

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA
V PLZNI

Fakulta pedagogická

Katedra psychologie

MOBBING

Diplomová práce

Sandra Urbíková
Učitelství pro SŠ, obor PS-NJ
2006 - 2012

Vedoucí práce: PhDr. Alena Szachtová

Plzeň 2012

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

V Plzni, 27. 6. 2012

.....

Děkuji PhDr. Aleně Szachtové za odborné vedení a rady při tvorbě této diplomové práce. A poděkování patří i paní A. za ochotu podělit se o svůj příběh a spolupráci při zpracování dotazníku, který tvoří základnu praktické části této práce.

Sandra Urbíková

Obsah

Obsah	- 4 -
Úvod.....	- 6 -
1 Agrese, agresivita.....	- 7 -
1.1 Definice agrese.....	- 7 -
1.2 Biologický základ agrese	- 8 -
1.3 Sociální determinace agrese	- 8 -
1.4 Typy agrese	- 9 -
1.4.1 Instrumentální a emocionální agrese.....	- 10 -
1.4.2 Aktivní a pasivní agrese	- 10 -
1.4.3 Benigní a maligní agrese.....	- 10 -
1.4.4 Vnitrodruhová a mezidruhová agrese	- 10 -
1.5 Násilí	- 11 -
2 Šikana.....	- 12 -
2.1 Typy, formy šikanování	- 13 -
2.2 Fáze šikany.....	- 13 -
2.3 Charakteristika agresorů.....	- 14 -
2.4 Charakteristika obětí šikany	- 15 -
2.5 Řešení šikany	- 16 -
2.6 Kyberšikana.....	- 17 -
2.6.1 Znaky kyberšikany	- 17 -
2.6.2 Formy, projevy kyberšikany	- 18 -
2.6.2.1 Vyhrožování, obtěžování, vydírání prostřednictvím komunikačních technologí.....	- 18 -
2.6.2.2 Pořizování zsměšňujících fotografií, audio- či videonahrávek a jejich následné zveřejňování	- 18 -
2.6.2.3 Vytváření webových stránek s urážlivým, zsměšňujícím obsahem .	- 19 -
2.6.2.4 Krádež identity, zneužívání cizího účtu	- 19 -
2.6.2.5 Kybergrooming.....	- 20 -
3 Mobbing	- 21 -
3.1 Podstata mobbingu	- 21 -
3.2 Příčiny mobbingu	- 22 -
3.3 Oběti a pachatelé mobbingu.....	- 23 -
3.3.1 Typické oběti.....	- 23 -
3.3.2 Typičtí pachatelé	- 23 -
3.4 Fáze mobbingu	- 24 -
3.5 Formy, strategie mobbingu	- 26 -
3.5.1 Šíření pomluv	- 26 -
3.5.2 Izolování.....	- 27 -
3.5.3 Sabotování práce	- 27 -
3.5.4 Znevažování výkonů a schopností	- 27 -
3.5.5 Poškozování soukromí a osobnosti	- 28 -
3.5.6 Poškozování zdraví	- 28 -
3.6 Obrana proti mobbingu a prevence	- 29 -
3.6.1 Preventivní opatření ze strany jedince	- 30 -
3.6.2 Preventivní opatření ze strany organizace, nadřízených a kolegů	- 31 -
3.7 Důsledky mobbingu	- 31 -
3.7.1 Důsledky mobbingu pro jedince	- 32 -

3.7.1.2 Psychické následky mobbingu	- 32 -
3.7.1.1 Fyziologické následky mobbingu	- 32 -
3.7.1.3 Behaviorální následky mobbingu.....	- 33 -
3.7.2 Důsledky mobbingu pro organizaci a celou společnost.....	- 33 -
3.8 Bossing	- 34 -
3.9 Sexuální obtěžování	- 35 -
3.10 Legislativní rámec mobbingu.....	- 36 -
3.10.1 Listina základních práv a svobod	- 37 -
3.10.2 Zákoník práce	- 37 -
4 Charakteristika výzkumu	- 39 -
4.1 Výzkumný problém ?charakteristika výzkumu? a aktuální situace.....	- 39 -
4.2 Cíl šetření	- 39 -
4.3 Metody šetření.....	- 40 -
4.4 Výzkumný vzorek	- 40 -
4.5 Prezentace výsledků šetření	- 41 -
4.5.1 Část I – Vztahy a klima na pracovišti	- 41 -
4.5.2 Část II – Zkušenost s mobbingem/bosingem na naší škole.....	- 48 -
4.6 Závěr šetření.....	- 58 -
5 Případová studie	- 60 -
Závěr	- 63 -
Resumé.....	- 65 -
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	- 67 -
Seznam příloh.....	- 67 -

Úvod

Tato diplomová práce zpracovává téma, jehož obsahu rozumí každý, i když jeho název v obecném povědomí společnosti ještě není stoprocentně zakotven. Od výrobních hal až po manažerské konference či team-buildingové programy se šikana na pracovišti, jak zní český ekvivalent našeho tématu, skloňuje ve všech pádech. Mobbing jako synonymum pro teror mezi kolegy nebo zkrátka jakékoli cílevědomé a záměrné ubližování nabývající nejrůznějších podob je v posledních letech stále diskutovanější. Není to však proto, že by se snad jednalo o nový fenomén doby, ale fakt, že se tento výraz stále více dostává do podvědomí lidí, spíše vyvolala skutečnost, že se obecně více zabýváme podmínkami, vztahy a klimatem na pracovišti, kde ústřední snahou vedení každé organizace by měla být silná firemní kultura založená na spokojených, motivovaných zaměstnancích, ve vzájemně fungujících vztazích.

Cílem této práce je podat ucelený obraz o konkrétním případě mobbingu, přiblížit, jaké praktiky jej v praxi doprovázejí, a jak může ovlivnit životy svých aktérů, pokud není včas a konstruktivně řešen.

První část této práce nabízí pohled do základní problematiky agrese, věnuje se blíže několika formám agresivního chování, o nichž se hojně mluví nejen v kontextu prostředí našich škol a dalších školských zařízení. Těmito aktuálními fenomény máme na mysli především šikanu, mobbing a jeho zvláštní formu bossing a také sexuální obtěžování.

V praktické části je na podkladu dotazníkového šetření blíže představena bossingová kauza jedné malé střední školy v Plzeňském kraji, jejíž obraz dotváří případová studie oběti v závěru práce.

1 Agrese, agresivita

Abychom se mohli konkrétněji věnovat hlavnímu tématu této práce – *mobbingu*, je třeba nejprve objasnit několik termínů, které s tímto jevem úzce souvisí. V úvodní kapitole tedy nastíníme základní problematiku agresivního chování a násilí.

Ač je pojem *agrese* cizího původu (z lat. *ad-gredior* – přistoupit blízko, napadnout), málo kdo by potřeboval k jeho výkladu slovník. V současném světě to je spolu s násilím velmi často skloňované slovo.

Tento termín necharakterizuje jen určitý způsob chování člověka, ale agresivní projevy můžeme najít i u ostatních živočichů, prvoky počínaje. Přírozené agresivní jednání coby vrozená pudová síla je nejsnáze pozorovatelná u zvířat, kde ji vnímáme hlavně jako prostředek k získání obživy, sebeprosazení, obraně, záchraně života apod. Lidská rasa však tyto instinktivní tendence dokázala rozvinout na takovou úroveň, která má s tendencemi zachování života pramálo společné.

1.1 Definice agrese

Agrese je pojem, který podle psychologického slovníku můžeme zkráceně vysvětlit jako „nepřátelství; útok, útočné či výbojné jednání vůči osobě, předmětu či překážce na cestě k uspokojení potřeby“¹.

Spurný (1996, s. 17) vykládá *agresi* coby „destruktivní chování, směřující k fyzickému, slovnímu nebo symbolickému útoku vůči jinému jedinci nebo předmětu, jehož cílem je zastrašit, zmocnit se objektu či ho odstranit, případně druhému zmařit a sobě zajistit společenské výhody.“

Zkráceně lze tedy říci, že *agresi* rozumíme útočné jednání různých podob vůči druhé osobě či předmětu, jehož cílem je tento objekt poškodit nebo zničit. Oproti tomu pak *agresivitu* chápeme jako tendenci k takovému jednání. Podle Martínka (2009, s. 9) *agresivita* (z lat. *aggressivus* – útočnost, postoj, vnitřní pohotovost k *agresi*) označuje schopnost organismu mobilizovat síly k zápasu o dosažení nějakého cíle a schopnost vzdorovat těžkostem.

¹ Hartl, P., Hartlová, H. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010.

Agrese v sobě však zahrnuje širokou škálu projevů, a proto se výklad různých autorů může v leccems lišit. Hlavní spory se vedou o příčinách agresivního chování. Vedle zastánců některých dílčích teorií převládají koncepce biologické a sociální determinace. Velká část odborníků pak připouští jak vlivy vrozené, tak i společenské, agresivitu tedy vnímají jako složitý jev založený na multifaktoriálním působení.

1.2 Biologický základ agrese

O vrozených tendencích k agresivnímu chování všech živých organismů jsme se krátce zmiňovali v úvodu kapitoly. Je nutné mít na paměti, že člověk stojí na špičce vývojové pyramidy a jeho chování není a ani nemůže být řízeno jen pudy a instinkty, jak tomu je u mnohých živočichů. Jednání lidí ovlivňují i konkrétní vlastnosti, ať už jde o temperament, charakter, motivaci atd., díky nimž můžeme snáze či obtížněji naše instinkty (tedy i instinkty k agresivnímu chování) usměrňovat a tlumit, což je v dnešní společnosti prakticky nutností.

Zastáncem čistě instinktivní teorie lidského chování je jeden z nejvýznamnějších přírodovědců 20. století Konrad Lorenz. Původně se zabýval studiem instinktivního chování zvířat, následně se však vydal i do oblasti lidského chování. Značně ovlivněn Darwinem a jeho evoluční teorií, založené na předpokladu, že člověk je stejného původu jako zvířata, vyznával Lorenz názor, podle něž je jakékoliv agresivní chování člověka vrozené, zděděné od našich zvířecích předků.

Také Sigmund Freud se přikláněl k vlastní teorii příčin agresivního chování, která se taktéž zakládala na pudových hypotézách, její příčiny tedy taktéž vycházejí z čistě biologických pramenů.

Přestože je celkové vnímání fenoménu agrese spíše negativního ladění, tato její biologická stránka založená na instinktivních a pudových teoriích se v celkovém kontextu až tak záporně nejeví. V 21. století a navíc v našich zeměpisných šířkách sice nebývá ve své krystalické podobě příliš k vidění, člověk se ale může dostat do situace, kdy mu bude prospěšná.

1.3 Sociální determinace agrese

Vedle vrozené, instinktivistické teorie agresivního chování připouští řada autorů názor, že agresivita se utváří až v procesu socializace. Člověk se rodí

s určitými dispozicemi a vlivem konkrétního prostředí se tyto předpoklady buď rozvinou, nebo zakrní. A toto se týká i vrozených tendencí k agresivnímu chování.

Člověk rozvíjí vlastní osobnost na základě získávání zkušeností, tedy díky sociálnímu učení. Tyto zkušenosti může nabýt pomocí nápodoby (imitace), identifikace nebo vlastním zážitkem. A přesně těmito způsoby se u jedince může rozvíjet i agresivní chování.

Jakmile dítě delší dobu pozoruje agresivní chování v rodině, ve škole nebo např. v televizi, může se mu takové jednání jevit jako normální. Pakliže navíc bývá agrese odměňována, přináší výhody, tendence k napodobování se ještě zvyšuje. A pokud následný vlastní zážitek dítěte možnost vlastního obohacení ještě potvrdí, je pravděpodobnost jeho opakování téměř jistá. Úspěšné dosažení cíle pomocí agresivního chování povzbuzuje jedince k podobnému chování v budoucnu. Nejde ani tak o to, že by dítě nevědělo, co je správné, o to, jaké hodnoty a názory vyznává, ale o jejich praktickou realizaci.

Zmínili jsme se o vlivu televize na vznik agresivní chování. Jedná se především o filmy, seriály, ale také o videohry a různé počítačové hry, které jsou plné násilí. Bylo již provedeno mnoho výzkumů a napsána řada vědeckých prací, které jednoznačně prokázaly vztah mezi násilím v televizi a následným agresivním chováním dětí a mladistvých (Koukolík, 1996, s. 207). Moc médií ovlivňovat myšlení i jednání lidí můžeme také přisuzovat výše zmíněnému mechanismu imitace.

1.4 Typy agrese

Rozdělení agrese na jednotlivé druhy či typy není záležitost zcela jednotná. Záleží na úhlu pohledu a na pojetí různých autorů, která se leckdy překrývají či doplňují, jindy jsou zcela odlišná.

V úvodu lze třeba poznamenat, že jednotlivé typy agrese mohou nabývat různých forem. Setkáváme se se slovní agresí, s fyzickým napadáním druhých osob, příp. destrukcí různých předmětů. Stejně tak se agrese může vyskytovat v myšlení, kdy okolí na první pohled žádné projevy nezaznamená. Její dopady na psychiku postiženého, na nějž se agresor zaměřil, jsou však srovnatelné s ostatními formami.

1.4.1 Instrumentální a emocionální agrese

Tradiční dělení, s nímž se v literatuře setkáváme asi nejčastěji (např. Čermák, 1999, s. 10), je členění na agrese instrumentální a emocionální.

Instrumentální agresi vnímáme jako prostředek k dosažení určitého cíle, přičemž je důležité mít na paměti, že se jedná o předem naplánované a promyšlené jednání. Oproti tomu emocionální agrese je charakteristická svou spontánností, vzniká většinou za přítomnosti silné negativní emoce (zlost, hněv) a sama o sobě je cílem, ne prostředkem.

1.4.2 Aktivní a pasivní agrese

Podle míry účasti, respektive aktivity potencionálního agresora, rozlišujeme mezi aktivní a pasivní agresí.

V prvním případě útočník sám uplatňuje agresivní chování vůči oběti, jedná se o naprosto otevřený útok bez jakéhokoli zastírání. Vedle toho se pasivní agrese vyznačuje neúčastí a přehlížením, v některých případech vystupuje agresor jen v roli iniciátora – vymýšlí, jak by mohl oběti ublížit, jeho nápady však realizuje třetí osoba.

1.4.3 Benigní a maligní agrese

Známý psycholog Erich Fromm o tomto tématu sepsal obsáhlou knihu², v níž rozlišil dva zcela rozdílné typy agrese různého původu i projevu.

První typ nazývá benigní agrese. Ta je společná všem živočichům a projevuje se jako reakce na možné ohrožení života jedince s cílem přežít; má tedy hlavně funkci obranou. Druhý typ destruktivního chování nazývá Fromm maligní agresivitou. Tento druh představuje ryze lidské specifikum, jde o samoúčelné jednání se značnou mírou krutosti, jehož cílem je pouze a jen vlastní potěšení.

1.4.4 Vnitrodruhová a mezidruhová agrese

Zcela jiný pohled na věc nabízí výše již uvedený přírodovědec Karl Lorenz³. Na základě pozorování zvířat rozlišil dva typy bojů – mezidruhový a vnitrodruhový.

² Fromm, E. *Anatomie lidské destruktivity*. Praha: AURORA, 2007.

³ Lorenz, K. *Takzvané zlo*. Praha: Mladá fronta, 1992.

Agrese mezi zvířaty odlišných druhů je jev méně častý, ale přesto k němu dochází. Nejčastěji se jedná o útok na potenciální kořist nebo obranou reakci v případě vlastního ohrožení.

V přirozených podmínkách je podle Lorenze příčinou vnitrodruhové agrese snaha zachovat vlastní druh, ne prosté zničení jedince téhož druhu. Hlavním úkolem vzájemných bojů je odpuzování zvířat stejného druhu za účelem rovnovážného rozmístění v různých oblastech a také výběr nejsilnějšího člena, který bude ochráncem a vůdcem smečky, v případě člověka rodiny. (1992, s. 32-41)

1.5 Násilí

Pokud hovoříme o agresi a agresivním chování, je třeba se také věnovat fenoménu *násilí*, jehož postavení v této problematice není zcela jednotné. Někteří autoři vnímají agresi a násilí synonymně, jiní mezi těmito termíny spatřují menší či větší rozdíl. Různým způsobem by násilí asi definoval právník, psycholog, lékař nebo policista.

Velice obecné vymezení uvedeného jevu nabízí Světová zdravotnická organizace (WHO – World Health Organization), která v roce 1996 vysvětlila násilí jako „úmyslné použití či hrozbu použití fyzické síly nebo moci proti sobě, jiné osobě, proti skupině či komunitě, a to síly (moci), která má nebo s vysokou pravděpodobností bude mít za následek poranění, smrt, psychickou újmu, poruchu vývoje či osobnosti“.⁴

Koukolík (1996, s. 200) definuje násilí jako druh chování, kdy člověk fyzicky ohrožuje druhého jedince s cílem přivodit mu nějakou újmu, přičemž kvůli raketovému růstu jeho výskytu hovoří o epidemii.

Haškovcová (2004, s. 22) v rámci této problematiky mimo jiné popisuje základní druhy násilí, v jejichž výčtu nechybí jak fyzické, psychické, sociální nebo sexuální násilí, tak sebepoškozování, institucionální týrání či mediální násilí a rasové násilí. Jednotlivé možnosti se samozřejmě mohou prolínat, vzájemně se podporovat a vyskytovat se i naráz. K tomu dochází poměrně často jak v případě šikanování, tak i mobbingu, o nichž se zmíníme následovně.

⁴ in Haškovcová (2004, s. 13)

2 Šikana

V této kapitole se již budeme věnovat konkrétnější formě agrese, která je velice aktuálním problémem dnešní doby. V minulých letech byla šikana nejčastěji spojována s výkonem vojenské služby, nyní o ní hovoříme hlavně v kontextu školních zařízení. Násilné a agresivní projevy v jiných prostředí už většinou mají své konkrétní označení.

Šikana pochází z francouzštiny (*chicane*) a obecně jej můžeme přeložit jako obtěžování, sužování, týrání či pronásledování. Ač se jednotlivé výklady mohou drobně lišit, společný základ a souvislost s agresivním jednáním mají vždy společné. Tento termín může mít obecnou platnost jako výraz pro takové chování jedince, jehož účelem je za pomoci násilí jiného ohrozit či mu ublížit. Většinou se však pro různé formy šikany používají konkrétní pojmenování (bulling, mobbing, bossing).

Říčan (2010, s. 21) charakterizuje šikanu jako “ubližování někomu, kdo se nemůže nebo nedovede bránit“, přičemž se většinou jedná o opakované jednání, ke kterému dochází mezi jedinci stejného postavení, mezi nimiž však vzniká asymetrický vztah moci.

V roce 2005 byl na základních školách (celkem 1358 žáků 5. - 8. ročníků) pod hlavičkou sdružení Aisis⁵ zorganizován hlubší průzkum, který měl zachytit nejen procentuální výskyt, ale také nejčastější formy šikany, charaktery agresorů i obětí šikany apod. Celkově se ukázalo, že nejčastější formou šikany, kterou ve třídě zažívají více než dvě třetiny dětí je posmívání, pomluvy a nadávky, fyzicky napadán je zhruba každý desátý šikanovaný (od facek po surové bití). Dále bylo zjištěno 21 % dětí, které zažívají šikanu každý den, 25 % každý týden, 22 % zhruba jednou měsíčně a 31 % nejméně jednou za rok. Častěji se šikanování dopouštějí chlapci (68 %) než dívky (20 %).

⁵Aisis je organizace, jejímž posláním je tvorba a realizace obecně prospěšných programů; pod záštitou Aisis vznikl projekt Minimalizace šikany, který nabídl systémové a celostátně použitelné řešení problematiky šikanování na školách. Jeho cílem bylo a je ukázat cestu, jak účinně snížit výskyt šikany na škole a nabídnout program k širokému použití na základních a středních školách v celé ČR.

2.1 Typy, formy šikanování

Šikanování může nabývat různých forem, přičemž nelze zcela jednoznačně říci, která z nich je nejhorší. Nejsnáze je pro okolí asi rozpoznatelná fyzická agrese, kdy agresor přímo napadá svoji oběť, ale škála možných typů šikany je daleko obsáhlejší.

Jako jedno z nejpřehlednějších se jeví Kolářovo trojdimenzionální členění (2001, s. 32), které v různých kombinacích postihne celou řadu projevů. V základním dělení rozlišujeme:

- přímou a nepřímou
- fyzickou a verbální
- aktivní a pasivní

Kombinací těchto tří dimenzí pak vznikne celkem osm druhů šikanování - fyzické aktivní přímé, fyzické aktivní nepřímé, fyzické pasivní přímé, fyzicky pasivní nepřímé, verbální aktivní přímé, verbální aktivní nepřímé, verbální pasivní přímé, verbální pasivní nepřímé (viz Příloha č. 1 – Formy šikanování). Na základě tohoto přehledu lze snáz vnímat drobné odlišnosti u různých typů šikanování, např. mezi dívkami a chlapci apod.

2.2 Fáze šikany

V procesu šikanování můžeme zaznamenat různá stádia, pozorovat určitý vývoj. Asi nejznámější a nejrozšířenější schéma rozlišuje pět vývojových stupňů šikanování:

1. zrod ostrakismu⁶;
2. fyzická agrese a přitvrzování manipulace;
3. vytvoření jádra (klíčový moment);
4. většina přijímá normy agresorů;
5. totalita neboli dokonalá šikana.

⁶ ostrakismus – původně: hlasování lidu ve starověkých Athénách (pomocí hliněných střepein) o vypovězení občana nebezpečného pro stát (ohrožení demokracie); dnes: hlasování nebo projevy směřující k vyloučení jedince z nějaké činnosti

První fáze, pojmenovaná jako vznik ostrakismu, je charakteristická vytěšňováním šikanovaného na okraj společnosti. Vyloučený jedinec je neoblíbený u většiny spolužáků, musí čelit pomluvám a intrikám, často je zesměšňován. Šikanování v tomto stádiu tedy vykazuje spíše psychickou povahu násilí. Oběť se postupně uzavírá do sebe a stahuje se do ústraní.

V druhé etapě agrese ze strany iniciátorů přitvrzuje, dochází k fyzickým útokům. Ostrakizovaný jedinec tak slouží jako obětní beránek, agresor si na něm vybíjí svou zlost, ventiluje vlastní nepříjemné pocity (strach, úzkost apod.). Sebedůvěra oběti tím zákonitě klesá.

Dojde-li k vytvoření pevného jádra, stane se proces šikanování velkým problémem. Utvoří se totiž skupina agresorů, která systematicky a neúprosně šikanuje předem vytypované jedince, nejslabší z pevně vybudované hierarchie. Do určité míry lze vliv této agresorské skupiny zmírnit zformováním silné opoziční skupiny. Čím populárnější a oblíbenější tento pozitivní kolektiv je, tím menší moc zůstává v rukou agresorů.

V případě, že v kolektivu výše zmíněná pozitivní skupina nefunguje, stávají se normy agresorů normami většiny. V této čtvrté fázi je kolektiv nucen přijmout ideologii jádra a málokdy se stává, že by se agresorům někdo postavil. Naopak často dochází k přetváření celé původní skupiny, kdy se k násilnému jednání agresorů připojují další jedinci s podobnými sklony. Ostatní členové jednoduše mlčí a tváří se, že se jich daná situace netýká.

Poslední stádium tak můžeme nazvat fází dokonalé šikany neboli totality. V kolektivu funguje skupina agresorů, jejichž normy jsou respektovány všemi, a vedle toho skupina obětních beránek, otroků. Šikanování představuje formu brutálního násilí, je však považováno za normální, a dokonce často slouží k pobavení přihlížejících. Oběť na takové ponižování reaguje absencemi či útekem do nemoci, nezřídka se šikanovaný jedinec psychicky zhroutí, přičemž hrozí i pokusy o sebevraždu.

2.3 Charakteristika agresorů

Nelze zcela jednoznačně vymezit vlastnosti typického agresora tak, abychom je mohli zobecnit na všechny. Co ale mají všichni iniciátoři šikanování zcela jistě společné, je sebejistota, vysoké sebevědomí, bezohlednost a touha po moci.

Ač by se mohlo zdát, že násilníci bývají většinou fyzicky zdatní jedinci urostlejší postavy, často je tomu naopak. I děti slabé, ale zato chytré, šikanují druhé, většinou však pomocí prostředníka, který plní příkazy.

M. Kolář (2001, s. 86-87) rozlišuje tři základní typy agresorů-iniciátorů (podrobněji viz Příloha č. 2 – Typy agresorů):

- typ hrubý, primitivní, impulzivní;
- typ slušný, kultivovaný;
- typ optimistický, výmluvný, oblíbený.

Podstatným rysem, který se nejčastěji stává hlavním motivem šikanování, je touha mít nad někým moc, ovládat jej, být dominantní. Pokud kolektiv nedrží příliš při sobě a mezi jednotlivými členy se nevytvoří žádné užší vazby, má právě jedinec s takovými sklony volné pole působnosti a obvykle se ujímá vlády.

2.4 Charakteristika obětí šikany

Podobně jako jsme se snažili charakterizovat osobnost agresora, pokusíme se nyní vymezit vlastnosti, které mají oběti šikanování společné. I v tomto případě narážíme na mylný předpoklad mnoha lidí, že šikanování jsou pouze jedinci fyzicky slabí, kteří se nějakým způsobem odlišují od většiny. I když vlastnosti tohoto rázu mohou zvyšovat riziko výskytu šikany u dané osoby, neplatí to vždy. Výzkumy ukazují, že oběti šikany se může stát kdokoli, tedy i člověk psychicky i fyzicky zralý. Nezřídka se na školách stává, že šikanovány jsou děti tvořivé, čestné, s dobrým vztahem k učitelům apod.

Snahou odborníků tedy také je vytipovat faktory, které mohou zvyšovat pravděpodobnost ohrožení člověka jako oběti šikany.

V rovině osobnostní zažívají násilné jednání vůči vlastní osobě spíše jedinci bojácní nebo naopak velmi vyzývaví, také důvěřiví či neobratní i lidé, kteří se vymykají z normy např. vzhledově. Provokujícími faktory se stávají vlastnosti jak fyzické (související se vzhledem), tak psychické (např. různé poruchy učení, ADHD apod.)

Z hlediska sociálních faktorů může riziko šikany zvýšit také styl rodinné výchovy, hlavně přítomnost patologických vztahů jejích členů nebo nezvyklý až podivný životní styl potenciální oběti. Roli v tomto ohledu často hraje i nízký socioekonomický status rodičů a tím vlastně i celé rodiny.

Vedle typologie agresorů vytvořil Kolář i typologii dětí, u kterých je riziko šikanování vyšší než u ostatních jedinců. Tento výčet prakticky navazuje na výše uvedené poznatky. Podle Koláře (2001, s. 89) tedy existují:

- oběti „slabé“ s tělesným a psychickým handicapem;
- oběti „silné“ a nahodilé;
- oběti deviantní a nekonformní;
- šikanovaní žáci s životním scénářem oběti.

Podobně popisuje oběti šikanování i Haškovcová (2004, s. 29-30), podle níž se zejména jedná o lidi psychicky labilní a nedůvěřivé, s podlomeným či nulovým sebevědomím, kteří bývají depresivní se sklony k sebeustrukci. Podle autorky dále platí, že člověku jako oběti násilí chybí přirozená radost ze života, trápí se vlastními pocity viny, prožívá návaly hněvu, lítosti a bezmoci. Takový jedinec se často ani nepokouší z nastalé situace nějak vymanit, sám sebe považuje za slabého a neschopného změny.

2.5 Řešení šikany

Chceme-li se bavit o řešení šikany, je v první řadě důležité zdůraznit nutnost jejímu předcházení, roli prevence. Ta by měla probíhat jak na úrovni školy, tak i v rodině. Děti by ve škole měly mít pocit bezpečí, učitel by měl projevovat solidaritu se slabšími, vychovávat děti k empatii a kooperativním vztahům ve třídě.

Když už dojde k výskytu šikany, je důležité konat okamžitě, zasáhnout již v raném stádiu. Základem každého řešení šikany je ochrana oběti a svědků, další opatření závisí především na vážnosti a povaze šikany.

Obecně se doporučuje nejprve vyslechnout všechny oběti a informátory, poskytnout jim bezpečné prostředí, neprozradit je. V další fázi je třeba nalézt vhodné svědky, každého zvlášť vyslechnout a jejich výpovědi pak konfrontovat. Je však důležité nikdy proti sobě přímo nestavět oběť a agresora nebo svědky a agresora. Oběti by pak měla být zajištěna ochrana před dalším násilím. V posledním stádiu je nutné vést rozhovor také s agresorem (agresory), přičemž tak nikdy nečiníme před kolektivem, ale vždy individuálně. Poté případně můžeme jednotlivé výpovědi konfrontovat. Iniciátorovi je nutné zdůraznit, že neodsuzujeme jeho samotného jako osobnost, ale jeho čin. V lehčích ojedinělých případech postačí domluva, popřípadě mírnější sankce, dojde-li ale k závažnějším formám šikany, která již ohrožuje zdraví,

či dokonce život oběti, je nutné přistoupit k radikálnějšímu řešení. Nejdřív musíme ovládnout vlastní emoce, přemoci šok a postarat se o oběť, zavolat adekvátní pomoc. Je nutné zabránit tomu, aby došlo k domluvě, aby se záležitost tzv. smetla ze stolu, a musíme oběti poskytnout pomocnou ruku a bezpečí. V případě takto vážného přestupku, je třeba přivolat policii.

2.6 Kyberšikana

Současná společnost je doslova srostlá se světem nových technologií, bez mobilního telefonu a přístupu k internetu si dnes většina lidí nedokáže svůj život představit. A do hry vstupují stále novější a dokonalejší přístroje a zařízení, které by nám měly každodenní práci a povinnosti ulehčovat a zpříjemňovat, zastávat i funkci zábavnou a relaxační.

V posledních několika letech se ale setkáváme se stále více případy, kdy toto bavení se prostřednictvím internetu nebo mobilních telefonů nabírá stále častěji nečekaný, až zvrhlý rámeček. Málokdo by za normálních okolností považoval za legraci pozorovat, jak je někdo jiný ponižován, ba dokonce sám takové nahrávky či fotografie pořizovat a zveřejňovat. Právě toto jednání je asi nejrozšířenější a nejznámější formou kyberšikany, která momentálně představuje nemalý problém nejen na školách.

2.6.1 Znaky kyberšikany

Kyberšikana (angl. výraz cybermobbing, cyberbullying apod.) vystihuje podobné jednání jako v případě šikanování, rozdíl je však v tom, že toto úmyslné zesměšňování, zstrašování, obtěžování apod. se děje prostřednictvím komunikačních technologií na internetu (např. skrze e-mail, ICQ, sociální sítě, videa umístěná na internetových portálech) nebo prostřednictvím mobilních telefonů (např. SMS zprávy, nepříjemné telefonáty, videa, audionahrávky).

Značná míra anonymity podněcuje agresora i k takovému jednání vůči oběti, které by si v situaci tváří v tvář často vůbec nedovolil. K rostoucí „oblíbenosti“ této formy agresivního chování přispívá i fakt, jak rychle se šíří, a také široké publikum, které je vzhledem k prostředí, v němž k šikanování dochází, bez problému zajištěno. Útočníkovi stačí zvládat alespoň základy práce na internetu nebo prostě jen rozumět

svému mobilu. Můžeme tvrdit, že rozhodující v oblasti kyberšikany je spíše počítačová a technologická gramotnost než fyzická síla.

Pro šikanování prostřednictvím elektronických a digitálních médií je typické i to, že nelze určit specifické místo ani čas útoku. S kyberšikanou se můžeme setkat, kdykoliv budeme připojeni na internet nebo když budeme mít u sebe svůj mobilní telefon. Z toho také plyne, že obětí se může stát kdokoliv.

2.6.2 Formy, projevy kyberšikany

V literatuře můžeme najít popsané různé techniky kyberšikany, jednotliví autoři se v jejich výčtu překrývají i doplňují. Ve zkratce se tedy o některých zmiňme.

2.6.2.1 Vyhrožování, obtěžování, vydírání prostřednictvím komunikačních technologií

Nejjednodušší a asi také nejrozšířenější techniky kyberšikanování probíhají prostřednictvím nevyžádaných telefonátů, SMS, e-mailů, chatů či různých zpráv a komentářů na sociálních sítích. Obsahem takových sdělení bývají pomluvy, výhrůžky, urážky, přičemž je často problematické identifikovat iniciátora tohoto obtěžování, stačí si k tomu zřídit fiktivní účet, posílat SMS z internetových portálů či volat z veřejných budek apod.

Ne zřídkakdy takové jednání nese i projevy sextingu či kyberstalkingu. Sexting znamená obtěžování pomocí zpráv s pornografickým obsahem či podtextem (erotické fotky, videa apod.), kyberstalking pak překladem z angličtiny můžeme definovat jako pronásledování a obtěžování oběti prostřednictvím informačních a komunikačních technologií (chaty, diskusní fóra, SMS zprávy, e-maily, telefonáty apod.).

2.6.2.2 Pořizování zesměšňujících fotografií, audio- či videonahrávek a jejich následné zveřejňování

„Oblíbenost“ pořizování různých záznamů a jejich vystavování v poslední době stále narůstá, což vzhledem k faktu, že velká většina lidí již vlastní mobilní telefon s fotoaparátem nebo kamerou, není až tak překvapivá informace. Existuje řada serverů, kde agresori mohou pořízená videa bez problémů zveřejňovat, obsah těchto stránek si může prohlédnout kdokoli a kdekoli. Děti ve školách natáčejí své spolužáky i učitele o hodinách i o přestávkách, zaměstnanci pořizují záznamy svých

kolegů v pracovní době apod.; pojičkem mezi těmito všemi je snaha iniciátora svou oběť vyprovokovat, vyburcovat k jednání, kterým se postižený sám ztrapní.

Podobně jako videa fungují i fotografie či audiozáznamy, nebezpečí těchto technik tkví v jejich poměrně snadné manipulaci a přetvoření k obrazu agresora; že se může jednat o zdařilou fotomontáž, pak není vůbec snadné rozpoznat.

Zvláštní příklad výše uvedeného projevu představuje i tzv. happy slapping (do češtiny volně přeloženo jako „náhodné fackování“). Tímto pojmem charakterizujeme jednání, jehož terčem se stane náhodný jedinec, který je během okamžiku bezdůvodně napaden jedním nebo více útočníky, a jejich společníci toto počínání natáčejí a poté uveřejní na internetu.

2.6.2.3 Vytváření webových stránek s urážlivým, zesměšňujícím obsahem

Tvorba webových stránek ponižujících oběť v sobě prakticky snoubí výše uvedené projevy kyberšikany, obsahem těchto stránek mohou být jak pomluvy, tak různá zesměšňující videa a fotky.

Prostřednictvím těchto webů může kdokoli, kdykoli, a kdekoli cíleně sledovat, jak je někdo jiný ponižován, čímž prakticky autora podporuje. Právě tento „non-stop přístup“ představuje jeden z největších problémů tohoto způsobu kyberšikany.

2.6.2.4 Krádež identity, zneužívání cizího účtu

Mnohdy si člověk ani neuvědomuje, kolik soukromých dat různým společnostem a organizacím poskytuje, on-line registrace uživatelů všelijakých webů či zákazníků e-shopů je dnes běžnou součástí pohybu ve světě internetu. Přitom krádeže osobních údajů a následné zneužití cizího účtu činí nemalé procento případů kyberšikany.

Uživatelé často dostatečně nezabezpečují svá data, přitom stačí málo a kvůli jednomu zapomenutému kliknutí se mohou dostat i do větších obtíží. Na mnoha místech jsou údaje veřejně přístupné spoustě uživatelů, a nejen proto je třeba si své osobní údaje dostatečně chránit.

Extrémními případy zneužití citlivých dat, kdy dochází k zneužívání či vykrádání bankovních účtů, bychom mohli nazvat phishing nebo pharming. Phishing v kontextu kyberšikany charakterizuje jev, kdy jsou uživatelům rozesílány e-maily napodobující oficiální dopisy (bank, spořitelny, mobilních operátorů). Jejich

účelem je vylákat z klientů jejich PIN kódy, hesla, čísla platebních karet, údaje k bankovním účtům apod. Pharming je ještě nebezpečnější, a sice v tom, že uživateli je poslán pouze odkaz na falešnou webovou stránku, takže nemá prakticky šanci odhalit podvod. Pak už opět jde jen o sdělování důvěryhodných informací, osobních údajů, hesel, mobilního čísla atd.

2.6.2.5 Kybergrooming

Kybergroomingem označujeme chování, kdy si útočník vybere nějakou oběť a následně se ji různými způsoby pokouší přimět k osobní schůzce, jejímž výsledkem však bývá sexuální zneužití či jakákoli jiná forma fyzického či psychického ubližování.

Na počátku většinou stojí snaha kyberagresora o navázání kontaktu, spřátelení se, vytvoření pocitu důvěry, až připoutání oběti ke své osobě, ať už za pomoci dárků (často mobil, dobití kreditu apod. k posílení vzájemné komunikace), nebo ale například také vydíráním. Jde o to izolovat oběť od její rodiny a přátel, soustředit všechnu pozornost k osobnosti šikanujícího, emočně ji k sobě připoutat. Pak už je jen krůček k tomu, přimět takto zmanipulovaného člověka k osobnímu setkání, které však pro něj mívá silně traumatizující následky.

3 Mobbing

Tato třetí kapitola se věnuje stěžejnímu tématu celé práce, a sice mobbingu. Jak jsme zmiňovali výše, pro konkrétní formy agresivního chování se dnes používají novější termíny (jako právě např. mobbing), nejde však o nic jiného než o šikanu v zaměstnání.

3.1 Podstata mobbingu

Slovo *mobbing* pochází z angličtiny (*to mob*), přičemž bychom jej mohli přeložit jako vulgárně vynadat či vrhnout se na někoho. Průkopníkem mobbingu je švédský sociolog práce profesor Heinz Leymann, který vedl v této oblasti řadu výzkumů. Na základě nich pak stanovil definici: „O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob.“⁷ V tomto ohledu je třeba podotknout, že o mobbingu hovoříme v kontextu osob stejně postavených. Pakliže probíhá šikana ze strany nadřízeného vůči podřízenému, jedná se o tzv. *bossing*, o němž se ještě zmíníme v další podkapitole.

Lidé, kteří jsou vystaveni této šikaně na pracovišti, zažívají obrovský stres, jenž může vést a často vede k psychickému i fyzickému onemocnění, někdy až k celkovému vyčerpání organismu. Hubberová (1995, s. 14) uvádí, že 10-20 % všech sebevražd je dle švédských průzkumů přisuzováno právě důsledkům mobbingu.

Důležité však je rozlišovat mezi běžnými konflikty a mezi mobbingem v pravém slova smyslu. Občas k hádkám na pracovišti dochází, a tak by to v rámci pozitivního vývoje i být mělo. Po takové výměně názorů ale dříve či později přijde smír, určitá dohoda či kompromis, problém by měl být konstruktivně vyřešen. V případě mobbingu však nepřátelství přetrvává, konflikty jsou více než konstruktivní spíše vykonstruované a cílem takového jednání je oběť jednoduše zničit. Hádky a slovní útoky fungují jako spouštěcí mechanismus systematického šikanování, které se ve svých důsledcích často podepisuje na fungování a vztazích

⁷ Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti. Mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 11.

celého kolektivu. Nepoškozuje tedy jen oběti a agresory, ale celou skupinu, což vede ke snížení pracovního výkonu a znemožnění jakékoli týmové spolupráce.

3.2 Příčiny mobbingu

V otázkách týkajících se příčin mobbingu jsou odborníci celkem zajedno. I když se o podmíněnosti jeho vzniku většinou hovoří jako o multifaktoriální, spouštěčem šikanování na pracovišti bývá téměř vždy již zmiňovaný konflikt. Zpočátku často naprosto malicherný, ale pakliže není řešen, postupně přerůstá v psychický teror.

Samotná oběť se podílí na vzniku mobbingu pramálo, hlavní roli hraje osobnost, která tuto šikanu iniciuje (mobber) a ještě důležitější složkou je v tomto ohledu prostředí. Firemní kultura, postava vedoucího pracovníka a jeho styl řízení či způsob komunikace na pracovišti, tohle vše a mnoho dalšího se promítá do celkového klimatu, do toho, zda se člověk na pracovišti cítí dobře nebo nikoli.

B. Huberová (1995, s. 17) uvádí čtyři hlavní aspekty „nezdravého ovzduší“ na pracovišti. Patří sem:

- stres z přetížení nebo špatné organizace práce – jedinci vnímají neustálé napětí, časovou tíseň, přehnané požadavky, tlak ze strany nadřízených apod., což má za následek klesající ohleduplnost a ochotu si vzájemně vypomáhat i narůstající agresí, nedorozumění a konflikty;
- jednotvárnost a nuda – jednotvárnost práce a stereotyp budí v člověku touhu po změně a není-li aktuálně přítomná vhodná možnost, jak takové změny docílit, může pro někoho být nejjednodušší cestou rozptýlení znepríjemňovat život ostatním;
- špatný styl řízení – osobnost vedoucího pracovníka hraje v tomto ohledu důležitou roli, příliš autoritativní a nepřístupný šéf je stejně nevhodný jako slabý, který na svou práci nestačí a tím znervózňuje ostatní;
- konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti – slabí jedinci vsadí na psychický teror, pakliže vycítí, že zastrašením konkurence a různými „špinavými“ metodami se sami mohou dostat výš na žebříčku pracovního postavení či se např. vyhnout vlastnímu propuštění.

Mobbing způsobují netolerantní, agresivní osoby, které mají tendenci vyvolávat konflikty a napětí. Jejich pocit méněcennosti a nespokojenosti s vlastním

životem, prací, postavením či vztahy jsou hnacím motorem jejich chování. Pracoviště, které takové povahy podporuje, ba dokonce upřednostňuje, kde nechybí závist a žárlivost, je ideálním prostředím, v němž šikana najde své místo.

3.3 Oběti a pachatelé mobbingu

V této části se pokusíme charakterizovat ohrožené skupiny lidí, u nichž odborníci z nejrůznějších důvodů předpokládají zvýšené riziko výskytu šikany ze stran kolegů v zaměstnání. A podobně bychom se také zaměřili na společné osobnostní znaky většiny mobberů.

3.3.1 Typické oběti

Stejně jako se může stát obětí školácké šikany prakticky každé dítě, tak i každý pracující může zakusit zákeřnost mobbingu.

Obecně můžeme tvrdit, že obětním beránkem v pracovním kolektivu se nejčastěji stávají jedinci psychicky „slabí“, jejichž strach a úzkostná povaha agresory jen přitahují. Takoví lidé trpí pocity méněcennosti, mají nízké sebevědomí a nedokážou asertivně jednat, pročež nečiní mobberům žádný problém na ně útočit, zastrašovat, a tím dále udržovat v nejistotě a skličujících emocích.

Vedle této skupiny „slabých“ jsou v práci častěji šikanováni i lidé nápadní svým vzhledem nebo schopnostmi, kteří mohou být svými přednostmi či naopak handicapem trnem v oku některým kolegům.

„Ohroženým druhem“ můžeme nazvat také osamocené jedince v kolektivu většiny. Ať už půjde o jednu ženu mezi muži, jednoho černocho mezi bělochy apod.

3.3.2 Typičtí pachatelé

Jak se někteří odborníci staví skepticky k vymezování prototypu obětí mobbingu, stejně tak se staví i jednoznačnému charakterizování profilu typického pachatele-mobbera.

Výzkumů, které by se zaměřovaly přímo na osobnost pachatelů mobbingu, nebylo provedeno mnoho. Pro naše účely použijeme typologii německé novinářky Brigitte Huber, která rozlišuje tři typy mobberů (1995, s. 23): strůjci, náhodní pachatelé a spoluúčastníci.

Strůjci šikanují svou oběť zcela záměrně, snaží se tím docílit vlastních výhod či ventilovat negativní emoce a stres. Někdy se snaží najít v kolektivu spolupachatele, jindy jednají sami.

Pokud se prvotní náhodný konflikt mezi kolegy nevyřeší a přeroste v déletrvající spor, z jedince, který postupem času získá převahu, se stane náhodný pachatel, ze slabšího pak oběť. V tomto případě záleží na morálním charakteru pachatele, jestli konflikt ukončí nebo protivníka zničí.

Posledním typem mobberů jsou tzv. spoluúčastníci, což jsou všechny osoby, které pracují na daném pracovišti, a buď aktivně podporují agresora, nebo jen pasivně přihlížejí jeho jednání, dělají, jako by se jich celá záležitost vůbec netýkala. Tím však k psychickému teroru také přispívají.

Zabýváme-li se profilem mobberů, je třeba se zmínit o rozdílech mezi stylem šikanování pachatelů-mužů a pachatelů-žen. Které pohlaví se uchyluje k tyranizování kolegů častěji, nebylo přesně zjištěno, zato vykrystalizovaly metody, jež mají tendenci více užívat ženy, i ty, které používají spíš muži.

Typicky ženským prostředkem útoků na druhou osobu je například posmívání se, šíření pomluv, nekonkretizované narážky, neopodstatněná kritika, přerušování hovoru apod. Naopak typicky mužskou metodou představuje ignorace, přehnané upozorňování na slabiny kolegů, vyhrožování, nevhodné poznámky komentující způsob života a osobní názory oběti.

Ať už mobber použije jakýkoliv prostředek šikany, ignorování nebo pomlouvání, vždy směřuje ke stejnému cíli a nezáleží na tom, zda je iniciátorem muž či žena. Jde o to oběť zneklidnit, zastrašit a postupně zcela zahnat do izolace.

3.4 Fáze mobbingu

Jak z definice profesora Leymanna vyplývá, o mobbingu můžeme hovořit teprve tehdy, je-li postižený vystaven útokům alespoň jedenkrát týdně a nejméně po dobu šesti měsíců. Během této poměrně dlouhé doby prochází proces šikanování určitými fázemi, které se shodují u všech případů, ať už je obětí učitel, lékař nebo manažer.

Většina autorů, mezi nimi např. Brigitte Huber (1995, s. 34-35), rozčleňuje mobbingový proces do čtyř fází:

- prvotní konflikt – nevyřešený spor, který původně mohl vzniknout kvůli malichernosti, dokáže pokazit celkové klima na pracovišti;
- psychický teror – oběť se stane cílem pravidelných útoků jednoho či více kolegů, přičemž postupně dochází k psychickému i fyzickému oslabování;
- případ se stává oficiálním – šikana na pracovišti vypluje na povrch, je třeba situaci řešit (často se stává, že stín je vržen na stranu oběti, absence, pokles pracovního výkonu apod. vytváří u ostatních dojem, že vina je na její straně);
- vyloučení – snaha zbavit se postiženého pracovníka kulminuje, nesmyslné změny a znepríjemňování práce celkově fungují jako prostředky, jak oběť přimět, aby se svého místa vzdala, aby odešla.

Novák a Capponi popisují jednotlivé fáze mobbingu trochu netradičně, a sice v kontextu vývoje konfliktu v dramatu klasického divadla⁸. V základu se však jedná o shodné schéma:

V úvodním stádiu expozice dochází mezi oběma stranami k drobným sporům, nedorozuměním, vzájemnému nepochopení a někdy i provokacím, z nichž slabší vychází s pocitem trpkosti a zklamání a v silnějším podněcují rostoucí kritičnost a agresivitu. Osoba, která vyšla z první fáze konfliktu jako slabší, se v následující fázi – kolize (zauzlení) – stává stále častěji terčem narážek a drobných útoků, psychický teror přitvrzuje a jedinec žije v neustálém stresu. Čím větší je působící tlak a napětí, tím více chyb oběť dělá, a o to častěji je středem pozornosti a urážek ze strany kolegů. Ve fázi krize spěje konflikt ke svému vyvrcholení, nastalá problémová situace je všem známa. Oběť se buď snaží aktivně hájit, nebo mnohem častěji volí únikovou variantu, ať už se jedná o pracovní neschopnost, hledání nového zaměstnání, případně výpověď. Pakliže v sobě člověk opravdu najde potřebnou sílu a původní zaměstnání opustí, dojde do závěrečné etapy peripetie, tedy obratu. Tím, že „uteče“, prakticky vyhraje nebo se alespoň zbaví bezprostředního ohrožení a možná si tím vybuduje určité obranné strategie, které mu pomohou se s nastalou situací snáz vyrovnat.

Ať už použijeme pro jednotlivé fáze jakékoli pojmenování, je třeba si uvědomit, že pokud šikanování přeroste ze stádia nevyřešených konfliktů v přímé terorizování, není lehké se ze začarovaného kruhu mobbingu vymanit.

⁸ Novák, T.; Capponi, V. *Sám proti agresí*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 77-78.

3.5 Formy, strategie mobbingu

Ve své vrcholné fázi může mobbing nabývat mnoha podob, od naprostého ignorování přes slovní napadání až po fyzické útoky. Mezi základní metody a strategie šikanování na pracovišti lze tedy zařadit šíření pomluv, tajuplné narážky, izolování oběti, znevažování výkonů oběti, poškozování soukromí či poškozování zdraví oběti.⁹ Jako zvláštní formu zmiňuje řada literatur ještě sexuální obtěžování, kterému se budeme věnovat v samostatné podkapitole. Podobně nastíníme i problematiku bossingu, tedy takové formy mobbingu, kdy je podřízený šikanován nadřízeným.

Samozřejmě je třeba brát v potaz fakt, že jednotlivé následně uvedené formy neexistují izolovaně, často se prolínají a působí navzájem, čímž se tlak na oběť jen zvyšuje.

3.5.1 Šíření pomluv

Pomlouvání druhých je dnes celkem vzato běžnou náplní komunikace. Jde o to udržet takovou kritiku v únosných mezích, nepředávat ostatním nepodložené, či dokonce smyšlené informace a nevyužívat pomlouvání ostatních k jejich ocerňování s cílem vlastního zviditelnění. Únosná míra je překročena v momentě, kdy je pomluva cíleně vyslána se záměrem dotyčnému ublížit nebo jej dokonce zničit.

Podnětem k šíření všemožných polopравd a lží může být prostá závist, touha po moci, snaha se někomu „zalíbit“ apod. Zákeřnost pomluv tkví v tom, že oběť tuto formu psychického teroru často nemusí ani postřehnout, spíše jen tušit z přezíravého chování ostatních a narůstajícího pocitu osamocení.

Pomlouvání může být pozorovatelné navenek jako zákeřné šuškáání, různé narážky, neoprávněné osočování apod. Jeho následkem klesá jak důvěryhodnost a celková prestiž postiženého, tak i vlastní sebeúcta.

⁹ Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti. Mobbing*. Martin: Neografia, 1995.

3.5.2 Izolování

Na pracovištích, kde vzájemná komunikace a kontakt mezi kolegy nejsou nebo nemohou být tak častými, dochází ke zvýšené stresové zátěži, protože člověk nemá možnost si s druhými vyměňovat informace, vzájemně si poradit nebo se třeba povzbudit. Pokud je takový stav nastolen uměle v prostředí, kde za běžných okolností komunikace mezi kolegy probíhá, důsledky jsou o to horší.

Zatlačuje-li kolektiv jedince do izolace úmyslně, vzbudí v něm pocity sklíčenosti a nejistoty, a tím podnítl řadu otázek. Rozhodující samozřejmě také je, kdo a kolik lidí oběť ignoruje a jakým způsobem to provádí. Nabízí se řada možností jako např. odmítnutí pomoci či spolupráce, zabraňování vyjádřit vlastní názor, zadržování nových nebo důležitých informací nebo vyloučení ze společenského dění běžného pracovního dne.

3.5.3 Sabotování práce

Systematické sabotování práce jako další druh psychického teroru je jednou z nejzákeřnějších metod mobbingu, na iniciátora nemusí vrhnout žádné podezření, protože probíhá většinou beze svědků.

Postiženému záhadně mizí podklady nebo nástroje k práci, které se po však několika dnech či týdnech opět objevují, všelijaké dokumenty jsou falšovány, výsledky práce poškozovány. Důležité informace jako termíny schůzek, jednání apod. se postižený nikdy nedozví nebo je obdrží v upravené verzi. Dochází i k tzv. duchovním krádežím, kdy tvůrčí nápady oběti mobber prezentuje jako své vlastní, přičemž se o tom autor většinou vůbec nedozví.

3.5.4 Znevažování výkonů a schopností

V první řadě je důležité rozlišovat mezi opodstatněnou kritikou a ojedinělými výtkami a mezi psychickým terorem. Pocity nepotřebnosti a vlastní zbytečnosti se dostaví v okamžiku, kdy je jedinci neprávem odebrána možnost seberealizace a okolí mu dává najevo, že si jeho odborných schopností vůbec neváží. Neustálou kritikou a výčitkami, zpochybňováním rozhodnutí a celkové odborné způsobilosti ztrácí člověk snadno půdu pod nohama, znejistí, začne pochybovat o vlastních schopnostech i výkonech. Rázem se častěji dopouští chyb, čímž se jen dostává do začarovaného kruhu. Tato ztráta důvěry v sebe samého pak už může snadno

přerůst v závažné deprese, pocity vlastního selhání se promítají i do soukromého života.

3.5.5 Poškození soukromí a osobnosti

Čím více chce mobber ublížit, tím zákeřnější praktiky používá. Hodně citlivou oblast pro jeho útoky představuje soukromý život oběti a také její slabé osobnostní stránky, které se stávají terčem posměchu. Nutno říct, že protivníci se neštítí téměř ničeho a jejich hra jasně směřuje k jedinému cíli – oběť zničit.

Z nejčastěji volených strategií, jak vítězství dosáhnout, jmenujme např. vtipkování na adresu vzhledu, imitace a přehrávané napodobování oběti, rýpání do otevřených ran nebo přetřásání soukromého života. Obětní beránek je často deptán anonymními nočními telefonáty, jsou mu poškozovány i odcizovány osobní věci, stále častěji čelí narážkám na vlastní duševní zdraví. Všechno tohle a mnohem víc může oběť mobbingu na vlastní kůži zažívat. Samozřejmě je tím podryvána jeho čest, důstojnost a společenská důležitost, změny v psychice se dostávají v zápětí.

3.5.6 Poškození zdraví

U dospělých se častěji setkáváme s psychickým terorem, než s přímými fyzickými útoky, jak tomu spíše bývá v případě šikanování na základních a středních školách. Avšak trpí-li dlouhodobě naše duše, nutně se to musí promítnout i na těle. Různé psychosomatické symptomy a onemocnění postihují každého, kdo šikanu na vlastní kůži zažil. Kromě toho, i když v menší míře, dochází v rámci šikany na pracovišti i k tělesným násilnostem. Zde už spíš záleží na konkrétním prostředí a složení pracovního kolektivu.

Cílem fyzických ataků na oběť většinou nebývá přímé ublížení nebo poranění, ale především zastrašování a zneklidňování. Poškozený musí čelit výhrůzkám nejrůznějších forem a všelijakým nástrahám. Nežádka kdy jsou mu do pití či jídla míchány léky různých účinků či přednostně dostává práci, která je zdraví škodlivá.

Není třeba popisovat přímé následky takových útoků, ty se odvíjí od konkrétních činů, ale strach a obavy, které těmto útokům předcházejí, se na člověku také projeví. Obavy z dalších útoků a jejich stupňování vzbuzují v jedinci pocity

úzkosti a depresivní nálady, oběť se stahuje do sebe a vyhýbá se společnosti a kolektivu, čímž se opět častěji stává terčem dalších útoků.

3.6 Obrana proti mobbingu a prevence

Řešíme-li, jak bojovat s nějakým problémem, jak mu čelit, jak se vypořádat s jeho případnými negativními důsledky, nejjednodušší a hlavně nejúčinnější metodou je se takovému fenoménu úplně vyhnout nebo alespoň minimalizovat možnost jeho výskytu. Ať už se jedná o problematiku závislostí, úrazů, dopravních nehod nebo např. stresu či různých psychických i fyzických nemocí apod., záležitost prevence v tomto ohledu představuje stěžejní otázku. V tomto kontextu bychom se tedy měli zabývat tím, jak předejít mobbingu, jak se vyhnout tomu, aby se člověk stal jeho obětí. Je nutno zmínit, že v obraně proti šikanování na pracovišti by se neměli angažovat jen jednotliví zaměstnanci jako potenciální oběti, ale významnou roli by měla hrát celková firemní kultura, která má udávat jasné mantinely očekávaného chování svých členů. Preventivní opatření proti výskytu mobbingu by tedy měla vycházet ze strany nadřízených a vedení společnosti a být respektována všemi zaměstnanci na jakémkoli stupni na žebříčku pracovní hierarchie. Nelze však opomíjet ani vliv rodiny, která může silně ovlivňovat naše chování i celkové ladění, a tím podněcovat různé vzorce vlastního jednání. Navíc pokud máme kolem sebe lidi, s nimiž můžeme své problémy sdílet, lépe se s negativními emocemi vyrovnáme.

Pokud se již situace vyhrotila do takové míry, že mobbing propukne, je třeba si položit zásadní otázku, jestli s ním a hlavně tedy jeho iniciátory bojovat, nebo ušetřit vlastní síly, vyklidit pole a zaměstnání opustit. Toto je třeba důkladně zvážit, promyslet všechna pro a proti a na základě toho vymyslet strategii dalšího jednání. Rozhode-li se oběť bojovat, měla by se zaměřit na tři klíčové body¹⁰:

- zmapovat situaci a poznat protivníka (odhalit, koho máme před sebou, co ho k jeho jednání vede, promluvit si s mobberem);
- vést si podrobné záznamy (mít informace, co, kdy a jak se stalo, až dojde ke konfrontaci);

¹⁰ Svobodová, L. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2007, s. 23.

- najít si spojence (nalézt mezi kolegy někoho, komu není situace lhostejná, kdo se postaví na stranu oběti).

Pamatujme, že vina není na straně oběti. Je třeba dát agresorovi najevo, že jeho jednání nebude trpěno. Pokud nepomůže rozhovor mezi čtyřma očima, případně se svědky, je nutné se obrátit na nadřízeného, jeho povinností je nastalou situaci dále řešit. Je-li přímý vedoucí k tomuto problému lhostejný, či je dokonce strůjcem nebo spoluiniciátorem šikany, je třeba se odvolat k vyššímu nadřízenému, vedení firmy, příp. odborům, ve vyhocených případech i na soud. Pak už je otázkou času, kdy mobber tlaku podlehne a ustoupí.

3.6.1 Preventivní opatření ze strany jedince

Jaké kroky by měl podniknout každý jedinec, aby minimalizoval riziko, že se stane obětí šikany na pracovišti? Výše jsme se pokoušeli alespoň rámcově nastínit možné charakteristiky obětí mobbingu. Jak bylo řečeno, není tomu tak, že psychické či fyzické napadání, vydírání, zastrašování apod. zažívají jen jedinci slabí – labilní, neurotičtí, introvertní apod., i když je pravda, že tyto vlastnosti mohou částečně oběť predisponovat. Jde však spíše o to, nijak výrazně nevybočovat a nevyčnívat z davu, v tomto případě z kolektivu zaměstnanců, a to jak pozitivním, tak i negativním směrem. Ať už by se jednalo o určitou vyhraněnou vlastnost, povahový rys, nápadné chování či výraznější fyzickou odchylku nebo dokonce i životní styl, který by se v něčem lišil od standardu. Možných příčin může být nespočet a často se ani nedá konkrétně říci, co vlnu averze vůči nějaké konkrétní osobě vyvolalo. Zkrátka, kdo chce psa bít, hůl si vždycky najde.

Nicméně kromě zamyšlení se, jestli svým zjevem nebo jednáním nemůžeme někoho provokovat k agresi vůči vlastní osobě, by si každý potenciální zaměstnanec měl nejprve důkladně prostudovat pracovní smlouvu a zjistit maximum informací o budoucím pracovišti. Zabývat bychom se pak neměli jen pracovními podmínkami, náplní práce a finančním ohodnocením, ale také vztahy na pracovišti, jejich formálností, hierarchií a případnými nepsanými pravidly jejich fungování. Jakmile se jedinec stane součástí nového kolektivu, měl by se soustředit na to, aby takzvaně zapadl. Nijak zvlášť na sebe neupozorňovat, spíše se snažit pochopit a definovat jednotlivé sociální sítě a vztahy, pomalu vyčkávat, až ho kolektiv přijme. Jakmile je tento cíl splněn, už je možné si dále budovat a upevňovat vlastní pozici ve skupině.

3.6.2 Preventivní opatření ze strany organizace, nadřízených a kolegů

Aby se i organizace samotná podílela na příznivém klimatu vlastního pracoviště, měla by se primárně soustředit na výběr svých členů, kteří jej svými vlastnostmi a chováním prakticky vytvářejí. Jejím úkolem je odhalit konkrétní rysy, odhadnout uchazeče o zaměstnání a podle toho je přiřadit na vhodnou pozici, případně pracovní poměr vůbec neuzavřít. I když bývá někdy velice těžké rizikové charakteristiky u některých jedinců po prvním či druhém setkání najít, určité sklony k agresivitě, konfliktům, hádkám a podobnému nevhodnému jednání lze vysledovat již v počátcích.

Vedení firmy by mělo zvláště pečlivě vybírat jednotlivé vedoucí pracovníky, schopné a vnímavé lidi, kteří dokážou své podřízené motivovat, nastavit jasná pravidla spolupráce, kteří rozvíjejí pozitivní vztahy na pracovišti, naslouchají svým podřízeným a řeší nastalé problémy a konflikty včas a spravedlivě atd. Nadřízený se musí zajímat o pracovní klima ve skupině, umožnit a podporovat jeho pozitivní vývoj, snažit se vyvarovat nepříznivého napětí a zamezit jakýmkoli známým nepřátelského chování mezi kolegy jako jsou pomluvy, intriky apod., a tím nedat žádný prostor případnému mobbingu.

3.7 Důsledky mobbingu

K šikaně na pracovišti docházelo v různé intenzitě určitě i v minulosti. Nicméně ve společnosti je pojem mobbing poměrně novým fenoménem, respektive až v posledních zhruba dvaceti třiceti letech se o něm začalo mluvit více. Stále však není ve srovnání s diskriminací, rasismem nebo agresí jako takovou považován za tak velký problém. Důvodů bychom našli více. Potíž je však v tom, že jako jakákoli jiná oběť násilného chování, ať už rasistického, xenofobního nebo jinak diskriminujícího, nese si i oběť mobbingu nemalé následky, které ovlivňují její život ve všech oblastech.

Z definice mobbingu je jasné, že přímo se tento problém odráží v pracovním životě, a poměrně rychle má negativní dopad také na osobní a rodinnou situaci. Nesmíme opomínat také to, že důsledky mobbingu nepředstavují problém jen pro osobnost oběti, ale také pro celou organizaci a ve své podstatě i pro celou společnost.

3.7.1 Důsledky mobbingu pro jedince

Dlouhodobé, cílené útoky se dříve či později musí na oběti projevit. Záleží na osobnostních charakteristikách konkrétního člověka, schopnosti řešit problémy, odolnosti vůči stresu či frustrační toleranci. Důsledky mobbingu se po nějaké době promítají jak do psychického a fyzického stavu jedince, tak ovlivňují i jeho chování.

Svojí roli v boji proti mobberovi hraje také rodina oběti, která si většinou všimne jako první, že něco není v pořádku. I když stojí na straně svého člena, prakticky mu nedokážou pomoci. Situace se rozebírá neustále dokola, protože postižený má logickou tendenci se svým problémem zabývat a hledat pozitivní východisko z dané situace. Blízcí vystupují však jen v roli diváků a poslouchat celé melodrama pořád dokola, aniž by došlo k nějakému rozuzlení, nalezení východiska nebo alespoň náznakům změny, je postupně přestává bavit. Ne zřídka pak začnou hledat vinu na straně oběti, už nevěří, že situace je tak vážná, když se postižený viditelně nebrání a nedochází k žádnému řešení.

3.7.1.2 Psychické následky mobbingu

Úzkost, nervozita, neklid, nejistota, to je jen malý výčet pocitů, které oběť mobbingu prožívá. Na tyto negativní stavy pak přímo navazují další psychické problémy jako postupná ztráta sebehodnocení i sebepojetí, sebedůvěry a sebevědomí, sklíčenost, smutek, depresivní nálada a mnohdy celková ztráta chuti do života. Jelikož oběť žije v neustálém stresu a pod tlakem, trpí pak poruchami koncentrace, nemůže se soustředit, špatně spí, je permanentně unavená a labilní. Často se měnícími náladami a podrážděností od sebe odhání své přátele a blízké, které však pro úspěšné překonání tohoto problému potřebuje.

3.7.1.1 Fyziologické následky mobbingu

Tělo a duše fungují u člověka jako spojené nádoby. Co trápí psychiku, s tím se ve vlastním projevu musí vypořádat i fyzická schránka. Psychosomatická onemocnění bývají leckdy zákeřnější než jiné nemoci, jelikož hledání příčin zdravotních potíží v psychice není mezi mnohými lékaři příliš populární.

Pacienti si stěžují na svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, krku, zad, břicha i na chronické trávicí či vylučovací problémy. Mnozí autoři (např. Svobodová, 2007, s. 20) také upozorňují na zvýšené riziko kardiovaskulárních onemocnění vlivem zvýšené hladiny stresových hormonů v krvi, a tedy neustále zvýšeného

krvniho tlaku. Trvale oslabená imunita také umocňuje nebezpečí vzniku nádorových onemocnění.

3.7.1.3 Behaviorální následky mobbingu

Jak bylo již zmíněno, oběť šikanování žije v neustálém stresu a nejistotě, svým chováním se pak postupně izoluje od okolí, čímž dochází k chronické frustraci sociálních potřeb. Únava, sklíčenost, smutek a depresivní nálady vyvolávají v člověku tendence uniknout realitě, v těchto případech hrozí zvýšená konzumace psychotropních látek a vypěstování závislosti. Mnoho jedinců se také potýká se sebevražednými myšlenkami, určité procento bohužel sebevraždu opravdu spáchá.

3.7.2 Důsledky mobbingu pro organizaci a celou společnost

Šikana na pracovišti má vedle přímého ohrožení její oběti negativní vliv i na celou organizaci, která toto nežádoucí chování u svých zaměstnanců vykazuje. Vzniklá situace postiženého zaměstnance fyzicky i psychicky vyčerpává, což vede ke snížení jeho pracovní motivace, a tím i výkonnosti. V důsledku toho pak dochází k častější absenci, která současně představuje únik z vyčerpávajícího prostředí.

Kolegové se většinou drží stranou, někteří nic netuší, jiní mají strach, aby si mobbera nepoštvali proti sobě. Svou netečností však jen vytvářejí další prostor šikanování. Jakékoli negativní projevy na pracovišti se projeví na jeho celkovém klimatu. Atmosféra houstne, spolupráce a týmová práce vázne, morálka upadá apod. a to se celé musí projevit na produktivitě a kvalitě odvedené práce.

V neposlední řadě je pak třeba zdůraznit, že pokud se mobbing v nějaké organizaci skutečně prokáže, může to značně poškodit pověst a dobré jméno firmy, připadali ohrožení i někteří současní zaměstnanci, fluktuace zaměstnanců by stále stoupala, což pro podnik samotný znamená zvýšení nákladů na nábor nových pracovníků a jejich zaučení.

Pro společnost spočívají negativní důsledky mobbingu v tom, že psychické i fyzické vyčerpání v případě postižených jedinců vede k vyšší nemocnosti, k předčasným odchodům do důchodu apod. Tyto lidi pak musí zabezpečit stát pomocí nemocenských nebo sociálních dávek, což jsou vlastně peníze daňových poplatníků.

3.8 Bossing

Bossing bychom mohli prakticky charakterizovat jako podmnožinu mobbingu, specifikum představuje osoba šikanujícího, kterou je v tomto případě šéf (angl. *boss*). Vzhledem k moci, kterou má vedoucí pracovník ve svých rukou, jsou jeho formy a strategie rafinovanější a důsledky většinou horší než v případě mobbingu. Problém je v tom, že bosser je v tuhle chvíli osobou, na níž by se postižený v případě šikany ze strany stejně postavených pracovníků obracel s prosbou o pomoc. Zde se šance domoci se svých práv rapidně snižuje.

Příčinou vzniku teroru směřujícího „shora dolu“ bývají stejně jako v předchozím případě neřešené konflikty. Šéf např. může své podřízené vinit za různé problémy, které se vrší na jeho hlavu, místo toho, aby hledal reálnou cestu, jak z obtíží ven. Podobně se děje v případech, kdy je na vedoucího pracovníka přenášen tlak shora, ten jej pak přenáší dál, přičemž se buď zaměří na celý pracovní kolektiv, nebo si vybere jednoho člověka, na němž si pak „uleví“. Někdy dává těmito podlými útoky boss ostatním pocítit svou sílu a moc z osobních důvodů, jindy jen proto, aby demonstroval důležitost svého postavení, čímž často jen zahání vlastní strach ze ztráty kontroly.

Jistě bychom našli celou řadu dalších příčin, proč se někteří vedoucí dobrovolně stylizují do role bossera, ale žádná z těchto pohnutek tyto ponižující a zastrášující techniky neomlouvá. Jmenujme několik konkrétních strategií bossingu (Huber, 1995, s. 10):

- sisyfovská taktika – oběti jsou přidělovány namáhavé, ale často nesmyslné a zbytečné úkoly;
- malé požadavky – prisouzená práce je v tomto případě naopak hluboko pod úroveň schopností a kvalifikace pracovníka;
- metoda Achillovy paty – postižený musí vykonávat práci, o které všichni včetně nadřízeného ví, že je mu velice nepříjemná;
- trvalá kontrola – podřízený je deptán neustálou kontrolou, musí se nadřízenému zpovídat nepřiměřeně často;
- oklešťování kompetencí – nezvratné zužování oblasti působnosti oběti;
- překvapující útoky – důležitá rozhodnutí týkající se zaměstnancovy osoby šéf provádí bez jeho vědomí;
- izolace – klasické vylučování z pracovního dění (porady, rozhodnutí atd.);

- útoky na zdraví – poškozený je nucen vykonávat práci zdraví škodlivou;
- nářžky na psychický stav – oběti jsou podsouvány různé duševní poruchy a nemoci.

Z výše uvedeného přehledu různých postupů, jimiž může šéf znepríjemňovat práci svým podřízeným, je vidět, že mnohé strategie mobbingu a bossingu jsou totožné. Díky širším pravomocem a většímu vlivu však není bosserovi vůbec jednoduché jeho vinu prokázat.

3.9 Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování (sexual harrasment) nebo sexuální harašením považováno za další formu šikany na pracovišti. V české legislativě je tento fenomén zahrnut pod hlavičku antidiskriminačního zákona, jenž jej definuje jako chování sexuální povahy, jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů.¹¹

Bohužel je takové chování velice špatně prokazatelné a usvědčit jeho pachatele není tedy jednoduché. Problém činí subjektivní nahlížení různých jedinců na věc. Jedni vnímají poplácání po zadku nebo komentování vzhledu jako nemístné a obtěžující, pro jiné to může znamenat např. projev sympatií nebo neškodnou legrácku. Každý takové chování hodnotí podle svých zkušeností a zvyklostí. Rozhodující však je, jak takový incident vnímá potencionální oběť.

Obecně rozlišujeme pod pojmem sexuální harašení dva základní typy obtěžování (Smetáčková a kol., 2009, s. 10) :

1. sexuální nátlak a vydírání spojené se získáním výhod či naopak s tresty;
2. vytváření nepřátelského prostředí pro ženy či muže jako skupiny a/nebo pro konkrétní osoby kvůli jejich příslušnosti ke skupině žen či mužů.

¹¹ Zákona č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (§4 odstavec 1 a 2)

Podle studie Sociologického ústavu Akademie věd ČR z roku 2005¹² se za sexuální obtěžování považuje např. konverzace se sexuálním podtextem, dvojsmyslná gesta, posílání lechtivých vtipů a obrázků nebo prohlížení pornografických materiálů v zaměstnání. Eroticky zabarvené verbální projevy formou různých nabídek, narážek, flirtování nebo nevhodné otázky na soukromý život, to vše může být charakterizováno sexuálním obtěžováním. Prakticky všechny nevyžádané přehnané fyzické projevy a doteky, až po vynucování sexuálních kontaktů, sexuální vydírání a také znásilnění jsou nejen v pracovním prostředí nepřijatelné.

Sexuální obtěžování většinou pramení z nerovností v postavení mužů a žen v pracovních vztazích. Nejčastějšími iniciátory tohoto jednání jsou tedy většinou muži-nadřízení, kteří svým chováním demonstrují dominantní postavení, fyzickou i psychickou moc a převahu. Z tohoto důvodu je sexual harassment často spojován se znevýhodněním žen jak v zaměstnání, tak i ve společnosti jako celku.

Alena Křížková (2005, s. 21) ve výše uvedené studii zmiňuje, že se sexuálním obtěžováním na pracovišti se setkala čtvrtina všech pracujících v ČR, přičemž nijak zvlášť nezáleželo na věku, vzdělání ani osobnostních charakteristikách.

3.10 Legislativní rámec mobbingu

I když se problematika mobbingu stále více dostává do podvědomí širší veřejnosti, málokterý člověk, jenž se stane obětí šikany na pracovišti, řeší tento problém právní cestou, pokud jej vůbec řeší. Velká část případů končí psychickým i fyzickým vyčerpáním oběti, po němž často dochází ke zhroucení nebo pocitu vyhoření. Přitom poškození mají právo odvolat se k vyšší instanci, problematiku šikanování na pracovišti postihuje hned několik právních dokumentů (Listina základních práv a svobod, Zákoník práce, Občanský zákoník aj.). Krátce se zmíníme o několika stěžejních ustanoveních.

¹² Křížková Alena a kol.: Informační studie - Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů, oddělení Gender & Sociologie, Sociologický ústav AV ČR a Centra pro výzkum veřejného mínění, 2005.

Dostupná z <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf> [10. 3. 2012]

3.10.1 Listina základních práv a svobod

Protože mobbing úzce souvisí s diskriminací, odpíráním práv a potlačováním svobody člověka, představuje Listina základních práv a svobod primární dokument, k němuž se postižená osoba může odvolat. Podstatné jsou v této souvislosti následující články:

- Článek 1
Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech.
- Článek 3
(1) Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.
(3) Nikomu nesmí být způsobena újma na právech pro uplatňování jeho základních práv a svobod.
- Článek 4
(3) Zákonná omezení základních práv a svobod musí platit stejně pro všechny případy, které splňují stanovené podmínky.
- Článek 10
(1) Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.
- Článek 28
Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky.

3.10.2 Zákoník práce

Hovoříme-li o mobbingu jako o šikaně na pracovišti, logicky bychom hledali oporu v boji proti tomuto neoprávněnému jednání v Zákoníku práce¹³:

- §13 (2) Zaměstnavatel

¹³ Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. 4. 2006.
Dostupné z <http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/> [10. 3. 2012]

b) musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců,

- §16 (1) Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.
- §16 (2) V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace

4 Charakteristika výzkumu

4.1 Aktuální situace a vymezení výzkumného problému

Pro účely této diplomové práce bylo sestaveno dotazníkové šetření přímo na míru konkrétní škole, na níž se mobbing, resp. bossing v minulosti vyskytl, a celá situace v tomto zařízení stále doznívá. Dějištěm celého konfliktu byla/je menší střední škola v Plzeňském kraji, která svým studentům nabízí studium v maturitních i učebních oborech. Na škole působí celkem šestnáct kmenových pedagogů pro teoretickou výuku a jedenáct učitelů odborného výcviku. Hlavními aktéry šikany byli dva členové vedení školy, nadřízený v roli agresora, přímá podřízená v pozici oběti. Bossování musela zástupkyně odolávat déle než 3 roky. K určitému posunu a částečnému uklidnění situace došlo z pohledu postižené až díky vypsání nového konkurzního řízení, díky němuž došlo ke změně na postu ředitele školy. I když vypsání výběrového řízení nijak nesouviselo s touto bossingovou aférou, jmenování nezasevěného pedagoga do funkce nového ředitele školy alespoň trochu přispělo k uvolnění napětí. Oba zaměstnanci, kterých se záležitost bezprostředně týkala, však stále pracují na stejném pracovišti, a denně tak spolu musí řešit pracovní záležitosti a překonávat osobní nevraživost, která stále ovlivňuje jejich pracovní i soukromý život. Nastalý problém ve své finální fázi přerostl až v soudní spor, který dosud přetrvává.

Zaměřili jsme se tedy jednak na to, jestli zaměstnanci pocítili s příchodem nového vedení změnu v oblasti vztahů i klimatu na pracovišti, a také na to, jak celou tehdejší situaci vnímali a jak se k mobbingu, potažmo bossingu celkově stavěli a staví.

4.2 Cíl šetření

K tématu mobbing již byla napsána řada prací a mnohé z nich se zaměřovaly právě na problematiku tohoto fenoménu ve školství, ve školských zařízeních. Se záměrem pojmenovat nejčastější příčiny, projevy, následky atp. šikany na pracovišti tak byla provedena spousta výzkumů, které se snažily podat více či méně objektivní zprávy o charakteru mobbingu na našich školách.

Cílem této práce však není generalizování a stanovování obecných závěrů o výskytu mobbingu např. na středních školách, nýbrž se zde snažíme podat

svědectví o konkrétním případě mobbování, přiblížit jednu z mnoha kauz, nahlédnout do zákulisí jedné takové nepříjemné situace. Tato diplomová práce popisuje zkušenost zaměstnanců s šikanou na pracovišti, prezentuje jejich názory a ukazuje skutečný případ vygradovaného a řešení mobbingu, resp. bossingu.

Tímto prostřednictvím bychom vlastně také chtěli poukázat na to, jak celou situaci vnímá oběť. Sice tím do celé práce vnášíme značnou míru subjektivity, ale s ohledem na fakt, že se nepokoušíme tento konkrétní případ nikterak zobecňovat, neměla by tato skutečnost sehrát významnou roli.

4.3 Metody šetření

Pro tento kvantitativní výzkum jsme zvolili metodu dotazování formou nestandardizovaného dotazníku (viz Příloha č. 3). První polovina otázek (1-12) je škálovaná podle vlastního zhodnocení pravdivosti daného tvrzení. Druhá půlka dotazníku (ot. 13-24) nabízí varianty možných odpovědí a v několika případech ponechává i prostor pro vyjádření vlastní neuvedené alternativy.

V první části jsme se zaměřili především na celkové klima i vztahy mezi zaměstnanci a hlavně na jejich proměnu v souvislosti se změnou ve vedení školy. Druhý oddíl otázek by pak měl postihovat konkrétní zkušenost jednotlivých pracovníků s mobbingem/bossingem a jejich postoj k této problematice.

Nutno podotknout, že celý dotazník byl koncipován s ohledem na fakt, že na této střední škole se šikana mezi zaměstnanci vyskytla a nějakým způsobem tedy i řešila.

4.4 Výzkumný vzorek

Jak již bylo uvedeno výše, výzkumný vzorek nebyl generován náhodně, ale na základě vědomí, že dané pracoviště zkušenost s mobbingem/bossingem vykazuje. Vybraná SŠ nečítá mnoho zaměstnanců (16 pedagogů pro teoretickou výuku a 11 pro odborný výcvik), a tak bylo naší snahou získat vyjádření od všech. Vzhledem k dlouhodobé absenci tří kantorů a dvěma případům obecné neochoty o celé záležitosti vypovědět se nám podařilo dohromady shromáždit 22 respondentů z celkových 27 možných. Co se složení tohoto výzkumného vzorku týká, šetření se zúčastnilo 9 mužů a 16 žen (viz Příloha č. 4a) ve věku 31-62 let (viz Příloha č. 4b).

Znovu musíme mít na zřeteli fakt, že výsledky tohoto šetření nelze generalizovat jako obecně platné, nýbrž jen jako vyjádření vlastní zkušenosti jedné školy s mobbingem/bossingem.

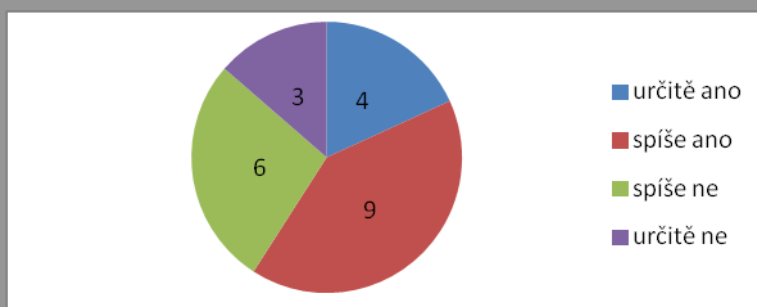
4.5 Prezentace výsledků šetření

Pro prezentaci výsledků bylo zvoleno grafické znázornění pomocí výsečových a doplňkově také sloupcových grafů, přičemž jednotlivé otázky jsou pro větší přehlednost uvedeny v plném znění pod římskými číslicemi.

4.5.1 Část I – Vztahy a klima na pracovišti

V první části dotazníků jsme se tedy zaměřili na celkové klima na pracovišti a vztahy mezi kolegy navzájem i mezi učitelským sborem a vedením. Stěžejní snahou bylo postihnout, jak zaměstnanci vnímají personální změnu na pozici ředitele, jestli se jednalo v oblasti pracovní atmosféry a vztahů o posun k lepšímu či naopak. Úvodních deset otázek je vždy prakticky duplicitních, první tvrzení/otázka se týká předchozího vedení, druhá naopak nového, působícího na škole v současné době.

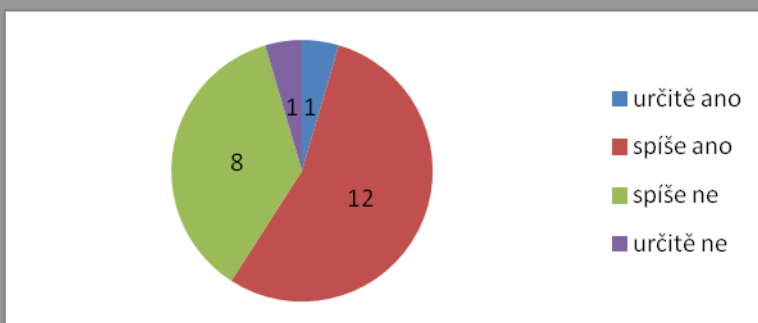
I. Klima, které vládlo na pracovišti mezi kolegy za předchozího vedení, bych charakterizoval(a) jako přátelské.



Prvním tvrzením jsme se na základě výpovědí respondentů snažili zjistit, jaká vládla na pracovišti celková atmosféra pod vedením dnes již odvolaného ředitele školy. Z grafu vyplývá, že většina kantorů byla s klimatem ve škole za předešlého vedení poměrně spokojená, jako *přátelské* nebo *spíše přátelské* ho označilo 13 pedagogů, 9 se naopak vyjádřilo spíše v opačném duchu. Na první pohled je tedy

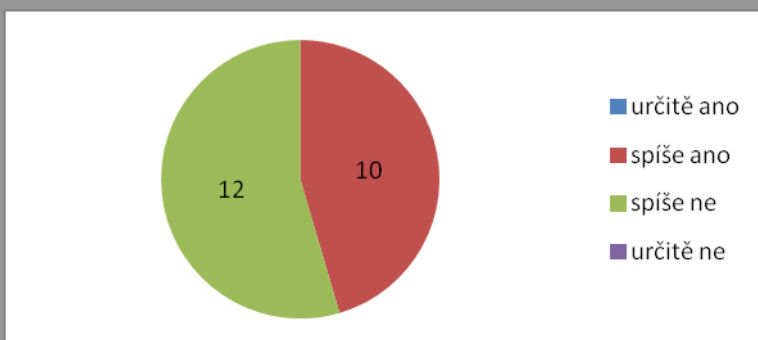
zřejmé, že nemůžeme na základě mobbingové aféry původní vedení prvoplánově označit za nefunkční nebo vyloženě problematické.

II. Klima, které vládne na pracovišti mezi kolegy v současné době, bych charakterizoval(a) jako přátelské



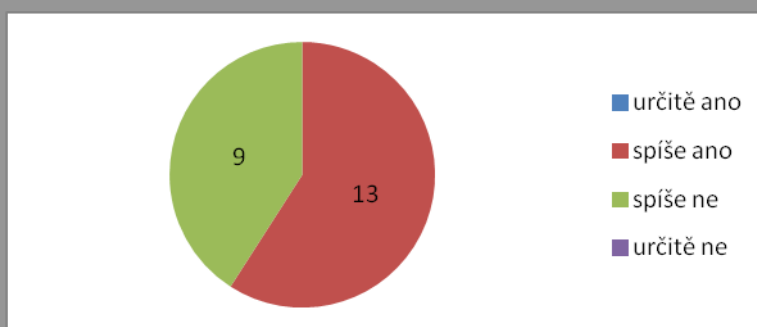
Stejným tvrzením vztaženým však k současnému vedení školy jsme se pokusili postřehnout posun ve vnímání celkového klimatu. Skóre dopadlo podobně, zaznamenali jsme však méně vyhraněných názorů než v předchozím případě. I když více pedagogů se vyjádřilo ve prospěch *spíše přátelského* klimatu za současného vedení než za předešlého, stejně tak tomu bylo i u výpovědi, která toto přátelské klima spíše vyvrací. Atmosféra na pracovišti by se tedy z pohledu zaměstnanců školy dala celkově charakterizovat jako spíše přátelská pod působením obou ředitelů.

III. Vztah mezi předchozím vedením a podřízenými jsem celkově vnímal(a) jako profesionální a přátelský



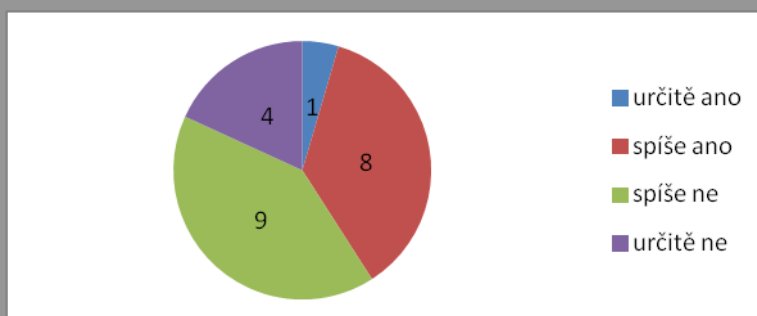
Obecně lze říci, že se většina dotazovaných vyhýbala krajním pólům na škále možných odpovědí a držela se spíše blíže středu. V případě názorů na vztah mezi vedením a podřízenými se toto jen potvrdilo. 12 respondentů by na otázku, zda vnímali vztah mezi nimi a předchozím vedením jako profesionální a přátelský, odpovědělo, že *spíše ne*, 10 kantorů se vyjádřilo ve smyslu *spíše ano*.

IV. Vztah mezi současným vedením a podřízenými celkově vnímám jako profesionální a přátelský



Současný ředitel dopadl v hodnocení vztahu ke svým podřízeným o něco lépe, 13 zaměstnanců z 22 možných popsalo tento vztah jako spíše přátelský. Na základě tohoto a výše uvedeného by se dalo říct, že jsme zaznamenali první pozitivní známky nastalé změny ve vedení školy.

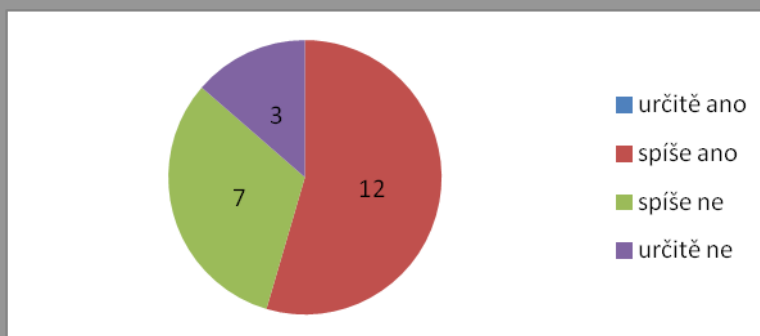
V. Za předešlého vedení jsem mohl(a) své názory a myšlenky vyjadřovat upřímně a otevřeně



V otázce možnosti vyjadřovat za předešlého vedení otevřeně vlastní názory se 13 respondentů vyslovilo spíše v negativním smyslu, z toho 4 dotázaní dokonce

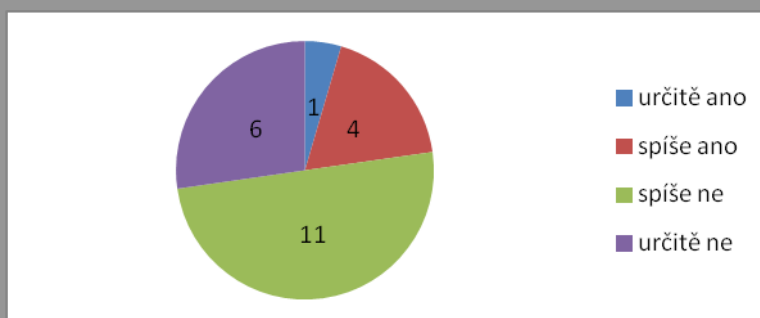
tuto šanci upřímného prezentování svých myšlenek zcela popřeli. Naopak 9 učitelů s tímto nemělo dříve takřka problém.

VI. Za současného vedení mohu své názory a myšlenky vyjadřovat upřímně a otevřeně



Podobná čísla avšak v opačném poměru jsme dostali v případě stejné otázky, která byla tentokrát ale směřována k současnému vedení. Nutno zdůraznit, že rozdíl mezi negativní a pozitivní odezvou na toto tvrzení však nebyl nikterak markantní; 12 respondentů odpovědělo *spíše ano* ve prospěch upřímného a otevřeného vyjadřování vlastních názorů, 7 *spíše ne* a celkem 3 tuto možnost zcela popřeli.

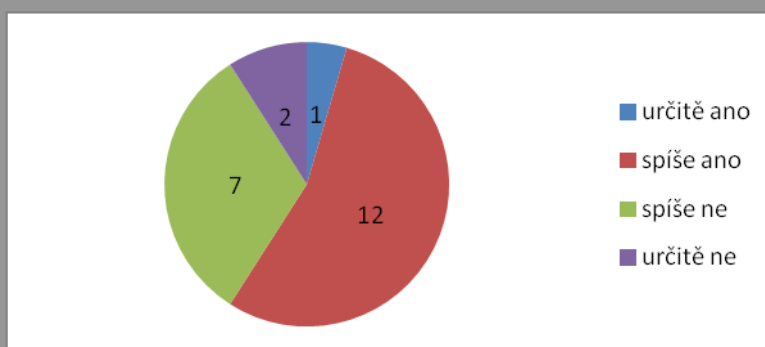
VII. Zajímalo se předešlé vedení o vztahy mezi pracovníky a podílelo se na řešení případných problémů a konfliktů?



Jedna z mála otázek, u níž poměr mezi negativní a pozitivní odezvou byl zřejmý na první pohled, se věnovala zájmu minulého vedení o dění, vztahy, konflikty a jiné problémy na pracovišti. S určitostí jakékoli snahy popřelo 6 pedagogů a 11 se vyslovilo v podobném duchu, jen ne tak jednoznačně. 5 respondentů naopak

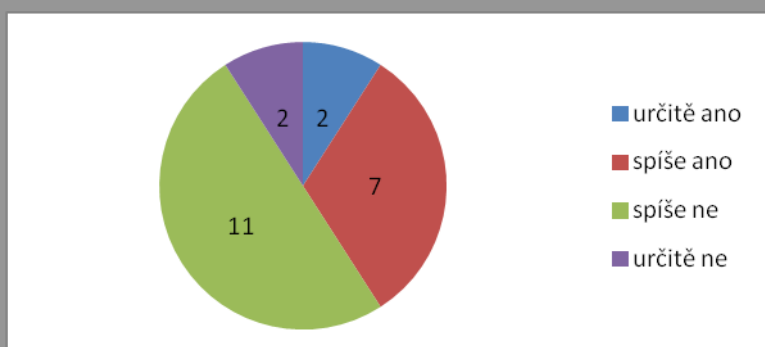
zastalo názor, že ředitelství se o to, co se děje mezi podřízenými, *určitě* nebo *spíše* zajímalo.

VIII. Zajímá se současné vedení o vztahy mezi pracovníky a podílí se na řešení případných problémů a konfliktů?



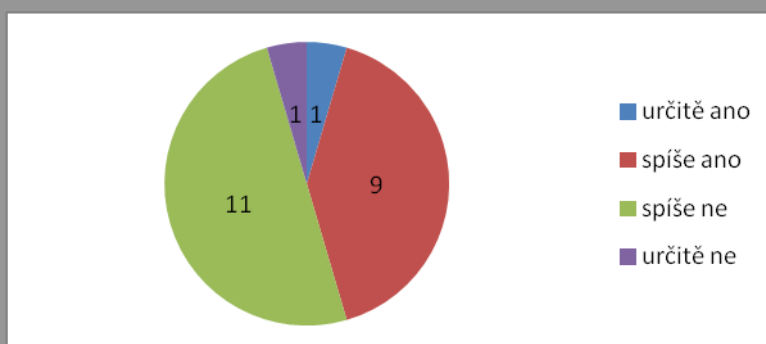
Podle výpovědi respondentů se zájem nového vedení o dění na pracovišti oproti tomu starému zvýšil. Stejně jako v předchozím případě si jeden člověk myslí, že ředitelství vztahy a konflikty mezi zaměstnanci *určitě* řeší, dalších 12 dotazovaných se přiklání k odpovědi *spíše ano* a celkem 9 učitelů zainteresovanost vedení v tomto ohledu více či méně popírá. Každopádně je zřejmé, že v otázce zájmu vedení o vztahy a řešení problémů v kolektivu učitelského sboru, dopadlo to současné lépe než minulé.

IX. Předesešlé vedení se svým přístupem a filosofií snažilo motivovat zaměstnance a pozitivním směrem rozvíjet podmínky a vztahy na pracovišti



Devátý bod se týkal motivování zaměstnanců, zlepšování pracovních podmínek a prakticky péče o kulturu organizace celkově. Předěšlé vedení v tomto směru dle názoru zaměstnanců významné kroky neučinilo, polovina celkového počtu dotázaných zvolila možnost *spíše ne*, 2 učitelé pak takovéto snahy zamítli s určitostí.

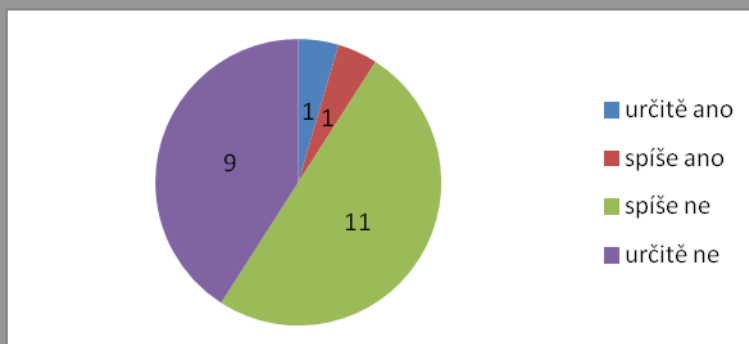
X. Současné vedení se svým přístupem a filosofií snaží motivovat zaměstnance a pozitivním směrem rozvíjet podmínky a vztahy na pracovišti



Ze stejného hlediska týkajícího se přístupu a filosofie vedení školy, které by měly motivovat zaměstnance a podporovat vztahy a dobré podmínky na pracovišti, bylo hodnoceno i stávající vedení. Nedá se ale říct, že by se výsledný graf od toho předchozího výrazně lišil. Stoprocentní souhlas či nesouhlas s pozitivním přístupem k motivování a zlepšování pracovních podmínek ze strany současného ředitele vyjádřil vždy jeden jedinec, *spíše ne* označilo 11 respondentů a *spíše ano* 9.

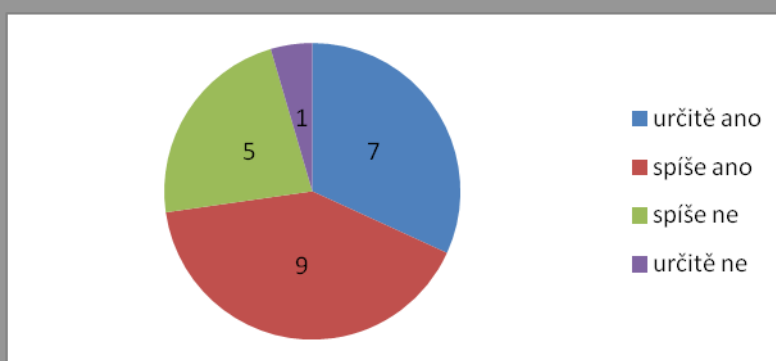
Je tedy patrné, že z tohoto pohledu změnou vedení školy k žádnému výraznějšímu posunu nedošlo.

XI. Schází se kolektiv zaměstnanců i mimo pracoviště?



Předposlední otázka první části dotazníku se opět týkala vztahů mezi kolegy, zajímalo nás, jestli se kolektiv učitelů cíleně schází i mimo budovu školy. Ze škály volených odpovědí poměrně jasně vyplynulo, že se mezi kantory žádné hlubší vztahy, které by snad přerůstaly v silnější přátelské vazby, reálně nevyskytují. Společné akce ať už sportovního, kulturního či jakéhokoli jiného charakteru zaměstnance této školy nespojují, pouze 2 lidé uvedli na jedenáctou otázku kladnou odpověď. Můžeme však jen spekulovat, proč je toto číslo tak nízké.

XII. Řešíte na pracovišti i mimopracovní záležitosti?



Na základě předchozího grafu bychom mohli očekávat, že na otázku, zda-li kolektiv řeší na pracovišti i mimopracovní záležitosti, dostaneme opět poměrně jednoznačnou negativní odpověď. Přestože jsme zjistili, že kolegové v naší škole spolu netráví více času než je nezbytně nutné, mimopracovní záležitosti mezi sebou v zaměstnání řeší. Pro odpověď *určitě ano* se vyjádřilo 7 pedagogů, *spíše ano*

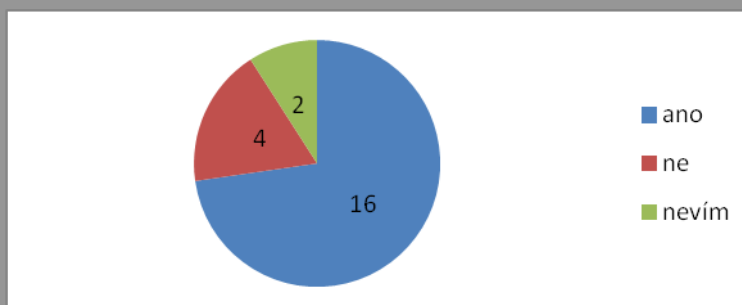
zakroužkovalo 9 osob, 5 respondentů odpovědělo *spíše ne* a 1 zaměstnanec mimopracovní rozhovory zcela vyloučil.

V první části dotazníkového šetření jsme se snažili hlavně zjistit, jestli a případně jak ovlivnila změna na postu ředitele školy klima a vztahy na pracovišti. Pokusili jsme se porovnat, jak se změnil přístup vedení vůči zaměstnancům z jejich vlastního pohledu. Šlo vlastně o to zmapovat, jak se jednotlivci k nastalé personální výměně staví, a jestli ji uvítali nebo by raději nechali vše při starém.

Tuto první fázi výzkumu jsme si připravili jako odrazový můstek do okruhu otázek směřovaných na konkrétní problém, s nímž se škola musela potýkat. Zajímal nás postoj jednotlivých učitelů k mobbingu/bossingu i to, jak se v takové situaci zachovali, případně jak by se zachovali.

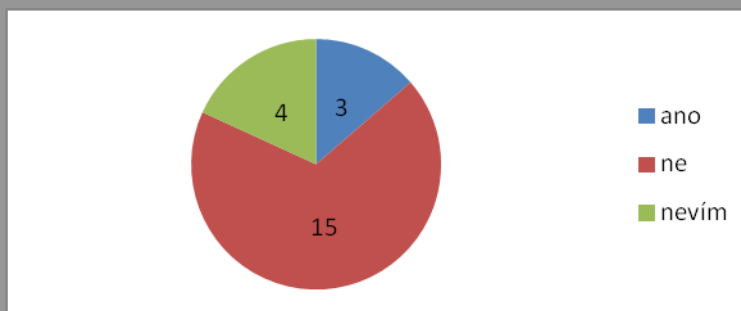
4.5.2 Část II – Zkušenost s mobbingem/bosingem na naší škole

XIII. Vyskytoval se někdy v minulosti na Vašem pracovišti mobbing/bossing?



Na počátku praktické části této práce jsme zmínili, že na škole, kde byl výzkum prováděn, se šikana na pracovišti vyskytla, a celá kauza byla veřejně známá. Do obecného povědomí se dostala jednak proto, že se jedná o malou školu na malém městě, a jednak proto, že ředitel se nevraživostí vůči své podřízené postupem času již ani netajil, což potvrzují výsledky grafu. Je otázkou, zda 4 záporné odpovědi jsou projevem nezájmu, neinformovanosti nebo snahou celý incident popřít.

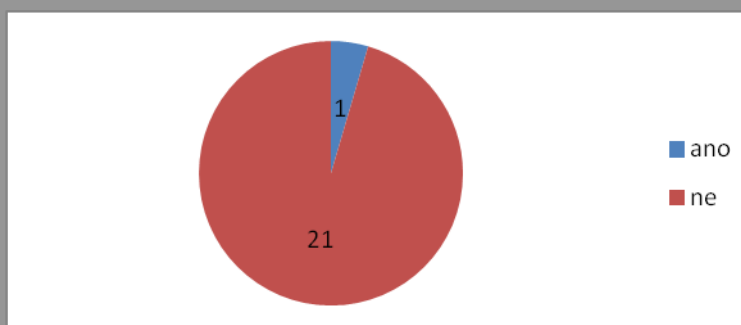
XIV. Vyskytuje se v současnosti na Vašem pracovišti mobbing/bossing?



Vzhledem k faktu, že postižená pedagožka i agresor setrvali na stejném pracovišti, nabízela se otázka ohledně přetrvání mobbingu/bossingu v učitelském kolektivu. Samozřejmě nelze tvrdit, že kladné odpovědi se vztahují k té samé již řešené záležitosti, nicméně i tuto možnost musíme brát v úvahu. Zamyslet bychom se však měli také nad tím, jestli *ano* odpověděl člověk, který je jedním z aktérů šikany nebo svědkem či se jedná jen o něčí domněnku. To se pokusíme blíže posoudit na základě vyhodnocení následujících dotazů.

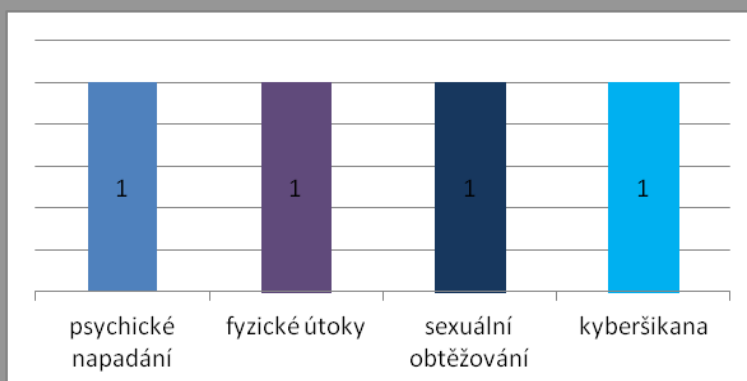
Do určité míry překvapující by se však mohla jevit i odpověď *ne*, vnímat bychom ji měli spíše asi jako předpoklad nebo možná i přání, protože z první části dotazování určitě nevyplývají nadstandardně dobré vztahy v pracovním kolektivu, na základě kterých bychom mohli mobbing na této škole jednoznačně vyloučit.

XV. Byl(a) jste někdy obětí mobbingu na Vašem současném pracovišti?



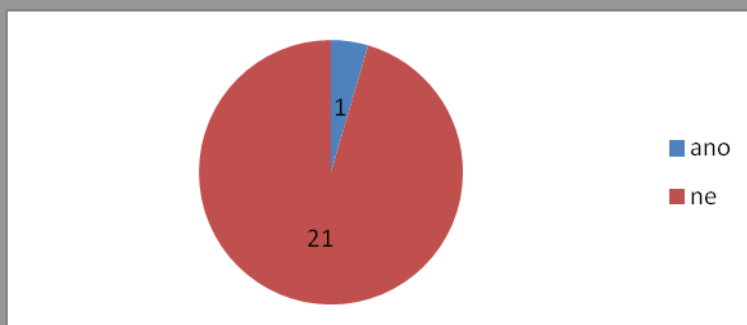
Tato patnáctá otázka jasně poukázala na výskyt mobbingu na zvolené škole. Vzhledem k tomu, že obětí se cítí být jeden z pedagogů, můžeme předpokládat, že se jedná o případ, jenž jsme nastínili v úvodu. Pokud bychom se však pokusili konfrontovat výsledky tohoto dotazu s předchozím, nabízí se opět spekulace o roli

dvou zbývajících respondentů, kteří se vyjádřili souhlasně ohledně výskytu mobbingu/bossingu v jejich zaměstnání.

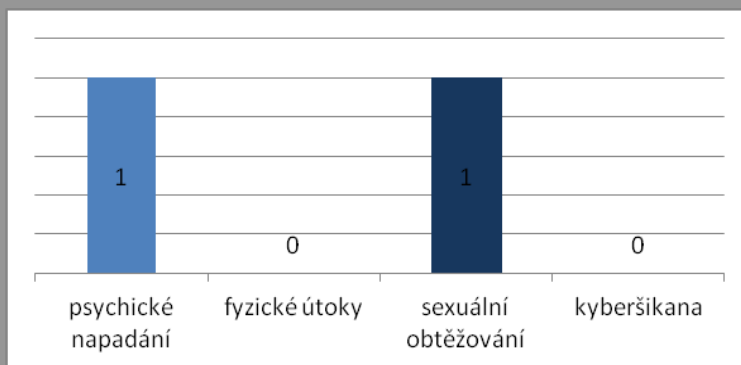


Abychom dokázali povahu této šikany o něco blíže specifikovat, použili jsme výše uvedený graf, zobrazující četnost dílčích možností. Odkážeme-li opět na fakt, že oběť mobbingu je v našem případě jedna osoba, vidíme, že agresor použil pro zastrašování různých metod, psychické i fyzické útoky, sexuální obtěžování, ale i prvky kyberšikany.

XVI. Byl(a) jste někdy obětí bossingu na Vašem současném pracovišti?

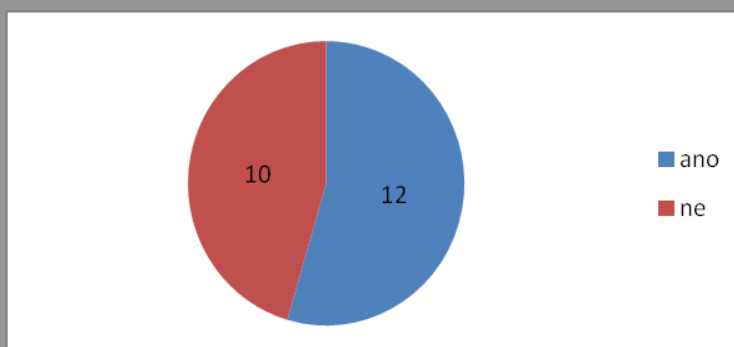


Stejného výsledku jako v případě dotazování na mobbing, jsme se dobrali i v otázce bossingu; jednalo se navíc o téhož respondenta. Z toho by se teoreticky dalo vyvodit, že původní bossingová aféra se výměnou ve funkci ředitele pouze přeformovala v klasický mobbing. Avšak jedná se čistě o spekulaci.



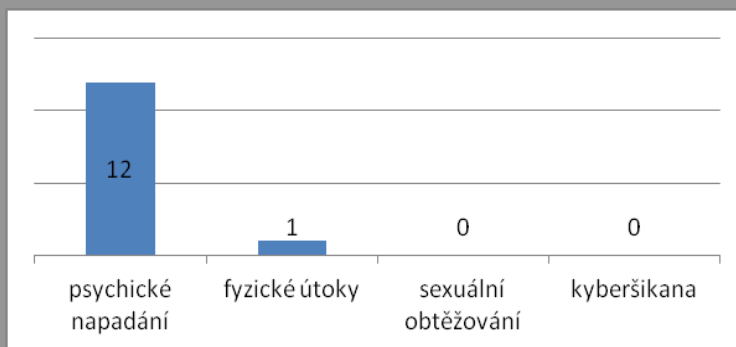
V kontextu projevů bossingu jsme u oné jedné oběti zaznamenali psychické útoky na její osobu a také známky sexuálního obtěžování.

XVII. Byl(a) jste někdy svědkem mobbingu na Vašem současném pracovišti?

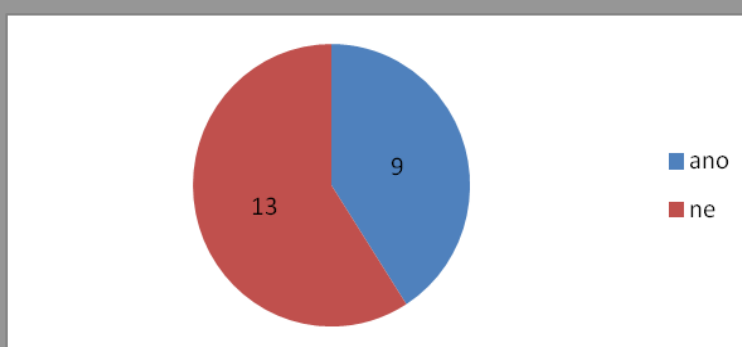


Pomocí sedmnácté otázky jsme se snažili nalézt svědky, které by vzniklou aféru potvrdili. A skutečně se tak stalo, 12 dotazovaných se vyslovilo ve smyslu, že sami se stali svědky mobbingu na současném pracovišti. Když jsme se výše ptali na to, zda se mobbing/bossing v kolektivu vyskytl, obdrželi jsme celkem 16 odpovědí. Nyní se tedy potvrdilo, že většina z těchto výpovědí vychází ze zkušenosti viděné na vlastní oči.

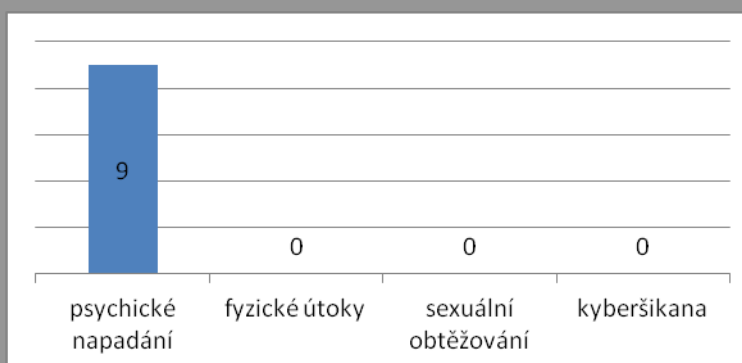
Konkrétní povahu šikany, kterou zaznamenali očití svědci, jsme vykreslili v následujícím grafu. Z toho je patrné, že nejčastěji agresor oběť napadal psychicky – pomluvami, urážkami, vydíráním apod., jedna osoba potvrdila i fyzické napadení.



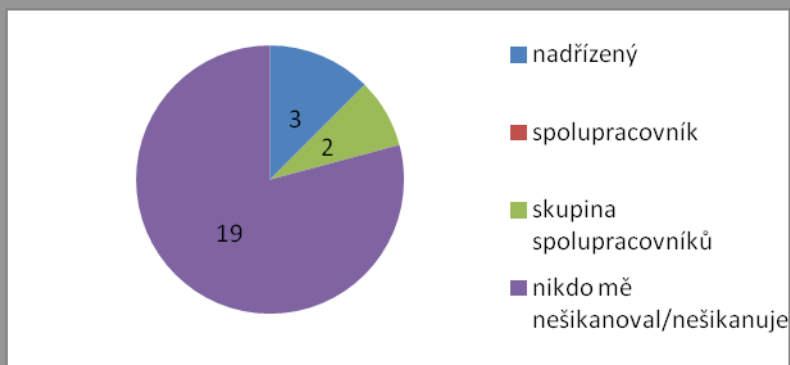
XVIII. Byl(a) jste někdy svědkem bossingu na Vašem současném pracovišti?



Dotazovaným jsme položili znovu tu samou otázku ohledně očitého svědectví, tentokrát jsme však do role útočníka postavili nadřízeného. Znamení bossingu si v této škole všimlo 9 z 22 učitelů, přičemž jak je vidět z níže uvedeného grafu, vždy se jednalo o psychické atakování.



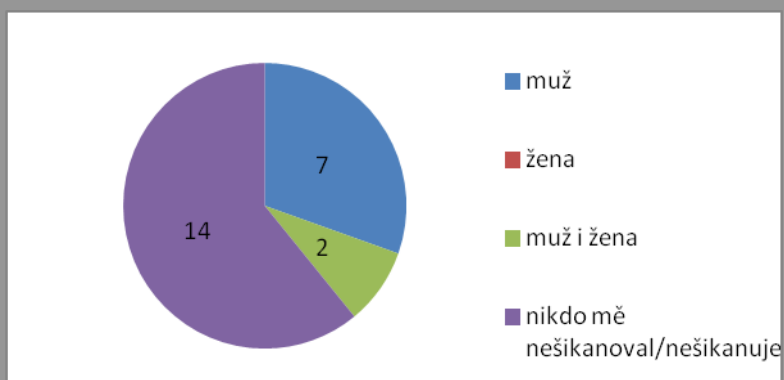
XIX. Kdo Vás šikanoval/šikanuje?



V dalším bodě šetření jsme se snažili blíže identifikovat iniciátora mobbingu/bossingu. Zde jsme se však zaznamenali určitou nesrovnalost, která lehce zpochybnila věrohodnost jednoho vyplněného dotazníku. Jednalo se o to, že na otázku, zda byl nebo je některý z respondentů obětí mobbingu/bossingu, přitakal pouze jeden člověk. Logicky bychom tedy předpokládali, že stejné množství dotazovaných konkretizuje iniciátora šikany dle výše uvedeného dotazu. Nicméně jsme obdrželi odezvu od tří, ne jednoho zaměstnance, přičemž dva označili za agresory nadřízeného a skupinu spolupracovníků, jeden pak pouze nadřízeného.

Tuto otázku jsme záměrně směřovali pouze na skutečné oběti mobbingu/bossingu, abychom se vyhnuli spekulacím a tipování. Onen nesoulad mohl být způsoben buď špatným porozuměním otázce nebo záměrem označit strůjce tohoto nevhodného chování možná z pozice svědka.

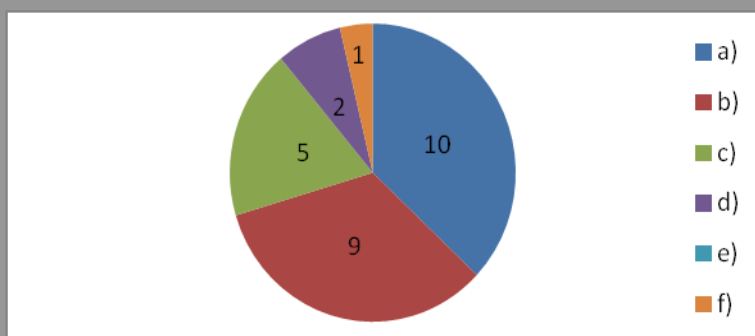
XX. Šikanující byl/je pohlavím



Druhou dekádu otázek výzkumu uzavíralo zjišťování převažujícího pohlaví mobberů. Tentokrát nebyl dotaz jednoznačně namířen jen k obětem šikany na pracovišti, nýbrž určen pro všechny, kteří její aktéry detekovali.

V celkovém součtu to dopadlo tak, že sedmkrát byl agresorem označen muž, dvakrát muž i žena. Třeba ještě podotknout, že v jednom případě byly zakroužkovány obě možnosti naráz, jednalo se o odpověď oběti mobbingu/bossingu.

XXI. Jak jste/byste se zachoval(a), když jste/byste zjistil(a), že Váš spolupracovník/spolupracovnice se stal(a) obětí mobbingu/bossingu?



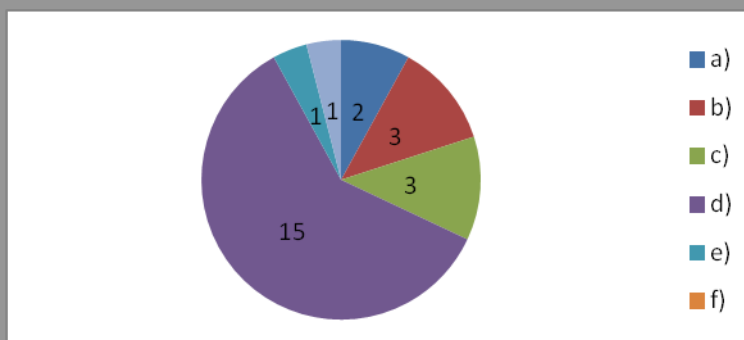
Abychom mohli grafu porozumět a zjistit, jak (by) se dotazovaní zachovali v situaci, kdy zjistí, že jejich kolega se stal obětí mobbingu/bossingu, musíme nejprve uvést kompletní výčet možných odpovědí:

- a) aktivně jsem/bych mu/jí pomohl(a) problém řešit
- b) vyslechl(a) jsem/bych ho/ji a podpořil(a), ale aktivně nic nepodnikl(a)
- c) zasáhl(a) jsem/bych, až když jsem/bych viděl(a), že je spolupracovník na dně svých sil
- d) v celé záležitosti jsem/bych se vůbec neangažoval(a) ze strachu, abych se sám/sama nestal(a) obětí šikany
- e) v celé záležitosti jsem/bych se vůbec neangažoval(a), protože se mě netýkala
- f) jinak:

Vidíme tedy, že nejčastěji by se učitelé snažili pomoci šikanovanému kolegovi problém řešit, popřípadě by ho alespoň vyslechl(i), i když by fakticky proti agresorovi nezasáhli. Třetí nejčtenější reakcí (by) byl sice zásah, načasovaný však až

na chvíli, kdy (by) byl spolupracovník u konce se silami. Zůstává otázkou, jak rozpoznat, že se k této hranici už člověk přiblížil.

XXII. Jaké řešení si myslíte, že je v případě výskytu mobbingu/bossingu nejlepší?

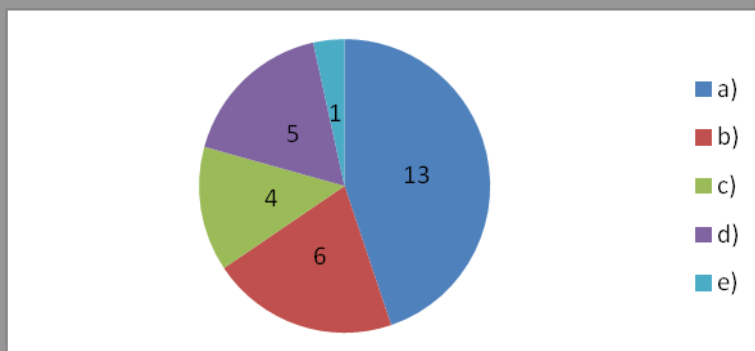


- a) rozhovor s mobbérem o jeho chování
- b) zapisování si událostí do svého „mobbingového deníku“
- c) vyhýbání se mobbérovi
- d) aktivní řešení problému
- e) žádná řešení neexistují
- f) není potřeba situaci řešit
- g) jiné:

V kontextu této otázky by se jako nejlepší řešení nabízelo zvolit více možností současně, u několika dotazovaných tomu tak i bylo.

Za nejvhodnější formu řešení šikany na pracovišti valná většina respondentů považuje *aktivní řešení problému*. Už se ale nedozvíme, jestli si všichni pod tímto přístupem představují totéž. Po třech hlasech obdržely možnosti *rozhovor s mobbérem o jeho chování* a *zapisování si událostí do „mobbingového deníku“*. Samotné dělání si poznámek bez jakýchkoli následných opatření však problém z pohledu oběti neřeší.

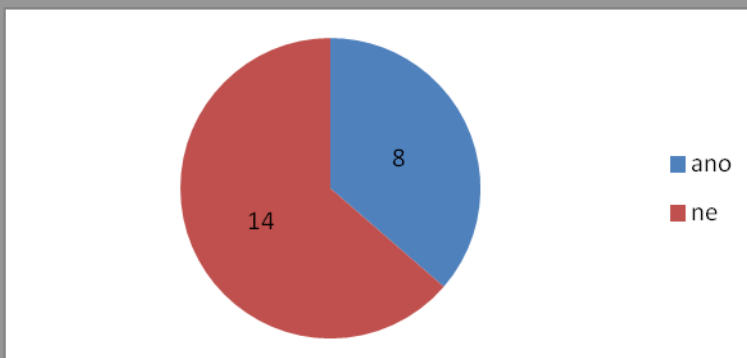
XXIII. Jak jste/byste se zachoval(a) jako oběť mobbingu/bossingu?



- a) snažil(a) jsem/bych se sám aktivně situaci řešit
- b) spoléhal(a) jsem/bych se na zastání a pomoc druhých – kolegů, rodiny, přátel
- c) zvažoval(a) jsem/bych odchod ze zaměstnání
- d) vyhledal jsem/bych odbornou pomoc
- e) jinak:

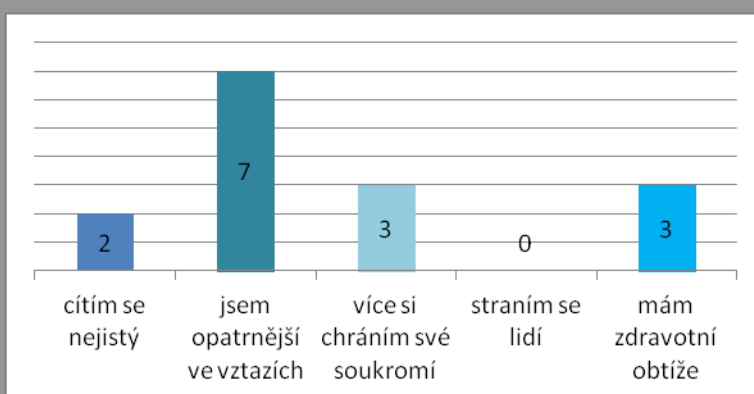
Předposlední dotaz jsme směřovali přímo k naší oběti, resp. obětem mobbingu/bossingu a prakticky vzato i ke všem ostatním členům pedagogického sboru na dané škole. Potenciální obětí šikany na pracovišti totiž můžeme být všichni. Šlo nám o to zjistit, jak se postižený v situaci, kdy je mu ubližováno v zaměstnání, zachová, jak tomuto může čelit a bojovat s tím. Z grafu poměrně jasně plyne, že většina námi oslovených lidí (by) se v takovém případě spoléhala zejména sama na sebe a snažila se problém nějakým způsobem řešit. Někteří (by) však hledali spíše pomoc u druhých, ať už rodiny či přátel nebo přímo u odborníka. Radikálním řešením v podobě odchodu ze zaměstnání (by) řešili útoky na vlastní osobu 4 pedagogové.

XXIV. Ovlivnila zkušenost s mobbingem/bossingem Váš profesní či soukromý život?



V posledním bodě šetření jsme se snažili vyhodnotit dopad mobbingové zkušenosti na zaměstnance, přičemž jsme nerozlišovali jejich roli v celé kauze. Chtěli jsme pouze zjistit, do jaké míry tato aféra životy svých aktérů ovlivnila.

Celkem 14 dotazovaných z 22 nepřiznalo jakékoli vlivy na osobní či soukromý život, které by přímo vyplývaly z tohoto zážitku. Zbýlých 8 kantorů jako nejčastější důsledek kauzy kolem ředitele a jeho zástupkyně označilo zvýšenou opatrnost ve vztazích dále také větší ostražitost, co se soukromí týče. Bohužel jsme mezi odpověďmi také zaznamenali 3 případy, kdy se konflikty na pracovišti negativně podepsaly na zdraví zaměstnanců školy.



Posledními čtyřmi otázkami jsme se snažili přiblížit chování a myšlení jednotlivých kantorů. Podmiňovací způsob jsme jako variantu výpovědi zachovali, abychom zohlednili skutečnost, že ne všichni kolegové se nutně museli v celé záležitosti angažovat, ba o ní dokonce vědět.

4.6 Závěr dotazníkového šetření

Cílem šetření bylo popsat bossingovou kauzu na konkrétní škole a oslovit prostřednictvím dotazníku více či méně zainteresované účastníky dané kauzy, a získat tak podklady pro popsání situace v kolektivu zasaženého mobbingem i v souvislosti se změnou ve vedení školy.

Ačkoli bychom mohli vzhledem k závažnosti a délce trvání případu předpokládat, že pracovníci školy budou změnu na postu ředitele vítat pozitivně, výsledky šetření nejsou zdaleka tak jednoznačné. Příčin může být několik. Jako pravděpodobný se jeví fakt, že ne všichni zaměstnanci o skutečném rozsahu a dopadech aféry věděli nebo spíše vzhledem ke zmiňované provázanosti sboru a obavám o zaměstnání vědět nechtěli. Změna vedení tak narušila zaběhnuté stereotypy a praktiky. Dalším faktorem může být i skutečnost, že nový ředitel, na rozdíl od předcházejícího, nepochází z dané obce, není podrobněji seznámen se všemi okolnostmi a vzhledem ke své nové funkci se přednostně zabývá chodem a fungováním školy, než vztahovými záležitostmi ve sboru.

Někteří zřejmě očekávali radikálnější posun v interpersonálních vztazích, než můžeme vidět ve vyhodnocení dotazníků, ale s odkazem na první část otázek se mírné zlepšení v souvislosti s komunikací v kolektivu projevilo. Nezáujatost, neznalost a nezohledňování zákulisních i mimoškolních vazeb se jeví spíše jako příznivé při hodnocení profesionality v přístupu ředitele. Upřímnější a otevřenější komunikace by mohla posloužit k ozdravení vztahů v kolektivu, aby se zamezilo pokračování mobbingových praktik.

V druhé části jsme se dotazovali již konkrétně na dopad mobbingu na členy pedagogického sboru. Jak jsme zjistili, většina z 22 dotazovaných byla očitým svědkem zejména psychického šikanování. Přes obecné povědomí o několik let trvající záležitosti se našli i respondenti, kteří jakékoli projevy šikany na jejich pracovišti popírají. Znovu by se dalo spekulovat o motivech vedoucích k těmto vyjádřením. Nabízí se stále stejná domněnka, že takové výpovědi jsou ovlivněny příbuzenskými a jinými vazbami ve vztahu k iniciátorovi.

Ačkoli se téměř polovina dotazovaných vyjádřila ve smyslu aktivního přístupu k řešení šikany a pomoci oběti, z případové studie je zřejmé, že reálná pomoc ze strany kolegů spočívala pouze v pasivním vyslechnutí. Toto řešení uvedlo však jen 6 učitelů. Nadpoloviční většina uznává za nejlepší řešení

mobbingu/bossingu aktivní přístup k celé věci, což však poukazuje pouze na to, že teoreticky postup v případě výskytu těchto forem šikany mnozí zvládají. Ve skutečnosti však nikdo aktivně nezasáhl, dokonce ani nadřízený orgán ne, jak je patrné z kazuistiky. Pravděpodobně byly zohledněny jiné skutečnosti, pro chod školy důležitější.

V samém závěru dotazníku byla položena otázka spojená s možnými následky s touto zkušeností, konkrétně jejím vlivem na pracovní či soukromý život. Celkem logicky si mnozí na základě tohoto zážitku začali více chránit své soukromí a jsou ve vztazích obecně daleko opatrnější.

Závěrem lze pouze polemizovat o tom, do jaké míry mohou být výsledky šetření zkreslené nízkým povědomím o závažnosti dané situace, vztahovými souvislostmi či záměrným zkreslováním a neuvedením všech známých okolností.

5 Případová studie

V této kapitole bychom se pokusili přiblížit celou bossingovou aféru, která se stala výchozím bodem pro sepsání této diplomové práce. Konkrétně se podíváme na podrobnosti celého případu z pohledu oběti, paní A.

Paní A. je vysokoškolsky vzdělaná, rozvedená matka dvou dnes již dospělých dcer, která pracuje a pracovala řadu let na SŠ jako zástupkyně ředitele – ženatého otce dvou dětí, zaměstnaných rovněž na stejné škole, který se však postupem času pasoval do role agresora, iniciátora šikany vůči paní A.

Původně střední odborné učiliště pod vedením obou výše zmiňovaných prosperovalo, postupně byly zmodernizovány učebny teoretického i praktického vyučování, k učebním oborům přibyl i obor maturitní a došlo k výstavbě nového domova mládeže. Škola měla proto vybudovanou velmi dobrou pozici i z hlediska zřizovatele.

Tandem ve vedení školy pojily nadstandardní přátelské vazby, které se odrážely i ve výborné spolupráci ve prospěch chodu školy. Paní A. se však po několika letech rozhodla ukončit soukromý vztah se svým nadřízeným a to byl zřejmě prvotní impuls pro jeho následné terorizující chování. Pan ředitel pravděpodobně neunesl odmítnutí a začal se mstít. Zpočátku jen slovně, pomluvami, výčitkami, osočováním, které si nechával až na odpolední hodiny, kdy už ve škole nikdo nebyl. V běžné pracovní době se před ostatními kolegy, z nichž mnohé s ním pojí nějaký příbuzenský vztah, tvářil, jakoby nic. Svě podřízené nařídil pracovní dobu do půl páté s tím, že si během vyučování neplní všechny povinnosti, a tudíž musí být na pracovišti nejdéle. Jelikož jí odebral pracovní notebook a zahrnul dalšími úkoly, čas strávený ve škole do pozdních odpoledních hodin se stal běžnou součástí pracovního dne.

Když se výčitky a výhrůžky stupňovaly do té míry, že dotyčná začala mít reálné obavy o své zdraví, zejména psychické (několikrát navštívila psychologa a další pomáhající instituce), pořídila si zařízení k odposlechu, aby dokázala, že se stala obětí bossingu. Na tomto základě požádala o pomoc zřizovatele, bohužel bezvysledně. Navíc inspekce, které následovaly i údajně díky anonymům, nesouvisejících s popisovanou situací, nepříspěly k dobré atmosféře na pracovišti.

Následně jí tehdejší ředitel záměrně rozbil telefon, ve kterém, jak se dozvěděl, měla paní A. uloženy kompromitující SMS. Výhružně jí doporučil, ať si hledá nástupce na svoji pozici, protože sama již nesplňuje předpoklady pro výkon své funkce. Toto doporučení se však zakládalo pouze na osobní nevráživosti vůči podřízené, nešlo ani o nedostatečné vzdělání či o praxi, protože dotyčná, jako jedna z mála na škole má úplné kvalifikační předpoklady pro veškeré činnosti, které vykonává.

Kolektiv učitelů se k celé situaci po většinou stavěl nezúčastněně, soukromě jednotlivci občas vyjádřili směrem k zástupkyni podporu a porozumění, ale vzhledem k úzkému provázání většiny kantorů s osobou ředitele školy, nikdo dotyčnou veřejně nepodpořil. Jak již bylo řečeno, na škole působí a působily obě ředitelovy děti, ale také další příbuzní, případně známí, kteří za své místo vděčili právě svému nadřízenému, a proto mohli mít obavu o setrvání na své pozici, pokud by vyjádřili veřejně paní A. podporu.

Po roce zejména psychického šikanování nastoupila do školy nová kolegyně s neúplnou kvalifikací, nicméně jinými podstatnějšími předpoklady, která byla v následujícím školním roce jmenována novou zástupkyní namísto paní A. Výhrůžky ze strany ředitele se stupňovaly a k útokům se přidaly i jeho děti (kolegové paní A.), které si zřejmě chtěly kompenzovat roky, kdy byla jejich nadřízená přítelkyní jejich otce.

Během posledního roku byl na této škole vypsán konkurz na post ředitele, kterého se po důkladném zvážení paní A. také zúčastnila. Místo ve vedení nakonec získal nezasvěcený pedagog z jiné školy, který si na místo zástupkyně vybral s ohledem na zkušenosti, schopnosti a také celkové dobré umístění v konkurzním řízení právě paní A.

Původní pan ředitel zůstal na dané škole jako řadový kantor a svoji nynější nadřízenou, paní A., na oplátku sám osočuje ze šikany své osoby i svých dětí. Z tohoto pohledu se tedy jen bossing proměnil v mobbing, kterému však paní A. musí čelit i ze strany jeho dětí, které jí velice nevybíravě vyčítají, že právě kvůli ní má celá rodina snížený životní standard i pozici ve městě apod. Výhrůžky nepostrádají arogantní a vulgární slova, k útokům se navíc ještě přidala přítelkyně odvolaného ředitelova syna. Poté co došlo k fyzickému útoku, podala paní A. trestní oznámení. Celá kauza ovšem nebude mít zřejmě jednoduché a rychlé řešení, zejména

vzhledem ke zmiňované provázanosti sboru, pozici celé rodiny bývalého ředitele ve městě i u zainteresovaných orgánů.

Závěr

Dlouhodobé, rafinované, cílené, poškozující, těžko odhalitelné, to je výčet jen několika vlastností, kterými bychom mohli charakterizovat jednání spojené s mobbingem. Vynalézavost agresorů v tomto ohledu nezná mezí, šikanování na pracovišti může nabývat řady forem a podob, přičemž jejich společným cílem je zlikvidovat oběť, vystrnadit ji ze zaměstnání. Podle zákoníku práce nese zodpovědnost za tento negativní úkaz zaměstnavatel, jeho úkolem je zajistit na pracovišti podmínky a prostředí potlačující jakoukoliv diskriminaci, obtěžování i ubližování. Dovolat se svých práv a vymanit se z role oběti bez jakýchkoli možných následků bývá však velice obtížné, až nereálné. Dlouhodobé utlačování, ponižování, zastrasování apod. u jedince nutně vede k psychickým, ne-li i fyzickým změnám, a v roli „černé ovce“ pak mezi kolegy nachází zastání jen těžko.

V této diplomové práci jsme se zaměřili jednak na terminologii spojenou obecně s agresivním chováním a hlavně jeho formami, a jednak jsme se pokusili přiblížit aktuální případ mobbingu na jedné střední škole. Hlavním cílem tohoto šetření bylo zmapovat povědomí zaměstnanců o celé kauze a zjistit jejich názory na klima a hlavně vztahy na pracovišti. To vše jsme se také snažili postihnout z hlediska nastalé změny ve vedení, která byla klíčovým momentem v celé aféře z důvodu toho, že agresorem byl ředitel školy.

První část práce je věnována teoretickému základu agrese a dále hlavně jejím podobám, jichž nabývá v různých podmínkách. Podrobněji jsme se zaměřili na téma šikany a také kyberšikany, která je v dnešním technickém a mediálním světě rychle se rozšiřujícím problémem. Hlavní kapitola teoretické části se pak týkala samotného mobbingu, jeho možných příčin, znaků, fází nebo charakteristice jeho strůjců i obětí a také několika základních forem, které se na pracovištích objevují asi nejčastěji.

Druhá část práce je založena na dotazníkovém šetření provedeném na zmiňované střední škole, přičemž samotný dotazník je rozdělen do dvou oblastí. První část obsahuje otázky směřované ke klimatu a vztahům na pracovišti a porovnává možné odpovědi i v kontextu personální změny na postu ředitele školy. V tomto ohledu je nutné zmínit, že reálné výsledky zcela nekorespondovaly s původní domněnkou převažujícího pozitivního vnímání tohoto zvratu. Polemiku nad tímto faktem a možné důvody zmíněné neshody jsme nastínili v předešlých kapitolách.

V druhé části jsou dotazy kladeny již konkrétněji tak, abychom alespoň zhruba poznali hloubku povědomí a také názory kantorů dané školy na celou aféru i problematiku mobbingu / bossingu jako takového. V rámci skutečnosti, že celá aféra probíhala v malé škole na malém městě, a tak o ní veškerý personál věděl, pokusili jsme se také najít důvody, proč někteří zaměstnanci jakékoli známky šikany na jejich pracovišti popřeli. Zarážející se zdá být také fakt, že ač se teoretické povědomí o přístup k mobbingu a jeho řešení z uváděných odpovědí zdá být dostačující a směřující k podpoře oběti, za realitou zprostředkovanou ústy postižené značně pokulhává.

Právě výpověď samotné oběti shrnutá v poslední kapitole celé práce je pro vnímání celého případu klíčová. Dozvídá-li se člověk více o situaci a praktikách panujících na některých pracovištích, více si alespoň uvědomí důležitost správného vedení jakékoli organizace či firmy, které bez vytváření a rozvíjení pozitivního pracovního prostředí a vztahů nemůže očekávat podporu ze strany zaměstnanců.

Resumé

Tato diplomová práce má za úkol podat svědectví o případu mobbingu na jedné střední škole v Plzeňském kraji. Konkrétně se snaží vylíčit celou situaci z pohledu kolektivu zaměstnanců a především tedy oběti, která bossingu ze strany ředitele školy čelila déle než tři roky.

Diplomová práce je rozčleněna do tří částí. První teoretická se věnuje základní terminologii spojené s mobbingem – tématu agrese, agresivního chování a několika jeho formám, které se v dnešní době v souvislosti se školstvím poměrně často skloňují. Tím máme na mysli problematiku šikany, kyberšikany a především tedy mobbingu v jeho různých podobách.

Praktická část pak představuje vyhodnocení dotazníkového šetření na výše zmiňované střední škole, které je rozčleněné do dvou základních oblastí. Část I se soustředí na vykreslení klimatu a vztahů na pracovišti a porovnává tyto skutečnosti na pozadí personální změny ve vedení školy. V druhé části jsou otázky pokládány konkrétněji s cílem zmapovat postoje učitelského sboru k celé této nepříjemné záležitosti.

Poslední oddíl práce pak tvoří případová studie, která popisuje nastalou situaci z pohledu poškozené kantorky.

Résumé

The aim of this diploma thesis is to give the evidence of the case of mobbing at one high school in the region of Pilsen. Concretely, it is focused on the situation at this school from the point of view of employees, specifically, from the point of view of the victim who forced bossing from the side of director more than three years.

Submitted diploma thesis is divided into three main chapters. The theoretical part is based on the basic terminology regarding mobbing – topics such as aggression, aggressive behaviour and some of its several forms, which are nowadays, regarding the education, quite often discussed question. Furthermore, it describes the issue of bullying, cyberbullying, especially than mobbing's conditions and its different degrees and various forms.

The practical part includes an evaluation of enclosed questionnaire (Attachement nr. 3) ongoing at the above mentioned high school. It is divided into two basic areas. Part I concentrated on the atmosphere and relationships at the workplace in comparison to the background of personnel changes in the school management. In the second part the questions are asked into more details with the aim to map the positions and opinions of the teachers for this whole unpleasant matter.

The last section of this work contains a case study describing a given situation from the perspective of the bullied teacher.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

Literatura:

1. Bourcet, Stéphane, Gravilloná, Isabelle. *Šikana ve škole, na ulici, doma. Jak bránit své dítě*. Praha: Albatros, 2006. ISBN 80-03-01555-8.
2. Čermák, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1999. ISBN 80-902614-1-8.
3. Fromm, Erich. *Anatomie lidské destruktivity*. Praha: Aurora, 2007.
4. Hartl, Pavel; Hartlová, Helena. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367686-5.
5. Haškovcová, Helena. *Manuálek o násilí*. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 2004. ISBN 80-7013-397-X.
6. Huber, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti. Mobbing*. Martin: Neografia, a.s., 1995. ISBN 80-85186-62-4.
7. Jiřincová, Božena; Holeček, Václav; Miňhová Jana a kol. *Vybrané kapitoly z psychologie zdraví*. Plzeň: ZČU Plzeň, 1997. ISBN 80-7082-308-9.
8. Jurková, Kristýna. *Metodika k prevenci a řešení kyberšikany*. Brno. Poradenské centrum pro drogové a jiné závislosti, 2010.
9. Kocurová, Marie. *Agresivita a šikanování*. Plzeň: Pedagogické centrum Plzeň, 2002. ISBN 80-7020-101-0.
10. Kolář, Miroslav. *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-513-X.
11. Kratz, Hans-Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
12. Koukolík, František; Drtilová, Jana. *Vzpouza deprivantů. O špatných lidech, skupinové hlouposti a uchvácené moci*. Praha: Makropulos, 1996. ISBN 80-901776-8-9.
13. Lorenz, Karl. *Takzvané zlo*. Praha: Mladá fronta, 1992.
14. Mareva, Al *Nenechte si ubližovat*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-510-5.
15. Novák, Tomáš, Capponi, Věra. *Sám proti agresi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. ISBN 80-7169-253-0.
16. Poněšický, Jan. *Agrese a násilí a psychické moci v životě i v procesu psychoterapie*. Praha: Triton, 2010. ISBN 978-80-7387-378-3.

17. Říčan, Pavel; Janošová, Pavlína. *Jak na šikanu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2991-6.
18. Smetáčková, Irena a kol. *Sexuální otěžování na vysokých školách: proč vzniká, jak se projevuje, co lze proti němu dělat*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, 2009. ISBN 80-8739-80-25.
19. Spurný, Joža. *Psychologie násilí*. Praha: Eurounion, s.r.o., 1996. ISBN 80-85858-30-4.
20. Svobodová, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
21. Svobodová, Lenka. *Mobbing – Nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2007. ISBN 987-80-86973-66-1.

Další zdroje:

22. Křížková, Alena a kol. *Informační studie Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů, oddělení Gender & Sociologie*. [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR a Centra pro výzkum veřejného mínění, 2005. Dostupné z WWW:
<<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf> > [cit. 2012-3-10].
23. *Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. 4. 2006*. [online]. Praha, 2006.
Dostupné z WWW: <<http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/>> [cit. 2012-03-10].
24. *Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (§4 odstavec 1 a 2)*. [online]. Praha, 2006.
Dostupné z WWW: <<http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/>> [cit. 2012-03-10].

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Formy šikanování

Příloha č. 2 – Typy agresorů

Příloha č. 3 – Vzor předkládaného dotazníku

Příloha č. 4 – Rozvrstvení výzkumného vzorku

Příloha č. 4a – Složení výzkumného vzorku dle pohlaví

Příloha č. 4b – Složení výzkumného vzorku dle věku

Příloha č. 1

Tab.: *Formy šikanování* (Kolář, 2001, s. 32)

Forma šikany	Projevy	Příklad
Fyzická aktivní přímá	přímý fyzický útok	fackování, kopání, škrcení
Fyzická aktivní nepřímá	násilí realizované prostředníkem, ne iniciátorem; ničení věcí oběti	iniciátor pošle nohsledy, aby oběť zbili
Fyzická pasivní přímá	fyzické bránění oběti v dosahování jejich cílů	agresor nedovolí oběti sednout si do lavice
Fyzická pasivní nepřímá	odmítnutí splnění požadavků	agresor odmítne oběť na její požádání pustit na WC
Verbální aktivní přímá	přímý verbální útok	nadávání, urážení, zesměšňování
Verbální aktivní nepřímá	verbální útok na oběť, nevyřčená však přímo jí	šíření pomluv, zesměšňující básničky na adresu oběti
Verbální pasivní přímá	ignorace	neodpovídání na dotaz, pozdrav apod.
Verbální pasivní nepřímá	žádné zastání v případě křivd, křivých obvinění	nikdo se nezastane oběti, je-li obviněna z něčeho, co udělali její trýznitelé

Příloha č. 2

Tab.: *Typy agresorů* (Kolář, 2001, s. 86-87)

Typ	Charakteristika	Vnější forma šikanování	Specifika rodinné výchovy
1.	hrubý, primitivní, impulzivní; kázeňské problémy, narušený vztah k autoritě, někdy zapojený do gangů páchajících trestnou činností	masivní, tvrdá, nelítostná šikana; vyžaduje absolutní poslušnost; cíleně zastrašuje ostatní	agrese, brutalita rodičů
2.	slušný, kultivovaný, narcistický, sevřený, zvýšeně úzkostný; někdy se sadistickými tendencemi v sexuálním smyslu	cílené, rafinované, skryté násilí probíhající většinou beze svědků	důsledný, ale náročný výchovný přístup, až vojenský dril bez lásky
3.	„srandista“, dobrodružný, výmluvný, často oblíbený a vlivný, se značnou sebedůvěrou	šikanuje pro pobavení sebe i ostatních; snaha, aby vynikla „humorná“, „zábavná“ stránka věci	absence mravních a duchovních hodnot, citová subdeprivace; jinak bez významných specifík

Příloha č. 3

Vzor předkládaného dotazníku

Vážená paní / pane,

pro účely diplomové práce Vás žádám o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který se týká výskytu mobbingu¹⁴/bossingu¹⁵ na Vaší škole. Prosím, zakroužkujte vždy body, které nejlépe vystihují Vaše pocity a zkušenosti; dotazník je samozřejmě anonymní.

Předem Vám děkuji za čas strávený vyplňováním.

Pohlaví:

Věk:

¹⁴ dlouhodobé systematické šikanování na pracovišti s cílem někoho poškodit, znemožnit a způsobit mu škodu

¹⁵ druh mobbingu, který je specifický tím, že šikany se dopouští nadřízený pracovník

ČÁST I – Vztahy a klima na pracovišti

1. Klima, které vládlo na pracovišti mezi kolegy za předchozího vedení, bych charakterizoval(a) jako přátelské:
a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne
2. Klima, které vládne na pracovišti mezi kolegy v současné době, bych charakterizoval(a) jako přátelské:
a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne
3. Vztah mezi předchozím vedením a podřízenými jsem celkově vnímal(a) jako profesionální a přátelský:
a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne
4. Vztah mezi současným vedením a podřízenými celkově vnímám jako profesionální a přátelský:
a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne
5. Za předešlého vedení jsem mohl(a) své názory a myšlenky vyjadřovat upřímně a otevřeně:
a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne
6. Za současného vedení mohu své názory a myšlenky vyjadřovat upřímně a otevřeně:
a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne
7. Zajímalo se předešlé vedení o vztahy mezi pracovníky a podílelo se na řešení případných problémů a konfliktů?
a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne
8. Zajímá se současné vedení o vztahy mezi pracovníky a podílí se na řešení případných problémů a konfliktů?
a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne
9. Předešlé vedení se svým přístupem a filosofií snažilo motivovat zaměstnance a pozitivním směrem rozvíjet podmínky a vztahy na pracovišti:
a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne
10. Současné vedení se svým přístupem a filosofií snaží motivovat zaměstnance a pozitivním směrem rozvíjet podmínky a vztahy na pracovišti:
a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne
11. Schází se kolektiv zaměstnanců i mimo pracoviště?
a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne

12. Řešíte na pracovišti i mimopracovní záležitosti?
a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne

ČÁST II – Zkušenost s mobbingem/bossingem na naší škole

13. Vyskytoval se někdy v minulosti na Vašem pracovišti mobbing/bossing?
a) ano
b) nevím
c) ne
14. Vyskytuje se v současnosti na Vašem pracovišti mobbing/bossing?
a) ano
b) nevím
c) ne
15. Byl(a) jste někdy obětí mobbingu na Vašem současném pracovišti?
a) ne b) ano – šlo o
 ◦ psychické napadání (pomluvy, vydírání apod.)
 ◦ fyzické útoky
 ◦ sexuální obtěžování
 ◦ jiné:
16. Byl(a) jste někdy obětí bossingu na Vašem současném pracovišti?
a) ne b) ano – šlo o
 ◦ psychické napadání (pomluvy, vydírání apod.)
 ◦ fyzické útoky
 ◦ sexuální obtěžování
 ◦ jiné:
17. Byl(a) jste někdy svědkem mobbingu na Vašem současném pracovišti?
a) ne b) ano – šlo o
 ◦ psychické napadání (pomluvy, vydírání apod.)
 ◦ fyzické útoky
 ◦ sexuální obtěžování
 ◦ jiné:
18. Byl(a) jste někdy svědkem bossingu na Vašem současném pracovišti?
a) ne b) ano – šlo o
 ◦ psychické napadání (pomluvy, vydírání apod.)
 ◦ fyzické útoky
 ◦ sexuální obtěžování
 ◦ jiné:

19. Kdo Vás šikanoval/šikanuje?

- a) nadřízený
- b) spolupracovník
- c) skupina spolupracovníků
- d) nikdo mě nešikanoval/nešikanuje

20. Šikanující byl/je pohlavím:

- a) muž
- b) žena
- c) muž i žena
- d) nikdo mě nešikanoval/nešikanuje

21. Jak jste/byste se zachoval(a), když jste/byste zjistil(a), že Váš spolupracovník/spolupracovnice se stal(a) obětí mobbingu/bossingu?

- g) aktivně jsem/bych mu/jí pomohl(a) problém řešit
- h) vyslechl(a) jsem/bych ho/ji a podpořil(a), ale aktivně nic nepodnikl(a)
- i) zasáhl(a) jsem/bych, až když jsem/bych viděl(a), že je spolupracovník na dně svých sil
- j) v celé záležitosti jsem/bych se vůbec neangažoval(a) ze strachu, abych se sám/sama nestal(a) obětí šikany
- k) v celé záležitosti jsem/bych se vůbec neangažoval(a), protože se mě netýkala
- l) jinak:

22. Jaké řešení si myslíte, že je v případě výskytu mobbingu/ bossingu nejlepší?

- h) rozhovor s mobbérem o jeho chování
- i) zapisování si událostí do svého „mobbingového deníku“
- j) vyhýbání se mobbérovi
- k) aktivní řešení problému
- l) žádná řešení neexistují
- m) není potřeba situaci řešit
- m) jiné:

23. Jak jste/byste se zachoval(a) jako oběť mobbingu/bossingu?

- f) snažil(a) jsem/bych se sám aktivně situaci řešit
- g) spoléhal(a) jsem/bych se na zastání a pomoc druhých – kolegů, rodiny, přátel
- h) zvažoval(a) jsem/bych odchod ze zaměstnání
- i) vyhledal jsem/bych odbornou pomoc
- j) jinak:

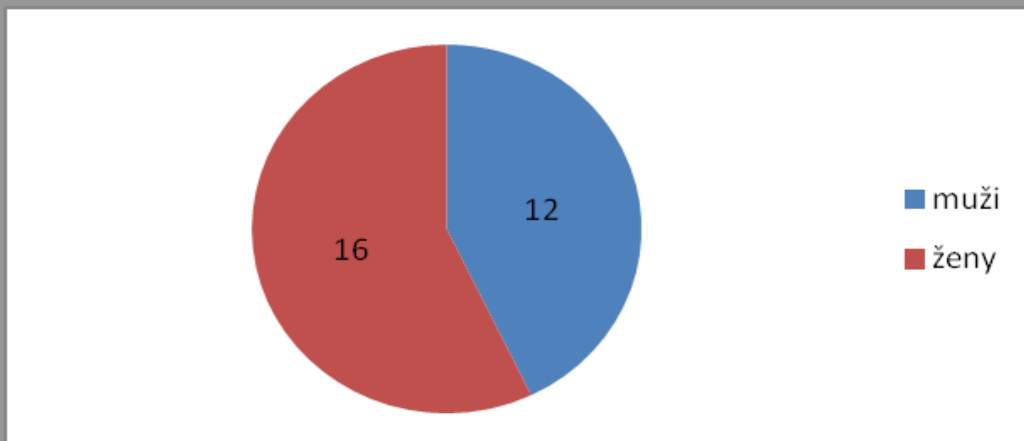
24. Ovlivnila zkušenost s mobbingem/bossingem Váš profesní či soukromý život?

- a) ne
- b) ano
 - cítím se nejistý
 - jsem opatrnější ve vztazích
 - více si chráním své soukromí
 - straním se lidí
 - mám zdravotní obtíže
 - jiné:

Příloha č. 4:

Rozvrstvení výzkumného vzorku

4a) Graf.: Složení výzkumného vzorku dle pohlaví



4b) Graf.: Složení výzkumného vzorku dle věku

