

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V Č. BUDĚJOVICÍCH

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI

**Mobbing a Bossing a jejich dopad na pracovní výkon a efektivitu
vynaložených nákladů**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: Roman Homolka

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V Č. BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI

Autor: Roman Homolka

Vedoucí práce: PhDr. Libor Pytel

Studijní obor: Sociální pedagogika, specializace bezpečnostní služby

Datum odevzdání:

Z a d á n í b a k a l á ř s k é p r á c e

Název práce:

Mobbing a Bossing a jejich dopad na pracovní výkon a efektivitu
vynaložených nákladů

Jméno studenta: ROMAN HOMOLKA

Ročník: 3.

Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice

Vedoucí práce: Sociální pedagogika

Katedra: Společenských věd FM VŠE

Termín zadání :

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „**Mobbing a Bossing, a jejich dopad na pracovní výkon a efektivitu vynaložených nákladů**“ vypracoval samostatně a použil prameny, které cituji a uvádím v příložené bibliografii.

Dále 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.

Souhlasím s použitím práce k vědeckým účelům.

V Českých Budějovicích dne 31.1.2010

.....

podpis studenta

Poděkování:

Zvláštní poděkování bych chtěl věnovat PhDr. Liboru Pytlovi, za odborné vedení, ochotu, trvalý zájem a cenné rady při psaní bakalářské práce.

Obsah:

ÚVOD	s. 1
1 MOBBING	s. 4
1.1 Historické souvislosti a vývoj mobbingu	s. 4
1.2 Mobbing a šikana	s. 6
2 SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÁ VÝCHODISKA	s. 8
2.1 Agrese a agresivita	s. 8
2.2 Druhy agrese	s. 10
2.3 Reakce na agresi	s. 11
2.4 Vymezení pojmu mobbing	s. 12
2.5 Motivace	s. 13
2.6 Fáze mobbingu	s. 15
2.7 Stupně mobbingu	s. 18
2.8 Způsoby mobbingu	s. 19
2.9 Pachatelé mobbingu	s. 20
2.9.1 Osobnost pachatele	s. 21
3 VLIV MOBBINGU NA ORGANIZACI A OKOLÍ JEDINCE	s. 24
3.1 Ekonomické souvislosti	s. 24
3.2 Poruchy pracovní motivace	s. 25
3.3 Mobbing a firemní kultura	s. 26
3.4 Role rodiny oběti	s. 27
3.5 Role přátel oběti	s. 28
4 PRÁVNÍ ROVINA MOBBINGU	s. 29
5 KRITÉRIA PŘI POSUZOVÁNÍ A NAPLNĚNÍ ZNAKŮ MOBBINGU	s. 30
6 SPECIFIKA ORGANIZACE TYPU OBECNÍ A MĚSTSKÉ POLICIE	s. 32
6.1 Příklady projevů závadového chování na pracovišti a jeho vliv na výkonnost v jednotlivých činnostech a efektivitu vynaložených nákladů	s. 33
6.2 Závěry a vyhodnocení – šetření mezi strážníky	s. 36
6.3 Projevené vlivy závadového mezilidského chování a narušování atmosféry vztahů na konkrétním pracovišti	s. 37
ZÁVĚR	s. 38
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	s. 40

ÚVOD

Současná společenská situace nás čím dál, tím víc nutí zastavit se a zamyslet se nad sebou samým. Žijeme v době, která se vyznačuje rychlým životním tempem. Lidé neustále za něčím a někam chvátají. Snaží se získat pro sebe či pro své blízké „jen to nejlepší“. Na tento oltář mamonu jsou schopni přinášet mnohdy zásadní oběti – přátelství, lásku k bližním, vlastní přirozenost a identitu. Mnoho autorů, publikujících v různých oborech, vědách a disciplínách, varovně ve svých textech upozorňují na to, že naše výkonově orientovaná společnost v žádném případě není jakési pomyslné perpetuum mobile – tedy stroj, fungující vytrvale bez poruchy a bez přidávaného, nutného pohonu. Naopak. Jsme čím dál tím více zranitelní, citlivější na vnější podmínky. Podle mého názoru toto souvisí s přemírou podnětů, kterým jsme právě v interakci s vnějším prostředím vystaveni. Počínaje informačním smogem, který nás doslova nutí filtrovat zdroje informací, přes velké množství příležitostí k různým aktivitám až po fluktuaci v lidských vztazích (přátelství, partnerství, manželství). Současný člověk, žijící v západní civilizaci, si soustavnou kultivací vlastních životních podmínek neuvědomil to, že ztrácí vlastní lidskou přirozenost. To podle mě způsobuje řadu vedlejších účinků, mimo jiné také právě výše uvedenou přecitlivělost, nízkou odolnost vůči zátěži v zaměstnání, běžném občanském životě i v rodině. Tento jev ještě více umocňuje současná celosvětová ekonomická situace. Není podle mého názoru horšího negativního faktoru, působícího především na muže (otce od rodin) a jejich psychiku, když ztratí zdroj příjmů a ocitnou se v ekonomické nejistotě s malou nebo žádnou vyhlídkou na brzké zlepšení. Jakoby nás současná situace nutila k jakémusi šetření, pečlivému rozlišování toho, co je pro naši existenci zbytné a co naopak naprosto nezbytné.

Pro možnost jít příkladem jsem se snažil soustavně sebevzdělávat, zlepšovat se, neustále se sebeaktualizovat, abych na trhu práce, respektive v minulém zaměstnání – operačního Městské policie v Českých Budějovicích – plnil svou pozici ve vztahu k mým několika desítkám podřízených strážníků a také k českobudějovickým občanům co nejlépe. V neposlední řadě chci také v civilním životě svým dílem přispět k rozvoji kultivované demokratické společnosti, jejíž hlavní hodnoty a podstaty fungování tkví ve svobodě myšlení, slova a pohybu a vzájemnému respektu. V souvislosti s mým posledním a zároveň také nejdéle vykonávaným zaměstnáním bylo běžnou praxí se setkávat s různými lidmi, situacemi a jevy, a to v dobrém i špatném slova smyslu. Vzhledem k tomu, že mé působení u Městské policie bylo téměř od jejího založení, tak jsem vnímal podstatné rozdíly v chování jednak

mých kolegů a podřízených, ale především u společnosti, pro kterou byla tato služba vykonávána. Lidé zřejmě z doby před listopadem 1989 vnímají policii, ať již státní nebo obecní, jako jednoznačně negativní autoritu. Neuvědomují si, že nastanou komplikované životní situace, kdy jim právě tato instituce a její pracovníci – především pochůzkáři a běžní řadoví policisté, pomohou vyřešit a zvládnout mnohdy velmi nepříjemný problém. Spíše se často setkávám s tím, že naše upozorňování na určité nedostatky v projevech chování a jednání jednotlivců a skupin, vnímají občané jako formu šikanování a ponižování, kterého si užili až příliš právě v minulém režimu. Lidé ovšem rychle zapomínají. Neuvědomují si, jak represivní byl předchozí režim a jeho jednotlivé policejní složky. Naopak dnešní policista (státní nebo obecní) je natolik omezený v pravomocích a zároveň důsledně hlídán v jejich dodržování a při náznaku malého překročení okamžitě sankcionován. Mimo jiné také proto je velmi obtížné personálně obsadit volná pracovní místa v mnoha obcích (zejména v Praze). Zkrátka zátěž, kterou musejí snášet samotní policisté, si běžní občané nedokážou vůbec představit.

Policejní sbory, svým charakterem musí praktikovat vojenskou formu řízení, vyžaduje se zde kázeň, respekt a loajalita vůči nadřízenému, uposlechnutí vydaného rozkazu nadřízeným se považuje za naprostou samozřejmost, nezbytnost. Ve své dlouholeté praxi se stále častěji zejména u mladších kolegů, kteří krátce před nástupem a přijetím k městské policii absolvovali střední školu, setkávám s tím, že jednání svých nadřízených vnímají a nesou velmi nelibě až s odporem a často odcházejí předčasně do civilu. Nedokázali se jednoduše přizpůsobit vojenskému režimu a uspořádání. Svě nadřízené nebo služebně starší kolegy neprávem obviňovali z mobbingu. Jistě nelze pochybovat o tom, že dříve v minulosti a někdy také současní velitelé vojenských či policejních útvarů si na svých podřízených kompenzují určité vlastní nedostatečnosti – vztek, zlost, agresivitu atp. Rozhodně tato tvrzení neplatí pro většinu situací, které jsem u městské policie zažil. Určitě stojí za zmínku, že mladí kolegové (věkem i délkou služebního poměru) již například neabsolvovali dříve povinnou základní vojenskou službu. Z mé vlastní dvouleté zkušenosti, kdy jsem v polovině 80. let 20. století působil jako řidič vyprošťovacího tanku, mohu uvést, že chování, jednání a vystupování tehdejších komunistických velitelů vůči mladým a nezkušeným vojákům bylo mnohdy velmi vulgární, hrubé a ponižující. Takové jednání se neobávám označit za skutečný bossing. Navíc jsem se u útvaru setkal s velmi nevybíravými projevy mobbingu – skutečně tvrdé šikany vůči slabým vojákům. Ovšem takové jednání jsem rozhodně nezaznamenal za celou dobu trvání mého služebního poměru u městské policie. Naopak se v dnešní době, podle

mého názoru, vztahy mezi zaměstnanci kultivují – také mimo jiné i díky tomu, že se poměrně těžko obsazují služební místa policistů. Řadoví policisté se snaží vzájemně se podporovat a pomáhat si. Problematika mezilidských vztahů na pracovišti mě velmi zajímá, a to nejen z důvodu, že působím jako nadřízený vůči 50 městským strážníkům a právě se občas setkávám s projevy nesouhlasu a odporu na zcela běžné pokyny a příkazy. Tuto problematiku jsem se tedy rozhodl blíže zkoumat a rozpracovat v této bakalářské práci.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části práce se snažím o vymezení základního pojmosloví, které je důležité k uvedení do problému. V jednotlivých kapitolách se pokouším o deskripci fenoménu šikany a šikanování, upozorňuji a vymezuji pojmy agrese a agresivita ze sociálně psychologického hlediska. Nezbytnou částí práce je seznámit širokou veřejnost s historickým vývojem mobbingu. Hlavní osu práce tvoří centrální pojem mobbing prostupující celou bakalářskou prací. Mobbing je zde chápán jako proces, a proto uvádím jeho jednotlivé fáze, stupně a způsoby. Důležitou součástí je vymezení základní charakteristiky aktérů mobbingu a bossingu. V jedné samostatné kapitole popisují a analyzují společenskou nebezpečnost projevů mobbingu a bossingu na pracovištích. Primárním cílem práce v praktické části je provedení ankety mezi strážníky a následná analýza. Na základě odpovědí a provedené analýzy chci ukázat na občasné závadové chování na konkrétním pracovišti a na uvedených příkladech demonstrovat, jak může do jisté míry závadového chování ovlivnit výkonnost a efektivitu výkonu služby strážníků. Sekundárním cílem práce je popsat zaměstnávání strážníků městské policie v kontextu pracovně-právních předpisů a současně i představit pracoviště Městské policie v Českých Budějovicích.

1 MOBBING

První kapitola se zabývá historickými souvislostmi, základním vymezením a celkovou charakteristikou mobbingu jako fenoménu 80. let 20. století.

1.1 Historické souvislosti a vývoj mobbingu

Pojem mobbing pochází z anglického slovesa "to mob" - srocovat se, dotírat, hromadně napadat, vulgárně vynadat. Slovo "mobbing" nebylo dříve v angličtině používáno. Jako první jej užil Konrad Lorenz popisující skupinové chování u zvířat. Nazval tak útoky skupiny zvířat na jednotlivce stejného druhu. Později si tento termín "vypůjčil" švédský dětský lékař Peter Paul Heineman a nazval jím velmi destruktivní chování u dětí, kdy skupina dětí napadá jiné, obvykle osamocené dítě.¹ ("Mobbing: Group Violence Among Children", 1972, in Leymann, www.leymann.se, staženo 4/2002).

Podobně pak převzal termín "mobbing" Heinz Leymann, když si povšiml stejného typu chování i v pracovním prostředí. Do té doby se v angličtině používal termín "bullying", který užívali především britští a australské psychologové. Přestože má mnoho společných charakteristik s mobbingem, jeho konotace obsahuje spíše fyzické násilí. Byl používán zejména k popisu šikan na školách, která byla obvykle doprovázena fyzickými útoky a týráním. Oproti tomu mobbing, tedy šikana na pracovišti, je zřídka doprovázen fyzickými útoky. Charakteristický je daleko "sofistikovanější" způsob jednání a chování, jakým může být např. úmyslná sociální izolace oběti. H. Leymann navrhuje užívat termín "bullying" pouze v souvislosti s dětskou šikanou a pojem "mobbing" užít, jedná-li se o šikanu dospělých a na pracovišti. V českých či zahraničních odborných publikacích se můžeme setkat s pojmovou nejednotností a jakousi zvláštní promiskuitou. To znamená, že se v některých státech západní Evropy zejména ve Velké Británii a také v Austrálii nerozlišuje konkrétní forma šikany, ale zavedli pro tento fenomén pouze jediný, podle mého názoru, dosti zavádějící termín „bullying“. Většina států západní a střední Evropy včetně USA se přiklonili k rozdělení dle Leymanna. V odborné literatuře, ale i v hromadných sdělovacích prostředcích se dozvídáme o celé řadě pojmů, které mají a svým způsobem se váží k šikaně na pracovišti. A tak se můžeme setkat s pojmy jako *psychological harrassment*, *psychological terrorization*, *horizontal violence* nebo česky jednoduše řečeno **konflikt**.

¹ Mobbing: Group Violence Among Children 1972 in Leymann

Mezi první představitele zabývajících se šikanou na pracovišti patří bezesporu Stanley L. Brodsky, který ve své publikaci *The Harrassed Worker* (1976) popsal první případy mobbingu. Tímto tématem se zabýval v souvislosti s pracovním přetížením způsobeným dlouhou pracovní dobou, monotónní prací apod. Stanley L. Brodsky užívá termín "harrassment" a popisuje jej jako "opakované a přetrvávající útoky vedené za účelem zničit, frustrovat nebo ponížit kolegu. Je to chování, které provokuje, zastrašuje, ponižuje nebo jinak obtěžuje druhou osobu."² Publikace je zaměřena na problémy běžného pracujícího v kontextu duševního a fyzického zdraví. V politickém a ekonomickém klimatu tehdejší doby neměla na společnost větší vliv. Teprve po změně švédského zákoníku práce v 70. letech byly výzkumy H. Leymanna a kolektivu přijaty s daleko větší pozorností.

Ve Velké Británii se problematice mobbingu věnovala Andrea Adamsová a to především svou tvorbou dokumentů pro BBC. K jejím pracem lze zařadit knihu, která vyšla v roce 1992 s názvem *Bullying at Work: How to Confront and Overcome It*. Přínos Adamsové v oblasti mobbingu vede o několik málo let k tomu, že je založena nadace *Trust*. Za hlavní cíle si kladla jednak pomáhat obětem mobbingu a zároveň sloužit jako informační a poradenské centrum pro lidi, kteří jsou s mobbingem konfrontováni. V rámci nadace byl proveden též rozsáhlý empirický výzkum, který zjistil enormní nárůst v používání informačních technologií právě při samotném mobbingu. Výzkum ukázal zejména na nárůst počtu emailů a voicemailů se sexistickým a rasistickým obsahem. K významným autorům lze zařadit mimo jiné i psychiatra Tima Fielda, který ve své knize *Bully in Sight* definuje mobbing jako *opakované a nesmiřitelné útoky na sebedůvěru a sebehodnocení ostatních lidí*.³ Účelem takového chování je znemožnit, vyřadit oběť s cílem převzít nad ní moc a tím pádem dominovat. Mobující si jednak nepřipouští svou odpovědnost a mnohdy tak činí již ze své nevědomosti a považuje své jednání za jakousi denní rutinu.

Mezinárodní pracovní úřad (ILO) vydal v roce 1998 zprávu, která mobbing zařadila k určitému typu agresivního chování. V Severní Americe probíhala diskuse o mobbingu teprve na začátku 90. let. Časopis *Personnel Journal* v roce 1991 uveřejnil článek klinického psychologa C. B. Wilsona, který upozornil na fakt, že díky existujícímu mobbingu přichází americká ekonomika v průměru každý rok téměř o miliardu dolarů. K významným pracem, které se zabývaly mobbingem by patřila kniha profesora psychologie práce a organizace H. A.

² LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. [cit. 8. 11. 2009]. Přístup z <http://www.psycholousek.cz/downloads/mobbing.pdf>

Hornsteina *Brutal Bosses and They Pray: How to Identify and Overcome Abuse at the Workplace*. Velké množství odborných příspěvků a odborné literatury vzniká během 90. let. Jmenujme např. práce L. P. Sratlenda, L. Keashlyové nebo K. Westhuese. Nejnovější výzkumy mobbingu v USA vede profesorka sociologie Nicole Rafterová.

1.2 Mobbing a šikana

O systematickém teroru, šikaně, se začalo mluvit nejprve v souvislosti s jeho zvýšeným výskytem na školách a teprve zhruba o 15 let později byla věnována pozornost i šikaně na pracovišti. Ačkoliv se problém šikany ve školách u nás projevil zejména v posledních letech, jsou v literatuře doloženy příklady šikany již v 19. století. Vědecká diskuse o šikaně však začala až v roce 1969 ve Skandinávii zásluhou průkopníka v oblasti výzkumů šikany Dana Olweuse. Ten také jako první definoval šikanu jako agresi jedince či malé skupiny agresorů proti jedinci nebo malé skupině obětí a shromáždil první data o šikaně na školách. Do té doby byla šikana chápána jako akce poměrně velké skupiny, která ztratila sebekontrolu a vrhá se na jedince, který ji vyrušil z činnosti. Problematika šikany na pracovišti se rozšířila za hranice Skandinávie hlavně koncem 80. let, kdy se začaly objevovat články s touto problematikou ve Velké Británii, USA, Austrálii, Japonsku a Holandsku.

U nás se začalo o šikaně hovořit díky Petru Příhodovi, který první otevřeně promluvil o šikanování v armádě a Josefu Klímovi, který ve své knize *Brutalita* (1990) popsal jeden den oběti šikany na pražském sídlišti. U nás k významným představitelům zabývajících se šikanou patří bezesporu psychoterapeut Kolář, Pavel Říčan, Czémy nebo Havlínová. K významným odborným knihám lze uvést Kolářovu *Bolest šikanování* či Říchanovu knihu *Agresivita a šikana mezi dětmi*. Slovo šikana pochází z francouzského slova *chicane*,⁴ což znamená zlomyslné obtěžování, týrání, sužování, pronásledování, byrokratické lpění na předpisech, např. vůči podřízeným. Původně jde o vojenský termín, který později zdomácněl mezi mládeží ve školách - zde označení bullying (viz dále - terminologické souvislosti), což je šikanování žáků mezi sebou a to nejčastěji výpraskem, nadávkami, posměchem, pomluvami, hrozbami, okrádáním či vyobcováním z kolektivu apod.

Jednotlivé formy šikany či různé projevy agresivního chování, které se zpravidla vyskytují u dětí a mládeže stále častěji ohrožují dospělé na jejich pracovištích. A právě v tomto okamžiku se již nejedná o dětskou šikanu, ale hovoříme o její zmutované formě tedy

⁴ ŘÍČAN, P. *Agresivita a šikana mezi dětmi*. 1995. s.?

mobbingu. K charakteristickým projevům této zmutované formy patří především schválnosti, nadávky, pomlavy mezi kolegy, kteří se snaží šikanovaného přimět odejít z pracoviště. V poslední době čím dál více prosakují na veřejnost případy tzv. sexuálního obtěžování ze strany svých nadřízených (bossingu), ale také ze strany svých kolegů na pracovišti. Tento způsob chování mívá na důstojnost každého z nás. Měli bychom si uvědomit, že jakékoliv takovéto chování můžeme chápat jako jednu z forem nežádoucí agresivity v mezilidské interakci deformující sociální vztahy, role a sociální normy společnosti. U oběti vyvolává dlouhodobější, až patologický jev, stupňující se psychické zatížení a snahu uniknout ze situace jakýmkoliv způsobem, který mnohdy končí sebevraždou. Podle Nakonečného (1995) je šikanování možno chápat jako "sociální agresivitu".

2 SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÁ VÝCHODISKA

Druhá kapitola je zaměřena na vymezení základního pojmosloví mobbing, agrese a agresivita. Pro ilustraci uvádím jednotlivé druhy agrese a základní reakce na agresi. Zabývám se zde jednotlivými fázemi mobbingu, motivací a osobností pachatele. Tak jako všechny jevy lze vidět z mnoha úhlů pohledu, tak i mobbing můžeme vidět a interpretovat různě. Jiný pohled bude mít pracovní a klinický psycholog, jinak na něj bude pohlížet ekonom, sociolog či sociální psycholog.

2.1 Agrese a agresivita

Každý z nás by jistě dokázal svými slovy interpretovat pojem agrese, se kterým se setkáváme na každém rohu. Je všudy přítomná. Šokují nás krutosti dnešního světa, které jsou pro většinu z nás nepřijatelné a nepochopitelné. Proč někdo někoho mučí a týrá? Proto, aby získal peníze, moc nebo hledá způsob zábavy, která jednomu přináší uvolnění, pocit velikosti a neporazitelnosti a druhému ponížení a bolest? Důvodů jistě nalezneme celou řadu, faktem však zůstává, že dnes je stále více poplatné „*člověk člověku vlkem*“. Dnes a denně čteme v novinových článcích o agresivitě dětí a mladistvých nejen sami k sobě, ale i ke všemu cizímu, k učitelům, rodičům i seniorům. Posledním „hitem“ pro některé bývá nadměrná agresivita ke zvířatům. Jistý paradox můžeme zaznamenat u dětí a mladistvých, kteří jsou ve stále větší míře ohrožováni ze strany svých stejně starých nebo starších vrstevníků. A právě násilí a stupňující se agresivita na školách dosáhla nevídaných rozměrů. Kolář hovoří o nebezpečné epidemii, kterou je velice obtížné zmapovat.⁵

Pojem **agrese** můžeme vyjádřit mnoha způsoby. Vágnerová ji definuje jako násilný způsob dosahování cíle. Funguje spíše jako prostředek k uspokojování různých, osobně významných potřeb.⁶ Jinak agresi vystihuje Říčan, který ji rozčleňuje podle různých hledisek. Z hlediska politického ji vyjadřuje jako válečné napadení jednoho státu druhým. Z hlediska biologického ji považuje jako napadení jednoho zvířete druhým. Pokud však chceme porozumět fenoménu šikaně, je nutno ji, jak dále uvádí Říčan zúžit na tzv. *vnitrodruhovou agresi*, tj. agresi mezi příslušníky stejného druhu.⁷ K jednoduchým definicím agrese můžeme považovat definici publikovanou Bourcetem a Gravillonovou, kteří ji interpretují jako brutální

⁵ KOLÁŘ, M. *Bolest šikanování*. 2001. s. 18

⁶ VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. 2004. s. 182

⁷ ŘÍČAN, P. *Agresivita a šikana mezi dětmi*. 1995. s. 21

a náhlý útok na osobu, aniž by došlo k provokaci.⁸ Odlišného názoru je Řezáč, který chápe agresi jako zákonitý důsledek frustrace. K podpoře svého názoru využívá názorů yalských psychologů Dollarda a Millera, kteří uvádějí: „výskyt *agresivního chování* vždy *předpokládá frustraci a existence frustrace vede vždy k nějaké formě agrese*“.⁹

Za agresí si tedy můžeme představit různé formy chování zahrnující v sobě celé spektrum rozmanitých jevů. Přesné určení toho, co je a není agresí je velice složité a to z prostého důvodu. Jednotliví odborníci agresi vysvětlují zpravidla podle různých teorií agrese, ke kterým se ten či onen autor hlásí. Souhlasím s názorem Čermáka, který hovoří o nedokonalosti definice, která je dána rozdílnou interpretací každého z nás. Pro Čermáka znamená lidská agrese, cituji: „*záměrné jednání, jehož cílem je ublížit jinému člověku*“.¹⁰

Podle většiny psychologů zde existuje však rozdíl mezi pojmy agrese a agresivita. **Agresivitou** se rozumí určitá vnitřní pohotovost k agresivnímu jednání, vyjadřuje vnitřní dispozici nebo osobnostní vlastnost. Zpravidla ji chápeme jako relativně trvalou a hůře měnitelnou charakteristiku osobnosti.¹¹ Setkáváme se s ní ve školách, v obchodech, v zaměstnání, v dopravních prostředcích, při sportovních klání, na společenských akcích nebo zprostředkovaně přes hromadné sdělovací prostředky. Z psychologického hlediska ji můžeme chápat jako velmi složitou problematiku, která v sobě obsahuje různé formy chování, od skrytých forem počínaje (různé fantazie, symbolika), přes agresivní komunikaci až k agresivnímu chování, které bývá většinou prostředkem dosažení uspokojení, kterému stojí v cestě překážky. Je jedním z obranných mechanismů, který řeší problém útokem na překážku, resp. na zdroj ohrožení (případně na takový cíl, který se tak jeví). Agresivní jednání bývá stimulováno prožitkem hněvu, vzteku, který je spojen s uvědoměním zátěže.¹² Agresivita zahrnuje velkou škálu podob. Může být *okamžitá, oddálená, konstruktivní, destruktivní*. Agresivní jednání nemůžeme vnímat jen z negativního hlediska, kdy dochází k porušování sociálních a právních norem, ale je potřeba ji vidět i jako asertivní jednání.

Shrneme-li výše uvedené do několika málo vět, pak konstatuji, že agrese podle mého názoru může mít tři podoby:

➤ **fyzický útok na jinou osobu**

⁸ BOURCET, S., GRAVILLONOVÁ, I. *Šikana ve škole, na ulici, doma*. 2006. s. 12

⁹ ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. 1998. s. 138

¹⁰ ČERMÁK, I. *Lidská agrese a její souvislosti*. 1999. s. 14

¹¹ ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. 2006. s. 168

¹² VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 2002. s. 266

- *fyzický útok na majetek jiné osoby*
- *psychologické zranění jiné osoby* (ponižování, zesměšňování, zastrašování, urážení, patří sem i mobbing)

K charakteristickým znakům, které přesně postihují a vystihují pojem agrese, bych podle mého mínění zařadil:

- *záměrné, útočné, ale i obranné chování,*
- *reakce na dlouhodobé neuspokojování potřeb (frustrace, stres),*
- *poškozuje jinou osobu,*
- *porušuje situačně relevantní formy,*
- *není motivováno snahou pomoci dané osobě ani jinými prosociálními úmysly,*
- *má i pozitivní stránku tzv. sebeprosazení,*
- *útočí na důstojnost a práva člověka,*

2.2 Druhy agrese

Jak již samotný název kapitoly uvádí, předmětem mého zájmu se stanou jednotlivé druhy agrese a jejich krátká charakteristika. Nežli přistoupíme k jednotlivému dělení a popisu, musím zde upozornit na jednu zásadní věc. Ti, kdo projevili jen sebemenší zájem o problematiku agrese, mi jistě dají za pravdu, že v odborné literatuře nenajdeme jediné přesné dělení agrese. Jedná se o pojmovou "džungli", v které je těžké se orientovat. Co autor to jiné dělení. Například v Hartlově psychologickém slovníku najdeme celou škálu druhů agrese, které autor rozděluje.¹³

- *agrese altruistická*
- *agrese anticipující*
- *agrese brachiální*
- *agrese indukovaná*
- *agrese institucionální*
- *agrese instrumentální*
- *agrese mateřská přesunutá*

¹³ HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2000. s. ?

- *agrese samčí*
- *agrese vyvolaná strachem*
- *agrese zástupná*
- *agrese zlobná*

V publikaci Nakonečného nalezneme zcela odlišné dělení. Nakonečný uvádí jako druhy agrese tzv. *“zlobnou agresi”* a *“agresi instrumentální”*.¹⁴ Jiné dělení najdeme u Koláře, který mezi nejčastější a nejtypičtější druhy agrese uvádí *agresi fyzickou* projevující se například stříháním vlasů a jejich opalováním, svazováním oběti, bitím do všech částí lidského člověka, hlavy nevyjímaje, na *agresi slovní*, kdy je oběti nadáváno, je před zraky dalších urážena apod. Jistou formou agrese může být i *ničení a krádeže věcí*. Při této formě velmi často dochází k poškození věcí, nevysvětlitelným ztrátám na straně oběti. Za formu agrese lze považovat i *násilné a manipulační příkazy* ze strany agresorů. Jedná se o formu, kdy je oběť přinucena proti své vůli (lízání špinavých bot, příprava sahary a bufetu).

2.3 Reakce na agresi

U každého agresivního chování můžeme sledovat určité společné znaky v prožívání a chování, při vyrovnávání se s dopadem agrese.

1. **Krise, krizová fáze** - Trvá do 90 minut po útoku: Hladina adrenalinu je stále vysoká (adrenalin se ještě vyplavuje), napětí odeznívá a je následován fyzickým a psychickým vyčerpáním.
2. **Post-krizová deprese** - Útok je často interpretován jako ponižující. Deprese se projevuje ztrátou nebo snížením důvěry ve své schopnosti a ztrátou smyslu z práce nebo profesní identity.
3. **Střednědobé důsledky** - Přeceňování výskytu násilí, obavy z nových situací a nových kontaktů, ztráta vůle pouštět se do nových konfrontací a jakkoli riskovat, zvýšená podrážděnost.
4. **Dlouhodobé důsledky** - Neočekávané návaly strachu v důsledku "flash-backů", resp. znovuprožívání útoku, snaha o jeho popření a o "vymazání" vzpomínek a pocitů s útokem spojených. Důsledky útoku mohou

¹⁴ NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 1997. s. 9

trvat měsíce i roky a v tomto smyslu má útok mnoho společného s jinými traumatickými zážitky. Ve své nejúplnější formě ústí důsledky útoku do post-traumatické stresové poruchy. PTSD je definovaná jako rozvoj charakteristických symptomů, které následují po vystavení extrémnímu traumatickému stresoru, který způsobuje intenzivní strach a pocit bezmoci a hrůzy. Obvykle vede k trvalému vyhýbání se stimulům spojeným s traumatem a celkovému znecitlivění. Současně s tím se vyskytuje zvýšené napětí ("arousal"), jež se projevuje obtížemi při usínání a poruchami spánku, podrážděností, poruchami koncentrace, hypervigilancí, apod.

2.4 Vymezení pojmu mobbing

V literatuře se lze setkat s velkým množstvím definic, které mají jednoho společného jmenovatele, od kterého většina vychází a tím není nikdo jiný než H. Leymann, který uvádí: *mobbing je psychologický teror, při kterém jsou systematické hostilní a neetické útoky vedeny jedním nebo skupinou lidí proti jednotlivci.*¹⁵ Podle Davenportové je mobbing *zlomyslný pokus vyřadit jednotlivce z pracovního prostředí pomocí nespravedlivých obviňování, ponižování, obtěžování, emocionálního zneužívání a/nebo teroru.*¹⁶ Zároveň stanovuje deset charakteristických znaků mobbingu, které se mohou objevovat systematicky, opakovaně a v různých variantách.

1. ***Mobbing se vyznačuje útoky na důstojnost, integritu, důvěryhodnost a pracovní schopnosti zaměstnance.*** Jestliže začneme zpochybňovat pracovní schopnosti oběti, pak to v důsledku znamená snížení důvěry. V okamžiku, kdy snížíme důvěru v pracovní schopnosti, snížíme automaticky nejen hodnocení práce, ale i hodnotu oběti. Výsledkem je snížení sebedůvěry.
2. *Mobbing je charakterizován negativním, ponižujícím, zastrahujícím, zneužívajícím, škodolibým a kontrolujícím způsobem komunikace.*
3. *Může být páchaný přímo nebo nepřímo nebo kombinací obou způsobů.*

¹⁵ LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. [cit. 8. 11. 2009]. Přístup z <http://www.psycholousek.cz/downloads/mobbing.pdf>

¹⁶ LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. [cit. 9. 11. 2009]. Přístup z <http://www.psycholousek.cz/downloads/mobbing.pdf>

4. *Mobbing může být vedený jedním nebo více zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni nebo v interakci podřízený - nadřízený (bossing).* Mobbing bývá zpravidla zahájen pouze jedním člověkem, ke kterému se mohou připojit i další.
5. *Systematické a opakované útoky zasahující oběti.* Rozdílná tolerance mobbingu znamená u každého z nás různou dobu, kdy jsme schopni snášet útoky. Někteří déle než ostatní, nicméně důsledky bývají obvykle obdobné.
6. Oběť velmi často označena za viníka.
7. Cílem je diskreditace, zmatení okolí, zastrášení, sociální izolovanost a podřízení se.
8. Účelem je oběť vyřadit z pracoviště - způsobit její propuštění.
9. Je-li oběť sesazena, velmi často je to prezentováno jako její volba.
10. Management organizace mobbing nerozezná a tím dochází ke špatné interpretaci určitého chování. Problém ignoruje a nevědomky toleruje a mnohdy i povzbuzuje.

Základními kritérii mobbingu podle H. Leymanna jsou **délka trvání**, která činí minimálně půl roku a **opakovaný děj** minimálně dvakrát týdně.

2.5 Motivace

Máme-li se zabývat otázkou motivů a motivace takového jednání, měli bychom si položit na počátku několik otázek. Proč lidé mobují? Jaké motivy vedou člověka k mobbingu? Na tyto a další otázky bychom měli hledat odpovědi. Mobbing jako takový musíme však vnímat jako multifaktoriální problém, a proto jej třeba chápat i v širších souvislostech. Podle švédských psychologů se jedná o čtyři základní motivy:¹⁷

- je ohrožen můj sociální statut,
- je ohrožena moje práce, moje funkce,
- je ohrožena moje svoboda v jednání a rozhodování,
- chci se cítit bezpečně a být uznáván.

V dnešním pracovním prostředí a ve společnosti obecně je kladen velký důraz na výkon a úspěšnost. Často se skrze tyto hodnoty "měří" hodnota člověka samotného. Tiše se předpokládá, že úspěšní pracovníci budou pracovat přes čas, pod velkým tlakem, je kladen důraz na rychlost, přesnost, aktivitu, často bohužel bez nutného odpočinku. Lidé pracující pod

¹⁷ LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. [cit. 12. 11. 2009]. Přístup z <http://www.psycholousek.cz/downloads/mobbing.pdf>

tímto tlakem cítí únavu a podrážděnost jako svoje pracovní selhání. Prototyp úspěšného manažera se pojí s adjektivy jako iniciativní, výkonný, tvrdý, neúnavný. Sociální status a především sociální přijetí je jedním z důležitých aspektů spokojenosti jedince nejen v pracovním životě. Zřejmě proto způsobují útoky na status a sebehodnocení takové škody na psychickém zdraví jedince. Také politika především amerických společností ve stylu "hire and fire" působí jako značný stresor. Právě v těchto podmínkách je pak klíčové, jaké vztahy na pracovišti jsou a na jaké úrovni je řízení a firemní kultura. Převládá-li na pracovišti důvěra ve spravedlnost zaměstnavatele, důvěra, že dobrá práce bude oceněna, vzniklé konflikty se řeší rychleji a efektivněji a k mobbingu nedochází, nebo je včas odhalen a potrestán.

Je také otázkou, nakolik je srovnatelná šikana mezi dětmi, či útoky dětí např. na učitele s mobbingem. Určitě lze tento typ šikany zařadit do velkého "pytle" agrese, spolu s mobbingem, šikanou mezi žáky, šikanou v armádě, rasovou diskriminací, sexuálními obtěžováním, diskriminací na základě věku, handicapů, obezity, sexuální orientace, náboženského vyznání atd. Setkáváme se stále častěji s agresí obrácenou proti učiteli nebo vychovateli, živnou půdou pro tento typ šikany jsou zdá se hlavně soukromé školy, kde je učitel pod dvojitým tlakem - problematický žák nebo student je zároveň "živitelem" školy, je jejím zákazníkem. Na učitele je vyvíjen tlak od vedení školy, aby drobné prohřešky přecházeli, nicméně tyto "drobné prohřešky" mají někdy obudné rozměry. Mimo sféru školství se setkáváme s velmi podobným typem šikany i ve sféře komerční - jsou popsány typy šikany vedené od dodavatelů nebo odběratelů a nejedná se pouze o tlak na ceny a další obchodní podmínky. V prostředí velké konkurence si odběratel může "vymýšlet" zvláštní požadavky, které nejsou a priori povinností dodavatele. Může se stát, že se heslo "náš zákazník, náš pán" obrátí ad absurdum. Podle Davenportové existují čtyři motivy, které doprovázejí vznik mobbingu.¹⁸

- snaha přinutit jedince, aby se přizpůsobil normám skupiny
- vzájemné antipatie, odpor vůči jedinci
- sadistické motivy, mobbing pro potěšení a odvrácení nudy
- předsudky, diskriminace na základě sexuální orientace, národnostní příslušnosti, náboženského vyznání atd.

¹⁸ LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. [cit. 12. 11. 2009]. Přístup z <http://www.psycholousek.cz/downloads/mobbing.pdf>

Kromě typických rasových a náboženských diskriminací se často setkáváme i s diskriminací obézních jedinců a starších lidí (tzv. *ageismus*), zvláště v pracovním prostředí. Tento motiv je ve většině zemí legislativně ošetřen, v některých státech dochází naopak k pozitivní diskriminaci - zaměstnavatel musí zaměstnávat určitý počet tělesně handicapovaných, příslušníků národnostních menšin atd.; s nadsázkou se říká, že největší šanci na získání zaměstnání má v USA slabozraký obézní homosexuální černoch. Nechci zde vůbec zlehčovat diskriminaci, ale faktem je, že pozitivní diskriminace může vzbuzovat odpor u ostatních pracujících a může být jedním z faktorů, které mobbing podporují.

Mobbing obvykle vzniká za specifických situací. Zvlášť "živnou" půdou je atmosféra restrukturalizace podniku, změna managementu, špatné vedení organizace, pracovní přetížení, atd. Na mobbing nelze plně aplikovat tradiční výklady agrese. Základní klasický vzorec averzivní popud - agresivní reakce platí, pokud si za averzivním popudem představíme ohrožení sociálního statusu. Splňuje tedy mobbing podmínky frustrační teorie agrese? Do jisté míry ano. Na druhou stranu je situace komplikovanější. Ne vždy mobbing vyvolá ohrožení statusu nebo sebehodnocení. Někdy je podnětem pro rozvinutí mobbingu zcela triviální konflikt (kolegyně moc větrá, má zavedené jiné pracovní postupy atd.). Někdy též pro vznik mobbingu stačí odlišnost oběti.

2.6 Fáze mobbingu

Na základě výše uvedeného můžeme konstatovat, že mobbing lze charakterizovat jako proces mající typický průběh. Týká se všech jedinců bez ohledu na to, zda se jedná o top manažera nebo jedince, kteří se podílejí na jednotlivých fázích výrobního procesu přes distribuci až k samotnému prodeji apod. Mobbing jako proces tak můžeme rozdělit do pěti fází:

- ***konflikt***
- ***nástup systematických útoků na oběť***
- ***zapojení managementu***
- ***viktimizace oběti***
- ***vyloučení a propuštění oběti***

1. Konflikt

Prvotním podnětem pro vznik mobbingu je často bezvýznamný konflikt - jiné pracovní návyky kolegů, odlišný pohled na zpracování pracovního úkolu, různé styly vedení apod. To, zda bude konflikt vyřešen normální cestou nebo se jako neřešený zvrhne v mobbing, záleží především na celkovém pracovním klimatu. Stres z přetížení, špatná organizace práce, nejasné rozdělení pracovních povinností a pravomocí, ale i jednotvárnost a nuda jsou hnacími motory mobbingu. Pokud jsou pracovníci pod neustálým časovým tlakem a nemají příležitost běžné konflikty řešit, nedochází ke zdravé výměně názorů a konflikt se "opouzdří" a napětí mezi pracovníky se prohlubuje.

Vzhledem k tomu, že konflikt je vždy možný spouštěcí mechanismus mobbingu a že někdy konflikty, byť opakované, jsou nesprávně zaměňovány za mobbing. V odborné literatuře najdeme celou řadu definicí. Čákrť chápe konflikt jako *proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů nebo sledování jejích záměrů*.¹⁹ I přes existenci celé řady definic a mnohé nejasnosti lze najít společné znaky při deskripci a interpretaci konfliktu. V první řadě, konflikt musí být zúčastněnými stranami vnímán a pociťován. To, zda konflikt existuje nebo ne, je tedy založeno na našem prožitku. Pokud tedy konflikt, přestože zjevně existuje, není pociťován, nemusí vůbec existovat. Konflikt sám se ale nedá z pracovního života zcela odstranit nebo mu zcela předejít. Konflikty jsou zcela běžnou součástí lidských životů, pracovní život nevyjímaje. Konflikt je ale také zdrojem vývoje a podnětem ke kroku dál. Můžeme o něm tedy říci, že slouží jeho hybná síla v určité situaci. Navíc, pokud jsou správně řešeny, podílejí se na dynamickém rozvoji celé skupiny a pomáhají lidem ve skupině vzájemně vyladit chování tak, aby vyhovovalo jak společným cílům, tak zájmům jednotlivců.

Základním zdrojem problémů v konfliktu je skutečnost, že konflikt je vždy prosycen velkým množstvím emocí, jako je strach z ohrožení ega, frustrace nebo pocity nejistoty a zranitelnosti. Konflikty jsou spojeny s celou řadou předsudků, ke kterým patří například:

- *Soustředíme se na vnější faktory. Hájíme sami sebe před někým, kdo konflikt začal.*
- *Očekáváme, že konflikt bude spojen s nějakou vnější reakcí, jako je křik apod.*
- *Ustoupení od konfliktu chápeme jako přiznání své prohry.*

¹⁹ ČÁKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 2000. s. 11

Prvotní podněty, které často vedou ke konfliktům, se označují jako startéry emotivních reakcí.

Mezi ně patří především:

- snížená hladina emoční citlivosti
- momentální špatná nálada (v důsledku nevyspání, nemoci, předešlé hádky apod.)
- negativní očekávání
- přenesená agresivita (rozhořčené prásknutí dveřmi)
- dlouhodobá frustrace
- pocit ponížení a bezmoci
- lidé maskující svou vnitřní nejistotu
- zvýšeně konfliktní osobnosti
- nedorozumění (při nedostatku informací)

Styly konfliktu

- přímá konfrontace (hádky, křik)
- vyjednávání
- vyhnutí se
- delegování

Pokusme se odpovědět na otázku: ***Jak rozeznat mobbing od klasického konfliktu na pracovišti?*** Podle mého názoru, je to velice obtížné, neexistují zde přesné hranice a jedno se může prolínat do druhého. K snadnější interpretaci a rozeznání nám může být nápomocna základní kritéria mobbingu, kterými jsou ***délka trvání, opakovaný děj*** a především ***systematicčnost***, což u konfliktu nenajdeme. Velice často se stává, že právě neřešené konflikty přechází v mobbing, ale mohou také zůstat jako konflikty nevyřešené. Pak hovoříme o jakém si status quo.

2. Nástup systematických útoků na oběť- Po nevyřešeném (často i nevyřčeném) konfliktu se jeden z aktérů stává obětí cílených a opakovaných útoků. Zpočátku oběť nemusí přikládat útokům váhu, často si jich v počáteční fázi nevšimne, považuje je za náhodu, nicméně útoky sílí, stávají se cílenějšími a silnějšími. Po určité době se psychický i fyzický stav oběti zhoršuje, snižuje se její sebedůvěra a sebehodnocení a zhoršuje se pracovní výkon.

3. Zapojení managementu - Management postřehne, že se něco děje (pokud se do mobbingu nezapojil již ve druhé fázi). Oběť má daleko horší pracovní výsledky, častěji absentuje,

je častěji nemocná a často i útočná a paranoidní. Bohužel pro oběť obvykle management nesprávně posoudí situaci a namísto podpory hledá způsob, jak se vypořádat s problematickým pracovníkem.

- 4. Viktimizace oběti** - Oběť mobbingu je označena jako problematický pracovník nebo je označena za duševně nemocnou. Nesprávné posouzení situace managementem i odborníky posílí negativní kruh. Oběť v této fázi již trpí značnými psychickými i fyzickými problémy, často je donucena absolvovat vyšetření u psychologa nebo psychiatra, kde překvapí škálou svých symptomů. Obvyklé jsou poruchy spánku, extrémně snížené sebehodnocení, psychosomatická onemocnění, deprese, podezřívavost, úzkostnost atd.
- 5. Vyloučení** - Problematický pracovník je převeden na jiné pracovní místo, izolován od ostatních kolegů, nejčastěji dojde k ukončení pracovního poměru.

2.7 Stupně mobbingu

Davenportová a kolektiv autorů ve své publikaci rozlišují tři stupně mobbingu podle jeho důsledků na psychiku mobbovaného.²⁰

- Stupeň 1:** Jedinec je schopný odolat tlaku mobbingu nebo mu uniknout v počáteční fázi a je plně rehabilitován v tomtéž, nebo jiném zaměstnání.
- Stupeň 2:** Jedinec nedokáže odolat tlaku mobbingu, nebo mu uniknout, trpí dočasnými nebo dlouhodobými psychickými a/nebo fyzickými problémy a má potíže při opětovném zařazení do pracovního procesu.
- Stupeň 3:** Postižený jedinec není schopný znovu se zařadit do pracovního procesu. Duševní a fyzické poruchy mají chronický charakter a je nepravděpodobné jejich úplné vyléčení, ani v případě specifické léčby.

²⁰ LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. [cit. 12. 11. 2009]. Přístup z <http://www.psycholousek.cz/downloads/mobbing.pdf>

2.8 Způsoby mobbingu

Mobující jsou při svých postupech neobyčejně vynalézaví. Často kombinují nejružnější postupy s účelem poškodit a vyřadit oběť z pracovního procesu. Do mobbingu zapojují další kolegy, "dělají si starost" o oběť u nadřízených, aby tak upozornili na pokles jejího pracovního výkonu, s obětí se naoko přátelí a využívají osobní informace k pomluvám, apod. K nejtypičtějším postupům lze zařadit:²¹

- **šíření pomluv** - Přesně mířená pomluva (např. že nová kolegyně zpronevěřila velkou částku peněz, užívá drogy, flirtuje s nadřízeným, týrá svoje dítě, krade apod.) způsobí nedůvěru ostatních kolegů a stigmatizuje oběť. Ta obvykle nechápe důvod nepřátelského či nedůvěřivého chování svých kolegů a marně se snaží zapadnout do pracovního kolektivu.
- **ignorace a izolace** - Jde o úmyslné přehlížení oběti, ignoraci jejích názorů až její sociální izolaci. S obětí se "nemluví", je považována za méněcennou, sama obědvá, je vyřazená z popracovních aktivit, často je izolována i fyzicky - např. je přidělena do samostatné místnosti na konci chodby.
- **sabotování práce** - Oběti se začínají ztrácet vypracované materiály, zmizí jí soubory z počítače nebo z kartotéky, někdo zničí její práci. Sabotování práce může mít i jinou podobu, pokud mobuje podřízený svého vedoucího - neplní svoje pracovní úkoly, resp. dělá jen to, co se mu přesně řekne, záměrně chybuje, vyžaduje neustálou kontrolu, obviňuje svého nadřízeného z neschopnosti, záměrně nechápe, co má dělat, atd. (Italští celníci využili tuto strategii při protestní stávce. Doslova dodržovali všechny oficiální postupy a blokovali tak hranice.)
- **znevažování výkonu a schopností** - Oběť je opakovaně přesvědčovaná o své neschopnosti, jsou jí úmyslně zadávány úkoly, na které nestačí, termíny pro vykonání práce jsou nereálné, zpochybňuje se její odborná způsobilost, je jí doporučováno, aby si vybrala snazší profesi, je opakovaně ponižována.
- **poškození soukromí a osobnosti** - Dochází k útokům na soukromý život oběti (např. rozvedená žena "si za to může sama", "nedokáže si udržet muže", "kdo by s ní mohl žít", "nedokáže se postarat o děti", atd.) nebo na osobní charakteristiky - poukazuje se

²¹ LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. [cit. 12. 11. 2009]. Přístup z <http://www.psycholousek.cz/downloads/mobbing.pdf>

na její fyzický handicap, ponižuje se kvůli životní úrovni, vyznání, národnostní příslušnosti apod.

- **fyzické útoky** - Jsou častější u manuálních profesí a osob s nižším postavením. Oběti je vyhrožováno fyzickým násilím nebo dojde k fyzické insultaci.
- **malá válka** - Oběť je týrána prostřednictvím drobných zlomyslností, které nelze vyčítat ("náhodné" rozlití kávy na důležité dokumenty nebo oblečení). Strategie ve smyslu "stokrát nic umožilo osla".
- **sexuální obtěžování** - Sexuální obtěžování stojí stranou klasického mobbingu, někteří autoři jej do mobbingu nezahrnují a staví ho vedle mobbingu na stejnou úroveň. Někteří sem také řadí fyzické násilí na pracovišti - rozlišují tedy tři typy šikany na pracovišti - mobbing, sexuální obtěžování a fyzické násilí

2.9 Pachatelé mobbingu

Ze sociálně psychologického hlediska je zajímavá i skupinová dynamika mobbingu.

B. Huberová rozlišuje ve své publikaci tři typy tzv. mobérů:²²

1. **strůjci** (Jsou při mobbingu hlavními aktéry, aktivně mobují a vymýšlí nové taktiky mobbingu. Obvykle si kompenzují vlastní frustraci, nebo chtějí zničením oběti získat.)
2. **náhodní pachatelé** (Jedná se obvykle o dva "špičkové" se kolegy nebo kolegyně, navzájem se ničící, dokud jeden z nich nezíská převahu. Poté se mobbing může rozvinout nebo je konflikt ukončen.)
3. **spolupachatelé** (Zde lze rozlišit mezi aktivními a pasivními spolupachateli. Aktivní se zapojují do mobbingu, vysmívají se oběti apod., pasivní celý problém ignorují a dělají, že ho nevidí. Obvykle se bojí zastat se oběti ze strachu před důsledky.)

²² HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. 1995. s.

2.9.1 Osobnost pachatele

Existují nějaké typické osobnostní rysy pachatelů? V obecné rovině můžeme konstatovat, že existují určité dispozice, které člověka „předurčují“ k neadekvátnímu prožívání vnitřních konfliktů a následně ke konfliktogenním projevům.²³

- *nižší úroveň obecných rozumových schopností* (omezená schopnost reálně vnímat)
- *emoční labilita* (citová nevyrovnanost)
- *popudlivost* (iritabilita)
- *zvýšená sugestibilita* (sklony nekriticky přijímat cizí názory)
- *nedostatek sebevědomí*
- *zvýšená agresivita*
- *malaadaptibilita* (neschopnost přizpůsobit se)
- *impulsivnost* (tendence k bezprostřední reakci)
- *anxieta* (sklony k úzkosti)
- *extrapunivita* (snaha svalovat vinu na druhé)
- *nedostatek vůle*

Samozřejmě tyto vlastnosti samy o sobě nemusí nutně vyvolat konfliktní jednání. K tomu je třeba kombinace těchto dispozic, podnětové situace a motivu. Nejčastějšími příčinami konfliktního jednání pak jsou:²⁴

- *neschopnost, neochota řešit své vnitřní konflikty, frustrované potřeby jiným způsobem*
- *potřeba prezentovat svou sílu, moc, s cílem zastrašit, ublížit, pomstít se*
- *snaha dosáhnout cíle jakýmkoliv prostředky a za každou cenu*
- *přesvědčení, víra jedince, plnění norem skupiny, které je jedinec členem*
- *obrana vlastních práv, zájmů, potřeb* (skutečných nebo i domnělých)
- *snaha získat výhody, prospěch* (hmotný finanční zisk, sociální ocenění)
- *strach, úzkost*
- *pozitivní zkušenosti s tímto způsobem jednání v interpersonálních vztazích*
- *potřeba řešit psychickou zátěž* (aktuální, ale i dlouhodobě působící)

²³ SPURNÝ, J. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1996. s.

²⁴ SPURNÝ, J. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1996. s.

➤ *duševní porucha či porucha chování* (např. pod vlivem návykové látky)

Některé populární časopisy, ale i odborná literatura uvádějí jako příčinu zakomplexovanost a méněcennost jedince. Nemohu se ubránit dojmu, že některá odborná literatura se přiklání k jednostrannému pojetí osobnosti mobéra a mobovaného - mobér je víceméně příčina všeho zla. Autoři, podle mého názoru opomíjí skupinovou dynamiku a zapomínají na fakt, že jakýkoliv konflikt či jakákoliv forma šikany vždy vyžaduje minimálně dva aktéry. Označuje mobéry za predátory, osobnosti typu Jekyll a Hyde, emocionálně nestabilní, sociopaty, kruté, bezohledné a egocentrické jedince. Jako faktory, které "dráždí" mobéry a provokují je k mobbingu, uvádí např. výborné pracovní výsledky oběti, neobyčejný talent, popularita a oblíbenost u kolegů, dobře integrované, stabilní osobnosti, nezávislost v myšlení, odmítnutí stát se cituji "korporátním klonem" aj. Pokud by skutečně byly tyto vlastnosti primárními faktory, které provokují k mobbingu, byly by víceméně popřeny dosavadní studie ostatních typů šikany, kde u obětí nepřevládají silní, zdraví a mimořádně úspěšní jedinci. Tato skupina tvoří jen malou část šikanovaných, častěji převládají oběti, které se nějakým způsobem odlišují. Tito jedinci nejsou oblíbení u kolektivu, nejsou tak schopní, jako ostatní (např. typická oběť školní šikany - neobratné obézní dítě). Podle mého názoru není důvod se domnívat, že v případě šikany na pracovišti budou fungovat jiná "pravidla" než u ostatních druhů šikan. Nemáme k dispozici žádné výsledky empirických výzkumů, které by odhalily nějakou typickou strukturu osobnosti mobéra. Otázkou zůstává, jedná-li se skutečně o zakomplexované jedince?

Předpokládám, že frustrace a stres hrají při mobbingu důležitou roli a často jde skutečně o nevyzrálé osobnosti, ale našli bychom v jejich osobnosti nějaký klíčový rys, který je předurčuje do role mobérů? Obávám se, že ne. Jde o jedince, kteří nemají dostatečně interiorizované sociální, resp. morální normy? Jsou to lidé, kteří "sáhnou" k mobbingu jako obraně při potenciálním ohrožení jejich statutu? Americký psychiatr M. Scott Peck vytvořil teorii tzv. "Evil Personality", tedy "zlé osobnosti". Ve své knize "People of the Lie" tvrdí, že "zlo je síla, která je uvnitř nebo vně lidských bytostí a touží ničit život" a "zlí lidé používají tuto sílu, nebo moc, aby zničili duchovní růst ostatních a bránili tak svoje nemocné já".²⁵

Podle mého názoru není nutné sahat po těchto "spirituálních" termínech, přestože fenomén krutosti a zla bezpochyby v lidské společnosti existuje a existovat bude i nadále.

²⁵ LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. [cit. 12. 11. 2009]. Přístup z <http://www.psycholousek.cz/downloads/mobbing.pdf>

Klasické psychologické teorie mají dostačující vysvětlení, ať již je to touha po moci a pocity méněcennosti, frustrace, naučené chování nebo noogenní vakuum. Podle Davenportová patří k základním rysům osobnosti mobérů ***touha po moci a narcismus***. Popisuje pachatele jako jedince se zvýšenou potřebou kontrolovat a ovlivňovat prostředí, jako neurotické jedince se zvýšenou touhou po moci. Mnoho z jejich jednání je motivováno nejistotou a strachem. Svou pozornost věnuje těmto motivům:²⁶

Touha po moci - Říčan ve své publikaci uvádí, že *pro šikanující děti je typická touha dominovat, ovládat druhé a bezohledně se prosazovat*.²⁷

Zraněné ego - Tato koncepce odpovídá motivu ohrožení sebehodnocení mobéra, mobbing je chápán jako *odvetná reakce* a prevencí dalšího takového ohrožení. Poukázání na nedostatky mobéra u něj vyvolají strach a averzivní reakci.

Narcistní osobnost - narcismus, který je podle Fromma jeden z nejdůležitějších zdrojů obranné agrese. K charakteristickým znakům této poruchy patří velikášství, neschopnost vžít se od pocitů druhých a přecitlivělost vůči kritice. Na kritiku reagují jedinci podrážděně a vztekle. Využívají jiné pro dosažení svých cílů, vyžadují stálou pozornost a obdiv. Útok na jejich sebehodnocení hodnotí jako horší než jakýkoliv jiný útok. U mobérů se často setkáváme se symptomy narcistní poruchy osobnosti.

Pasivně agresivní osobnost - porucha se vyznačuje skrytým kladením překážek, otálením, neústupností a nevýkonností, postižený má konflikty s autoritami. Mobéři si spíše obrazně řečeno "půjčují" jednotlivé symptomy (neplní úkoly, sabotují práci ostatních, bezdůvodně kritizují nadřízené apod.)

²⁶ LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. [cit. 12. 11. 2009]. Přístup z <http://www.psycholousek.cz/downloads/mobbing.pdf>

²⁷ ŘÍČAN, P. *Agresivita a šikana mezi dětmi*. 1995. s. 32

3 VLIV MOBBINGU NA ORGANIZACI A OKOLÍ MOBBOVANÉHO JEDINCE

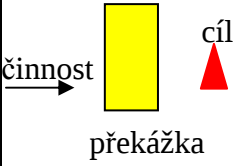
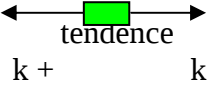
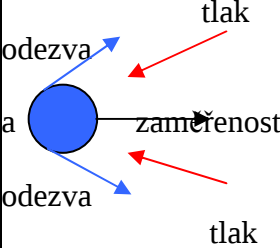
Mobbing se může vyskytnout ve všech typech organizací a ve všech průmyslových oborech. Objevuje se ve velkých i malých společnostech, ve státní správě, neziskových organizacích, ve zdravotnictví a ve školství. Neziskové a malé organizace jsou proti mobbingu méně odolné, jelikož mají obvykle méně propracované preventivní programy, častěji nemají jasně určené stanovy. Na základě epidemiologických studií bylo prokázáno, že mobbing se častěji vyskytuje ve zdravotnictví, státní správě a ve školství. Nicméně lze všeobecně říci, že čím lépe má organizace propracovanou personální politiku a firemní kulturu (čím více dbá o rozvoj a spokojenost zaměstnanců), tím větší má naděje, že se bude schopná mobbingu efektivně bránit.

3.1 Ekonomické souvislosti

Podle odhadů amerických ekonomů přichází Spojené Státy v důsledku mobbingu o miliardy dolarů ročně. Podobná situace je i v dalších zemích. Tato situace souvisí se zvyšováním nákladů na zaškolení nových pracovníků při zvýšené fluktuaci a ztrátou zkušených pracovníků, s náklady za zdravotní komplikace způsobené mobbingem, s náklady spojené s pracovní neschopností a v poslední době též s náklady za soudní procesy v souvislosti s mobbingem (díky legislativním úpravám v řadě západních zemí). Situace mobbingu nepostihuje pouze oběť. V určité fázi je již mobbing nepřehlédnutelný a negativně ovlivňuje celý pracovní kolektiv. Svědci mobbingu pochybují o kvalitě pracovního prostředí, ztrácejí důvěru ve společnost a jsou náchylnější změnit zaměstnání. Jak již bylo uvedeno výše, v průběhu mobbingového procesu se významně zvyšuje nemocnost oběti. Opakované a prodlužující se pracovní neschopnosti jsou nákladné, rušivé a mají negativní vliv na produktivitu práce. Výpověď samotná je často oficiálně podávána ze zdravotních důvodů. Neustálé útoky, sabotování práce, stres v důsledku mobbingu významně narušuje schopnosti a pracovní výkon oběti. Útočníci věnují množství času vymýšlení nových a nových způsobů útoků a i jejich výkonnost klesá. Mobbing ve svých důsledcích ničí strukturu a kohezi týmu. Zvyšuje se chybovost a narušují se vztahy s obchodními partnery.

3.2 Poruchy pracovní motivace

V jednání člověka dochází také k tomu, že ne každý úkol se podaří splnit. Odpovídající motiv zůstává neuskutečněn a dochází tak k frustraci. Pro ilustraci uvádím tabulku dle Růžičky.²⁸

Typ situace	Výzbroj člověka pro situaci	Schéma	Tlak situace
Nepřiměřené úkoly	Rozsah tělesných a duševních sil		Požadavky na kvantitu a kvalitu výkonu
Problémové situace	Zkušenosti a schopnosti člověka řešit určité situace		Změna situace, takže dosavadní postupy jsou nepoužitelné
Překážka	Činnost zaměřená na dosažení určitého cíle		Překážka znemožňující dosažení cíle
Konfliktní situace	Tendence k určité činnosti		Tendence k protikladné činnosti
Stresová situace	Zaměřenost na dosažení určitého cíle, udržení určitého stavu		Působení skutečností, které narušují danou zaměřenost, udržení určitého stavu

Základní typy frustrací

²⁸ RŮŽIČKA, *Motivace pracovního jednání*. 1992 s. 21

3.3 Mobbing a firemní kultura

Je zřejmé, že mobbing může firemní kulturu vážně narušit. Společnost, která mobbing toleruje, ztrácí důvěryhodnost jak mezi interními zaměstnanci, tak i mezi širší veřejností a obchodními partnery. Mnohé společnosti proto přistupují k oficiálnímu odsouzení mobbingu a snaží se zařadit vyjádření nesouhlasu s mobbingem do interních stanov (viz dále preventivní programy v rámci společnosti). Pro ilustraci uvádím psychologické a finanční důsledky podle Davenportové:²⁹

PSYCHOLOGICKÉ A FINANČNÍ DŮSLEDKY		
Vliv na	psychologické důsledky	finanční důsledky
Oběť	stres psychické poruchy fyzická onemocnění úrazy a nehody snížení schopností izolace bolest z odloučení nebo rozvodu ztráta profesní identity ztráta přátelství sebevražda	léky terapie náklady za lékaře náklady za pobyt v nemocnici výdaje za nehody náklady za pojištění náklady za právníky nezaměstnanost hledání práce přemístění
Rodina	Bolest z bezmocnosti konflikty a zmatenost bolest z odloučení nebo rozvodu důsledky na děti	ztráta rodinné soudržnosti náklady na rozvod nebo odloučení terapie
Organizace	Odpor narušení firemní kultury oslabení morálky zmenšení kreativity	zvýšená nemocnost a častější odchody ze zdravotních důvodů fluktuační snížená produktivita práce snížená kvalita práce ztráta odborníků kompenzace obětí náklady spojené s podstavem soudní výlohy předčasné odchody do důchodu náklady spojené s náborem nových zaměstnanců
Společnost	nespokojenost politická apatie	zdravotní výlohy pojištění daňové ztráty náklady spojené s terapií náklady na prevenci

²⁹ LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. [cit. 12. 11. 2009]. Přístup z <http://www.psycholousek.cz/downloads/mobbing.pdf>

3.4 Role rodiny oběti

Stejně jako v jiných případech sociálního stresu hraje rodina důležitou roli při vyrovnávání se s mobbingem. Klidné a stabilní rodinné prostředí, možnost podělit se o problémy a důvěřovat blízkému člověku je důležitý profylaktický moment. Mobbing ale často naruší i osobní a rodinné vztahy. Oběť je podrážděnější, má zřetelné potíže, často si stěžuje, má paranoidní tendence a díky zaměření na svoje problémy se rodině méně věnuje. Někdy se za své problémy na pracovišti stydí, snaží se je před rodinou skrýt nebo ji před nimi "chránit". Blízcí oběti nevědí, jak si mají vysvětlit její náhlé změny v chování. V případě, že nevědí o existenci mobbingu, který je prezentován jen jako "moc práce" nebo "malé problémy v práci", hledají příčiny změny chování jinde. Naopak, pokud jsou zapojeni do celé situace, mohou ztrácet trpělivost s poslušáním potíží stále dokola a celou situaci podceňují. Davenportová uvádí jako typické tyto symptomy, resp. změny chování:

- opakující se a nutkavé vyprávění o chování spolupracovníků
- málomluvnost
- nepřiměřený negativismus
- úzkostnost a podezřívavost
- plačtivost
- podrážděnost
- výrazná emotivita a vztek
- izolace
- snaha skrývat pocity
- odmítání pomoci
- zvýšená závislost
- snížená schopnost koncentrace, zmatenost
- zapomnětlivost
- únava a vysílení
- zvýšené nebo snížené psychomotorické tempo
- zvýšená nebo snížená fyzická aktivita
- změna stravovacích návyků, přejídání nebo nechutenství
- častější užívání návykových látek (nikotinu, alkoholu, léků, apod.)

- poruchy spánku
- kompulzivní chování
- změny v osobní hygieně nebo stylu oblékání
- častější úrazy
- psychosomatické poruchy

3.5 Role přátel oběti

Tak jako při jakémkoli jiném stresu nebo náročné životní situaci pomáhají přátelé a pravidelné aktivity mírnit důsledky tohoto stresu. Přátelé mají obvykle lepší náhled na situaci, dokáží se na problémy dívat komplexněji než rodinní příslušníci, kteří jsou pod větším vlivem emocí. Je velmi důležité, aby oběť nepřestala provozovat svoje koníčky a sportovní aktivity. Čím déle se udrží v dosavadním "běžném" životě, tím lépe pro ni. Tyto vedlejší aktivity mají silný podpůrný prostředek; jednak přesvědčují napadeného o tom, že dokáže mimo pracovní prostředí normálně fungovat a že se tedy problémy týkají práce, a také posilují jeho sebehodnocení a sebedůvěru. Je přáteli přijímán a respektován, navazuje a udržuje zde zdravé lidské vztahy.

4 PRÁVNÍ ROVINA MOBBINGU

Problematika mobbingu je v některých státech ošetřena přímo v rámci pracovního práva. Typickým příkladem jsou skandinávské země, kde došlo k zařazení problematiky mobbingu do právního rámce již v osmdesátých letech. V ČR je osobnost chráněna prostřednictvím institutu tzv. osobnostního práva, tedy práva na ochranu osobnosti. JUDr. Ján Cirák uvádí k problematice legislativního ošetření mobbingu toto: "*Osobnostní právo je naším právním řádem chápáno jako jednotné právo, v kterém existují dílčí osobnostní práva. Jednotlivé osobnostní hodnoty reprezentují významné společenské hodnoty, které zpravidla rozdělujeme na osobnostní hodnoty fyzické povahy (např. život, zdraví, tělesná integrita) a osobnostní hodnoty psychomorální povahy (např. svoboda, čest, důstojnost, vnitřní intimní sféra). Neoprávněné zásahy do uvedených osobnostních hodnot mají za následek porušení, resp. ohrožení kmenového osobnostního práva.*"³⁰ Právním následkem takového porušení je potom nesení právní zodpovědnosti za tento čin. Podle § 11 občanského zákoníku má fyzická osoba *právo na ochranu své osobnosti, zvláště pak života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, stejně tak i svého soukromí, jména a projevů osobní povahy.*³¹

V případě mobbingu se jedná o narušení nebo ohrožení psychomorální integrity. Nicméně "zákon neposkytuje ochranu proti jakémukoliv zásahu, ale pouze proti takovému, který je neoprávněný. Jedná se o čin proti osobní a mravní integritě fyzické osoby, snižující její důstojnost, vážnost a čest, o čin, který z hlediska vztahu fyzické osoby k ostatním spolupracovníkům ohrožuje její postavení a uplatnění v pracovním kolektivu"³² Postižený se může bránit podáním žalob, které lze rozdělit na tři typy:

1. **negativní žaloba** - navrhuje na upuštění od neoprávněných zásahů (postižený vznesl návrh na zamezení dalších útoků)
2. **restituční žaloba** - návrh na odstranění již uskutečněných zásahů
3. **satisfakční žaloba** - návrh na poskytnutí přiměřeného zadostiučinění

V USA je mobbing ošetřen také hlavně prostřednictvím občanských práv. V některých státech jako Kalifornie či Arizona se lze setkat se statutem tzv. "mental-mental injuries".

³⁰ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. 1995. s. 136

³¹ Zákon č. 40/1964 Sb., *občanský zákoník* [cit. 12. 11. 2009]. Přístup z <http://www.zakonycr.cz/seznamy/040-1964-Sb-obcansky-zakonik.html>

³² HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. 1995. s. 137

5 KRITÉRIA PŘI POSUZOVÁNÍ A NAPLNĚNÍ ZNAKŮ MOBBINGU

Pro účely posouzení zda výsledky dotazníkového šetření vypovídají o uplatňování mobbingu a bossingu u sledované organizace byla použita studie H. Leymanna, který na základě empirických výzkumů, popsal přes 45 mobbingových strategií, které pak zařadil do těchto pěti kategorií (dle Leymanna):

Kategorie 1: Útoky na možnost vyjadřovat svůj názor a na komunikaci obecně
1. oběti je nadřazeným zakázáno vyjadřovat svůj názor 2. je neustále přerušována 3. kolegové jí znemožňují vyjadřovat svůj názor 4. na oběť se křičí nebo je hlasitě okřikována 5. její práce je neustále kritizována 6. její soukromý život je neustále podroben kritice 7. oběť je terorizována po telefonu 8. oběti je ústně vyhrožováno 9. oběti je písemně vyhrožováno 10. oběti je odmítán kontakt pohledem nebo gesty 11. oběti je odmítán kontakt ústně
Kategorie 2: Útoky na sociální vztahy
1. lidé s obětí nemluví 2. oběť nesmí s nikým mluvit (odmítání komunikace s druhými lidmi) 3. je jí přiřazeno pracovní místo, které je odděleno od ostatních 4. kolegům je zakázáno mluvit s obětí 5. chovají se k ní, jako by byla vzduch
Kategorie 3: Útoky na reputaci
1. lidé o oběti špatně mluví za jejími zády 2. rozšiřují se o ní pomluvy 3. chovají se k ní, jako by byla duševně nemocná 4. je donucena podstoupit psychiatrické vyšetření 5. je zesměšňována 6. její handicap je zesměšňován 7. její politické nebo náboženské přesvědčení je zesměšňováno 8. její soukromý život je zesměšňován 9. její národnost je zesměšňována 10. je přinucen dělat práci, která snižuje její sebevědomí 11. na práci oběti je nahlíženo špatným a zkreslujícím způsobem 12. rozhodnutí oběti jsou vždycky zpochybňována
Kategorie 4: Útoky na kvalitu profesní a životní situace
1. oběť nedostává žádné osobní úkoly 2. odeberou jí podklady k možným úkolům, takže si ani nemůže najít úkoly sama 3. dostává bezesmyslné úkoly 4. dostává úkoly, které jsou pod její kvalifikaci 5. dostává neustále nové úkoly

6. dostává úkoly, které snižují její sebehodnocení
7. dostává úkoly, které přesahují její kvalifikaci s cílem zdiskreditovat ji
8. zničením věcí ji způsobují finanční újmu
9. způsobují jí škody na domově nebo pracovním místě
Kategorie 5:
Přímé útoky na zdraví
1. oběť je nucena dělat fyzicky vyčerpávající práci
2. je jí vyhrožováno fyzickým násilím
3. je proti ní použito lehké násilí s cílem zastrašit
4. je vystavena fyzickému útoku
5. je vystavena sexuálnímu obtěžování

Posouzení identifikace takových způsobů chování vychází ze závěrů dotazníkového šetření, které proběhlo anonymní formou s dotazníkem, který obsahoval 10 uzavřených otázek.

Otázky a uzavřené odpovědi použité v dotazníku:

1. Jak dlouho pracujete na Vašem pracovišti? ... jste MUŽ - ŽENA
2. Myslíte si, že na Vašem pracovišti je uplatňován Mobbing, Bossing nebo jiná šikana zaměstnanců? ANO - NE
3. Máte osobní zkušenost se šikanováním na Vašem pracovišti? ANO - NE
4. Měl(a) byste odvahu řešit šikanu s vedením MP? ANO - NE
5. Bylo by pro vás východiskem z šikany opuštění zaměstnání? ANO - NE
6. Je podle Vás relevantní obrana proti šikaně na pracovišti? ANO - NE
7. Přiznal(a) byste, že je na Vás uplatňována šikana v jakékoliv podobě? ANO - NE
8. Máte zkušenosti se sexuálním „harašmentem“? ANO - NE
9. Myslíte si, že někdo z Vašich, odešel pro důsledky mobbingu nebo bossingu? ANO - NE
10. Myslíte si, že systém odměňování (odměny, osobní ohodnocení, zařazování,...) je zneužíván k bossingu? ANO - NE

Uvedený dotazník zaznamenal v průběhu řadu změn, které s sebou nesla neochota k jejich vyplňování. Otázky, které přímo vycházely z Leymannových uplatňovaných strategií zůstávaly nezodpovězeny údajně z velké obavy o pracovní zařazení, i přes anonymitu, kterou jsem se snažil vždy zdůrazňovat. K celkovému hodnocení jsem tedy přistoupil z dotazníku jako základních informací a dále z rozhovorů se šesti bývalými zaměstnanci organizace, kteří odpovídali na jednotlivé strategie, ale vzhledem k atakům, kterým museli čelit i po odchodu z uvedené organizace, celý proces probíhal pouze diktováním do „pera“. K uvedeným výsledkům jsem připojil i svůj subjektivní názor vyplývající z mých vlastních pracovních zkušeností.

6 SPECIFIKA ORGANIZACE TYPU OBECNÍ A MĚSTSKÉ POLICIE

Základní principy jsou dány zákonem o obecní policii č. 553/991 Sb. v platném znění.

1. **Obecní policie je orgánem obce, který zřizuje a zrušuje obecní zastupitelstvo obecně závaznou vyhláškou.**
2. **Obecní policie zabezpečuje místní záležitosti veřejného pořádku v rámci působnosti obce a plní další úkoly, pokud tak stanoví tento nebo zvláštní zákon.**
3. **Obecní policie zřízená obcí, která je městem nebo statutárním městem a v hlavním městě Praze se označuje městská policie.**
4. **Obecní policie může jí svěřené úkoly plnit i na území jiné obce, pokud tak stanoví tento nebo zvláštní zákon.**³³

Policejní sbory, svým charakterem musí praktikovat vojenskou formu řízení oproti běžné firemní struktuře. Vyžaduje se zde kázeň, respekt a loajalita vůči nadřízenému, uposlechnutí vydaného příkazu nadřízeným se považuje za naprostou nezbytnost.

Struktura organizace vzoru Městské policie se vyznačuje:

1. Specifická organizace práce – plánování služeb.
2. Zákonná odpovědnost.
3. Postavení strážníků jako úředních osob.
4. Oprávnění k použití zbraně a donucovacích prostředků.
5. Mlčenlivost o zjištěných skutečnostech.
6. Povinnost dbát cti a vážnosti osob.
7. Povinnost prolongovat (obnovovat oprávnění) každé tři roky.
8. Plnit pravidelné fyzické testy.

6.1 Příklady projevů závadového chování na pracovišti a jeho vliv na výkonnost v jednotlivých činnostech a efektivitu vynaložených nákladů

Plánování služeb

- narušení osobního života, - možné tendence uniknout ze služby(například návštěva rodiny v případě oslavy narozenin dcery, mimo povolenou přestávku ve službě).
- snížení ostražitosti, opatrnosti tzv. „ myšlenkami mimo“- rychlá změna
- až fyzická vyčerpanost a stav trvalé únavy i přes dodržení zákoníku práce – osobní život + pracovní vypětí může vést k psychosomatickým potížím případně posttraumatickému stresovému syndromu případně až k syndromu vyhoření.

Přeřezování na jinou práci

Náhlé a neohlášené přeřazení na jinou práci v rámci organizace. Provázené okamžitou reorganizací popřípadě likvidací volnočasových aktiv. Nepříznivý vliv na rodinu a přímo plynoucí finanční dopad za přeřazení.

Šíření pomluv

Úmyslné šíření pomluv za účelem vyvolání pochybnosti okolí a tím podlomení důvěry, neboť pomluvy ze strany „šéfa“ se velice těžko vyvracejí.

Zabraňování přístupu k informacím

Cílené neinformování mající za účel předvést postiženého jako neschopného si dané informace opatřit.

Rozdílné platové zařazování

Za stejný pracovní výkon za stejné pracovní zařazení je rozdílné platové ohodnocení. Většinou odůvodněné slovy „nejedná se o nárokovou částku“.

Izolace

Pracovník je úmyslně izolován s tím, že se pravděpodobně dostane do pracovních nesnází a bude označen nálepkou neschopný (nespolehlivý) v některých případech je očekáváno, že se dostane i do rozporu se zákonem.

Zneužívání výkonů a schopností oběti

Výkon a možné schopnosti pracovníka jsou v mnohých případech zneužity ve prospěch nadřízeného, který potenciál svého podřízeného prezentuje jako svůj. Jedná se o autoritativní styl nadřízeného.

Poškozování soukromí oběti

Provázené dodatečným vložím služeb navíc. Časté telefonáty směřující na dotazy ke službě, která již dávno proběhla. Úmyslně stále doplňovaná spisová dokumentace (jak jinak než ve volném čase oběti).

Hlavními strategiemi bossingu se kterými jsem se setkal:

1. Přidělování nesplnitelných úkolů
2. Přidělování nevhodných úkolů
3. Trvalá kontrola na pracovišti
4. Nečekaná překvapení
5. Okleštění kompetencí
6. Pracovní izolace
7. Zpochybňování psychického stavu
8. Přehlížení
9. Lživá obvinění
10. Metoda Achillovy paty
11. Sisyfovská taktika
12. Navrhování ukončení pracovního poměru

Jakým způsobem se šikana projevovala?

Zaměstnání se změnilo v peklo. Psychický teror na pracovišti se vyvíjel zpravidla postupně, prakticky vždy ve jménu výkonu, přestože na výkon neměl pozitivní vliv. Oběti byly veřejně i neveřejně kárány za každou chybu, která by jiným bez problémů prošla. Používané metody, které nejvíce zraňovali – nepřímé vysmívání, zobecňování jednotlivých pochybení, přímé či dvojsmyslné narážky, ignorování, skákání do řeči, okřikování, doporučování psychiatrického vyšetření. Přímý nadřízený, pokud se sám přímo na šikaně nepodílí, přispívá tím, že takovému chování nebrání, často se tváří jako „objektivní strýček dobrák“. V závěrečné fázi se oběť odstaví stranou, mimo všeobecnou komunikaci, dozvídá se

o všem jako poslední (pokud vůbec), sabotuje se a bagatelizuje jeho práce – současná i minulé. Stává se vděčným objektem drbů a pomluv jeho pracovní výkony, soukromý život, nešťastné výroky.

Ze strany oběti je vnitřním projevem vysoký stupeň existenčního ohrožení, což může v krajních případech vést až k suicidiálním – sebevražedným úvahám (uvádí se, že až 20 % sebevražd se děje v souvislosti s mobbingem). Postižený si při představě dalšího pracovního týdne neodpočine ani přes víkend – jeho sebedůvěra a výkonnost klesá a permanentní psychické vypětí z něj učiní skutečně problémovou osobu.

Stejně jako pro běžné pracovní podniky není terorizování pracovníka či více pracovníků dlouhodobě bez důsledků. I zde se projevují obecně platné principy:

- zhoršené mezilidské vztahy i mezi ostatními zaměstnanci,
- zvýšené obavy, nejistota a nedůvěra,
- zvýšená nemocnost a fluktuace pracovníků,
- ztráta odborníků,
- zhoršení pracovních výkonů a kvality,
- stížnosti pracovníků a klientů.

Všechny tyto jevy se promítají do zvýšených nákladů a snížených zisků, dalo by se tedy říci, že se nevyplatí. Přesto však současný tlak na výkon a úspěšnost, „ať to stojí co to stojí“, zřejmě brání tomu jasně vidět sled příčin a důsledků a v ohrožení i domnělém, sahají stresování jedinci i vedení firem po bezcharakterních prostředcích sebeobran.

6.2 Závěry a vyhodnocení – šetření mezi strážníky

Po posouzení, porovnání získaných dat s Leymannovými strategiemi je možné usuzovat, že v uvedené organizaci dochází k těmto projevům v jednotlivých kategoriích:

1. Útoky na možnost vyjadřovat svůj názor a na komunikaci obecně

1. oběti je nadřízeným zakázáno vyjadřovat svůj názor
2. je neustále přerušována
4. na oběť se křičí nebo je hlasitě okřikována
5. její práce je neustále kritizována
7. oběť je terorizována po telefonu
8. oběti je ústně vyhrožováno
9. oběti je písemně vyhrožováno
11. oběti je odmítán kontakt ústně

2. Útoky na sociální vztahy

1. lidé s obětí nemluví
2. oběť nesmí s nikým mluvit (odmítání komunikace s druhými lidmi)
4. kolegům je zakázáno mluvit s obětí

3. Útoky na reputaci

1. lidé o oběti špatně mluví za jejími zády
10. je přinucen dělat práci, která snižuje její sebevědomí
11. na práci oběti je nahlíženo špatným a zkreslujícím způsobem
12. rozhodnutí oběti jsou vždycky zpochybňována

4. Útoky na kvalitu profesní a životní situace

1. oběť nedostává žádné osobní úkoly
2. odeberou jí podklady k možným úkolům, takže si ani nemůže najít úkoly sama
3. dostává bezesmyslné úkoly
4. dostává úkoly, které jsou pod její kvalifikaci
6. dostává úkoly, které snižují její sebehodnocení

Z počtu 45 strategií se těchto 20 objevilo u dvou nebo i více respondentů. Zásadně byly odmítnuty strategie páté kategorie – přímé útoky na zdraví. Z obsahu však vyplynula jiná možná daleko závažnější skutečnost, že všechny strategie probíhalo v horizontální linii a tudíž je možné konstatovat, že se ve sledované organizaci jednalo více o bossing než mobbing. Pokud některé skutky vykazovali ve vnějším světle znaky mobbingu po analýze výsledků se jednalo o cílený atak z pozice nadřízených, kteří ovlivňovali své podřízené. A to dvojím způsobem – přímo, na konkrétní pokyn nebo, co je asi nejhorší – nepřímo a to z motivace využití všech výhod ve svůj vlastní prospěch když se projevilo, kdo je cíleným nepřítelem.

6.3 Projevené vlivy závadového mezilidského chování a narušování atmosféry vztahů na konkrétním pracovišti

1. Přerazování na jinou práci - dotyčný je náhle a bezdůvodně přerazen v rámci organizace vzhledem k zákonnému jednomyslnému zařazení (koncepčnost v rámci organigramu organizace není jmenovitá ani hierarchická) i v horizontální rovině.
2. Projevená nedůvěra - vedoucímu pracovníkovi je oznámeno vedením, že s ním není do budoucna počítáno
3. Zdůvodňování pracovních výsledků (totalitní přístupy z let 50.) je požadováno zdůvodňování kroků vedoucích pracovníků pro možné cílené odvolání v případné nespokojenosti hodnotících orgánů.
4. Projevování nedůvěry před kolektivem (před skupinou podřízených) Předdelegování kompetencí před skupinou podřízených za účelem snížení důvěry
5. Veřejné označení (etiketizace) jako osoba nepřátelská. Posláním je označit oběť, jako problémovou v očích podřízených
6. Zbavení funkcí bez odůvodnění – Z pozice moci sesadit pracovníka, který je nepohodlný bez odůvodnění.
7. Lhostejnost kolektivu – kolektiv bezděčně přihlíží v očekávání možnosti povýšení na post uvolněný.

ZÁVĚR

Téma práce se mne hluboce dotklo z vlastní zkušenosti. Snad i proto jsem přistoupil k takovému způsobu zpracování práce, které by hlavně naplnilo mou představu o pojmenování věcí, které jsem musel nějakým způsobem akceptovat nebo přejít. Postupně se mi začal skládat obrázek nejen o pozici mého bývalého pracovního zařazení, ale také o systému organizace tak jak by měla být definována v rámci mantinelů daných podnikovou či firemní kulturou, aby docházelo nejen k rozvoji společnosti jako takové, ale také poskytovaných služeb, protože obecní a městské policie jsou servisními organizacemi společnosti, a v dalším řadě, aby byl vytvořen stabilní celek, který díky hodnotám a obecným socioekonomickým kritériím vytvářel podstatnou měrou maximální možnosti v profesionalizaci, kterou systém, který jsem opustil v žádném případě nepodporoval a vlastně ani neumožňoval.

Při studiu materiálů jsem narazil na diplomovou práci ve které byly zmiňovány základní podstaty, které přesně nasedaly na mou představu o mé bakalářské práci jako takové a to materiál autorů Davenportová, Schwarz a Elliot: Mobbing – Emotional Abuse in the American Workplaces. Pokoušel jsem se tento materiál dohledat, ale vzhledem k tomu, že byl vydán v USA v roce 1999 se mi to nepodařilo. Proto jsem přistoupil k použití již prezentovaných citací z diplomové práce z roku 2002 přístupné na internetu.

Bolestivé poučení u mne nastalo v okamžiku, kdy jsem si uvědomil, na základě prostudované tématické literatury, jak vlastně moc faktorů, principů bylo porušeno a to nejen v mém případě pracovního zařazení, ale také v případech mých kolegů, kteří byli nuceni pod různými záminkami tuto organizaci opustit. Pomalu se mi začala skládat mozaika praktik, které spíše vedou k rozvratu organizace, než k jakýmkoli jiným pozitivním cílům.

Ještě bolestnější pak byla realita na trhu práce, se kterou jsem se setkal v době vrcholu ekonomické krize, kdy punc pracovníka zmíněné organizace je velice neobtěž. Léta věnovaná co nejsvědomitějšímu plnění úkolů a služeb společnosti, čas strávený odbornou přípravou, fyzickou přípravou, přípravou na zvládání manažerské pozice, narušený několikaletý životní rytmus díky turnusovým dvanáctihodinovým směnám, vše jako by kouzelným proutkem bylo zbytečné, bezvýznamné a nicotné. Ano při zpracovávání této práce jsem se možná nechal unést svým subjektivním dojmem, pocity na mne spáchané křivdy, ale možná, že se mi podařilo díky dotazníkům, které jsem mezi svými bývalými kolegy rozdal uvědomit si

nebezpečnost situace u konkrétní organizace do té míry, aby oni mohli být dostatečně ostražitými a vyvarovat se případným atakům. Umět se jim bránit.

V době kdy na mne bylo takto působeno a já jsem byl v pracovním poměru jsem si neuvědomoval, co se vlastně děje. Z tohoto neuvědomění jsem se snažil pod tíhou projevovaných zdravotních problémů psychosomatického rázu z vyvíjeného tlaku vlastně utéci a nehledal jsem žádnou obranu.

Cílem mé práce, kterým bylo popsat uvedenou problematiku z pozice právních aspektů a také ekonomických dopadu na organizace podobného typu, jsem se začal zabývat spíše z pohledu komplexního pojetí dané problematiky a principům, kterým by se podobně postižení jako já, měli intenzivně bránit. Pojmenování problémů a doplnění některých v celosvětovém měřítku hlídaných, v našem prostředí ovšem těžko uchopitelných fenoménů jsem věnoval větší část práce.

Z uvedeného cíle jsem bohužel musel vypustit představu o konkrétním vyčíslení finančních nákladů a ztrát, které ze závadového jednání plynou, neboť statistiky a ekonomické ukazatele byly v době zpracování práce dostupné pouze z doby, kdy taková situace ještě nepanovala. Všechny pokusy o zjištění dat byly marné. Možná i to je jeden z ukazatelů, které by mohli potvrdit mé závěry.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1999, s. 963. ISBN 80-7169-614-5.
- BOURCET, S., GRAVILLONOVÁ, I.: *Šikana ve škole, na ulici, doma: jak bránit své dítě- praktický průvodce pro rodiče, pedagogy a vychovatele*. 1. vyd., Praha: Albatros, 2006, s. 71. ISBN 80-00-01552-8.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd., Praha: Management Press, 1998, s. 559. ISBN 80-85943-57-3.
- ČAKRT, M.: *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2000, s. 184. ISBN 80-85943-8
- ČERMÁK, I.: *Lidská agresivita a její souvislosti*. 1. vyd., Žďár nad Sázavou: Fakta, 1999, s. 204. ISBN 80-902614-1-8
- ČÍRTKOVÁ, L.: *Policejní psychologie*. 4. vyd., Praha: Portál, 2004, s. 266. ISBN 80-7178-931-3.
- FROMM, E.: *Anatomie lidské destruktivity: můžeme ovlivnit její podstatu a následky?* 1. vyd., Praha: Lidové Noviny, 1997, s. 519. ISBN 80-7106-232-4.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H.: *Psychologický slovník*. 1. vyd., Praha: Portál, 2000, s. 774. ISBN 80-7178-303-X.
- HELUS, Z.: *Psychologické problémy socializace osobnosti*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1973, s. 259.
- HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti – mobbing*. 1. vyd., Martin: Neografie, 1995, s. 143. ISBN 80-85186-62-4.
- KOLÁŘ, M.: *Bolest šikanování*. 1. vyd., Praha: Portál, 2001, s. 255. ISBN 80-7178-513-X
- KOUKOLÍK, F., DRTILOVÁ, J.: *Vzpouza depravantů: O špatných lidech, skupinové hlouposti a uchvácené moci*. Praha: Makropulos, 1996, s. 303. ISBN 80-901776-8-9
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., Praha: Managemnet Press, 2000, s. 367. ISBN 80-7261-033-3.
- LEDNICKÁ, J.: *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce. [cit. 8.11.2009]. Přístup z <http://www.psycholousek.cz/download/mobbing.pdf>
- LEYMANN, H.: *The Mobbing Encyclopaedia*. [cit. 12.12.2009]. Přístup z <http://www.leymann.se/English/frame.html>
- MAREŠ, P.: *Nezaměstnanost jako sociální problém*. 1. vyd., Praha: Sociologické nakladatelství, 1994, s. 151. ISBN 80-901424-9-4.

- MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1997, s. 132. ISBN 80-7169-425-8.
- NAKONEČNÝ, M.: *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. rozš. vyd., Praha: Academia, 1997, s. 437. ISBN 80-200-0625-7
- RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd., Praha: VŠE Praha, 1992, s. 172. ISBN 80-7079-626-X.
- ŘEZÁČ, J.: *Sociální psychologie*. 1. vyd., Brno: Paido, 1998, s. 268. ISBN 80-85931-48-61998.
- ŘÍČAN, P.: *Agresivita a šikana mezi dětmi: Jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*. 1. vyd., Praha: Portál, 1995, s. 95. ISBN 80-7178-049-9.
- SPURNÝ, J.: *Psychologie násilí : o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd., Praha: Eurounion, 1996, s. 134. ISBN 80-85858-30-4.
- VÁGNEROVÁ, M.: *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3. vyd., Praha: Portál, 2002, s. 870. ISBN 80-7178-802-3.
- VÁGNEROVÁ, M.: *Základy psychologie*, 1. vyd., Praha: Univerzita Karlova, 2004, s. 356. ISBN 80-246-0841-3.
- Zákon č. 40/1964 Sb., *občanský zákoník* [cit. 12. 11. 2009]. Přístup z:
<http://www.zakonycr.cz/seznamy/040-1964-Sb-obcansky-zakonik.html>