

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2019

Miroslava Záleská

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií

Šikana ve zdravotnictví z pohledu manažera

Miroslava Záleská

Bakalářská práce

2019

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslava Záleská**
Osobní číslo: **Z16257**
Studijní program: **B5341 Ošetrovatelství**
Studijní obor: **Všeobecná sestra**
Název tématu: **Šikana ve zdravotnictví z pohledu manažera**
Zadávací katedra: **Katedra ošetrovatelství**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Sběr informací, vyhledávání a studium odborné literatury k danému tématu.
2. Zpracování teoretické části.
3. Stanovení metodiky práce, cílů a výzkumných záměrů.
4. Příprava a realizace výzkumného šetření dle stanovené metodiky.
5. Analýza a interpretace získaných dat.
6. Zhodnocení výsledků práce.

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucího

Rozsah pracovní zprávy: 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. BEŇO, Pavel. Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.
2. CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3.
3. KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
4. SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
5. VENGLÁŘOVÁ, Martina. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jitka Rusová, DiS.

Katedra ošetrovatelství

Datum zadání bakalářské práce: 1. prosince 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 9. května 2019


prof. MUDr. Josef Fušek, DrSc.
děkan

L.S.


PhDr. Kateřina Horáčková, DiS.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 13. března 2019

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Tuto práci jsem vypracoval/vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil/využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl/byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 4. 2019

Miroslava Záleská

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Mgr. Jitce Rusové, DiS., za neuvěřitelnou ochotu, vstřícnost, trpělivé vedení, cenné připomínky a užitečné rady, které předávala vždy s úsměvem a dobrou náladou.

Touto cestou také děkuji manželovi, rodině a nejbližšímu okolí za podporu a trpělivost při psaní bakalářské práce, ale i během celého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou šikany ve zdravotnictví z pohledu vedoucího nelékařského zdravotnického pracovníka. Cílem práce bylo zjistit od manažerů, jak vypadá šikana na jejich pracovištích (okolnosti, aktéři). Data byla získána pomocí polostrukturovaných rozhovorů vedených se záměrně vybranými respondenty. Analýza dat ukázala, že respondenti se setkali s různými patologickými formami pracovněprávních vztahů, které měly vždy dopad na celý tým. Běžným zvykem při vyřizování býků byl také rozhovor a situace často vedla k odchodu herce z pracoviště. Výskyt šikany měl negativní dopad na kolektivní a psychiku oběti. Zásadní význam má prevence šikany.

KLÍČOVÁ SLOVA

Aktéři šikany, bossing, manažer, mobbing, staffing, šikana na pracovišti

TITLE

Bullying in healthcare from a manager's point of view.

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the issue of bullying in health care from the point of view of the leading non-medical healthcare worker. The aim of the work was to find out from the managers what the bullying looks like in their workplaces (circumstances, actors). Data were obtained using semi – structured interviews conducted with deliberately selected respondents. Data analysis revealed that respondents encountered various pathological forms of workplace relationships that always had an impact on the whole team. The usual for dealing with bullying was an interview and the situation often resulted in the departure of an actor from the workplace. The incidence of bullying had a negative impact on the collective and the psyche of victim. Preventing bullying is essential.

KEYWORDS

Bullying, bossing, manager, mobbing, staffing, bullying in the workplace

OBSAH

Úvod.....	12
Cíl práce.....	14
1 Teoretická část.....	15
1.1 Vymezení základních pojmů.....	15
1.2 Aktéři šikany.....	17
1.3 Fáze mobbingu.....	22
1.4 Důsledky mobbingu.....	24
1.5 Prevence mobbingu a možnosti řešení.....	25
2 Empirická část.....	31
2.1 Průzkumné otázky.....	31
2.2 Metodika.....	31
2.3 Prezentace dat.....	32
3 Odpovědi na průzkumné otázky.....	41
4 Diskuze.....	44
5 Závěr.....	50
6 Použitá literatura.....	52
7 Přílohy.....	55

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1Přehled kódů	33
-----------------------------	----

ÚVOD

Šikana na pracovišti je v dnešní době aktuálním tématem. Společnost STEM/MARK (2015) ve svém průzkumu uvádí, že s některou z forem šikany na pracovišti má zkušenost téměř čtvrtina osob starších 15 let (23 %). Problém mobbingu je záležitostí všech věkových i vzdělanostních skupin.

Jedná se o negativní jev, se kterým se bohužel setkáváme i ve zdravotnictví. Nese známky hostilního, manipulativního a neetického chování, které se zaměřuje na poškození jedince, ale má dopady nejen na šikanovaného jedince a kvalitu práce, ale také na celou organizaci, neboť až desetina postižených řeší situaci výpovědí z pracovního poměru a proto vyžaduje tento jev naši pozornost. (Wagnerová a kol., 2011, s. 129, Hovorková 2017)

Práce je důležitým rozměrem v životě člověka a týmová práce je zvláště ve zdravotnictví důležitá. Předpokládá se fungující spolupráce, bez rozdílů věku, pohlaví, vzdělání nebo pracovního zařazení. Šikana se nevyhýbá žádné vzdělanostní ani věkové skupině a právě zdravotnictví mimo jiné patří mezi nejohroženější oblasti. (Hovorková, 2017)

Pracoviště je místo, kde si často zaměstnanec najde přátele. Může být ale i místem, kde najde nepřátele, ale zejména v současné personální krizi, jsou kvalitní personální vztahy důležité k udržení zaměstnanců. Především pro nově nastupující zaměstnance je důležité, jaká je na pracovišti atmosféra. Zdravá, přátelská atmosféra má vliv na to, jak se nastupující zaměstnanec bude na pracovišti cítit, jak bude kolektivem přijat a zda mu bude nabídnuta pomocná ruka. To vše má vliv na zapracování, adaptaci nového pracovníka. Je všeobecně známo, že práce ve zdravotnictví je náročná fyzicky i psychicky.

Dalším faktorem pro výskyt šikany je stres, zvyšující se pracovní nároky a snaha „obstát“. Pracovní prostředí je častým zdrojem stresu. Nepříjemné vztahy mezi kolegy, donášení, pomlouvání, časté kritizování, nepřátelské vztahy, podezírání, jsou faktory, které mohou vést ke stresu v pracovních vztazích. Pracovní vztahy, stejně jako ostatní mezilidské vztahy potřebují naši investici, jako je všímavost a naslouchání, snaha porozumět a ocenit. Na druhé straně je potřeba vyslechnout kritiku, otevřeně mluvit o problémech, naučit se jasně říkat co sami potřebujeme a naslouchat tomu, co potřebují ostatní a v případě konfliktu uzavírat kompromisy. (Praško a Prašková, 2007, s. 35, 36)

Nežádoucí formy chování mají vliv na kvalitu práce a výkon postižených zaměstnanců, a proto by budování kvalitních vztahů na pracovišti, mělo být prioritou každého vedoucího pracovníka. Z výzkumu provedeného společností GfK vyplývá, že více než polovina postižených se snažila problém na pracovišti řešit, téměř třetina tak, že se obrátila na svého nadřízeného. (Hovorková, 2017)

Šikana je téma, o kterém toho již bylo mnoho napsáno, ale ne toliko z pohledu manažera ve zdravotnickém zařízení. K výběru tématu přispěla vlastní zkušenost s patologickými vztahy na pracovišti. Název bakalářské práce je „Šikana ve zdravotnictví z pohledu manažera.“ Obecný termín šikana byl zvolen záměrně, protože nebylo jasné, jaké formy šikany budou v průzkumu popsány.

CÍL PRÁCE

Zjistit od manažerů ve zdravotnictví, jak vypadá šikana na jejich pracovištích (okolnosti a aktéři) a jak výskyt šikany řešili.

1 TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části jsou světleny pojmy související se šikanou. Kdo jsou aktéři šikany, jaké má šikana fáze a jaké jsou možnosti řešení.

1.1 Vymezení základních pojmů

Pokud se zabýváme patologickými vztahy na pracovišti, setkáváme se s mnoha odbornými termíny a jejich znalost k orientaci v problematice je velmi důležitá. Patří sem šikana, bullying, mobbing, bossing, stalking, chairing, staffing, sexuální obtěžování. Pro lepší pochopení problematiky následuje vysvětlení důležitých pojmů.

Šikana

Pojem šikana se často používá ve výzkumu agresivního chování. Původně jde o francouzský termín *chicane*, který je možné do češtiny přeložit jako šikana. Pro šikanu je typické opakování agrese vůči oběti stejnými jedinci, za využití hrubého násilí, ponižení, manipulace, nadávky, hrozby nebo posměch. Jde o fyzické nebo psychické ponižování, nebo kombinace obojího. Šikanu nebo její rysy můžeme objevit v rodinách, mezi partnery, nebo ve vztazích lidí, které spojuje nějaké prostředí či místo, například pracovní prostředí. (Cakirpaloglu a kol., 2016, s. 16-17)

Dle Beňa (2015, s. 63) je šikana chápána jako fyzické a psychické omezování slabšího jedince v kolektivu a jejím cílem je potřeba pocitu mocenské, fyzické a sociální potřeby. Haškovcová (2004, s. 33) upřesňuje, že záměrem šikany je ohrožit, ublížit, ponižit nebo zesměšnit oběť, formou fyzického útoku nebo formou psychické šikany, přehlížení, pomluvy, ignorace.

Bullying

Tento termín je používán především v USA, Velké Británii a Austrálii. Je odvozen od anglického „bully“ ve smyslu tyran, jehož cílem je zastrašovat, šikanovat, terorizovat. Setkáme se s ním na pracovištích, ve školách nebo vojenských jednotkách. (Cakirpaloglu a kol., 2016, s. 18)

Mobbing

Mobbing je vysvětlován jako řada negativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu. Je to aktivně provozované násilí. (Kratz, 2005, s. 16, 19) Venglářová (2011, s. 114) zdůrazňuje, že termín mobbing znamená šikanu na pracovišti. Jde o systematické pronásledování zaměstnance a důvodem takového jednání je

ukončení pracovního poměru šikanovaného zaměstnance. Podle Haškovcové (2004, s 68-70) termín mobbing pochází z anglického slova mob a můžeme ho překládat jako obtěžovat, dotírat, napadat, týrat. K mobbingu dochází výhradně mezi zaměstnanci na stejné pracovní úrovni. Mobbing můžeme definovat jako sociální stres, kdy jedna nebo více osob cílevědomě útočí alespoň jednou týdně na postiženého. Jedná se o psychický nátlak, často se také překládá jako psychoteror a spouštěcím mechanismem je nevyřešený konflikt, často banální. Definice mobbingu se shodují s teorií profesora Leymanna, který navíc doplňuje definici o frekvenci a délku trvání mobbingu. Co se týče frekvence, zmiňuje časový údaj nejméně jednou týdně a u délky mobbingu půl roku. (<http://organizedmobbing.com/Leymann1996.pdf>)

Bossing

Dalším termínem je bossing, termín, který je vedle mobbingu a šikany spojován s pracovním prostředím. Je odvozeno od anglického slova „boss“ (šéf, zaměstnavatel). Bossing lze tedy z pohledu agresora vnímat jako podobu mobbingu. Vychází od nadřízené osoby v pracovní hierarchii, která zneužívá svého postavení směrem dolů. Projevem bossingu mohou být neoprávněné, nesmyslné požadavky a neustálý a nepřiměřený tlak na pracovní výkon a na požadavky, které jsou pro podřízeného nesplnitelné. Tento tlak může vést k přetížení, přepracování až k odchodu ze zaměstnání.(Cakirpaloglu a kol, 2016, s. 18-19)Dle Haškovcové (2004, s 73-74) jsou důvody nepřízně šéfa většinou iracionální a špatně odhalitelné. Zpravidla používá stejné prostředky i strategii jako při mobbingu, ale vzhledem ke své moci je daleko razantnější. Beňo (2015, s. 91) udává, že k důvodům, kvůli kterým se vedoucí pracovník uchyluje k bossingu patří frustrace, strach z konkurence, netolerance, zloba a závist.

Stalking

Stalking v překladu znamená sledovat, honba, lov a představuje další formu agresivního chování. Jedná se o pronásledování prostřednictvím telefonického hovoru, vyhrožováním násilím nebo veřejným slovním napadením. (Wagnerová a kol., 2011, s. 130)

Chairing

Tento termín je odvozen od anglického slova „chair“ (židle, přeseďat). Jedná se o soubor nežádoucích projevů chování, které označujeme jako „boj o křeslo“. (Cakirpaloglu a kol., 2016, s. 19) Dle Chromého (2014, s. 58) není bezvýhradně nutné nerovné postavení osoby

pachatele a oběti jako u bossingu a staffingu. Chairing je mobbing na nejvyšších úrovních managementu.

Staffing

Staffing je další forma mobbingu. Útoky jsou vedeny od zaměstnanců směrem k vedoucímu. Často mají agresivní charakter. Cílem staffingu je sesazení nadřízeného. (Beňo, 2015, s. 98) Ke staffingu může docházet, pokud pracovníci nechtějí přijmout nového nadřízeného. Jejich snahou je jeho diskreditace a účelem je jeho odchod. (Cakirpaloglu a kol., 2016, s. 19)

Sexuální obtěžování

Sexuálním obtěžováním jsou označovány situace, kdy dochází k formám verbálního, neverbálního nebo fyzického jednání, které má sexuální povahu. Záměrem tohoto hostilního jednání je porušení důstojnosti, zastrašení, ponížení, zahanbení. Odborníky je často považováno za druh mobbingu. (Wagnerová a kol., 2011, s. 130) Venglářová (2011, s. 123) zdůrazňuje, že podnětem není erotická přitažlivost, ale ukázka převahy. Oběť si takové chování nepřeje, ale pachatel překračuje hranice, uráží a ponižuje oběť.

1.2 Aktéři šikany

S mobbingem se může setkat každý. Napříč literaturou, která se zabývá touto problematikou, se uvádí, že nelze přesně stanovit typ oběti mobbingu ani pachatele. Pachatelem i obětí může být žena i muž různého věku, v jakémkoliv pracovním postavení. Svobodová (2008, s. 46) zdůrazňuje, že se v jistém okamžiku, za jistých okolností je mobbingu schopen kdokoliv z nás. V každém je jistá míra agrese. Následuje výčet, kdo jsou aktéři šikany.

Mobber

Podle Svobodové (2008, s. 46) je mobber (pachatel mobbingu), agresor ubližující druhým, která na nich páchá násilí. Typický profil mobbera se nedá jednoznačně definovat, ale lze u něj vysledovat určité osobnostní charakteristiky. Jedná se o egoistu a prospěchářského člověka, který se snaží získat dominantní postavení. Jeho snahou je ovládat chování u své oběti. V pracovním osobním životě mobbera hraje nemalou roli pocit méněcennosti a nespokojenosti. (Svobodová, 2008, s. 50)

Svobodová (2008, 50-53) vyjmenovává 8 typů mobberů dle jejich důvodů k mobbingu. **Mobber závistivec a upír energie**, takto je označován typ, jehož motivem je závist. Jedná se

jeden z nejčtenějších motivů. Mobber závidí něco, co nemá a zároveň svoji oběť nenávidí. Oběť je zdravá, aktivní a vitální, energetická a s chutí do života a snahou mobbera je přivlastnit si jeho kvality a vysát jeho energii. Jindy poukazuje pouze na slabé stránky a zveličuje a nafukuje sebemenší chybičku. Důvodem závisti může být uspořádaný, šťastný život, zdravé děti, spokojené manželství, hmotný majetek. Druhý typ je označován jako **mobber tyran a manipulátor**, který druhé ničí, ponižuje a má dvojí potěšení z toho, že může ubližovat a ponižovat a před obětí o tom mluví. Nemá respekt k druhému člověku a útočí na jeho sebevědomí. Aby sám sobě dodal hodnotu, znevažuje druhé. Dokazuje vlastní nepostradatelnost a kritizuje svoji oběť. Má snahu ovládat svoji oběť a manipulovat s jejím životem. Nenápadnými poznámkami a lživými informacemi se snaží poštvat lidi kolem sebe. Potěšení mu dělají intriky a rozhádaný kolektiv. Třetím typem je **mobber diktátor**, jehož hnacím motorem je moc. Motivací je ho touha vládnout, dominovat, být nadřazen. Má nadměrnou potřebu obdivu, uznání. Má tendenci rozkazovat, udělovat úkoly, hrát si na vedoucího. Má potřebu mít vše pod kontrolou, co druzí dělají nebo čemu věří. Čtvrtým typem je **mobber, ničitel konkurence**, který ve spolupracovníkovi vidí soupeře a chce mu bránit v kariérním postupu, tím, že bude upřednostněn nebo naopak nepropuštěn při reorganizaci podniku. Vede cílené útoky na zpochybňování profesní zdatnosti zaměstnance. Má strach, že by se mohlo ukázat, že není tak dobrý jako jeho kolega a k odstranění konkurence volí mobbing. **Nespokojený mobber** je pátým typem mobbera, je nejistý, frustrovaný, má zraněné ego. Chyby a nedostatky svaluje na druhé, na ostatní promítá svoji nenávisť. Na svoji oběť se snaží přenést vše, co je v něm samém špatné. Neustále si stěžuje, buď, na ostatní lidi, nebo že je toho moc. Stále opakuje, že musí dělat spoustu věcí, ale sám si je nabere, aby pak mohl říct, že nestíhá. Šestý typ je označován jako **znuděný mobber**. Špatná organizace práce, její nedostatek, monotónnost a stereotyp dávají prostor k vymyšlení, jak zaplnit čas a nuda můžou být spouštěcím mechanismem mobbingu. Sedmý typ mobbera je **mobber jako bývalá oběť**, který byl sám v minulosti obětí. Útočí první, má strach z opakovaných útoků na něj. Má strach, že ho někdo pronásleduje nebo mu chce ublížit. Má zvládnutou roli oběti. Takového člověka těžko prohlédneme, zkušenost ho naučila, že je to jediná cesta k přežití.

Posledním, osmým typem je **mobber středobod vesmíru**, který staví se do role oběti, která chce být litována. Jeho zájmem je vyvolat soucit a čerpat s tím spojené výhody. Tuto taktiku volí, když je nucen k zodpovědnosti. Využije jakýchkoliv prostředků, aby byl středem pozornosti. Přehání své potíže, vydává se za chudáka. Svoji oběť se snaží dotlačit k odvetě, aby se mohl sám označit za oběť a skutečné oběti říct, že ona je ta špatná. Využívá slabosti oběti k jejímu zesměšnění, k posílení pocitu viny a k vyprovokování nevhodné reakce před

svědky. Jeho cílem je vyvolat pocit, že za všechno může oběť. Je velmi schopným manipulátorem, který dokáže situaci převrátit natolik, že se mu to podaří.

V praxi lze vysledovat odlišnosti v psychickém nátlaku, podle toho, zda aktérem mobbingu je **žena** nebo **muž**. (Venglářová kol., 2011, s. 118) a Svobodová (2008, s. 53-54) uvádí, že podle výzkumu profesora Leymanna se mobbing vyskytuje stejně často u mužů i u žen. Obě pohlaví se snaží svoji oběť izolovat, zničit a vyštvat ze zaměstnání. Určitá rozdílnost je v použitých strategiích. Ženy mobberky jednájí většinou skrytě a jsou zákeřnější, bazírují na detailech a dávají přednost pasivní agresivitě, emočnímu vydírání. Nejednají přímo, používají mlhavé narážky. Kritizují každou chybičku oběti a vymýšlejí stále nové chyby. Nedají možnost oběti se vyjádřit, dokončit větu a neustále skáčou do řeči. Jsou schopny použít různé lži pomluvy, úskoky a nepravdivé zvěsti. Vysmívají se její postavě, hlasu, účesu, gestům. Muži jednají více přímo, ale vyvíjejí větší tlak. Projevem je fyzická a verbální agresivita. Cesta k odstranění obětí je přímější a dělají méně emocionálních oklik. Vyhrožují násilím. Dokazují, kdo je silnější a často oběť shazují, urážejí, používají cynické poznámky a sprosté vtipy. Poukazují na neschopnost oběti. Venglářová a kol. (2011, s. 119) se zabývá rozdílnými projevy mezi ženou mobberkou a mužem mobberem. Zatímco ženy používají jako zbraň posměch, „přikládání do ohně“, pomluvy za zády, přerušování, narážky a významné pohledy. U mužů mobberů převažuje ignorace, upozorňování na slabé stránky, výhrůžky místo argumentů, cynismus, podsouvání nevhodné práce.

Oběť mobbingu

Svobodová (2008, s. 56) poukazuje na to, že veřejnosti je často prezentován názor o tom, jak oběťmi mobbingu se stávají slabí či nějakým způsobem handicapovaní. Autoři, kteří se zabývají mobbingem, se shodují, že typický profil neexistuje. Obětí mobbingu se může stát kdokoliv z nás. Muži, ženy různých věkových kategorií, postavení, vzhledu či povolání. Venglářová (2011, s. 116) doplňuje informaci a uvádí, že mobbing postihuje zcela normální lidi. Obětí se stávají častěji lidé, kteří se něčím odlišují, a často to je pozitivní vlastnost, například vysoká pracovní angažovanost. Může to být ale i pro tým vlastnost obtížná, třeba nekomunikativnost. Může ale jít o vzhled, vzdělání nebo státní příslušnost. Vadit může fluktuant nebo úspěšný pracovník, tedy kdokoliv, kdo se nějakým způsobem vymyká. Tuto teorii potvrzuje Kratz (2005, s. 20-21), který uvádí, že oběti mobbingu nemají žádné typické osobnostní znaky ani charakterové nedostatky.

Svobodová (2008, s. 56-60) popisuje čtyři rizikové skupiny obětí. První skupina je charakterizována **fyzičnou odlišností**. To co vidí kolega na první pohled, ho vždy zaujme, může to být tělesná vada, barva pleti, vada řeči, účes nebo způsob oblékání. Snadnou kořistí je osamělý člověk, který nemá pevné zázemí, rodinu nebo přátele. Pozornost upoutá jediná žena v mužském kolektivu nebo naopak jediný muž v kolektivu ženském. Obětí se může stát příslušník menšiny, cizinec, homosexuál nebo nemocný. Druhou skupinu charakterizuje **psychická odlišnost**. Důležitou roli hraje psychická odolnost proti zátěži, která předurčuje, nakolik se oběť stane obětí, slabší jedinci jsou v nevýhodě. Větší potíže čelit mobbingu mají jedinci introvertní, oslabení, labilní, poddajní, neprůbojní, pasivní, úzkostní či citliví. Jejich křehká nervová soustava nestačí vzdorovat psychickému nátlaku a dochází k nervovému zhroucení nebo k psychosomatickým poruchám. Obětí se ale stávají i lidé naivní a důvěřiví, kteří si nedokážou představit, že je na ně někdo zlý. Chování mobbera se snaží pochopit a omluvit. Často si myslí, že mobbera přesvědčí, že jim působí bolest, že si to uvědomí a projeví lítost. Oběť se snaží pochopit důvody chování mobbera a obviňuje ze situace sebe. Další rizikovou skupinou je **nový pracovník**, který přichází do sehraného kolektivu a kolektiv v něm vidí nebezpečí, změny zvedených jistot. Pokud se odlišují od průměru nebo naopak převyšují ostatní vzděláním, inteligencí, znalostmi je pravděpodobnější, že se stanou obětí mobbingu. Často tito lidé nedostanou příležitost ukázat své schopnosti a jsou automaticky vyčleňováni z pracovního kolektivu. Poslední rizikovou skupinou je **obětní beránek**. Nejméně oblíbený jedinec je vyčleněn a svádí se na něho veškeré neúspěchy. Tato situace nastává, pokud se pracuje pod tlakem, napětí je neúnosné a hledají se způsoby, jak ho zredukovat. Příčinou může být i frustrace, že se něco nedaří a je nutné najít viníka.

Je jisté, že oběť trpí, jednak tím, že je obětí a jednak tím, že se nedokáže bránit. Neschopnost se bránit, způsobí, že oběť na útoky nereaguje a dostává se do izolace. Postupně dochází ke změnám postoje k práci. Dochází ke ztrátě motivace a zájmu, k sociální izolaci, ztrácí schopnost komunikovat a kvalitně odvádět svoji práci. Oběť reaguje v několika **fázích**. V první fázi si oběť nic neuvědomuje, seznamuje se s prostředím, situace, ke kterým dochází, bere jako běžnou součást života na pracovišti. V druhé fázi si oběť začíná uvědomovat, že se něco děje, ale nespojuje tyto situace se svou osobou. Drobné konflikty, ke kterým dochází, bere jako náhodné. Pokud dojde ke konfliktní situaci, nevidí v ní cizí úmysl. Ve třetí fázi je oběti jasné, že se nejedná o náhodu, ale vinu hledá u sebe. Ve čtvrté fázi si oběť uvědomuje, že se nejedná o náhodu, ještě ale nejedná, nechce vypadat vztahovačně. Čeká, zda čas vše neurovná, ale s narůstajícími konflikty podléhá psychickému zmatku. Bojí se svěřit, že

strachu, že mu nikdo neuvěří. Pocit viny oběti narůstá tím, že se do situace vloží okolí. V páté fázi je oběti jasné, že útoky jsou namířeny přímo na ní a nejsou náhodné. Hledá důvody, přemítá si jednotlivé pracovní dny, chce se dobrat zdrojů nenávistného chování. Pátrá po důvodech útoků ze strany mobbera, ale nenachází je. Zvyšuje se pocit nejistoty a oběť žije v napětí a stresu. Oběť vymýšlí způsob obrany, snaží se zeptat mobbera, co proti ní má. Ve snaze neprovokovat mobbera se snaží být „hodnější“, ale tato reakce mobbera ještě více provokuje a získává pocit destabilizace a útoky stupňuje. Následuje šestá fáze. Oběť je v šoku. Uvědomuje si, že je terčem systematického teroru. Je vyvedena z míry, nemá sílu se bránit, bojí se dalších útoků. Je paralyzována, utíká do nemoci. Ze setkání s mobberem má fobii. Zvyšuje se stres oběti, pocit marnosti i viny. Trvá-li tento stav dlouho, objevují se organické poruchy a chronická úzkost. (Svobodová, 2008, s. 74-76)

Přihlízející

Cakirpaloglu a kol. (2016, s. 31-32) uvádí, že přihlízející je dalším důležitým aktérem šikany, který svým nečinným postojem ovlivňuje průběh šikany, dynamiku, ale i směřování kolektivu. Přihlízející nebo náhodní pozorovatelé jsou součástí celého kontextu šikany na pracovišti. Jsou velmi často aktivně nebo pasivně zapojeni do procesu šikany, ať už na straně mobbera nebo oběti. Svobodová (2008, s. 77) popisuje důvody a reakce kolegů. Kolegové se drží stranou jednak z důvodu, že nic netuší nebo si nechtějí mobbera poštvat proti sobě. Prvním důvodem, proč nepřijdou na pomoc je strach z pomsty, kdy mobber vytváří klima strachu, kolegové se obávají otevřeně mluvit nebo jakkoliv reagovat. Druhým důvodem je strach, že by se sami mohli stát obětí. Kolegové vycházejí z toho, že když nebudou reagovat a budou se tvářit, že se nic neděje, nic se jim nestane. Nemají odvahu riskovat ztrátu práce či jistot kvůli někomu jinému. Třetí důvod je charakterizován: „Mě se to netýká.“ Kolegové se nechtějí do ničeho plést, vzdávají se odpovědnosti a nemají zájem pomoci. Vymlouvají se, nemají zájem něco zjišťovat. Čtvrtý důvodem je, že nevidí plný obraz mobbingu. V tomto případě jsou útoky skryté, incidentů je tisíce, ale pokud jsou vytrženy z kontextu, osamocně působí banálně. Mobber se jeví nevinný. Pátý důvod je absence porozumění pro mobbing, kdy nemají žádné předchozí zkušenosti, nevěří, že by se mohlo něco takového dít. Za šesté nechtějí zasahovat, protože mají pocit uspokojení, když trpí druzí. Sedmým důvodem může být, že jsou na straně mobbera, buď s ním souhlasí, nebo chtějí být na vítězné straně a za osmé je takové chování je ve firmě považováno za normální. Ať už jednají ze strachu nebo sobecky, je výsledek stejný – nahrávají útočníkovi. Je důležité uvědomit si, že pokud někdo

s mobbingem nesouhlasí, ale nedává to najevo a mlčí, tak vlastně schvaluje chování mobbera a stává se pasivním spoluúčastníkem.

1.3 Fáze mobbingu

Venglářová a kol.(2011, s. 114) uvádí, že neřešený, vleklý konflikt je spouštěcí faktor pro vznik mobbingu. Toto tvrzení podporuje Wágnerová (2011, s. 133) tvrzením, že pokud nedojde k včasnému a dostatečnému řešení těchto konfliktů, rozvinou se v mobbing. Všechno má svá pravidla a stejně tomu je i u mobbingu. Má své aktéry, spouštěcí mechanismy, stejně tak i vývojové fáze, které se liší tím, jak jednotlivá fáze dlouho trvá. Podle Svobodové (2008, s. 40) jsou rozlišovány čtyři fáze mobbingu: konflikt, systematický psychický teror, zveřejnění případu a zásah nadřízeného, vyloučení.

Svobodová (2008, s. 40-41) uvádí, že **konflikt** je často banální, malicherný, zanedbatelný. Někdy se jedná pouze o nedorozumění. Tyto nepříjemnosti se mění v mobbing, pokud konflikt není řešen a je ponechán svému osudu. Neřeší se, protože se nepovažuje za závažný. Konflikt se postupně stupňuje, zpočátku mobber útočí v malých náznacích a snaží se oběť vyvést z rovnováhy. Oběť ustupuje, nechce konflikt řešit. S mobberem nejde hovořit ani vyjednávat. Oběť cítí trpkost, zklamání, mobber je kritičtější a agresivnější a tato fáze není příliš dlouhá. Kratz (2005, s. 19, 24-25) doplňuje, že mobbing začíná nevinnými poznámkami, domnělými vtipky a drobnými neomalenostmi, které vyvolávají konflikt. Je pocíťován jako nepříjemný a často je spojován s nervovým vypětím a emocionálním zatížením. Je důležité si uvědomit, že konflikty jsou všudypřítomné a každodenně provázejí jakékoliv pracovní činnosti. Pokud se konflikty urovnávají otevřeně, ledacos se vyjasní. Pokud jsou zlehčovány, utlány nebo zamlčovány, spory narůstají. Ohrožují snesitelné soužití kolektivu. Pak už je těžké rozeznat vlastní příčinu a je pouze zjevný skutkový děj. Proto je důležité se konfliktům nevyhýbat, ale naopak se s nimi potýkat, řešit je a překonávat. Cakirpaloglu a kol.(2016, s. 47) upozorňuje, že v této fázi se ještě nejedná o mobbing a existuje možnost předejít nežádoucím projevům.

Další fází je **systematický psychický teror**. Neřešený konflikt přerůstá a oběť se stává terčem cílených útoků. Z počátku mobber sonduje, kam může zajít, postupně se útoky stupňují a přichází první schválnosti, pomlouvání, šikanovaný jedinec se postupně stává obětí. Je čím dál zranitelnější, klesá sebedůvěra oběti, snižuje se pracovní výkon, objevují se úzkosti a první příznaky psychosomatických onemocnění. Mobber se snaží oběť ovládnout a držet ji v neustálém napětí. Útoky jsou častější a promyšlenější a oběť je vytláčována z kolektivu.

(Svobodová 2008, s. 41) Venglářová a kol (2011, s. 118) poukazuje, jak je složité nasbírat argumenty, natož důkazy o tom, co se vůči oběti na pracovišti děje.

Pokud se teror stává oficiálním, pak tuto fázi nazýváme **mobbing – věc veřejná**. Útoky jsou častější, krutější a záluďnější. Mobber sahá k tvrdším technikám. Oběť si uvědomuje cílenost útoků. Jediným cílem je oběť zlikvidovat a vystrnadit ji ze zaměstnání. Z nudy nebo ve snaze zalíbit se mobberovi, se můžou v této fázi přidat ostatní členové kolektivu. Mobbing již nelze přehlédnout a nutí nadřízené reagovat. Oběť je ve stresu, čím dál více chybje, stává se středem pozornosti. Oběť není schopna pracovat a je postupně vyřazena z kolektivu. (Svobodová, 2008, s. 42) Kratz (2005, s. 32) doplňuje, že oběť není schopna pracovat naplno a mobber využívá pracovní čas na další útoky. Kolektiv není schopen ani ochoten spolupracovat se šikanovanou osobou. Je narušen pracovní proces. Někdy se vedení pokouší spor urovnat, ale v této pokročilé fázi je většinou pozdě. Personalisté často hodnotí situaci stejně jako mobbera ten upevňuje svoji pozici, protože není potrestán. Oběť je psychicky i fyzicky zdeptaná, dopouští se stále více chyb, chybí v zaměstnání a okolí ji hodnotí jako neschopného jedince. Cakirpaloglu a kol. (2016, s. 47) udává, že nikoho nenapadne, do jaké situace je šikanovaná osoba vehnána. Je jednodušší hledat viníka v zaměstnanci než ve špatném vedení.

Následuje fáze, kdy dochází **oficiálnímu vyloučení z kolektivu**. Oběť je překládána na jiné oddělení, přiděluje se jí podřadná práce, omezují se jí kompetence, je pod stálou kontrolou. Oběť se dopouští stejných chyb jako na začátku. Vedoucí vidí, že má problém, ale vysvětluje si ho osobnostními charakteristikami oběti, místo faktory z prostředí, zvláště tehdy, pokud si je vedení uvědomuje svůj podíl odpovědnosti za špatné pracovní prostředí, ale odpovědnost odmítá přijmout. Oběť se stává černou ovčí a je označována za zdroj veškerých potíží. Mobbing dostává požehnání shora, vedoucí se snaží problémového pracovníka zbavit. Pokud neodejde dobrovolně, najde způsob, jak ho donutit. (Svobodová, 2008, s. 43) Je otázkou času, kdy dojdou šikanovanému síly, a odejde ze zaměstnání. Stává se, že oběť mobbingu není schopna nastoupit do nového pracovního poměru, protože je třeba odbornou pomocí napravit zdravotní následky mobbingu. Pokud se šikanovaná osoba uchází o nové pracovní místo ihned, bývá často neúspěšná, protože většinou trpí psychosomatickým onemocněním. Tyto problémy jsou natolik evidentní, že zkušený personalista si jich všimne během přijímacího pohovoru. Oběť se tak často dostává na pokraj sociální existence. (Kratz, 2005, s. 33-34)

Strukturu průběhu mobbingu ovlivňuje několik faktorů. Mezi tyto faktory patří, obranašikanované osoby na začátku druhé fáze a pustí se do trýznění toho, kdo šikanoval původně. Šikanovaného zaměstnance se zastane ve druhé fázi nadřízený a pomohou mu kolegové. Šikanovaná osoba včas změní pracovní prostředí. Dalším faktorem může být zakročení odpovědných pracovníků ve třetí fázi, kdy dojde k personálním opatřením, jako je přeložení, propuštění nebo napomenutí aktéra šikany, nebo zúčastněné strany jsou schopny řešit konstruktivně konflikt v první fázi a k lobbingu nemusí vůbec dojít. (Kratz, 2005, s. 22-23)

1.4 Důsledky mobbingu

Podle Wágnerové (2011, s. 137) patří mezi hlavní důsledky mobbingu zvýšená nemocnost, zvýšený nárůst předčasných odchodů do důchodu, zvýšená fluktuace zaměstnanců a na to navazují zvýšené náklady na nábor, výběr a adaptaci nových zaměstnanců. Dalšími důsledky jsou snížená produktivita, škody na zařízení a vybavení, zvýšené náklady spojené se stížnostmi, ale také soudními spory. Málokdo si uvědomuje, jaké důsledky mají dlouhodobé a systematické útoky. Jsou daleko závažnější, než si společnost připouští. Oběť je ponížena, unavená, zlomená a žije v neustálém strachu z mobbera, ze ztráty zaměstnání, kariéry. Neustálé napětí se projevuje na psychice a mohou se objevit i fyzické potíže. (Svobodová, 2008, s. 82) Kratz (2005, s. 34) poukazuje, že špatná atmosféra a špatné vztahy na pracovišti ovlivňují naši náladu a mají závažnější důsledky než špatné pracovní podmínky.

Největší následky mobbingu nese oběť. Nepopsatelné stopy zůstávají dlouho poté, co byl mobbing ukončen. (Svobodová, 2008, s. 82) Následky mobbingu u oběti se vyskytují v několika rovinách. Mobbing ovlivňuje psychiku oběti, má vliv na zdraví oběti, ale i na soukromý život. Psychické potíže se vyznačují poruchami sebehodnocení, pochybnostmi o svých schopnostech, ztrátou energie, přecitlivělostí, špatnou náladou, pesimismem, ztrátou chuti do života. Dlouhodobé potíže mohou vést k depresi i k myšlenkám na sebevraždu. (Svobodová, 2008, s. 83) Podle Venglářové (2011, s. 117) mohou zdravotní důsledky mobbingu být psychosomatickou reakcí na stres. Tyto reakce se můžou projevit sníženou imunitou, kardiovaskulárním onemocněním, dýchacími problémy nebo onemocněním zažívacího traktu. Kratz i Svobodová (2005, s. 35, 2008, s. 84) doplňují psychosomatické důsledky o poruchy spánku, poruchy příjmu potravy a nádorové onemocnění. Psychické problémy mohou mít dlouhodobý vliv na soukromý život. Oběť se brání kontaktu s lidmi a mohou se objevit problémy ve fungování rodiny. (Venglářová a kol.,

2011, s. 117) Svobodová (2008, s. 84) doplňuje, že oběť není schopna se bavit a užívat si život a sociální izolace je jeden z nejzávažnějších dopadů mobbingu na oběť.

Čím déle mobbing trvá, tím více jsou pachatelé utvrzováni v domněnce, že jednají správně. Někteří kulturu ostrých loktů přijímají, ale pro ostatní může být takový způsob práce nepřijatelný a postupně firmu opouštějí a to což můžeme považovat za závažné **důsledky mobbingu pro firmu**. (Venglářová a kol., 2011, s. 119) a Svobodová (2008, s. 85) rozvádí důsledky mobbingu o menší kreativitu, nižší produktivitu. Dále zmiňuje špatnou docházku a fluktuaci zaměstnanců. Ekonomické ztráty přináší nízký pracovní výkon oběti. Nepřátelské a nefunkční prostředí má za následek rozpad týmu. Mobbing poškozují dobré jméno firmy.

Důsledky pro společnost jsou rovněž nemalé, neboť mobbing stojí daňové poplatníky nemalé částky. Duševní a tělesná vyčerpanost zvyšuje nemocnost a tím nároky na nemocenské pojištění. Patří sem i předčasné odchody do důchodu nebo neschopnost oběti konkurovat na pracovním trhu. (Svobodová 2008, s. 86)

1.5 Prevence mobbingu a možnosti řešení

Autoři zabývající se mobbingem a šikanou se shodují, že nejúčinnějším a nejjednodušším způsobem, jak se vyhnout těmto patologickým formám chování je jeho prevence. (Svobodová, 2008, s. 88), (Cakirpaloglu a kol., 2016, s. 62) Cakirpaloglu a kol. (2016, s. 63-64) dělí prevenci mobbingu na primární, sekundární a terciální. **Primární prevence**, je prevence na straně zaměstnavatele. Podstatou je dodržování statutárních norem a etického kodexu zaměstnavatele, navození potřebné důvěry, tolerance a spolupráce. Mezi metody primární prevence patří: informovanost a vzdělanost zaměstnanců o mobbingu, jeho důsledcích, manuál obsahující informace o charakteru a rozsahu agresivního, šikanujícího chování a jeho dopadech na zdraví a kvalitu života, etický kodex s jasně vytyčenými pravidly, které netolerují diskriminaci, pracovní smlouvy s jasně uvedenými postihy za neetické chování včetně porušení pracovní kázně. **Sekundární prevence** řeší pomoc zaměstnanci, který je postižen mobbingem. Je nezbytné najít příčiny vzniku mobbingu a zde je na místě pomoc důvěryhodných jedinců. Touto osobou může být někdo z kolektivu, ale i někdo mimo kolektiv. Důležité je ujasnění subjektivní roviny již vzniklého problému. Vyjádřit podporu a porozumění oběti mobbingu a pomoci zastavit útoky na postiženou osobu. Důležité je informovat nadřízené, ale i ostatní kolegy. Oběti se doporučuje celou situaci probrat s rodinnými příslušníky. Tato zainteresovaná osoba by měla být nestranná, nabízí možnost

setkání a vyjádření svých emocí a stanovisek. Tato osoba nehledá viníka, ale má umožnit hledání kompromisního řešení situace a dojednání podmínek spolupráce v kolektivu.

V České republice existuje Systém psychosociální intervenční služby. Prostřednictvím vyškolených zdravotníků poskytuje kolegiální (peer) podporu. Jedná o systém kolegiální podpory, kde je možné získat podporu, kdo bude sdílet trápení dotyčného. Podpora peeru je individuální a jejím účelem je mobilizace zdrojů pomoci. (SPIS)

Terciální prevence je přijetí vhodných opatření, jejichž cílem je odstranění důsledků u oběti mobbingu, jako je včasné rozpoznání zdravotních komplikací, což může snížit negativní následky mobbingu. Kontakt s ostatními oběťmi konfliktu za účelem citového porozumění, zbavení obviňování, posílení víry v sebe sama. Poskytování jasných a snadno dostupných rad, právní osvěta, znalost legislativy na ochranu práv a důstojnosti.

V základu prevence mobbingu stojí povinnosti managementu a aktivní zapojení zaměstnanců. Spolupráce celého týmu by měla být cílevědomá, intenzivní a kompatibilní mezi vedením týmu a ostatními zaměstnanci. Týmová spolupráce by se měla projevit i ve společném řešení problémů a konfliktů. Prioritou této otevřené, transparentní týmové spolupráce je plošné informování všech členů týmu, kteří jsou do problému zainteresováni. Další důležitou prioritou by měla být důslednost vedení týmu v realizaci ochrany práv a povinností zaměstnanců. Tuto snahu by měli dokládat pravidelnými diskuzemi a setkáními, které se svolávají z iniciativy vedení se všemi zaměstnanci. Musí být naprosto zřejmé, že prevence mobbingu je jasnou prioritou firemní politiky. Firma má jasně stanovené cíle a záměry, včetně určení osob oprávněných za bezproblémové zavedení plánovaných změn. Důležitá je motivace a otevřená komunikace mezi zaměstnanci a vedením a v neposlední řadě společný, rovnocenný zájem na všech stránkách programu prevence a povinností. (Cakirpaloglu a kol., 2016, s. 65 - 66)

Wágnerová a kol. (2011, s. 138- 139) uvádí čtyři faktory, které (dle Leymanna) přispívají k mobbingu na pracovišti. Patří sem nedostatky v plánu práce, nevhodné chování vedení, nedostatečná ochrana jednotlivých zaměstnanců a nízké morální vlastnosti pracovníků. V návaznosti na tyto faktory navrhuje (dle Leymanna, Resche a Schubinskeho) opatření snižující riziko mobbingu. Mezi tato opatření patří vytvoření plánu práce, jasně stanovené termíny snižují stres pracovníků a možnost spolurozhodování snižuje výskyt mobbingu. Top management by měl dávat svým chováním příklad střednímu managementu. Hodnoty top managementu jsou pak lépe přijímány, lépe se začleňují do firemní kultury. Každý pracovník má mít možnost vyjádřit otevřeně svůj názor nebo stížnost k různým pracovním situacím.

Musí být jasně stanoveno, jaké chování považuje firma za mobbing a jaké chování je neakceptovatelné. Management svým chováním jasně a otevřeně vyjadřuje svůj názor na mobbing a posiluje tím kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti. V případě mobbingu je důležitá práce na kvalitní interpersonální komunikaci. Pokud se nepodaří vyřešit konflikt a dojde k mobbingu, je žádoucí, aby se postižený mobbingem pokusil o rozhovor s aktérem mobbingu a pokusil se zjistit příčiny.

Svobodová (2008, s. 88-90) shrnuje prevenci i řešení konfliktů do deseti bodů. Je to správný výběr zaměstnanců, přidělení patrona novému zaměstnanci, jasné podnikové dohody a kodexy, pořádání školení a seminářů, odstranění možných příčin, sledování situace a její vyhodnocení, pravidelná sezení, nezamlčovat vzniklý mobbing a mluvit o něm, a modely urovnání.

Prevence z pohledu jedince začíná už před nástupem na nové pracoviště, kdy je důležité se seznámit s prostředím, nasát atmosféru a zjistit si, jak firma funguje. Po nástupu je lepší příliš nevybočovat, vnímat okolí a upevnit si pozici na pracovišti. Důležité je také pečovat o sama sebe a své zázemí, věnovat se koníčkům, rodinnému a partnerskému životu. Pro jedince je důležitá finanční nezávislost, ta mu dává určitou svobodu. Důležité je i zvyšování kvalifikace. Ta zvyšuje jeho sebedůvěru, sebevědomí a v neposlední řadě zvyšuje jeho hodnotu na trhu práce. (Svobodová, 2008, s. 91) Otázkou, co dělat, je pro oběť mobbingu stejně důležitá jako prevence. Neexistuje žádná spolehlivá a osvědčená strategie, ale obecná pravidla, jak může oběť mobbingu situaci řešit. Odejít ze zaměstnání, zůstat, nic neřešit a dál trpět nebo zůstat a bránit se. V této situaci si musí oběť zodpovědět tuto otázku, zda chce v zaměstnání zůstat. Pokud je odpověď kladná, existují další doplňující otázky, zda má dostatek sil a zda se cítí na to, se bránit. Pokud se na obranu dotyčný necítí je lepší, nebo spíše nutné, ze zaměstnání odejít, protože není hanbou před mobbingem utéct, ale mnohem horší je zůstat a nebránit se. Jestliže se oběť rozhodla zůstat v zaměstnání, je nutné se mobbingu bránit. V publikacích zabývajících se mobbingem se autoři shodují, že neexistují jednoduchá řešení. Prvním krokem ale je, že o vzniklých problémech se musí mluvit. (Svobodová, 2008, s. 91)

Problém šikany a mobbingu si uvědomuje i Ministerstvo práce a sociálních věcí, které na svých stránkách prezentuje návod, jak zvládnout šikanu. Nejdříve je třeba pokusit se o vyřešení konfliktu bez zasahování z okolí a požádat pachatele o rozhovor mezi čtyřma očima. Oběť si rozhovor může trénovat, např. v terapeutické skupině. Důležitý je pevný hlas, správný postoj a věcné argumenty. Nesmí se nechat vyprovokovat. Měl by také situaci bez

ostychu pojmenovat – říci, že to, co šikanující dělá, je mobbing. Záleží na suverénní reakci oběti. Zůstane-li rozhovor bez pozitivní reakce nebo by neměl smysl, nemusí oběť vřesť hlavu. Měla by iniciovat rozhovor ve třech. Třetí osobou může být například vedoucí pracovník. Důležité však je před takovým rozhovorem prozkoumat terén. Takový rozhovor má smysl jen tehdy, pokud je třetí strana skutečně neutrální prostředník. Jestliže je rozhovor produktivní, je důležité, aby vedoucí pracovník nebo osoba, která odpovídá za danou problematiku, dohlédla, zda se situace zlepšuje. V případě, že se ani rozhovor ve třech nevydaří, zbývají právní kroky. Důležití jsou svědci mobbingu. (<https://www.mpsv.cz/cs/>)

Málokdo se chce plést do cizích věcí, a proto je obtížné získat pomoc a podporu **kolegů**. Zejména pokud je reálné, že sám se může stát obětí. Je ale důležité si uvědomit, že tento postoj může podpořit činnost mobbera. Mobbingu si nelze nevšimnout a všichni bychom měli mít na mysli, že obětí může být každý. Proto je důležité nestavět se k mobbingu zády a zavírat před ním oči. Nepřímo svým postojem pak napomáháme pachateli mobbingu a oběť se tak dostává do izolace, přesto že očekává podporu kolegů. (Svobodová, 2008, s. 97) Možnosti, jak vyjádřit nesouhlasný postoj k mobbingu radí Kratz (2005, s. 123) otevřené, upřímné a citlivé projevení podpory oběti mobbingu, odsouzení jednání mobbera, aktivní zastání oběti před útočníkem.

Podpora obětí šikany je stejně důležitá jako prezentace následků násilí formou školení, vzdělávacích programů, zveřejňování článků. Dalším žádoucím jevem je vznik institucí, které se budou tímto jevem zabývat a na které by se mohla oběť násilí obrátit a žádat pomoc. Například v Německu nebo v USA existuje bezplatné poradenství, zabývající se pracovními problémy včetně mobbingu. (Svobodová, 2008, s. 99)

V České republice se šikanou zabývá například **Společenství proti šikaně**. Jedná se o dobrovolné humanitární sdružení, ve kterém pracují odborníci zaměřující se na problematiku šikany. Sdružení se zaměřuje na pomoc obětem šikany, ale i na prevenci tohoto celospolečenského problému ale primárně zabývá školní šikanou. (<https://www.sikana.org/>)

Český helsinský výbor, z. s., je organizace na ochranu lidských práv a svobod byl založen v roce 1988 a navázal na činnost Charty 77 a Výboru na obranu nespravedlivě stíhaných. Posláním organizace je usilování o respektování principů přirozených práv člověka a jejich uplatňování ve společenském životě. Organizace působí mimo jiné v oblasti dodržování lidských práv, nabízí sociální a právní poradenství a zabývá se výchovou k lidským právům. V těchto oblastech nabízí poradenskou, projektovou a monitorovací činnost. Vizi organizace

je myšlenka, že lidé si jsou rovni v důstojnosti a lidských právech. (<http://www.helcom.cz/cs/o-nas/>)

Právní obrana

V České republice stále chybí zákon na ochranu postižených mobbingem. Aby mohly být mobbing a podobné aktivity postižitelné, je velmi žádoucí, aby byly vytvořeny takové zákony, které podpoří oběti šikany legislativně. V řadě vyspělých zemí (např. Švédsko, Nizozemí, Velká Británie) je šikana na pracovišti považována za trestní čin. Švédsko bylo první zemí, kde byl v roce 1993 přijat zákon proti mobbingu. Právní definice mobbingu souhlasí s Evropskou listinou ochrany základních práv a důstojnosti člověka, včetně práva zaměstnance na pracovní podmínky, jež respektují jeho zdraví, bezpečnost a důstojnost. (Cakirpaloglu a kol., 2016, s. 69-70) Při řešení mobbingu soudní cestou, je možné se odvolávat na ustanovení Listiny základních práv a svobod, Občanského zákoníku, Zákoníku práce. Trestní zákoník lze použít v krajním případě, jedná se o paragrafy, které s mobbingem přímo nesouvisí.

Listina základních práv a svobod, v článku jedna zdůrazňuje svobodu, rovnost v důstojnosti a právech lidí. V článku sedm klade důraz na nedotknutelnost osoby a jejího soukromí. V článku deset klade důraz na zachování lidské důstojnosti, osobní cti, dobré pověsti a ochranu jména. (Zákon č. 2/1993)

Je důležité zdůraznit, že v právní sféře nejsou pojmy mobbing a diskriminace totožné a prostředky k jejich ochraně nejsou stejné. Cakirpaloglu a kol. (2016, s. 70-71) uvádí, že diskriminace je takové jednání, kdy se s jedincem zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci.

V § 16 **zákoníku práce** se říká, že zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o pracovní podmínky, odměňování za práci. Je zakázána diskriminace, zejména z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. V § 17 se uvádí, že právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje antidiskriminační zákon. (Zákon č. 262/2006)

V **občanském zákoníku** v § 3 se uvádí, že každý má právo na ochranu svého života a zdraví, jakož i svobody, cti, důstojnosti a soukromí. § 81 mluví o ochraně osobnosti člověka včetně všech jeho přirozených práv. Každý je povinen ctít svobodné rozhodnutí člověka žít podle svého. V § 82 je uvedeno, že člověk, jehož osobnost byla dotčena, má právo domáhat se toho, aby bylo od neoprávněného zásahu upuštěno nebo aby byl odstraněn jeho následek. (Zákon č.82/2012)

V § 170 **trestního zákoníku** jsou uvedeny tresty za způsobení fyzických a psychických útrap, rovněž tak za čin, který má rasový podtext, nebo proto, že oběť je jiného náboženského vyznání. V § 171 a 175 se mluví o trestním stíhání za omezení osobní svobody a vydírání. V § 18 jsou uvedeny tresty za pomluvu. (Zákon č.40/2009)

Zákon o rovném zacházení a o právních a o právních prostředcích ochrany před diskriminací je znám jako antidiskriminační zákon. Jedná se o zákon č. 198/2009 Sb.(Cakirpaloglu a kol., 2016, s. 71)

2 EMPIRICKÁ ČÁST

Cílem práce je zjistit od manažerů (nelékařských pracovníků) ve zdravotnictví, jak vypadá šikana na jejich pracovištích a jak výskyt šikany řešili.

2.1 Průzkumné otázky

1. Za jakých okolností došlo k šikaně? Jaké byly formy šikany na pracovišti?
2. Kdo byly aktéři šikany.
3. Jak se vedoucí pracovníci o šikaně dozvěděli a jak ji řešili?

2.2 Metodika

Pro získávání odpovědí na výzkumné otázky byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Pro sběr dat byla zvolena forma polostrukturovaných rozhovorů. Sběr dat probíhal březnu a dubnu 2019. Po předchozím souhlasu zodpovědných pracovníků vybraných zdravotnických zařízení, byli osloveni vedoucí pracovníci, na různém stupni řízení, kteří v kolektivu, který řídí, řešili patologické formy jednání. Vedoucí pracovníci byli vybráni a následně osloveni, na doporučení zodpovědných pracovníků. Vždy se jednalo o vedoucí pracovníky nelékařských zdravotnických pracovníků a průzkum se tedy dotýká kolektivů nelékařských zdravotnických pracovníků. První kontakt byl navázán prostřednictvím mailu se žádostí o setkání a zároveň byli respondenti seznámeni s tématem bakalářské práce a se záměrem šetření. Respondenti byli informováni, o tom, že průzkum je zcela anonymní a získaná data budou zpracována tak, aby nebylo možno identifikovat je, jako osobu, ale ani oddělení nebo zdravotnické zařízení. Anonymita byla podmínka některých respondentů zúčastnit se výzkumu. Z tohoto důvodu jsou vynechány bližší informace o respondentech, odděleních a zdravotnických zařízeních, kde byl výzkum prováděn. Proto nejsou uváděny o respondentech údaje jako věk, vzdělání, délka praxe, na jakém oddělení pracují a jak dlouho pracují ve vedoucí funkci. Pro přehlednost jsou respondenti označeni v textu R1 – R6.

Celkem bylo osloveno deset vedoucích pracovníků, z toho se šesti respondenty byl veden rozhovor. Tři oslovení vedoucí pracovníci odmítli účast na průzkumu - jeden odmítl z důvodu, stále probíhající, nevyřešené šikany na jeho pracovišti. Dva neuvedli důvod a jeden respondent se nakonec nezúčastnil z důvodu náhlého onemocnění.

S respondenty byl veden polostrukurovaný rozhovor (příloha A). Rozhovor byl zaznamenán na diktafon. Na začátku rozhovoru byl respondent upozorněn, že nemusí odpovídat na všechny otázky. Nejkratší rozhovor trval 27 minut 33 vteřiny a nejdelší 52 minut 47 vteřin.

Schéma polostrukurovaného rozhovoru upřesňuje okruhy otázek, které budou během rozhovoru položeny respondentům výzkumu. Pořadí může být během rozhovoru změněno. Během rozhovoru je důležité ověření a vysvětlení vyslovené myšlenky. Jde o správné pochopení a interpretaci respondentů. (Kutnohorská, 2009, s. 40) Pro sběr dat byla zvolena metoda rozhovoru, jako úsporná a lehce dostupná metody. Stačí malý diktafon, mít trochu odvahy zaklepat na cizí dveře, zaplést hovor okolo určitých otázek a umět vyjmout s nasbíraného „materiálu“ informace a myšlenky, usilovat o jejich zpracování a je skoro hotovo. (Kaufmann, 2007, s. 11)

Rozhovor proběhl vždy v předem stanoveném termínu. Rozhovory proběhly v poklidné, přátelské a uvolněné atmosféře. Místo rozhovoru vybíral vždy respondent. Rozhovor měl úvodní a závěrečnou otázku. Důležité je aktivní naslouchání, podle průběhu rozhovoru byly kladeny doplňující otázky. Během rozhovoru byli respondenti ujištěni, že po doslovném přepisu bude provedena anonymizace dat, aby bylo zamezeno možné identifikaci.

Doslovným přepisem, transkripcí rozhovorů došlo k přeměně mluveného slova na podobu písemnou. Tento proces je časově náročný, ale je však podmínkou pro podrobné vyhodnocení rozhovorů. (Hendl, 2016, s. 212) Dalším krokem je důležité dát smysl nashromážděným údajům. Hledat propojení a pravidelnost.

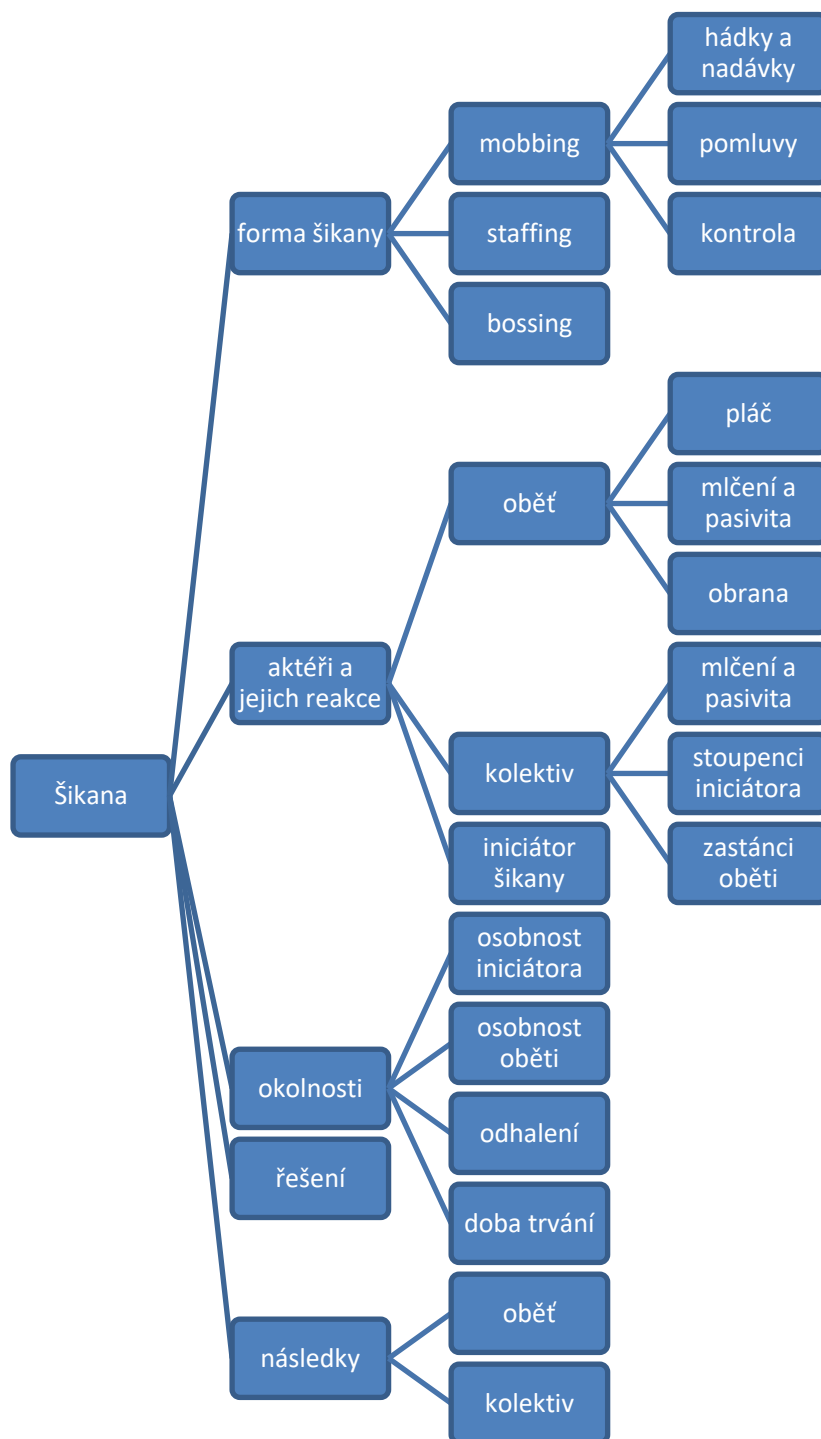
Po doslovné transkripci následuje analýza dat. V této práci byla použita metoda otevřeného kódování. Kódování je přiřazování kódů, jinak také symbolů, které napomáhají popsat data. (Hendl, 2016, s. 232) Kódy mohou být známé předem nebo se utvářejí během výzkumu, podle toho, jak se výzkum vyvíjí. (Hendl, 2016, s. 215) Důležitá je příprava výzkumníka na kvalitativní výzkum. Průzkum může být ovlivněn představami průzkumníka, ale také tím, co o problému ví a jaké má zkušenosti.

2.3 Prezentace dat

Tato kapitola obsahuje všechna témata - symboly, kódy, které vznikly na základě otevřeného kódování doslovné transkripce tohoto průzkumu. Pomocí symbolů, neboli, kódů, je možné popsat a ozřejmit obsah nasbíraných dat a blíže interpretovat témata, která se týkají šikany. Z nasbíraných dat vzniklo opakovanou analýzou **5 hlavních témat** a to jsou **forma šikany**,

aktéři a jejich reakce, okolnosti, řešení a následky. Jednotlivým tématům jsou pak přiřazeny hlavní kódy eventuelně podkódy. **Kódy i podkódy** jsou následně jednotlivě interpretovány a doloženy doslovnými odpověďmi respondentů. Uváděny jsou pouze ty výpovědi, které byly spatřeny jako podstatné.

Na obrázku 1 jsou znázorněná jednotlivá témata, kódy a podkódy.



Obrázek 1 Přehled kódů pomocí aplikace SmartArt (Zdroj: Vlastní)

Forma šikany je jedním z hlavních témat výzkumného šetření. V průzkumném šetření byly zjištěny, tři formy šikany, jedná se mobbing, staffing a bossing. S mobbingem se setkali všichni respondenti, dva respondenti se zároveň setkali i se staffingem vůči své osobě a jeden s bossingem. Mobbingu byly přiřazeny podkódy, které dokládají, jaké prostředky iniciátoři použili. Jedná se ohádky a nadávky, pomluvy „za zády“ a kontrolu.

Pod kódem **mobbingu** byly zjištěny formy jednání, které oběť psychicky deptají. Patří sem **hádky, nadávky**. Hádky byly často vyvolávány úmyslně a upozorňovaly na chyby a nedostatky oběti. Respondent (R2): „*Hádky byly vyvolány záměrně, byly to věci, které se daly vyřešit úplně v pohodě, v klidu, třeba při předávání služby na ní začala křičet, že něco špatně zapsala a při tom to byly prkotiny. Jinej by si toho ani nevšiml.*“ Respondent (R1) popisuje situaci: „*Byly to hádky, zvyšoval se hlas, křičela na ni. Myslely jsme, že to byl jenom takový úlet, ale mělo pokračování, když spolu samy byly ve službě.*“ Respondent (R4) doplňuje reakci iniciátora, když se oběť bránila, že nestíhá a že ji v tuto chvíli nemůže pomoci: „*Křičela na ni, já jsem tvoje nadřízená a ty mě budeš poslouchat.*“

Specifickou formou mobbingu jsou **pomluvy**. Respondent (R5) uvedl: „*Začalo to vlastně tak, že jedna vdaná sestra si přišla stěžovat na druhou, že ji nařkla, že má milence a že o tom posílá esemesky jejímu manželovi.*“ Respondent (R1) popisuje, jak si sestry posílají SMS zprávy o kolegyni, která měla noční a rozbírají, co udělala špatně, respektive neudělala, namísto toho, aby to řešily přímo s ní: „*Jednalo se o sestru, která pracovala na oddělení asi měsíc, měla nárok něco neudělat nebo zapomenout, ale oni si posílají zprávy mezi sebou, jak je hrozná a té dotyčné nikdo nic neřekne.*“ Respondent (R6) řekl: „*Byla neustále pomlouvána. Pomlouvali ji hlavně, když nebyla v práci. Jedna s ní měla jinou službu a říkala té druhé, o čem si povídaly. Jednalo se o nějaké vaření, které se jí moc nepovedlo. Smály se, že to prej zvládne dítě v mateřské školce.*“ Respondent (R1) popisuje: „*Na tom oddělení, když slouží s jednou sestrou, tak s ní probírá i nějaké osobní věci. Ta druhá pak slouží s jinou a probírá s ní, co si řekla s tou první. Tak to prostě je. Takže proběhne kolečko a vrátí se to k té první třeba i od někoho úplně jiného, který u toho vůbec nebyl, hele povídali si o tobě.*“ Respondent (R3) popisuje obvinění z opilství: „*Přišla jiná sestra, že ta dotyčná chodí do práce opilá, že ji musím dát dejchnout. Na otázku, kdy to bylo, odpověděla, že asi před týdnem.*“

Kód **kontrola**, mapuje jednání, které znepríjemňuje pracovní prostředí na oddělení neustálými kontrolami, ať už to je doplňování materiálu nebo dokumentace. Respondent (R6)

udává: „*Neustále, každou směnu ostatní kontroluje a hledá chyby a samozřejmě je to ventiluje pěkně nahlas, aby to ostatní slyšeli.*“ Respondent (R4) popisuje, jak sestra kontroluje své kolegyně: „*Každou službu sepisovala údajné nedostatky ostatních ve službě, při tom, když jsem si to zkontroloval, zjistil jsem, že nemá pravdu. Když jsem jí řekl, že nemá pravdu, vždy měla připomínku, že to ta dotyčná měla udělat jinak, rychlejc, pomalejc, prostě jinak.*“

Se **staffingem** se podle svých výpovědí setkali respondenti (R1) a (R4). Respondent (R1) uvádí: „*Já jsem se cítil taky šikanovaný. Po mém nástupu do funkce absolutně nerespektovali mé nařízení. Byli ironický, když jsem chtěl, aby něco dodržovali, tak to komentovali, neblbni, nemachruj, najednou budeš důležitěj. Byl jsem jedním z nich a najednou jim dělám nadřízeného, to dlouho nemohli překousnout.*“ Respondent (R4) o staffingu vůči své osobě uvádí: „*Hele já jsem Vám to nechtěl říkat, ale opakovaně si na Vás stěžuje XY, že nemáte objednaný materiál a že o víkendu neměly pomůcky. Nemají představu, co vy všechno děláte, prý tam chyběl materiál opakovaně.*“

Respondent (R4) uvádí, že se setkal s obviněním, že šikanuje podřízené, byl tedy obviněn z **bossingu**: „*Přijdu nahoru a tam XX s XY, že šikanuju její pracovníci. Odpovídám, že to není pravda, že jenom chci, aby dodržovalato co má, například pracovní dobu a dělala svoji práci pořádně.*“

Oblasti **aktéři a jejich reakce** obsahuje tři hlavní kódy a to jsou **oběť, kolektiv a iniciátor šikany**. Kódům byly přiřazeny podkódy, které popisují reakci aktérů na šikanu.

Mezi reakce oběti na šikanu patřil, **pláč, mlčení a odmítání řešení** a objevila se snaha o **obranu**. Podkód **pláč** vyznačuje bezprostřední reakci na šikanu. Respondent (R2) popisuje jako reakci oběti na šikanu: „*Nejdříve brečela, bylo jí to líto, ale potom si uvědomila chybu a dokázala dotyčné jasně říct, že takhle, se k ní chovat nebude, že chybu může udělat každý a ať už je ticho. Nepoddala se tomu a pracuje dál.*“ Respondent (R5): „*Kolikrát přijde nahoru a brečí, a to už vím, že se něco děje, když se jí zeptám, nic nechce řešit.*“

Podkód **mlčení a odmítání řešení** popisuje situace, kdy oběť má strach, že by se její situace mohla ještě více zhoršit. Tento kód popisuje respondent (R6) takto: „*Byl verbální konflikt mezi nimi, ale nebyla to schopná řešit, tak jsem se do toho vložila, chtěla jsem se jí zastat, ale ona odešla, prosím tě nech to být.*“ Respondent (R1) uvádí: „*Málo komunikovala, bála se cokoliv říct, mysleli jsme si, že je prostě taková tichá, než jsme zjistili, co se děje.*“ Ten samý respondent ještě uvádí: „*Mlčí, odmítla, říct, kdo ji ubližuje.*“

Podkódu **obrana** jsou přiřazeny bezprostřední reakce na útok, kdy se oběť umí ohradit vůči aktérovi: Respondent (R2) uvedl: „*Hele nech mě být, nejsem jediná, nestalo se to jen mě.*“ Respondent (R3): „*Protože se chtěla bránit, tak šla okamžitě za ní a povídala jí, ať se do ní nenavází, že nic neudělala, ale ta to popřela, že ona to nebyla.*“

Kód **kolektiv** obsahuje **tři podkódy** a to jsou **mlčení a pasivita**, **stoupenci iniciátora** a **zastánci oběti**. Podkód **mlčení a pasivita** mapuje reakci kolektivu, kdy se kolektiv chová, že se nic neděje. Respondent (R1) uvádí: „*Všichni mlčeli, strašně se divili, o čem mluvím, že nic nevědí. Nebyly schopny se jí zastat.*“ Respondent (R3) mapuje reakci kolektivu, kde najdeme všechny podkódy. **Mlčení a pasivitu** popsal takto: „*Kolektiv se rozdělil na tři části. První, bohužel to byla většina, mlčela, když jsem o tom mluvil na provozce, koukaly jinam, jako když tam nejsou.*“ V podkódu **stoupenci iniciátora** jsou zaznamenány reakce, které schvalují chování iniciátora šikany: „*Druhá, ale ta byla podstatně menší, se klaněla na stranu té šikany, a ještě se snažila problém zlehčovat.*“ O zastáncích **obětí** ten samý respondent uvádí: „*A třetí, ta se ozvala, a zastala se oběti.*“

Respondent (R3) popisuje reakci **stoupenců iniciátora** na obvinění oběti z opilství: „*No to je jasný, vždyť ji znáte, ta by klidně přišla opilá, já bych se tomu nedivila a důkaz nemáme, no tak někdo ji viděl. Proč by si to vymýšlela, já ji věřím.*“ Respondent (R4) uvádí další reakci **stoupenců iniciátora** šikany: „*Jasně, že tam jsou osůbky, které ji v tom podporují, klidně řeknou, že ta dotyčná přehání, že se tak moc nestalo a že je nějaká citlivá.*“ Respondent (R2) doplňuje další reakci: „*Rádoby kamarádky řeknou, že na oddělení nemůžeme trpět takové lidi, že s nima taky nechtějí pracovat.*“

Kód **iniciátor šikany** mapuje reakci iniciátora šikany v situacích, kdy s ním bylo jeho chování projednáváno. Společným znakem je zlehčování situace. Respondent (R3) popisuje reakci při řešení patologického jednání: „*Vy z toho naděláte, tak jsem na ni houkla, kdybyste věděla, co mám za sebou já a taky jsem to musela vydržet.*“ Respondent (R2) uvádí reakci iniciátora šikany, který se vyjadřoval k pracovním schopnostem nově nastupující sestry: „*Mluvil jsem s ní, ať ubere, že takové jednání na oddělení nestrpím, byla ne mě obhroublá, že ta dotyčná je nemožná a někdo by ji měl vycvičit.*“ Respondent (R5) popsal reakci iniciátorky šikany v případě, kdy neustále někoho kontroluje a údajné nedostatky píše na lístky, které pak nosí svému nadřízenému: „*Už jsem s ní měl rozhovor, ať mě ty lístky nenosí, že kontrolu si budu dělat sama a ona povídá, no tak ne, když nechceš, tak si je schovám.*“

Kód **okolnosti** obsahuje 4 hlavní podkódy, a to jsou **osobnost iniciátora, osobnost oběti, odhalení a doba trvání**.

Charakteristiku osobnosti iniciátora šikany mapuje podkód **osobnost iniciátora**. Respondenti ho charakterizují takto. Respondent (R2): „*Byla vůdčí typ, neustáleněkoho peskuje, kritizuje, nic jí není dobré. Tak ta si myslí, že je super hvězda, že chyby nedělá, nechce si nechat poradit a vše dělá nejlíp.*“ Respondent (R3): „*Pracovitá, pečlivá, rázná, ale taková upnutá.*“ Respondent (R4): „*Je temperamentní, vyvolává konflikty, je tím známá.*“ Respondent (R5): „*Furt někde lítá, pořád někoho kontroluje, musí mít pocit důležitosti. Cítí se nedocenená. Musí být prostě vidět, slyšet.*“ Respondent (R6): „*Temperamentní, usměvavá, ale hodně kritická ke všemu a ke všem u části kolektivu je oblíbená.*“ Na případ, kdy se iniciátorka šikany dopouštěla patologického jednání i na novém pracovišti upozornil respondent (R5): „*Ona už to dělala na oddělení, takže když přišla k nám, musela si dávat pozor.*“

Kód **osobnost oběti** mapuje osobnost oběti. Respondent (R1) popisuje: „*Vymykala se vzhledem, životem, jaký vedla, dráždilo, že je jiná.*“ Respondenti (R2) a (R3) popisují oběti jako pracovité, společenské osobnosti: „*Pracovitá, milá holka, má zájem o práci, do všeho se hrne. Je to zkušená sestra, má hodně zkušeností, ale je pokorná, skromná.*“ Respondent (R3): „*Temperamentní a společenská, byla s ní opravdu sranda a myslím, že kolektiv ji měl rád. Byla velmi přímá, vše řekla na rovinu, co si myslí. Dokázala podpořit nové věci.*“ Respondent (R4): „*Typ ženský, o které bych řekla, že si zjedná pořádek. Je v kolektivu slyšet. Dokáže si říct svoje.*“ Respondent (R5): „*Ta jedna je extrovert, uťápnutá rozhodně není, samé hihihahaha, má kupu aktivit.*“ Další skupina zaměstnanců, která se stala obětí šikany, je skupina nové nastupujících zaměstnanců. Respondent (R2) popisuje, jak hodnotí novou zaměstnankyni: „*Na oddělení měla nastoupit sestra, která studovala dálkově a už měla za sebou jedno vzdělání mimo obor s titulem. Jinak ji neoslovili, než tím titulem. Co tady ta XY bude dělat, ta je divná. Hotovej blázen, já bych sem nevezla. Ať si nemyslí, že tady budemachrovat. Při tom skromnější holku, aby pohledal.*“ Respondent (R3) uvádí: „*Když nastoupila, měla čtyři ranní za sebou a ona neví, nemůže ani vědět s kým už se viděla a komu se představila, ale už si o ní povídají, hele ona se ani neumí představit. A hned je špatná, ale aby přišly, hele my jsme se ještě neviděly, já jsem ta a ta. To se stane málokdy. To by jim ruka upadla.*“ Respondent (R5) se uvedl, jak jedna sestra hodnotila novou sestru, která pracovala na oddělení necelý měsíc: „*Je úplně blbá, nic neumí, a ještě k tomu je pomalá.*“

Pod kódem **odhalení** zahrnuje situace, za jakých se o šikaně dozvěděli vedoucí pracovníci oddělení. Respondenti vypověděli, že se šikanovaná osoba přišla svěřit: „*Na šikanu jsem*

přišla tak, že za mnou přišla dotyčná osoba, která se cítila být šikanovaná, ale přišla se svěřit, nechtěla nic řešit.“ (Respondent R1). Respondent(R2) popsal situaci, kdy to nešlo přehlédnout, a sám si všiml, že se něco děje: *„To bylo prostě slyšet vidět, jak se po ni vozí, jak na ni útočí, nemusela jsem se ptát, ale je pravda, že když jsem to začala řešit, tak mě holky říkaly, že už to trvá delší dobu.*“ Stejně tak respondent (R6): *„Tušila jsem, že se něco děje, tak jsem se zeptala jedné sestry a ta mě to potvrdila.“* Respondent (R3) popisoval situaci, jak za ním přišla sestra, že jí šikanuje XY a nakonec vyšlo najevo, že ona je ta, která šikanuje: *„Vlastně to na sebe práskla sama, když za mnou chodila, že ji šikanuje XY.“* Respondent (R4) zažil situaci, kdy bylo na šikanu upozorněno dopisem: *„Když přijdete do práce, tak vidíte, jak to tam vypadá a vlastně se stalo, že přišel dopis, že se na oddělení šikanuje.“* Respondenta (R5) upozornil kolektiv: *„ A nejednou začaly chodit holky, že to je strašný, že se s ní nedá vydržet.“*

Doba trvání je kód, který mapuje délku šikany na jednotlivých pracovištích. Respondent (R1) udává délku šikany: *„Tak tři měsíce.“* Respondent (R2) popisuje délku trvání šikany: *„Úplně nevím, ale co jsem se to dozvěděla, tak to odhaduju asi na dva měsíce.“* Respondent (R3) udává délku šikany: *„Celé od doby co jsem to zjistila, to trvalo asi měsíc a půl, před tím jsem něco tušila, tak úplně nevím, jak dlouho to trvalo.“* Respondent (R5) popsal situaci, kdy k patologickému chování došlo opakovaně: *„S ní to je dlouhodobý problém, takhle se chová léta, chvíli je klid a pak si zase někoho vyhlídne, teď naposledy, co o tom mluvíme, tak asi čtyři měsíce.“* Respondent (R6) popisuje délku šikany od doby, kdy se o ní dozvěděla, do doby, kdy byly zahájeny pohovory se zainteresovanými zaměstnanci: *„Od okamžiku, kdy jsem se to dozvěděla do těch pohovorů asi měsíc a to myslím, že jsme zasáhly skoro hned.“*

Dalším kódem je **řešení**. Respondenti popisují, jak řešili jednotlivé formy šikany. **Mobbing** řešili pohovorem a často informovali svoje nadřízené, které se pohovorů také účastnili: *„Informoval jsem svoji nadřízenou. Následně probíhaly rozhovory, jak s postiženou osobou, ale i ostatními zaměstnanci.* Respondent (1). Respondent (R6) uvedl, že pohovory probíhaly, jak s iniciátorkou šikany, tak o šikaně mluvili s celým kolektivem na provozní schůzi: *„Pozvaly jsme ji s mojí nadřízenou a mluvily jsme s ní o tom a pak ještě na provozní schůzi se všema, aby věděly, že to řešíme a nechceme trpět takové chování.“* Dalším řešením, které bylo respondenti popsáno, je přeložení oběti na jiné pracoviště: *„Nakonec si dala žádost a byla přeložená na jiné oddělení, nechtěly jsme, aby odešla z nemocnice.“* Respondent (R1). Respondent (R4): *„S tou, co šikanovala, jsme to řešily nadřízenou a doporučily jí přestup na*

jiné oddělení.“ Respondent (R2) popsal situaci, jak se sama oběť začala bránit, a iniciátor šikany přestal: *„Ta postižená se docela razantně a nahlas začala bránit, takže asi byla zaskočená. To nečekala. Já jsem s ní taky mluvila, že takhle ne, tak vzala zpátečku. Takže nejsou kamarádky, ale pracovní dokážou vyjít.*“ Respondent (3) uvedl řešení, kdy oběť dala výpověď: *„Vlastně, až když odešla na dlouhodobou neschopenku, tak jsem zjistila, že v tom pokračují její rádoby kamarádky, bylo už pozdě, dotyčná dala výpověď a odešla jinam.*“ Respondent (R5) popsal, jak šikanu řešil, tím, že iniciátorce šikany dal na starosti jeden úsek a tím ji zaměstnal: *„ U ní je to dlouhodobej problém, ale protože pořád někoho kontrolovala, tak jsem ji dala na starosti jeden úsek, a ještě jsem s ní mluvila, snažila jsem se ji nabudit, že je to důležitý, tak teď je klid.*“

Řešení **staffingu** respondent (R1) popisuje takto: *„Snažila (jsem) se s nimi mluvit, ale nešlo to, absolutně mě nerespektovaly, nechtěly zde pracovat, daly si žádost o přeložení a šly jinam.*“ Respondent (R5) sděluje, jak se vypořádala s útoky na svou osobu: *„Zarazila jsem to tak, že jsem si ji zavolala, a říkám ty máš pořád nějaké připomínky k mojí práci, že na něco zapomínám a že to nezvládám. Tak ji říkám, máš pravdu, mám toho hodně, takže bych byla ráda kdys mě jednou za týden sepsala, co chybí a já to objedná, ať jste tady spokojený a máte podmínky k práci. Čekala jsem zápornou reakci, ale ta se rozzářila, a že jo, že to bude dělat. Je to teprve chvíli, ale zatím to funguje.*“

Při řešení **bossingu** ukázal respondent (R4), že jeho požadavky jsou oprávněné: *„ Šly jsme na oddělení a já to ze sebe začal sypat, byl jsem vzteky bez sebe. To je jak, když host vyhazuje číšníka. Dívěj, tohle nedělá, tohle je špatně. Obešli jsme oddělení a uznali, že mé výtky jsou na místě.*“

Kód **následky** mapuje dopady šikany na **oběť** a **kolektiv**. Podkód **oběť**, dokládá, jak šikanu prožívala a jaký měla vliv na její psychiku a pracovní výkonnost, eventuálně na soukromý život. Respondenti (R1) a (R2) popisují, jak se šikana odráží na psychice a zároveň ovlivňuje chování oběti: *„ Byla úzkostná, pokud na ní někdo promluvil, trhla sebou, že jí zase někdo vyčte, co udělala špatně. Jednou jsem ji oslovila, chtěla jsem s ní řešit rozpis služeb a ona se začala úplněklepat.*“ Respondent (R2) doplňuje: *„Jak na ní někdo promluví, zrudne a několikrát se jiklepal hlas, když měla na něco odpovědět, pak se mně přiznala, že má strach, že špatně pracuje.*“ Respondent (R3) doplňuje strach z reakce okolí: *„Brečela, nejvíc řešila, co tomu řeknou lidi, až se dozvedí, že se o ní říká, že pije. Povídala, to už si nedám ani skleničku vína, aby někdo neřekl, že piju.*“ Respondent (R4) uvádí, vliv na spánek: *„Jednou*

přišla a povídá, že s ní nechce sloužit. Večer před službou si vzpomene, že jde do práce a má zkažený večer a v noci špatně spí.“

Podkód **kolektiv** dokládá, jaký na dopad měla šikana na kolektiv. Šikana měla vliv na atmosféru v kolektivu, v kterém se objevila šikana: Respondent (R1): *„Pokud slouží jedna z nich, tak by se vzduch dal krájet, ostatní mlčí, nebosi šuškejí, někde bokem, ale dohromady se nebaví.“* Respondenti (R3), (R5) a (R4) popisují jako následek šikany rozdělení kolektivu: *„Kolektiv byl rozdělený, jedna skupina nemluvila s druhou, a když spolu sloužily, dokázaly se pohádat mezi sebou, nebo mlčet, nevím, co bylo horší.“* Respondent (R3). Respondent (R4): *„Přijdete do práce a poznáte, jak to tam vypadá, kolektiv rozdělený na dvě party, už před tím si moc neseďl a ta kombinace těch dvou nedělala dobrotu, atmosféra napjatá, místo aby si to udělaly hezký, tak vzájemně hledaly, jak si ublížit.“* Respondent (R5) popisuje reakce kolektivu: *„Když přišla a začala je dirigovat, tak ztichly, pak se ukázalo, kdo jsou její kamarádky, ty se s ní bavily a ostatní mlčky odešly, kolikrát si ani kafe nevypily, aby s ní nemusely být v jedné místnosti. Ono se to rozškatulkovalo, tak, že vznikly dvě party. Jedna skupina byly služebně mladší a ta druhá, to byly spíš ty služebně starší. Oběť patřila do první skupiny a vše nasvědčovalo, že ta, co jí šikanovala, byla ze skupiny druhé.“* Respondent (R4) poukazuje na to, že následek šikany je dlouhodobý: *„Větší část kolektivu je na straně té oběti a ta druhá skupina je na straně té sestřičky, co šikanovala a bohužel, i když je konflikt vyřešený, tak ty skupinky zůstaly a lepit se to bude těžko.“*

3 ODPOVĚDI NA PRŮZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem průzkumné části bylo zjistit od manažerů ve vedoucích funkcích ve zdravotnických zařízeních, jak vypadá šikana na jejich pracovištích, jaké byly okolnosti šikany, kdo byli a jak se chovali aktéři šikany a jak šikanu na svých pracovištích řešili. Na základě zjištěných dat bude následně odpovězeno na průzkumné otázky.

Jaké byly okolnosti šikany na pracovišti

Z pracovního zařazení respondentů a analýzy vyplývá, že šikana se objevovala bez ohledu na charakter oddělení i velikost kolektivu. Iniciátorem šikany byla vždy žena. Z výpovědí je patrné, že na pracovištích, kde probíhala šikana, se objevovaly změny v chování kolektivu. Respondenti udávali změnu v atmosféře na oddělení, změny v komunikaci mezi zaměstnanci, mlčení. Dalším prvkem, který zmiňovali, bylo rozdělení kolektivu. Následkem šikany se kolektiv rozdělil minimálně na dvě skupiny. Jedna se klaněla k oběti, druhá k iniciátorovi šikany. V jednom případě vedoucí pracovník popisoval, jak se na stranu aktéra přidal celý kolektiv. Jestliže byla v kolektivu skupina třetí, ta mlčela, tvářila se, že o ničem neví. Kritické situace nastávaly, v případě, kdy oběť měla sloužit s iniciátorem šikany. Tyto situace byly popisovány výrazy „*vzduch by se dal krájet, spojení těch dvou nedělalo dobrotu, šuškáni.*“ Respondenti uvedli, že důsledky pro kolektiv byly dlouhodobé. Vedoucí zaměstnanci, na základě určitých jevů, událostí, které se vyskytovaly v chování kolektivu, tušili, poznali, že v kolektivu něco děje, respondent popsal, jak se zeptal sester v kolektivu a ty mu potvrdily, že se v kolektivu objevily nežádoucí formy chování. Další respondenti šikanu řešili až ve chvíli, kdy za nimi někdo přišel a vyslovil nahlas, co se děje. Buď to byla to sama oběť nebo někdo z kolektivu. V jednom případě přišel anonym na vedení nemocnice.

Jako formy mobbingu udávali respondenti nejčastěji hádky, pomluvy, kontroly a nevhodné chování k novým zaměstnancům.

Další okolností je doba trvání šikany. Respondenti uváděli délku šikany od jednoho až čtyř měsíců. Z výpovědí je ale patrné, a to si uvědomují i respondenti, že to je jejich odhad. Většinou uváděli dobu, od kdy o šikaně věděli, ale sami se domnívali, že trvala déle.

Kdo byli aktéři šikany?

Mezi aktéry šikany lze zařadit všechny strany, které se na šikaně podílely nebo o ní věděly. Ze získaných dat vyplývá, že chování jednotlivých stran mělo vliv na šikanu a její průběh. Patří sem **iniciátor šikany, oběť, kolektiv**.

Iniciátory šikany lze charakterizovat dle výpovědí, jako sebevědomé osobnosti, vůdčí typy, které jsou rády středem pozornosti. Jsou temperamentní a vyvolávají dojem, že jsou nedocenené, a mají takzvaně „navíc“ a naopak, jeden respondent popisoval iniciátora šikany, jako osobu, která se přeceňuje. Další negativní povahové rysy, které byly u iniciátorů šikany popsány, jsou manipulace, zloba a agrese, která se projevovala v útocích. Ve všech případech byla šikana psychického charakteru. Pouze v jednom případě popisoval respondent fyzický útok, který neměl svědky. Pokud s nimi byl veden rozhovor, měli tendenci situaci zlehčovat. Nedá se s jistotou tvrdit, že tito jedinci byli sami šikanováni, ale podle některých výpovědí se dá konstatovat, že někteří ano. Ve většině případů byli dlouholetí zaměstnanci.

Ze získaných dat vyplývá, že ani **oběť** nemůže být hodnocena jako submisivní, poddajná osobnost. Podle výpovědí respondentů se jedná o pracovitě, aktivní osobnosti. Další charakteristiky, které zazněly během šetření, je kamarádství, přímé jednání, skromnost, veselá povaha, oblíbená v kolektivu. V okamžiku šikany i sebevědomá osobnost změnila své chování. Šikana ve většině případů měla vliv na psychiku a jednání oběti. Nejčastěji popisovaná reakce je pláč a apatie, mlčení, změny nálady, ale respondenty byly popsány také poruchy spánku a strach chodit do práce. Ve většině případů oběť mlčí a čeká, že „to nějak vyřeší.“ Negativní dopad na psychiku obětí šikany měly pomluvy, strach, že okolí pomluvám uvěří a odsoudí je. Málokdy se oběť dokázala ohradit a bránit se šikaně. Obětí šikany se stali jak noví zaměstnanci, tak pracovníci, co na oddělení pracovali delší dobu.

Dalším aktérem šikany je **kolektiv**. Ten je účastníkem šikany ať chce nebo nechce. Šikana zasáhne celý kolektiv, ať je jeho reakce jakákoliv. Všechny popsané reakce průběh šikany ovlivnily a to negativně. Respondenti popisovali, že rozhádaný kolektiv byl ještě dlouho potom, co šikanu považovali za vyřešenou. Bohužel se častěji vyskytují reakce, které nahrávají tomu, kdo šikanuje. Je to pasivita kolektivu nebo naopak aktivní zapojení do šikany. Jeden z respondentů uvedl, jak v šikaně bylo v šikaně pokračováno, i když iniciátorka šikany na oddělení už nepracovala. Další popisoval, jak se k šikaně připojily všechny sestry na oddělení. Další situací, která byla respondenty popsána, je podpora šikanujícího jedince.

Nejčastější reakce kolektivu, která byla popsána, je mlčení. Kolektiv se chová, jako kdyby šikana na oddělení neexistovala.

Jak šikanu řešili vedoucí pracovníci?

Všichni vedoucí zaměstnanci, se kterými byl veden rozhovor, si uvědomují, že šikana je významný problém ve fungování kolektivu a není možné ji přehlížet.

I přesto, že většinou měli vedoucí zaměstnanci signály, že se v kolektivu něco „děje“ a tušili, že jde právě o šikanu, řešit ji začali, až když se stala „oficiální“, když tento jev někdo nahlas pojmenoval. Jeden respondent popisoval, že se začal zajímat o dění v kolektivu, když zjistil změnu v chování v kolektivu při předávání služby. Zaměstnanci mezi sebou nekomunikovali a bylo cítit napětí. Ve všech případech byla šikana řešena pohovory. Ve většině případů šikana na svém pracovišti oznámili svým nadřízeným, ti se pak účastnili pohovorů. Respondenti popisují, že rozhovory probíhaly jednotlivě s aktérem šikany, ale popisovali jako řešení rozhovory s celým kolektivem na provozních schůzích. Ze získaných dat vyplývá, že ne všechny popisované případy se vyřešili pouze rozhovorem. Respondenti popisovali případy, kdy šikana pokračovala i po odchodu hlavního iniciátora šikany. Dalším řešením šikany, které bylo popisováno, je přeložení oběti na jiné pracoviště.

4 DISKUZE

V průzkumné části bakalářské práce jsou prezentovány výsledky kvalitativního výzkumu jsou zodpovězeny průzkumné otázky. Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, jak vypadá šikana z pohledu vedoucího pracovníka, manažera ve zdravotnictví. Jak vedoucí pracovníci šikany na svých pracovištích řeší a jaké jsou okolnosti výskytu šikany. Respondenti popisovali patologické vztahy, které byly označeny jako šikana, ačkoli nebylo prokázáno, že aktivity trvaly šest měsíců měly frekvenci jednou týdně. Výskyt jakékoliv formy šikany je varovným signálem patologických vztahů na oddělení, a má negativní vliv na atmosféru na pracovišti. Zde je nalezena shoda s tvrzením Mikešové (2016, s. 84), která uvádí, že výskyt mobbingu signalizuje špatné vztahy na pracovišti a má vliv na nehostinnou atmosféru. Klade důraz na kvalitní vztahy mezi zaměstnanci, vzájemné respektování a úctu, což základem spokojenosti pracovníků. Tuto tezi potvrzuje Chromý (2014, s. 38), který se jako právník zabývá, ve své vědeckovýzkumné činnosti, sociálně patologickými jevy akvalitní vztahy mezi zaměstnanci uvádí jako základ firemní kultury, stejně tak respekt a úctu. Ta je důležitá jak mezi podřízeným a nadřízeným, tak mezi pracovníky na stejné pracovní úrovni.

1. Z jakých okolností došlo k šikaně? Jaké byly formy šikany na pracovišti?

Respondenti v rozhovorech uvedli, že na pracovištích se vyskytovaly určité jevy, jako změny v komunikaci mezi pracovníky, mlčení, ale i konflikt mezi kolegy apod. To vše můžeme označit pojmem varovný signál výskytu nežádoucího chování, jakékoliv formy šikany. Konflikt, často banální uvádí Svobodová (2008, s. 40-41) jako počátek mobbingu. Kratz uvádí jako důležité konflikty řešit a nevyhýbat se jim. (2005, s. 24, 25) Na častý výskyt konfliktů upozorňuje ve své práci Pojmanová (2009, s. 44, 51). Doležalová (2011, s. 24) ve svém průzkumu popisuje konflikt jako roznětku pro mobbing. Tato fáze je pro vznik jakékoliv formy šikany kritická a ze strany vedoucích pracovníků by neměla být podceňována. Toto tvrzení dokládá Doležalová (2011, s. 26) ve svém průzkumu, udává, že vedoucí pracovník by se měl podílet na řešení konfliktu a najít jeho pravý důvod.

Dalším jevem, popisovaným respondenty bylo rozdělení kolektivu. Část kolektivu byla pasivní, část se přidala k iniciátorovi šikany a část na stranu oběti. Také Cakirpaloglu (2016, s. 31-32) popisuje, že se kolektiv, nebo jeho část, přidá na stranu mobbera nebo mlčí a stává se součástí mobbingu. Svobodová (2008, s. 77 -78) uvádí, že ať už jednají ze strachu nebo sobecky, svým postojem schvalují mobberovo jednání a stávají se tak pasivním účastníkem. Respondent popisoval, že do staffingů se zapojilo více osob na oddělení. Toto tvrzení

potvrzuje Chromý (2014, s. 53) který tvrdí že to není pravidlo, ale často je šikana páchána v součinnosti více osob.

Strach z pomsty, ale i to, že by se mohli stát sami obětí, udali respondenti jako důvod, proč se další lidé z kolektivu drží stranou a oběti nepomůžou. Svobodová (2008, s. 77) popisuje jako jeden z důvodů, proč se drží stranou, a oběti se nezastanou, že si nechtějí iniciátora šikany poštvat proti sobě.

Nejčastější formou mobbingu, kterou respondenti udávali, byly pomluvy a kritika pracovních schopností oběti. Toto zjištění se shoduje s výzkumem Doležalové (2011, s. 25, 28), která udává jako nejčastější formu mobbingu šíření pomluv a znevažování výkonu a schopností. Naopak hádky a nadávky se v jejím výzkumu nevyskytly. Také Mikešová (2016, s. 49) a Šrámová (2012, s. 89) potvrzují, jako nejčastější formu mobbingu pomluvy.

Wagnerová (2011, s. 132) popisuje několik řídicích stylů, které přispívají ke vzniku šikany. Mezi nimi zmiňuje liberální, autokratický, direktivní a autoritativní styl řízení. Chromý (2014, s. 39) uvádí, že násilí se vyskytuje tam, kde na oddělení panuje soutěživá a napjatá atmosféra. V průzkumném šetření se jednalo liberální styl řízení. Vedoucí zaměstnanec byl v minulosti často kolega svých nynějších podřízených a je těžké, být pro ně autoritou, kterou budou respektovat. V průzkumném šetření byl zaznamenán výskyt staffingu. Respondent, který se setkal se staffingem popisoval, že se cítil jako šikanovaný. Podřízení odmítali plnit jeho nařízení a odůvodňovali to tím, že teď, když je jejich nadřízený, tak je důležitý. Zde panuje shoda s tvrzením Chromého (2014, s. 57), který tuto formu šikany popisuje jako mobbing zdola. Podřízení kladou vedoucímu překážky a vymýšlejí důvody, proč nemůžou plnit zadané úkoly.

Šikana na pracovišti, přesněji mobbing je charakteristický svojí dobou trvání. Chromý (2014, s. 47) uvádí, že (dle Leymanna) toto jednání se musí vyskytovat často, prakticky a po dlouhou dobu, přinejmenším šest měsíců. Tím vytěšňuje ze svého dosahu krátkodobé, dočasné konflikty. Respondenti hovořili o kratší době trvání patologického chování na jejich pracovištích. Udávali dobu trvání od jednoho do čtyř měsíců, ale sami se domnívali, že to trvalo déle, což mohlo být dáno tím, že nějakou dobu probíhala šikana skrytě. Délkou šikany se zabývala ve své práci Kubíčková (2010, s. 35), která popisuje jako nejčastější délku šikany jeden až tři měsíce. Ve zdravotnictví se vždy jedná o týmovou práci, a pokud tým nefunguje, rychle se tento jev projeví. Respondenti popisovali, že všechny formy patologického chování negativně ovlivnili oběť i kolektiv a doba trvání na to neměla vliv.

2. Kdo byly aktéři šikany?

Aktéři šikany jsou všichni, kdo byli do šikany zapojeni a svým chováním nebo postojem ovlivnili její průběh a vývoj. Jsou **to iniciátor šikany, oběť a kolektiv**. Nepochybně sem patří i vedoucí pracovník, jemu a jeho postojům a chování patří další průzkumná otázka.

Iniciátora šikany charakterizovali respondenti jako sebevědomé, vůdčí osobnosti. Hekelová (2003, s. 35) popisuje ve svém sdělení, že za zdánlivým sebevědomím může být skryta frustrovaná, nespokojená osobnost. Respondenti také popisovali další osobnostní rysy, jako agrese, manipulace a arogance, nebo emoce, jako je zloba nebo pocit nedocení. Toto zjištění potvrzuje Wagnerová (2011, s. 130), kde se uvádí, že neexistuje typický pachatel mobbingu.

Dalším rysem, který je v průzkumném šetření popsán je minulost mobbera, který byl v minulosti obětí šikany. Svobodová (2008, s. 50-53) popisuje mobbera jako bývalou oběť. Zde panuje shoda s průzkumem Hekelové (2013, s. 36), která uvádí mobbing jako kompenzaci minulosti, kdy mobber byl sám obětí. To potvrzuje ve svém výzkumu Doležalová (2011, s. 24), která uvádí, že šikanující osoba byla v minulosti obětí.

Průzkumným šetřením bylo zjištěno, že v popsáných případech byla iniciátorem šikany vždy žena. V této souvislosti je důležité si uvědomit, že respondenti jsou nelékařští zdravotničtí pracovníci a vyjadřovali se k dění v kolektivech nelékařských zdravotnických pracovníků, které v České republice tvoří převážně ženy. Nejčastěji používaly jako formu šikany pomluvy, intriky a kritiku. Zde panuje shoda s Venglářovou (2011, s. 119), která popisuje rozdíl ve strategii mobbingu u žen a mužů. Ženy častěji používají pomluvy a intriky, na rozdíl od mužů, jejichž taktikou je ignorace, výhrůžky, cynismus, podsouvání nevýhodné práce, upozorňování na slabé stránky. Svobodová (2008, s. 53-54) popisuje, že ženy jsou schopny použít různé lži a kritizují každou chybičku., což je jev, na který respondenti také poukazovali.

Respondenti líčí **oběti** jako pracovitě, přátelské skromné osoby, tedy veskrze pozitivními vlastnostmi. To potvrzuje Venglářová (2011, s. 116) a Harsa (2014, s. 71), kteří se shodují, že pozitivní vlastnosti oběti mohou být příčinou mobbingu. Jiný respondent rovněž uvedl, že oběť se vymykala svým zjevem a životem, jaký vedla. Toto tvrzení se shoduje s výzkumným sdělením Doležalové (2011, s. 24), která uvádí, že mobbingem může být ohrožen je i jedinec, který je určitým stylem nápadný. Respondenti uvedli, že oběťmi se stali i nově nastupující

zaměstnanci. To dokládá Doležalová (2011, s. 24), která uvádí, že ohrožen je i nový zaměstnanec, který přichází do sehraného kolektivu. Některé se vymykají vzhledem. Doležalová (2011, s. 24) udává, že s velkou pravděpodobností se obětí stane jedinec s nízkým sebevědomím. Toto tvrzení průzkumné šetření nepotvrdilo.

Průzkumné šetření potvrdilo vliv šikany na psychiku a jednání oběti. Toto zjištění potvrzuje Harsa (2014, s.72), který uvádí, že mezi následky, kterými oběť trpí, patří následky psychické. Stejně tak Slatinská a Ježorská (2009, s. 30) potvrdily ve svém výzkumu potíže psychické rázu jako nejčastější důsledek pro oběť.

Jako častý důsledek šikany na oběť, která byla výzkumem popsána, jsou poruchy spánky. Tyto poruchy jsou všeobecně známé jako psychosomatické poruchy a popisují je Kratz (2005, s. 35) i Svobodová (2008, s. 84). Poruchy spánku, jako na následek šikany, rovněž upozorňuje u respondentek ve své práci Mikešová (2016, s. 96)

Výskyt šikana ovlivní atmosféru v **kolektivu**. Společným znakem, který popisovali respondenti, je napětí. Cakirpaloglu (2016, s. 31-32) zmiňuje výzkum Van Heugtena, který se zabýval šikanou a popisuje rozdělení kolektivu (přihlížejících) do tří skupin. První skupina se staví na stranu mobbera a vystupuje vůči oběti agresivně. Druhá skupina šikany ignoruje a mlčí. Třetí skupina naslouchá oběti a jejím steskům, ale nezasáhne a ani neuvědomí vedení. V průzkumném šetření se potvrdilo rozdělení kolektivu do skupin, ale průzkum nepotvrdil agresivní chování skupiny, která byla na straně iniciátora šikany. Rovněž respondenti popsali skupinu, která se tvářila, že šikana na jejich pracovišti neexistuje. I třetí skupinu respondenti průzkumného šetření popsali. Tato skupina byla na straně oběti, ale nemlčela. Respondent popsal, jak ho šikaně informoval člen kolektivu.

3. Jak se vedoucí pracovníci o šikaně dozvěděli a jak šikanu řešili?

Respondenti popisují, výskyt varovných signálů v chování kolektivu a popisují tuto situaci jako „něco se děje“. Doležalová uvádí, že je potřeba, aby vedoucí pracovník tyto signály sledoval a včas se podílel na řešení. (2011, s. 26) Průzkum potvrdil výskyt varovných signálů. Respondenti popisovali, že nešlo přehlédnout, že se něco děje. Jeden respondent se zeptal jedné členky kolektivu a ta mu domněnky o výskytu šikany potvrdila. To potvrzuje Doležalová (2011, s. 26), která mapuje možnosti řešení mobbingu nadřízenými a sledování varovných signálů uvádí na prvním místě. Další respondenti se o šikaně dozvěděli od samotné oběti, kdy se přišla pouze svěřit, ale nechtěla nic řešit. Slatinská a Ježorská (2009, s.30) ve svém výzkumu uvádí, že jen ve velmi malé míře se oběti svěřily nadřízenému. Nebo

se šikana stala věcí tak veřejnou, že už ji nešlo přehlížet. Doležalová (2011, s. 26) píše ve svém výzkumu o krocích, které by měl nadřízený udělat a zakročit, jakmile se objeví náznaky mobbingu. Jedním z možných řešení mobbingu jsou organizační změny. Zde panuje shoda se zjištěnou skutečností. Vedoucí pracovníci řešili šikanu přerazením mobbujícího jedince na jiné pracoviště. Organizační změnou se dá označit i řešení v případě, kdy vedoucí sestra zadala pracovníci, která šikanovala úkoly, a tím jí dala pocit důležitosti. Pohovor s iniciátorem šikany bylo nejčastějším řešením, které respondenti během průzkumného řešení popsali. Pohovory probíhaly za účasti jejich nadřízených. Také Mikešová (2016, s. 100) udává pohovory jako častý nástroj řešení šikany a probíhaly za účasti staniční a vrchní sestry. Otevřeně mluvit o mobbingu a pořádat semináře na téma mobbing, je další řešení mobbingu dle Doležalové (2011, s. 26). Zde je nalezena částečná shoda s řešením vedoucích pracovníků. O mobbingu mluvili na provozních schůzích, ale větší akce na toto téma neproběhly.

Harsa (2014, s. 74) uvádí, že řešením mobbingu je jeho účinná prevence. Účinnou a jasnou formou prevence, jsou jasně stanovená pravidla, které stanovuje vedoucí zaměstnanec a dbá na jejich dodržování. Právě v prevenci a v dodržování nastavených pravidlech je patrná slabší stránka v řešení mobbingu. Vedoucí zaměstnanci o mobbingu na svém pracovišti mluvili a snažili se ho řešit, ale o konkrétních krocích a nastavených pravidlech nemluvili.

Další řešení mobbingu, které je respondenti popsali, je přerazení oběti na jiné pracoviště nebo její výpověď. Toto řešení mobbingu je považováno vedoucími zaměstnanci jako krajní řešení. Svobodová (2008, s. 43) a Kratz (2005, s. 33-34) uvádějí přeložení zaměstnance nebo jeho výpověď jako oficiální vyloučení.

Respondenti popisovali, jak se choval kolektiv nebo jednotlivci vůči novým zaměstnancům. Členové kolektivu vyslovovali pochybnosti o jejich schopnostech. Respondent popisoval, jak nového zaměstnance pomlouvají a nepomůžou mu a nepodají pomocnou ruku. Takové jednání se nedá označit jako „*přitažlivé*.“ Klokočková (2016, s. 12) ve své práci pojednává o magnetické nemocnici. Jedná se o pojem, který má prameny v USA v 80. letech minulého století. Vznikl jako odezva na nedostatek sester. Magnetická nemocnice, jinak taky přitažlivá, je takové zařízení, v kterém jsou vytvářeny dobré pracovní podmínky a kvalitní pracovní prostředí. Jinak magnetická nemocnice je taková nemocnice, která „*přitahuje*“ a dokáže si udržet všeobecné sestry.

Vedoucí zaměstnanci, se kterými byly vedeny rozhovory, mluvili o důležitosti kvalitních vztahů na pracovišti. Uvědomují si, že v zaměstnání stráví pracovníci mnoho času a je

důležité, aby se v tomto prostředí dobře cítili. Respondenti komentovali chování svých podřízených, kteří byli iniciátory šikany výroky: „*nechápu, proč se tak chová, o co jim jde.*“ Tento fakt je pro výskyt šikany zásadní. Vedoucí zaměstnanec by se měl zajímat o své podřízené a znát jejich plány a cíle. Doležalová (2011, s. 25) a Wagnerová (2011, s. 132) jasně popisují faktor, který výskyt šikany významně ovlivňuje a to je firemní kultura a jasně daná pravidla. Je nezpochybnitelné, že vedoucí zaměstnanci chápou důležitost kvalitních vztahů na pracovišti. Vedoucí pracovník by měl svůj kolektiv znát a vědět o plánech a potřebách svých podřízených. Vznik šikany má souvislost s řídicími schopnostmi vedoucích. Za velmi důležité v prevenci i řešení šikany je vzdělání vedoucích pracovníků. Doležalová (2011, s. 28) uvádí, že zdravotníci se setkávají s mobbingem, ale neumějí s ním pracovat. Vedoucí pracovníci výskyt šikany v průzkumném šetření nepopírají, snaží se ji řešit a z výpovědí je patrné, že oběť měla u nich zastání.

Doporučení pro praxi

Rozborem získaných dat vyplynuly konkrétní nedostatky. Na základě zjištěných skutečností byla definována doporučení pro praxi.

- Vzdělávání vedoucích zaměstnanců v oblasti prevence a řešení šikany.
- Informovat zaměstnance jak jsou možnosti řešení šikany a na koho se může v případě šikany obrátit.
- Nastavení pravidel a informovat o nich nové zaměstnance při nástupu do zaměstnání.

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá problematikou šikany z pohledu manažera ve zdravotnictví. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související se šikanou. Jsou zde popsány fáze šikany, její důsledky a možnosti řešení. Cílem průzkumné části je zjistit jaké byly okolnosti šikany, které formy šikany se na odděleních objevily a jak byla šikana řešena vedoucím zaměstnancem.

V průzkumné části byla pro získávání informací zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Sběr dat probíhal pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Respondenti tohoto průzkumu byli osloveni po předchozím souhlasu zodpovědného pracovníka. Jednalo se výhradně o nelékařské zdravotnické pracovníky a průzkum se tedy týká nelékařských zdravotnických pracovníků. Vedoucí zaměstnanci byli osloveni na základě doporučení zodpovědných pracovníků. V průzkumném šetření nejsou uvedena žádná data, podle kterých by mohli být identifikováni vedoucí zaměstnanci, zdravotnické zařízení nebo pracoviště. Vzhledem k citlivému tématu bylo zachování anonymity podmínkou pro účast v průzkumném šetření.

V průzkumném šetření byly vedoucími zaměstnanci popsány tři formy šikany, které řešili na svých pracovištích a to jsou mobbing, staffing a bossing. Bylo zjištěno, že šikana má negativní vliv na kolektiv i oběť šikany. Kolektiv se vlivem šikany rozdělil na skupiny a šikana měla vliv na pracovní atmosféru a důsledky pro kolektiv byly dlouhodobé. Z průzkumného šetření vyplynulo, že si vedoucí zaměstnanci všímali varovných signálů, které upozornili na výskyt patologického chování na jejich pracovišti, šikanu řešili a oběti měli jejich podporu.

Nejčastějším řešením šikany vedoucím pracovníkem byly pohovory s aktéry šikany. Dalším popsaným řešením je přeřazení zaměstnance na jiné oddělení. Krajním řešením šikany z pohledu vedoucího zaměstnance, byla výpověď oběti šikany. Šikana měla pro oběť psychické i psychosomatické důsledky. Popisovány jsou poruchy spánku.

Prevence šikany je stejně důležitá jako její řešení. Základem prevence jsou kvalitní mezilidské vztahy. Kolektiv musí jasně znát postoje nadřízeného k šikaně a musí být jasné, které jednání nebude vedoucím pracovníkem tolerováno. Respondentem byl popsán případ, kdy šikana probíhala, potom co iniciátor šikany na oddělení už nepracoval a vedoucí pracovník považoval šikanu za vyřešenou.

Doporučení pro praxi je vzdělávání vedoucích zaměstnanců v problematice šikany. Zároveň je důležité, aby uměl pomoc oběti a zaměstnanci by měli mít povědomí o možnostech pomoci. Měl by vědět, jak a kde žádat pomoc.

Vedoucí pracovník má nezastupitelnou roli v budování kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti. Je důležité zdůraznit, že sám vedoucí pracovník tyto vztahy nevybuduje. Na vztazích na pracovišti musí pracovat všichni zaměstnanci a vzájemná úcta a respekt jsou základem týmové práce a prevencí šikany.

6 POUŽITÁ LITERATURA

CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3.

DOLEŽALOVÁ, Milena. Mobbing ve zdravotnických zařízeních. *Florance.* 2011, roč. 7, s. 24-28. ISSN 1801- 464x.

BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka.* Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.

HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Manuálek o násilí.* V Brně: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2004. ISBN 80-7013-397-x.

HEKELOVÁ, Zuzana. Mobbing, bossing a jejich vliv na práci sester. *Florence.* 2013, roč. 9, č. 10, s. 35-36. ISSN 1801-464X.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-802-6209-829.

HLOUŠKOVÁ, Pavla. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy.* Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN isbn978-80-7263-921-2.

CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti.* Praha: WoltersKluwer, 2014. Právní rukověť (WoltersKluwer ČR). ISBN 978-80-7478-552-8.

KAUFMANN, Jean-Claude. *Chápající rozhovor.* Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-033-9.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetřovatelství.* Praha: Grada, 2009. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-2713-4.

PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu.* Druhé, přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1697-8.

SLATINSKÁ Zdeňka a Šárka JEŽORSKÁ. *Mobbing v práci sestry.* Diagonza, 2009, roč. 5. č. 7, s. 28. ISSN 1801 – 1349.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba.* Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing.* Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky.* Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

ZÁVĚREČNÉ PRÁCE:

KLOTOČKOVÁ, Šárka. *Magnetická nemocnice.* Praha, 2016. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta humanitních studií.

KUBÍČKOVÁ, Lucie. *Mobbing ve zdravotnickém zařízení.* Pardubice, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Fakulta zdravotnických studií. Katedra ošetrovatelství.

MIKEŠOVÁ, Šárka. *Mobbing mezi sestrami.* České Budějovice, 2016. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zdravotně sociální fakulta.

POJMANOVÁ, Jana. *Mobbing ve zdravotnictví.* Pardubice, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Fakulta zdravotnických studií. Katedra ošetrovatelství.

ŠRÁMOVÁ, Leona. *Problematika mobbingu uvnitř týmu sester na pracovišti intenzivní medicíny chirurgických oborů.* Pardubice, 2012. Diplomová práce. Univerzita Pardubice. Fakulta zdravotnických studií. Katedra ošetrovatelství.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

ČESKÝ HELSINSKÝ VÝBOR. *O nás* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z <http://www.helcom.cz/cs/o-nas/>

HOVORKOVÁ, Kateřina. *Proč má tolik lidí zkušenosti se šikanou? I kvůli nekompetentním šéfům* [online]. 19. 7. 2017 [cit. 26.4.2019]. Dostupné z https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-sikana-vztahy-na-pracovisti.A170718_102646_podnikani_kho

LEYMANN, Heinz. *The Connect and Development of Mobbing at Work* [online]. 1996 [cit. 2019 - 04- 29]. Dostupné z: <https://organizedmobbing.com/Leymann1990.com>

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2010 [cit. 2019-04-10]. *Jak se vypořádat s mobbingem na pracovišti?* Dostupné z <https://www.mpsv.cz/cs/8040>

Psychiatrie v praxi [online]. 2014 [cit. 2019- 04-15]. Mobbing – vážné potíže v pracovním soužití s důrazem na problémy ve zdravotnickém prostředí. Dostupné z <https://www.psychiatriepropraxi.cz/magno/psy/2014/mn2.php>

Společenství proti šikaně [online]. 2019. [cit. 2019 – 04 – 15]. Dostupné z <https://www.sikana.org/>

System psychosociální intervenční služby [online]. [cit. 2019-04-23]. *Kolegiální (peer) podpora*. Dostupné z <https://www.spis.cz/kolegialni-peer-podpora/>

STEM/MARK. *Mobbing* [online]. 2015 [cit. 2019-04-26]. Dostupné z <https://www.stemmark.cz/mobbing - 22015/>

Zákon č. 82/2012 Sb. Občanský zákoník [online]. 2018 [cit. 2019-04-26]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č.40/2009 Sb. Trestní zákoník [online]. 2019 [cit. 2019-04-26]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-40>

7 PŘÍLOHY

Příloha A - Schéma polostrukturovaného rozhovoru (Zdroj: Vlastní).....59

Příloha A: Schéma rozhovoru

1/ Na jakém oddělení jste se setkal se šikanou. Jak velký byl kolektiv?

2/ Jak jste zjistila, že se na Vašem oddělení objevila šikana?

3/ Zaznamenala jste nějaké varovné signály – zhoršení atmosféry, nemoci, absence?

4/ Co předcházelo mobbingu – nevyřešený konflikt, hádka?

5/ Jaká byla osobnost mobbera?

6/ Jaká byla osobnost oběti?

7/ Jaká byla reakce kolektivu?

8/Jak byl mobbing řešen?