí. *

Test - Jste vystaveni mobbingu? 32 otázek

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Šíří o mě pomluvy. *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Moje přítomnost na pracovišti je kontrolována víc než normálně nebo u jiných kolegů. *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná, jsem terčem neustálé kritiky. *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Je mi písemně nebo ústně vyhrožováno. *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Směji se mé nemoci, handicapu, účesu, oblečení apod. *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace. *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Okřikují mě nebo mi neustále nadávají. *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Chovají se ke mně, jako kdybych byl/a vzduch. *

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

Kolegové si ze mě utahují, posílají mě dělat zbytečné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy. *

- ☐ ☐ Ano

- ☐ Ne
- Obtěžují mě sexuálními narážkami nebo činy. ***
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- Věnují mi pouze pohrdavé pohledy či gesta. ***
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- Mám hanlivou nebo nelichotivou přezdívku. ***
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- Jsem terčem kanadských žertů. ***
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- Spolupracovníci mi předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržím. ***
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- Nejsem zván na neformální podnikové akce anebo jen tak naoko, je zřejmé, že nejsem vítán/a. ***
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- Na pracovních poradách nedostávám slovo, a pokud ano, bývám rychle umlčen/a. ***
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- Bývám obětním beránkem. Když se něco nepovede, často se na mě všechno svede. ***
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- Kolegové mi vyslovují nedůvěru, sepisují petice, svolávají schůzky, aby se řešilo, co se mnou dál. ***
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- Bývám terčem fyzické agrese. ***
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- Často mě bolí hlava, žaludek nebo jsem více nemocný/á. ***
- ☐ Ano

- ☐ Ne
Myslím na člověka, který mi nějak ubližuje, i mimo pracovní dobu. *
- ☐ Ano
- ☐ Ne
Často jsem stěhován/a z kanceláře do kanceláře. *
- ☐ Ano
- ☐ Ne
Odtahují se ode mě i lidé, kteří se semnou předtím bavili. *
- ☐ Ano
- ☐ Ne
Kritizují moje politické nebo náboženské přesvědčení. *
- ☐ Ano
- ☐ Ne
Během mé dovolené nastávají v mnou vykonávané agendě závažné změny. *
- ☐ Ano
- ☐ Ne
Jsem terčem opakovaných stížností u nadřízených. *
- ☐ Ano
- ☐ Ne
Je mi odepřeno podnikové vzdělávání. *
- ☐ Ano
- ☐ Ne
Ztrácejí se mi věci, soubory, data nebo si je kolegové přivlastňují. *
- ☐ Ano
- ☐ Ne
Jakékoliv chybičky se přehnaně zveličují. *
- ☐ Ano
- ☐ Ne
Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňována. *
- ☐ Ano
- ☐ Ne
Do pomluv a intrik jsou zatahováni i moji rodinní příslušníci. *
- ☐ Ano
- ☐ Ne
Slušný člověk musí stále usilovat především o to, aby byl lepší a lepší. Má být vděčný těm, kdož mu poradí, co by mohl dělat lépe. *

Test - Jsou Vám vlastní asertivní práva? 15 otázek

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Člověk musí dělat vždy jen logická rozhodnutí. Jinak špatně dopadne. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Nikdo nemá právo posuzovat své jednání sám. Vždycky záleží na tom, jak nás vidí druzí lidé, kteří jsou moudřejší již proto, že jich je víc. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Neseme zodpovědnost za blaho všech lidí v našem okolí. Proto jim musíme pomáhat, byť by to bylo i pro nás nevýhodné. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Kvalitní člověk se za všech okolností vyzná sám v sobě. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Každý životní krok musíme vždy umět vysvětlit, jak sobě, tak i druhým lidem. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Neseme zodpovědnost za druhé lidi. Vždy je sociálně cennější se jim obětovat, než upřednostnit své individuální zájmy. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Člověk musí setrvat na názorech, které jednou zaujal. Pokud je mění, je to důkazem toho, že je buď darebák nebo neurotik. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Je třeba vycházet s lidmi, s nimiž žijeme, i když to pro nás mnohdy znamená výrazný stres. Jinak bychom jistě špatně dopadli. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Tomu, kdo jednou udělá chybu, nelze již věřit. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Slušný člověk se vcítí do druhých lidí natolik, aby věděl, co si přejí a mohl jim vyhovět. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Když nám někdo něco vytýká, nemůžeme říci „je mi to jedno“, ani „je to má věc“. Je naší povinností se změnit. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Když se stane, že vlastně ani nevíme, proč jsme udělali to, co jsme udělali, nesmíme to nikdy přiznat. Lidé by si mysleli, že nevíme z které do které. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Když se nám něco nehodí, je lépe neříkat „ne“, ale „možná“, „snad“, „uvidíme“. Lidé, kterým dáme naději, pak odmítnutí lépe stráví. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne

Řádný člověk bere ohled na obecná pravidla, autority a na veřejné mínění. Autorita je autoritou především proto, že je moudrá, a proto ví víc než my obyčejní lidé. *

☐ ☐ Ano

☐ ☐ Ne