BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Psychologický profil oběti bossingu

The psychological profile of victims bossing

STUDIJNÍ PROGRAM
Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR
Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE
PhDr. Lenka Emrová

KNOTTOVÁ

BARBORA

2017

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Knottová Jméno: Barbora Osobní číslo: 437541

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Psychologický profil oběti bossingu

Název bakalářské práce anglicky:

The psychological profile of victims bossing

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem mé práce je popsat a definovat oběti bossingu, aby byly snadněji rozpoznatelné pro manažery ve společnosti.
PŘÍNOS: Manažeři díky tomuto popisu budou moci snadněji odhalit bossing a zamezit tak tomuto jevu i jeho negativním dopadům na společnost.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - mobbing, bossing, fáze mobbingu, příčiny vzniku mobbingu a bossingu, popis oběti, ztráty kvůli mobbingu a bossingu; 3. Praktická část - popis společnosti, analýza obětí na základě kvalitativního šetření, návrhy opatření; 4. závěr

Seznam doporučené literatury:

BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel?
CHROMÝ, Jakub. Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti
KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit
WAGNEROVÁ, Irena a Lýdie JANOŠŤÁKOVÁ. Psychologie práce a organizace

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, Masarykův ústav vyšších studií (MUVS)

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

30 -03- 2017

Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

KNOTTOVÁ, Barbora. *Psychologický profil oběti bossingu*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.
Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 02. 05. 2017 Podpis:

Poděkování

Ráda bych věnovala poděkování PhDr. Lence Emrové za odborné vedení, podporu při psaní této bakalářské práce a za její cenné rady.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá sociálně patologickými jevy na pracovišti. V teoretické části jsou definovány pojmy mobbing a bossing, jejich průběh, příčiny, fáze, jaké mají následky a popis oběti. V praktické části bylo provedeno kvalitativní průzkumné šetření respondentů – obětí bossingu. Cílem práce je ověřit a potvrdit charakteristické rysy oběti bossingu, a tím přispět k prevenci bossingu věnováním větší pozornosti a péče rizikovým osobám.

Klíčová slova

Sociálně patologické jevy na pracovišti, bossing, mobbing, oběť, konflikty na pracovišti, konformita

Abstract

This bachelor thesis deals with socially pathological phenomena at the workplace. The theoretical part contains definitions of mobbing and bossing – their progress, cause, development and their consequences together with the profiles of the victims. The practical part involves the qualitative survey of the respondents – the victims of bossing. The aim of the thesis is to verify and to confirm the characteristics of the victims of bossing and thereby to contribute to the prevention of bossing by paying more attention and by providing care to people at risk.

Key words

Socially pathological phenomena at the workplace, bossing, mobbing, victim, workplace conflicts, conformity

Obsah

Úvod **5**

1 Mobbing **7**

1.1 Znaky mobbingu 7

1.2 Fáze mobbingu 9

2 Bossing **12**

2.1 Znaky bossingu 12

3 Příčiny mobbingu a bossingu **15**

4 Oběti bossingu a mobbingu **17**

4.1 Typy obětí 18

4.2 Charakteristické rysy oběti 19

5 Následky mobbingu / bossingu **25**

5.1 Psychické a fyzické důsledky 25

5.2 Ztráty kvůli bossingu a mobbingu 28

6 Cíl a metody práce **31**

7 Respondenti **33**

8 Interpretace dat **34**

8.1 Kazuistika 34

8.2 Emoční inteligence 40

8.3 360° zpětná vazba 46

8.4 Shrnutí výsledků 48

9 Doporučení **51**

Závěr **52**

Seznam použité literatury **53**

Přílohy **56**

Otázky rozhovoru (na kazuistiku) 56

360ti stupňová zpětná vazba 61

Seznam obrázků **63**

Seznam tabulek **64**

Úvod

Na pracovišti trávíme značnou část svého života, někteří dokonce většinu svého života, proto by se mělo zamezit nepříznivý vlivům, které na pracovišti hrozí.

Základní znalosti BOZP jsou pro každý podnik samozřejmostí, zaměstnavatel má povinnost zamezit jakémukoli zdravotnímu riziku, který by se mohl na pracovišti vyskytnout, ale v BOZP není ani zmínka o mobbingu, bossingu a dalších sociálně patologických jevech, které se na pracovišti vyskytují, přitom tyto jevy mohou být stejně nebezpečné, jako špatně připevněná polička.

Strach obětí mobbingu a bossingu je uvádí do velkého stresu, který má negativní vliv na jejich psychické, ale i fyzické zdraví. Dále stres způsobuje vyšší chybovost v práci, takže podnik se špatnou prevencí proti těmto jevům se vystavuje riziku ztrát možného zisku, nehodám na pracovišti a výdajům spojenými s přijímáním nového zaměstnance.

Existuje bezpočet lidí, kteří za vedoucí funkcí vidí pouze moc manipulovat, větší finanční obnos a více autonomie, už méně se tito lidé později chlubí odpovědností, kterou na sebe berou. Vedení lidí není jednoduché, řešení konfliktů je o to těžší, proto v dnešní době je spíše trend získávat větší autonomii, ale méně podřízených. Mnohé podniky zvolily rozvětvenější hierarchii podniku, kde není bezpočet manažerů s pár podřízenými, ale celá organizace funguje jako tým.

Teoretická část práce bude zaměřená na pojmy mobbing a bossing, bude v ní popsáno, jak oba tyto jevy probíhají, čím se projevují a jaké je provází následky pro podnik, ale i pro oběť samotnou. Dále v ní bude popsáno, jak jedná oběť mobbingu či bossingu, jaké má nejčastěji vlastnosti, jak se projevuje, čím se vyznačuje a proč je pro bossera či mobbera tak atraktivní obětí.

Praktická část se zaměří na kvalitativní šetření respondentů, kteří se stali oběťmi bossingu. Respondenti budou formou dotazníků a rozhovorů profilováni, z čehož by měl vzniknout popis nejpravděpodobnější oběti bossingu, respektive osoby, u které je velmi vysoké riziko, že se jí takováto událost během pracovního života někdy přihodí.

Cílem práce je ověřit a potvrdit charakteristické rysy oběti bossingu, a tím přispět k prevenci bossingu věnováním větší pozornosti a péče o rizikovým osobám. Oběti bossingu jsou velice špatně motivovaní pracovníci, tudíž jejich práce neodpovídá adekvátnímu pracovnímu výkonu a podnik na nich prodělává.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Mobbing

Tento pojem byl zprvu používán v říši zvířat. Rakouský etolog, Konrad Lorenz, ho použil při popisování teritoriálního chování zvířat. Tento název odvodil ze slovesa *to mobb*, tedy anglického slovesa, které v češtině znamená *útočit, vrhnout se na, napadat, dotírat*. Toto chování značí druh násilí vůči vetřelci, narušiteli, který se dostal na území místní smečky, která se rozhodla ho vystrnadit. Jedná se většinou o chování skupiny vůči jedinci. Toto chování je časté u personálního mobbingu, kde se skupina cítí ohrožená jedincem a snaží se ho z pracovního prostředí vystrnadit (Beňo, 2003, s. 8).

Koncem šedesátých let použil tento termín doktor Petr-Paul Heinemann, který popisoval chování německých dětí na školních hřištích, přičemž v některých případech dohnaly tímto způsobem šikanované dítě k sebevraždě. Sám zkoumal chování a jednání dětí, ale i dospělých, kteří se vyloženě štítili nějaké změny, a jakékoli vybočování z řad je znechucovalo (Kuykendall, 2012, s. 36).

Skutečnou kapacitou v oboru se stal psycholog Heinz Leymann (1932–1999), který stejně jako Heinemann pocházel z Německa. Pan doktor Leymann se věnoval lidem, kteří měli komunikační nebo vztahové problémy na jejich pracovišti. Své rodné Německo opustil v roce 1955 a svou praxi provozoval ve Švédsku, kde údajně pomohl více než 1300 lidem. Při své praxi začal používat pojem mobbing při popisování nežádoucího chování skupiny vůči jedinci. Díky němu se o tomto jevu svět dozvěděl více a podniky mohly učinit první preventivní opatření (Beňo, 2003, s. 10).

Pan doktor Leymann popsal mobbing jako prostředky chování, kterými jedna strana obtěžuje stranu druhou až do takové míry, že ji psychicky terorizují, velmi často toto chování trvá i léta (Zapf, Leymann, 1996, s. 165).

Šikana jako taková je mylně používána ve spojení s mobbingem. Mobbing je daleko promyšlenější a pomalejší, oběť má postupně ztrácet kontrolu sama nad sebou, kdežto při šikaně je oběti rovnou zřejmé, že se s ní nejedná správně. Další rozdíl je i v tom, že šikana bývá fyzické násilí, kdežto mobbing se zaměřuje na psychiku oběti (Svobodová, 2008, s. 20–21).

1.1 Znaky mobbingu

Mobbing je samozřejmě závažný problém, který musí organizace neodkladně řešit. Leckdy se ovšem stane, že je některé jednání kolegů mylně považováno za mobbing kvůli neznalosti problematiky. Mobbingu většinou předchází nějaká událost, nebo situace, která jej

vyvolá. Mezi velice časté je strach ze ztráty pozice, nebo strach ze ztráty kontroly (Wagnerová a kol., 2012, s. 133).

Mobbing se nejčastěji projevuje jako urážení, provokování, obtěžování, přidělování poškozujících úkolů, tedy takových úkolů, které kupříkladu není možné splnit, jejich splněním může být poškozena zaměstnancova pověst, nebo jeho práce. Cílem mobbingu je zdiskreditovat, poškodit danou osobu, proto jí mobber předává špatné, zkreslené, nebo neúplné informace. Toto chování se musí objevovat pravidelně a po delší dobu, jinak se o mobbingu mluvit nedá (Beňo, 2003, s. 8).

Některé zdroje poukazují i na fakt, že se techniky mobbingu liší v závislosti na pohlaví. Ženy jsou aktivní, nejčastěji se oběti posmívají, pomlouvají ji, mají nemístné poznámky a uráží ji, neustále ji kritizují, skáčou oběti do řeči, nebo se jejím projevům vysmívají a urážejí její pracovní výkon, nebo její soukromý život. Muži naopak jsou pasivnější, často oběť ignorují nebo ignorují její práci. U mužů se více projevuje fyzické týrání oběti, častěji, než ženy oběti znesnadňují práci tím, že zatajují důležité informace, které oběť ke své práci potřebuje a pak stejně jako ženy, urážejí její pracovní výkon (Hubnerová, 1995, s. 24–25).

Leymann (in Wágnerová, 2012, s. 134) popsal pět mobbingových strategií podle toho, jak mobbing probíhá a na co se zaměřuje:

- mobber znemožňuje oběti se vyjádřit,
- mobber napadá sociální vztahy oběti,
- mobber útočí na pověst oběti,
- mobber útočí na práci, nebo osobní život oběti,
- mobber využívá fyzického násilí.

Nejčastější varianta mobbingu je pomlouvání, s tím se setkalo 64,8 % sledovaných respondentů. Druhá nejčastější varianta je zkreslení hodnocení výkonu oběti, s tím se setkalo 57,2 % respondentů. Se zesměšňováním se setkalo 55,9 % respondentů. Na čtvrtém místě je neposkytování důležitých informací, s touto variantou se setkalo 51,9 % respondentů. Poslední je svalování viny a kritizování práce oběti, která vše udělala správně, nebo s chybou nemá, co dočinění, s takovýmto jednáním se setkalo 48, 1 % respondentů (Beňo, 2015, s. 81).

1.2 Fáze mobbingu

Mobbing se vyznačuje čtyřmi fázemi, které popisují celý proces mobbingu až do posledního kroku, tedy do odchodu oběti ze zaměstnání. Tyto fáze jsou popisovány podle postupu mobbera.

Fáze první: nevyřešený konflikt

Zpočátku začíná mobbing na pracovišti celkem nevině a nenápadně, jedná se o drobné posunky, pošťuchování, leckdy neškodně vypadající žertíky vůči oběti. Pravděpodobně ani nešlo o úmysl, ale jen o nedorozumění (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 502).

V této fázi může vzniknout nějaký konflikt, který není konstruktivně vyřešen. Konflikt je totiž vnímán jen jako něco špatného, jenže díky konfliktu se lidé posouvají dál, ale posunou se jedině tím, že konflikt vyřeší. Konflikt může být vnímán jako porucha, která změní chod práce, naruší běžnou rutinu a vyvolá stres, který je také vnímán jako nežádoucí jev. Konflikty většinou vyvolávají eskalaci, tedy že se rozrostou, postupně zahrnují více témat, názorů a lidí. Konečnou fází je nacházení řešení, které má veškeré napětí uvolnit, už nad všemi neexistuje velký otazník, ze všech názorů vzniklo jedno řešení, se kterým jsou aktéři více či méně spokojení (Kratz, 2005, s. 25).

Chybou také bývá, když oběť se postaví proti mobberovi jako opozice a za svůj názor se posléze stydí, nebo je za svůj názor zesměšněna před kolegy. Mobber byl ohrožený, proto udělá maximum, aby oběť příště nic podobného neudělala, popřípadě rovnou vymyslí plán, jak se jí zbavit (Svobodová, 2008, s. 40).

Fáze druhá: systematický psychický teror

Kvůli nevyřešenému konfliktu z první fáze mobbingu je oběť považována za vyvrhele podniku. Může jím být buď pouze pro začínajícího mobbera, nebo pro více pracovníků, které mobber (mobbeři) získal na svou stranu. Tento prvotní konflikt přitom později vůbec není podstatný, nikdo už si pořádně nevzpomene, jak to všechno vzniklo. Jemné pošťuchování se začíná stupňovat, také je více časté a oběť na teror nedokáže přestat myslet, je vystavena stresu a pracuje ve velice nepříznivých podmínkách. Psychický stav oběti se zhoršuje, bývá častěji na nemocenské a nedokáže najít v ničem útěchu. Často bývá terčem posměchu životní filozofie oběti, její víra, ale dokonce i rodinné vztahy a vzhled oběti. Mění se i osobnost oběti, z dříve pozitivního člověka se stává zarytý pesimista, který se straní lidí, vypadá stále unaveně a nemocně (Kratz, 2005, s. 27-31).

Oběť je odříznuta od zbytku podniku, kolegové se jí straní, nedostává se jí důležitých informací, kolegové oběť nezdraví, nebo dokonce neodpovídají na pozdrav. Stává se pro ně neviditelnou. Kolektiv ji pomlouvá, pokud má nějakou zvláštní fyzickou vadu, tak je kolektivem zveličována, častokrát oběť prostřednictvím této vady napodobují. Veškerá práce oběti je zpochybňována, odebírají se jí důležitější úkoly a přibývají ty rutinní, či dokonce se vymýšlejí různé způsoby pokořování prostřednictvím práce (ořezávání tužek všem v kanceláři, rovnání zásob ve skladu kancelářských potřeb, doplňování papírů do tiskárny, mytí nádobí za ostatní kolegy atp.), aby bylo zcela zřetelné, že je na žebříčku pracovníků hluboko pod ostatními. Oběť je v takovém stresu, že sama dělá chyby a tím jen naplňuje očekávání kolektivu, tedy tzv. sebenaplňující proroctví, kdy je k člověku přistupováno rovnou s nějakým určitým, nahlas nevyřčeným, názorem. Když se všichni chovají, že je oběť naprosto neschopná, tak sebemenší chyba je v tom jen utvrdí (Svobodová, 2008, s. 41).

Mnohdy se teror rozšíří i na jiné komunikační kanály, oběť dostává výhružné emaily, telefonáty, mívá přilepené lístečky na pracovním stole od kolegů a mnoho dalších způsobů. Oběť je slovně urážena, je jí dáváno jasně najevo, že o její názor nikdo nemá zájem, každý den jí někdo uštědří nějaké odmítavé gesto. Je jí vytýkáno naprosto běžné chování. Kolegové, kteří se oběti snaží zastat, jsou posléze napomínáni a přesvědčováni, že si situaci pouze špatně vyložili. Oběti mobber často vyhrožuje výpovědí, bosser se často sníží i k tomu, že podá inzerát do novin na pracovní místo oběti (Beňo, 2005, s. 45).

Fáze třetí: reakce nadřízeného, popřípadě personálního oddělení

Chování oběti už láká tolik pozornosti, že si jej všimnul nadřízený pracovník. Oběť nenachází pochopení ve svém kolektivu, tak se mnohdy obrátí na odbory, které bohužel v České republice neumějí lidem s tímto problémem pomoci. Pokud si oběť stěžuje odborům, může to mít negativní důsledek v podobě opovrhování, oběť je shledána jako neloajální, obviňují ji, že svádí své chyby na druhé, a přitom ona může za neuspokojivý stav podniku (Beňo, 2004, s. 46).

Oběť je stále zoufalejší, ve velkém stresu, proto dělá mnoho chyb. To všechno mobbera jen posiluje, často je díky tomu i viděn v lepším světě, protože to on tvrdil, že je oběť špatným zaměstnancem. To on tento pokles produktivity předpokládal, tudíž je v očích nadřízeného ještě silnější. Oběť je často nemocná, tak zůstává doma na nemocenské dovolené, což také není správné řešení (Hubnerová, 1995, s. 35).

V této fázi si podnik všimne, že se s oddělením něco děje, že například neodpovídají jejich zisky nebo pracovní produktivita není tak dobrá, jak by měla a snaží se najít příčinu.

Onou příčinu je pro všechny oběť, jelikož mobber už pomalu dosáhl svého a nikdo s obětí nechce spolupracovat. Personální oddělení se často snaží navrátit funkčnost oddělení, ale mobber zpravidla nechce. Tato nehospodárnost oddělení přitom není dočasná, výzkumy potvrzují, že navrácení týmu do původního funkčního stavu trvá přibližně dva roky. Personální oddělení většinou věc nevidí v celkové podobě a mylně usoudí, že oběť je škodná, která podniku neprospívá. Vedení tak dá oběti poslední šanci na zlepšení s pohrůžkou výpovědi. Pro oběť už je vše jen prohraná bitva, protože její zdravotní stav, sebevědomí a pověst už utržily takovou ránu, že nedokáží podávat ani dostatečné pracovní výkony. V některých případech se vedení rozhodně oběť přesunout na jiné oddělení, ale ani tato možnost, ač zdánlivě vypadá relativně přívětivě, nebývá výhrou. Oběť je stále nejistá, navíc její pošramocená pověst se nese celým podnikem, takže i v novém oddělení už je považována spíše za hrozbu a mobbing pokračuje, nebo začíná nový (Kratz, 2005, s. 32-33).

Fáze čtvrtá: vyloučení oběti z kolektivu podniku

Poslední fáze mobbingu většinou znamená vítězství pro mobbera. Oběť je zlomená, slabá a odmítá v boji nadále pokračovat. Vykazuje tytéž vlastnosti, které jí byly ze začátku mylně přisuzovány, tedy chyby, stranění se kolektivu, nedodržování termínů atp. z důvodu zničeného sebevědomí a stresu, kterému byla oběť po celou dobu vystavována. Zaměstnavatel se většinou rozhodne pro výpověď, přeložení, nebo pro udělení postihu (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 507).

Pokud oběť odmítá odejít ze zaměstnání je jí neustále odepírána jakákoli práce, je jí jasně dáváno najevo, že s ní v podniku už nikdo nepočítá, že její práce je nedůvěryhodná, takže jí nemusí ani dělat. Diskriminace a útoky se nadále stupňují, dokud pracovní místo neopustí. Oběť je i při hledání nového zaměstnání zdiskreditována, jelikož zkušený personalista pozná, že oběť duševně strádá a nepřijme ji. Po čtvrté fázi bohužel mnohdy následuje pokus o sebevraždu nebo její spáchání (Kratz, 2005, s. 34).

2 Bossing

Bossing je někdy označován jako mobbing shora, tedy místo mobbera je aktérem bosser. Často mobbing přeroste v bossing, stává se to tehdy, když mobber je schopen tak znemožnit svou oběť, že se ho zastává i vedení a zaujme stejný postoj. V jiných případech může být mobber povýšen na post vedoucího v průběhu mobbingu.

Za autora tohoto pojmu je považován Svein Kilem, který ve své práci popisoval zdraví poškozujícího stylu vedení (Chromý, 2014, s. 52).

Bossing má i zvláštní podkategorii, která se nazývá personální bossing. Tento bossing používají vedoucí pracovníci, aby se zbavili svých podřízených kvůli nadbytečnosti. Nikdy však neřeknou, že chtějí, aby zaměstnanec odešel, ale začnou ho napadat, aby sám podal výpověď a nedostal kvůli tomu odstupné, na které má jinak ze zákona nárok (Beňo, 2015, s. 91).

V případě mobbingu je daleko jednodušší řešit konflikt, jelikož se jedná o kolegu, který má prakticky rovné postavení, i když se mnohdy (v rámci mobbingu) chová jinak. Bossing se řeší daleko hůře, pokud si oběť půjde někam stěžovat, nebo se dokonce obrátí na nějakého psychologa, který by rád v podniku zasáhl a zamezil tomuto chování, setká se s negativním ohlasem.

Beňo (2004, s. 62) poukazuje na fakt, že bosser ani mobber nikdy konflikt sami řešit nezačnou, nikdy si sami nepřiznají, že jejich chování překročilo jisté hranice. Aktér mobbingu či bossingu své chování za patologické nepovažuje a nevidí tedy důvod jej řešit. Ve své knize popisuje ohlasy na nabídku své pomoci podniku, při řešení tohoto problému, následovně:

- žádný konflikt není, a pokud ano, podnik si jej dokáže vyřešit sám,
- snaha pomáhat je chvályhodná, ale tento člověk rozhodně není obětí,
- poškozujete pověst podniku, půjdeme s tím k soudu,
- zveřejněním problému jste nám způsobil škodu, kterou vám patřičně vyúčtujeme a dáme uhradit.

2.1 Znaky bossingu

Novák (2010, s. 32) popisuje bossing jako případ, kdy oběť bývá ponižována před svými kolegy, její práce je označována za chybnou a nedůvěryhodnou. Její úkoly jsou buď nad její

síly, nebo hluboko pod schopnostmi a kvalifikací oběti. Uvádí i příklad na jednom doktorovi, kterému byl vždy jako trest uložen úkol, kdy měl po areálu nemocnice sbírat kameny. Tento trest uděloval vedoucí pokaždé, když se lékař, dle jeho mínění, rozhodl lehkovážně.

Vedoucí dává najevo, že tento pracovník tam nemá co dělat a signalizuje svým podřízeným, ať se jej straní.

Vedoucí má oběť pod přísným dohledem, kontroluje ji poštu (zda soukromě nepíše emaily), jak využívá telefon, kontroluje ji příchody do zaměstnání, zamítá ji veškeré žádosti, dovolenou ji přiděluje, zamezuje jí přístup k veškerým benefitům, odebírá privilegia (služební automobil, možnost pracovat z domova) atp. Veškeré chyby na pracovišti jsou připisovány pouze oběti, i když s nimi neměla co dočinění. Zároveň způsobuje další možné situace, kdy oběť může zdiskreditovat. Zamezuje chodu důležitých informací, které jsou důležité pro výkon její práce, tím vytváří další chyby, za které bude oběť odpovědná (Beňo, 2004, s. 65).

Hubnerová (1995, s. 101-102) popisuje taktiky bossera, které většinou používá při zbavování se oběti:

- sisyfovská taktika je pojmenována podle pojmu sisyfovská práce, tedy práce, která je nejen velice obtížná, ale i naprosto zbytečná,
- malé požadavky jsou již zmíněné úkoly, které jsou hluboce pod úroveň oběti a mají jí dát pocit degradace,
- přehnané požadavky klade bosser oběti, aby ji dal najevo, že na svou práci už nestačí a má z ní odejít, i když jsou tyto požadavky jasně mimo stanovený rámec práce oběti,
- metoda Achillovy paty je opět přirovnáním z bájí, oběť má nějakou slabinu, nějaký úkol, který nerada vykonává, při této taktice bosser uděluje oběti právě tyto úkoly nejčastěji, aby jí práci znepříjemnil,
- překvapující úkoly se týkají většinou nějakých nařízení, která se týkají oběti (například se oběť vrátí z dovolené a zjistí, že ji museli přestěhovat do jiné kanceláře),
- oklešťování kompetencí, oběti jsou uzmuty kompetence, které vždy spadaly pod její pravomoc, bez jakéhokoli vysvětlení,
- izolace, která má oslabit oběť, nedostává se jí důležitých informací, není zvána na porady, její názor nemá váhu a kolegové se jí začínají stranit,
- útoky na zdraví se projevují nízko mírou empatie ke zdravotnímu stavu oběti, bosser nutí oběť pracovat ve zdravotně škodlivých podmínkách,

- narážky na psychický stav, kdy bosser naznačuje, že je oběť psychicky labilní, nebo že má jinou duševní poruchu, jakýkoli pokus oběti o obranu je jen potvrzením, nebo dokonce symptomem duševní nerovnováhy.

Doležal, Lacko a Máchal (2012, s. 507) popisují formy chování při patologických jevech do určitých kategorií podle závažnosti společenského mínění.

Kategorie I. se projevuje přímým útokem na pracovníka, útok nastává při komunikaci, je mu skákáno do řeči, je kritizován, je mu vyhrožováno a je neustále zastrašován.

Kategorie II. spočívá v útočení na sociální vztahy, je izolován od svých spolupracovníků, jeho názor nemá význam, všichni dělají, jako by neexistoval.

Kategorie III. Při této kategorii se mobber či bosser uchyluje k pomluvám a zesměšňování oběti, chce, aby utrpěla jeho pověst v podniku.

Kategorie IV. Zde aktér mobbingu či bossingu znevažuje pracovní výkon oběti, nebo její soukromý život. Dává mu nepřiměřeně těžké úkoly, které jsou tak obtížné, že práce začne zasahovat do jejího osobního života.

Kategorie V., která se uchyluje ke skutečnému násilí či k takovým úkonům, které budou mít neblahý vliv na zdraví pracovníka. Do této kategorie patří nadměrné fyzické úkoly, sexuální obtěžování, ničení osobního majetku a násilí.

3 Příčiny mobbingu a bossingu

Ačkoli někdy mobbing či bossing nemá zcela zjevné zavinění, existují faktory, které tomu pomáhají. Často je hlavní důvod v osobnosti mobbera, nebo oběti.

V podniku, kde je vysoké pracovní tempo a tlak na dodržování určitých standardů, je také vysoké riziko mobbingu i bossingu. Bosser či mobber si vybíjí frustraci na oběti a svalují na ni jejich nezdary. Podobné je to naopak u špatné firemní kultury, která nedbá na správnou etiku, nezajímá se o své zaměstnance, bývají to hlavně malé podniky, kde neexistuje personální oddělení a veškeré personální činnosti se řeší outsourcingem. Někdy je příčinou špatná organizace práce, která vede k mnoha zmatkům a tím pádem i stresovým situacím. V opačném případě, kdy se pracovníci na pracovišti nudí, nebo upadají do stereotypu, jsou pracovníci také více v ohrožení, někteří lidé potřebují akci a mobbingem či bossingem si jí tak uměle vytvoří, stává se to novou náplní práce a zpestřením dne. Dalším zdrojem pro mobbing je vedoucí, který není schopen vést lidi, není k tomu proškolený a jen zneužívá svého postavení. Má dojem, že jen on může mít pravdu, používá autoritářský styl vedení. Veškeré jeho chyby jsou pouze nešťastné náhody, ale ostatní chybují, protože se na práci nesoustředí, mají nedostatečnou kvalifikaci, nedbali jeho pokynu apod. V jiných případech to může být nedostatkem inovací v podniku, kde je technologie zastaralá, ale i naopak nové přístroje, bývají zdrojem konfliktů vlivem špatné manipulace. Ti šikovnější mohou mít pocit, že lidé, kteří se nedokáží přizpůsobit pokroku, jsou na obtíž a je třeba je vyloučit. Nebo naopak ze žárlivosti, že stroj neovládají, budou napadat ty, kteří se to naučili (Kelnarová, Matějková, 2010, s. 154).

Stach a závist často způsobují výskyt sociálně patologických jevů na pracovišti. Strach ze ztráty zaměstnání, nebo z nově příchozího kolegy, který by mohl ohrozit nastolený řád, bývá častým zdrojem mobbingu i bossingu. Mobbingem se mobber zbavuje případného soka, tedy oběti. Závidět může nejen kolega, ale i nadřízený, ať už se jedná o nějaké vlastnosti, nebo o fyzické přednosti. Pokud má vedoucí pocit, že ztrácí kontrolu nad vedením, může se to projevit v jeho jednání právě bossingem. Bosser mívá strach ze ztráty kontroly, obává se ztráty loajality. V mnohých případech se bosser cítí ohrožen, protože je na svou pozici příliš mladý, nebo naopak starý, nemá vysokoškolské vzdělání, nebo nemá s řízením podřízených žádné zkušenosti a bojí se, že si někdo jiný bude nárokovat jeho statut (Hubinková, 2008, s. 214).

Počátečním konfliktem může být malá drobnost, která mobbera či bossera vyprovokuje. Klasický příklad je kuřák vs. nekuřák (Hubnerová, 1995, s. 19).

Nejčastěji uváděné příčiny bossingu jsou: frustrace, tlak, stres, intolerance, strach, pocit moci, chuť ovládat a nuda. Frustrace, tlak a stres jsou jasné indikátory, že člověk, který uplatňuje ve své funkci bossing, potřebuje svůj vztek ventilovat. V takovém případě tento člověk nikdy neměl mít možnost dostat se na takovou pozici, protože jí zneužívá. Tlak, stres či frustrace nemusí mít příčinu přímo z pracovního prostředí. Lidé, kteří si přijdou bezmocní ve svém osobním životě, mohou své právo moci uplatnit nesprávně, aby měli pocit nadřazenosti. I bosser může mít vedoucího, který po něm žádá příliš, tak svou frustraci ventiluje tímto způsobem. Pokud se jedná o nějaký strach, který pramení přímo z pracovního prostředí, tak to nejčastěji bývá strach ze ztráty autority, moci, nebo kompetencí. Někteří lidé jsou dost nedůvěřiví, v tomto vše začíná přehnanou kontrolou, která přeroste v bossing (Beňo, 2014, s. 72-75).

Intolerance je naopak dost neuchopitelný indikátor. Jak již bylo zmíněno, někteří bosseři mobbují své podřízené kvůli charakteristickým znakům, které jsou jim buď vlastní, nebo naopak nepříjemné. Hněv na organizaci nastává například tehdy, když se mění hierarchie podniku, nebo nastupuje nový vedoucí, který není spokojený s tamními postupy a poměry. Například nový mladý vedoucí chce mladší asistentku místo stávající asistentky, která má jen pár let do důchodu (Hubnerová, 1995, s. 98).

Pokud se jedná o co nejnižší riziko, nejlépe jsou na tom pracovníci, kteří pracují ve firmě se správnou firemní kulturou, dobrým kolektivem, který si navzájem důvěřuje, a kde zaměstnanci nepracují pod neustálým tlakem. Lépe na tom jsou i pracovníci, kteří svého nadřízeného berou spíše jako lídra, kterého chtějí následovat. Obecně zaměstnanci, kteří se ztotožňují s firemní kulturou, se méně často stávají oběťmi bossingu či mobbingu. Tento faktor ovlivňuje i kvalitu jejich práce, která je vyšší, než požadovaná, takže případné útoky jsou těžší, jelikož není na co si stěžovat. Správná atmosféra v podniku, stanovené kolektivní smlouvy a dobrá morálka omezují výskyt sociálně patologických jevů jako je mobbing a bossing (Svobodová, 2008, s. 35).

4 Oběti bossingu a mobbingu

Obecně vzato jsou proti bossingu a mobbingu odolnější optimisté a extroverti, dále pak lidé, kteří se snaží žít zdravě, nekouří, nepijí nebo pijí málo alkoholu a mají stabilní rodinné zázemí (Novák, 2010, s. 41).

Oběti mohou být labilní, přecitlivělí na jakoukoli zátěž ať fyzickou, nebo psychickou, nejsou schopni pouštět se do konfliktů, nebo jim to přinejmenším činí značné potíže. Oběti bossingu se vyznačují i tím, že v dětství byly šikanovány (Kratz, 2005, s. 21).

Oběťmi bývají pasivní lidé s nižším sebevědomím. Tito lidé se snaží pomáhat, mnohdy je to ale na úkor jejich vlastního zdraví, raději se nechají ponížit, než aby šli do přímé konfrontace a na to bosser či mobber spoléhá. Pohlaví při výběru oběti prakticky nerozhoduje, ale podle výzkumů nejčastěji útočí ženy na jejich kolegyně a na muže jejich kolegové, přičemž muži prakticky nikdy nebývají oběti, pokud je aktérem mobbingu nebo bossingu žena. Statistika uvádí, že ženy jsou obětí mobbingu či bossingu od jiné ženy ze 40 %, muži z 30 % a ženami i muži také z 30 %. Muži jsou naopak oběťmi mužů ze 76 %, ženami z 3 % a muži i ženami z 21 % (Kallwass, 2007, s. 22).

Švédský výzkum uvedl, že 44 % dotazovaných odpověděli, že se někdy setkali s útoky ze strany kolegů, tedy mobbingem, 37 % s bossingem a 9 % se staffingem. Každá desátá oběť byla dokonce obětí mobbingu i bossingu zároveň, tedy již výše zmíněné postupné ovlivňování okolí mobberem, popřípadě bosserem (Huberová, 1995, s. 11).

Podobný výzkum ve Švédsku zase uvádí, že 10–20 % všech sebevražd způsobil mobbing nebo bossing (Huberová, 1995, s. 14).

V některých podnicích je o něco vyšší výskyt mobbingu než jinde. Mezi ta nejohroženější povolání patří zaměstnanci, kteří pracují ve zdravotnictví, kde je riziko sedminásobné. Na druhé příčce je školství, tam je riziko troj a půlnásobné oproti průměru. Třetí nejpostiženější pracovní prostředí je státní správa, tam je riziko jen o něco menší než u školství, a to trojnásobné oproti jiným pracovním prostředím (Kratz, 2005, s. 21).

Další možnou obětí jsou příbuzní nebo kamarádi nadřízeného, kteří se do podniku dostali kvůli známostem, v těchto případech se někdy objevuje mobbing v podobě staffingu, tedy útoky z pozic podřízeného mířené na nadřízeného. V neposlední řadě se k obětem často řadí ženy, které odmítly milostný vztah se svým kolegou, nebo nadřízeným. Stávají se tedy buď obětí mobbingu, popřípadě bossingu. Existuje však i mobbing ze msty, tedy pokud milostný vztah dopadl nezdarem a ublížená strana se chce pomstít tímto způsobem a využívá k tomu pracovní prostředí (Kelnarová, Matějková, 2010, s. 154).

4.1 Typy obětí

Většina psychologů se shoduje na tom, že existují různé typy obětí, které jsou něčím charakteristické, tedy něčím, co vyvolává dojem, že by mohly být snadnou obětí útoků ze strany kolegů, nadřízených, nebo dokonce podřízených.

Hubnerová (1995, s. 20) rozdělila oběti do několika kategorií podle toho, jakými se vyznačují znaky. Tyto kategorie pojmenovala jako oběť osamocenou, nápadnou, úspěšnou a novou.

Osamocená oběť je taková oběť, která nezapadá do svého pracovního kolektivu. Nejčastěji je to žena v ryze mužském prostředí. Žena se musí naučit se jim nejen vyrovnat, ale i nedbat na jejich předsudky a narážky. Existuje samozřejmě i opačná varianta, kdy muž je samotný v kolektivu žen. Nejčastěji je to muž mezi sestřičkami v nemocnici (Hubnerová, 1995, s. 20).

Ohrožení jsou i lidé, kteří jsou snadno vydíratelní, tedy lidé, kteří jsou existenčně závislí na své práci. Mezi tyto lidi patří matky samoživitelky, starší lidé před důchodem, nebo lidé s nízkým vzděláním. Tyto oběti jsou nuceny snášet útoky, protože mají pocit, že odpor by je připravil o zaměstnání a tím i životní jistoty (kolektiv autorů, 2016, s. 16).

Nápadná oběť je odlišná, tudíž více na očích. Většinou se jedná o nějakou tělesnou vadu, mluvu s cizím dialektem, vadu řeči a podobně. Z těchto lidí si na základě jejich vady udělá mobber či bosser terč a je tím snazší je vyčlenit z kolektivu, když už sami o sobě jsou dosti jiní (Hubnerová, 1995, s. 20).

Odlišnost může být jak fyzická, tak psychická. Pokud je oběť silná, má zrzavé vlasy, pihy. Pokud tyto fyzické odlišnosti sami oběti vnímají jako nedostatek, je pro útočníka daleko snazší oběť napadnout právě skrze tento nedostatek. Co se týče psychických odlišností, ohrožení jsou lidé osamělí, citliví, poddajní a labilní. Vzhledem k jejich psychickému stavu jsou méně sebevědomí, proto jsou potenciálně snadnou obětí. Tato oběť je mnohdy nazývána jako oběť handicapovaná (kolektiv autorů, 2016, s. 15).

Oběťmi často bývají mladé a krásné dívky, které jsou trnem v oku pro starší kolegyně, motivem je tedy opět žárlivost. Obecně mladí lidé jsou na pracovišti častěji napadáni pravděpodobně proto, že aktér mobbingu či bossingu se cítí nadřazený (Kelnarová, Matějková, 2010, s. 154).

Úspěšná oběť se vyznačuje oblíbeností u spolupracovníků. Zde je mobber závistivec, který úspěch nepřeje a snaží se oběti znemožnit být nadále oblíbenou a úspěšnou. Jejich

taktikou bývají různé nástrahy, ale i přivlastňování nápadů oběti a pomluvy (Hubnerová, 1995, s. 20).

Nová oběť, tedy nově příchozí zaměstnanec je vlastně sloučení předchozích typů. Je osamocená, protože v kolektivu nikoho nezná, je nápadná, protože si jí jako nováčka všichni všímají. Může být i úspěšná, může lehce zapadnout do kolektivu, mít lepší vzdělání, nebo být mladší. Toto všechno dává mobberovi či bosserovi impulz k útoku (Hubnerová, 1995, s. 20).

Nový člen týmu vnáší inovace, které ne každý vítá. Je pro ostatní hrozbou, nebo nahradil kolegu, kterého celý tým měl v oblibě, a nehodlají se smířit se změnou. Všichni z týmu tím dávají najevo, že raději budou pracovat v menším počtu, než aby ztratili svou loajalitu. Nováček tak ani nedostane možnost ukázat, jaký by mohl být pro tým přínosem. Pokud má jeho vzdělání rezervy, je to jen další zbraň, kterou útočník proti němu použije, ale bohužel to platí i obráceně. Pokud má hodně znalostí, bývá často shazován a zesměšňován s tím, že se na jeho názor, nebo nápady nikdo ohlížet nebude (kolektiv autorů, 2016, s. 16).

4.2 Charakteristické rysy oběti

Submisivita a dominance

Za původce bossingu bývá pocit nadřazenosti nad jinými, tedy pocit dominance. Někteří lidé nejsou schopni se bránit, nebo to neumí, jsou v tomto vztahu pod oním bosserem, kterému se podřizují, jsou submisivní.

Dominantní jedinec se chová a jedná tak, aby projevil svou nadřazenost nad okolím. Je rád středem pozornosti, rád přebírá velení a chce mít o všem přehled a o všem rozhodovat (Evangelu, 2009, s. 61).

Submisivní jedinci naopak umožňují dominantním jedincům řídit jejich jednání. Chtějí být vedeni, přenechat zodpovědnost jiným Tito lidé mívají nižší sebevědomí, jsou nekonfliktní, často jsou na ostatních lidech závislí a bývají nerozhodní. Nechtějí se stát vedoucími členy a neradi přebírají zodpovědnost, svých cílů chtějí dosáhnout prostřednictvím někoho jiného (Lahnerová, 2012 s. 26).

Bosser se cítí nadřazeně, kvůli své vyšší pozici, tedy díky hierarchii, která mu umožňuje o lecčem rozhodovat. Bosser mívá nutkání svou oběť ovládat, aby si tak dokázal svou nadřazenost. Tento jev je opět známý z říše zvířat. Schjelderup-Ebbe, norský vědec, sledoval chování hejna slepic, konkrétně jejich klování do sebe samých. Zjistil, že slepice se navzájem neklovají, jak chtějí, ale podle hierarchického řádu. V hejnu byla jedna slepice

a ta mohla klovat všechny, kdežto jí nikdo. Naopak byla v hejnu jedna slepice, kterou klovaly všechny, ale ona neklovala nikoho. Tuto hierarchii nazval „klovací řád“. Zvířata se i dělila o jídlo v souladu s oním klovacím řádem. Postupu v tomto žebříčku předchází obvykle souboj mezi submisivnějším a dominantnějším. Důležité na tomto řádu je, že brání případným střetům ve skupině, každý ví, co si může dovolit a co ne (Beňo, 2004, s. 18).

Hierarchie klovacího řádu by se dala snadno přenést do lidské společnosti. Podobný systém se používá při dělbě peněz i při rozdělování úkolů. Zároveň se z tohoto jevu dá vyvodit i chování nadřízených a podřízených, kdy nadřízený něco smí, kdežto ti pod ním ne. Tím, že je řád dodržován lidé mohou fungovat ve větších skupinách. Toto chování není běžné jen v pracovním prostředí, ale i v rodinách, školách, vlastně v každé skupině má někdo nějakou roli, kterou uplatňuje. Jeho role se může vyvíjet, nebo jí může někdy zcela opustit, důležité je akceptovat rozdíly, ale nezneužívat postavení k manipulaci s ostatními členy.

Konformita

Konformita zajišťuje člověku sounáležitost, schopnost někam patřit, neodlišovat se, konformní člověk dodržuje normy a pravidla skupiny a jedná v souladu s tím, co skupina považuje za správné (Nakonečný, 2005, s. 71).

Konformita se dělí na několik kategorií podle toho, jak je vnímána ovlivněnou osobou. Akceptace je forma konformity, kdy osoba naprosto souhlasí s názorem, smýšlí i jedná podle něj, je to tzv. vnitřní konformita. Vyhovění je vnější povrchní konformita. Člověk není do úkonu, rozhodnutí nebo jednání nucen, spíš se to týká morálních povinností a zachování dobrých vztahů. Druhá strana vznáší požadavek a doufá, že jí bude vyhověno. Poslední změnou chování nátlakem je poslušnost, té předchází nějaké nařízení nebo příkaz. Příkaz je zcela v rozporu mezi tím, jak by se člověk rozhodl sám a tím, co udělat musí, k čemu ho nutí okolí. Poslušnost člověka nutí provést něco, za co se v budoucnu nebude cítit dobře, tato konformita naruší jeho mínění o sobě samém a mnohdy může být toto chování odmítáno společností. Zároveň však odmítnutí splnění příkazu může mít vliv především na kariéru jedince a mnohdy je toto chování sankciováno (Výrost, Slaměník, 2008, s. 340).

Konformní jednání je pro mnoho lidí pohodlné, protože zodpovědnost přebírá někdo jiný. Lidé, kteří vyhledávají konformitu, se zříkají odpovědnosti a některým to nečiní žádné potíže, i když jejich jednání je mnohdy za hranicí klasických morálních zásad. Níže uvedené experimenty uvádějí několik případů, kdy se prokázala až neuvěřitelná konformita.

Stanfordský vězeňský experiment měl ukázat, jak determinanty prostředí působí na člověka. Experiment byl prováděn na skupině studentů, kteří si byli podobní, jelikož jednou

z hypotéz bylo, že se chlapci vžijí do role vězně či dozorce nezávisle na prostředí, ze kterého pochází. Většina studentů chtěla být raději vězni než dozorci, připadalo jim to jako menší zodpovědnost a méně práce (Zimbardo, 2014, s. 11–45).

Experiment prokázal, že studenti se do role opravdu vžili, prakticky vždy splnili jakýkoli požadavek dozorců, i když některé požadavky a rozkazy byly daleko za hranicí morálky. Celý experiment se vymknul kontrole, takže musel být předčasně ukončen. Bývalý dozorci hájili své jednání, že bylo zapotřebí, aby se k vězňům chovali špatně, protože to byl jejich úkol, většina z nich dokonce brala předčasné ukončení projektu jako porušení jejich dohody. Dobrovolníci v rolích dozorců věřili, že to, co dělají, dělají všichni dozorci v ostatních věznicích a je tedy jejich povinností profesora Zimbarda nezklamat a své role dostát (Zimbardo, 2014, s. 56-215).

V experimentu proběhlo několik událostí, které se podobají bossingu, samozřejmě že všechny události rychle eskalovaly a šly až do absurdity. Dozorci dostali moc. Měli pocit, že oni jsou privilegovaní, musí si sjednat pořádek a poslušnost, případný náznak zábavy znamenal selhání. Situace jako jsou tyto, jsou vytvářeny systémy, které všude fungují. Systémy určí, kteří lidé jsou odpovědní za selhání, kteří musí poslouchat a obecně, co se od koho čeká, kdo má moc a kdo si zaslouží trest (Zimbardo, 2014, s. 235-250).

Solomon Asch svým experimentem měl dokázat, že lidé nepodlehnou tlaku většiny, pokud si budou naprosto jisti, že mají pravdu. Výsledky byly však docela odlišné. 37 % respondentů označilo špatnou odpověď za správnou, pokud skupina o více jak čtyřech lidech jí označila také. Pouze v případě, kdy byl pomocník experimentátora instruován k tomu, aby podpořil názor dobrovolníka, byla reakce opačná, což dokázalo, že pokud člověk má alespoň jednoho spojence, tak se za svůj názor postaví snáze (Výrost, Slaměník, 2008, s. 341–342).

Milgramův experiment byl reakcí na Aschův experiment s úsečkami, který sice dokazoval, že lidé souhlasí s většinou, ale podle něj přímka nic neznamená, je to věc, kvůli které nemají lidé potřebu jít do konfliktu, proto provedl experiment s elektrickými šoky (Zimbardo, 2014, s. 291).

Experiment probíhal vždy za účasti tří lidí, dobrovolník byl učitelem, který trestal, ostatní byli spolupracovníci experimentu. Za učitelem stál experimentátor a poslední osobou byl žák, který měl elektrické šoky dostávat za špatné odpovědi při zkoušení. Učitel dával elektrické šoky na stupnici od 30 V po 450 V, zároveň měl k dispozici i ukazatele závažnosti šoku (mírný šok, pozor – vážný šok), aby byli obeznámeni se závažností. 65 % dobrovolníků dosáhlo na nejvyšší bod, tedy 450 V, kdy žák předstíral omdlení (Kučera, 2013 s. 129).

Dobrovolníci nejednali docela bez soucitu, pokaždé byli uklidňováni experimentátorem, že oni přebírají zodpovědnost, že s nimi podepsali smlouvu, takže musí ve zkoušení pokračovat. Původní předpoklad byl, že k nejvyšší hodnotě elektrických šoků se dostane jen jedno procento, tedy psychopati. Experiment dokázal, že všichni mohou být zcela poslušní, záleží na nátlaku autority a situačních faktorech (Zimbardo, 2014, s. 295–297).

Emoční inteligence

Emoční inteligence napomáhá vyrovnávat se s problematickými situacemi a vztahovými situacemi (Pletzer, 2009 s. 16).

Sociologové tvrdí, že pokud se člověk má rozhodnout v nějakém kritickém okamžiku, pravděpodobně se zachová podle toho, co mu velí emoce, ne rozum. Důvodem je prý jejich závažnost, kterou lidé emocím přikládají. Emoce a všeobecně pocity jsou zdrojem vědění, které není možné při rozhodování ignorovat. Emoce člověka chrání. Pokud člověk v minulosti udělal nějakou chybu, vybaví se mu při podobném případu pocit, který měl, když chyba měla své následky. V hippocampu se vytvoří vzpomínka, na nějakou událost, třeba ve chvíli, kdy se člověk málem srazil s protijedoucím automobilem. Do hippocampu se uloží informace jako, kdo seděl v autě vedle onoho člověka, kde přesně se tato událost stala, jakou barvu mělo protijedoucí auto, ale v centru emocí, amygdale, se tato informace uloží jiným způsobem. Takže pokud se ona osoba ocitne v podobné situaci, dostaví se pocit úzkosti, kvůli předešlé zkušenosti (Goleman, 2011, s. 13-28).

Emoční inteligence je soubor schopností, které člověku dávají možnost pracovat nejen se svými emocemi, ale i s emocemi ostatních. EQ je často označováno jako protiklad pro IQ, je to však mylná domněnka. Na světě prakticky neexistuje člověk, který by měl pouze jednu z těchto inteligencí. Emoční inteligence se obvykle člení na pět dovedností. První je znalost vlastních emocí, tzv. sebeuvědomění, tedy schopnost rozpoznat své emoce. Druhou dovedností je zvládání vlastních emocí, aby adekvátně odpovídaly situaci. Třetí dovednost je schopnost motivovat sám sebe. Čtvrtou dovedností je empatie, porozumění tomu, jak se lidé cítí. Poslední dovedností emoční inteligence je umění mezilidských vztahů, které umožňuje osobě jednat tak, aby druhá osoba nepřišla k emoční úhoně (Goleman, 2011, s. 47-50).

Sebevědomí

Sebevědomí rovněž patří k emoční inteligenci, je její nedílnou součástí. Sebevědomí utváří cíle, díky kterým si člověk osvojuje různé dovednosti, které ho utváří. Jinými slovy

sebevědomí podporuje růst osobnosti, rozvoj, jakmile si osoba dosáhne svého cíle, její sebevědomí se utvrdí a bude dále schopná rozvíjet se (Pletzer, 2009, s. 60).

Sebevědomí je vlastnost, která utváří jednání osobnosti, určuje její vnímání sama sebe. Sebevědomý člověk věří svému jednání a chování, je přesvědčen, že ho okolí přijímá. Opakem toho je pocit méněcennosti, který se vyznačuje vztahovačností a pocity bezmoci (Nakonečný, 1995, s. 83).

Rozpor vzniká, pokud se osoba cítí méněcenná, tedy přála by si mít vlastnosti někoho jiného, nebo neustále není spokojená se sebou, nebo svým výkonem. Toto jednání vede k pocitu, že je člověk nešťastný. Někteří lidé se dokonce cítí vinni tím, že nesplňují určité mantinely, toto opět podporuje pocit méněcennosti (Říčan, 2010, s. 189).

Extroverze a introverze

Švýcarský psychiatr C. G. Jung přišel s typologií extroverze a introverze, kterou založil na čtyřech psychických funkcích: racionálním myšlení, cítění, které jsou racionální funkcemi, a iracionálním čití a intuici, jsou vnitřní vnímání. Myšlení spolu s čitím dává dohromady empatii, ale spolu s intuicí je to intuitivní myšlení. Typologie určuje, zda je člověk zaměřen na sebe, nebo na své okolí. Extrovert je zaměřený na realitu, navenek, je společenský, otevřený, záleží mu na tom, co si o něm lidé myslí, je přizpůsobivý, aktivní, jedná bezprostředně. Introvert je zaměřený na sebe, žije si ve svém vnitřním světě, fantazíruje, má velkou představivost, je uzavřený, většinou pasivní, zdráhavý, nedůvěřivý, lidí se straní, svět a své okolí vnímá negativně (Nakonečný, 1995, s. 138–139, 170).

Extroverze a introverze jsou úplné protiklady, proto je lze kombinovat, aniž by se prolínaly. V reálném životě lze jen těžko najít člověka, který by byl pouze introvertní, nebo pouze extrovertní. Jednání osoby je vždy kombinací kognitivních schopností a emocí. Poměry jsou vždy jiné (Šnýdrová, 2008, s. 63).

Optimismus a pesimismus

Další významnou dimenzí je pesimismus a optimismus. Optimistická dispozice je, pokud člověk věří, že se stane něco dobrého, kdežto pesimistická dispozice předpokládá opak. Obecně platí, že optimismus se pojí s lepším duševním, ale i tělesným zdravím člověka (Ayers, Visser, 2015, s. 43–44).

Bossing může oběť změnit z optimisty na pesimistu, pokud se například oběť neustále snaží něco změnit, ale stále nedosahuje kýženého výsledku. Časem oběť rezignuje s tím, že požadovaného efektu nelze dosáhnout. Tímto si osvojí tzv. naučenou bezmocnost. Tento

pojem popisuje chování člověka, který ztratil veškerou motivaci se situací něco dělat, chová se pesimisticky, nikdy nic nebude stačit, proto není třeba se ani snažit. Toto chování se přenese na jakékoli jednání, i když prvotně mohlo vzniknout jako reakce pouze na jeden podnět (Vágnerová, 2016, s. 140).

Naučenou bezmocnost jako jeden z prvních popsal doktor Seligman v závislosti na svých pokusech jak na zvířatech, tak na lidech. Jeden z experimentů na lidech probíhal na základě třech skupin dobrovolníků. První skupina měla v místnosti puštěnou hudbu, která se dala vypnout pomocí tlačítka. Druhá skupina tlačítko neměla a musela tak hudbu poslouchat. Třetí skupina neměla puštěnou hudbu žádnou. Následující den opět byla puštěná hudba, tentokrát se dala ztlumit mírným gestem ruky. Dobrovolníci z první a třetí skupiny na tuto možnost přišly relativně rychle, kdežto dobrovolníci z druhé skupiny neudělali nic. Seligman později zkoumal, zda se dobrovolníci cítili bezradně, kupodivu zjistil, že někteří dobrovolníci se tak ve skutečnosti necítili. Optimisté se s touto pozicí mnohem lépe vyrovnávají, kdežto pesimisté mohou propadat depresím (Kaplan-Thaler, Koval, 2016, s. 94).

5 Následky mobbingu / bossingu

Oběť je vystavena velkému stresu, což může vyvolat řadu nemocí a co hůře, může jí dohnat až k sebevraždě. Některé statistiky dokonce uvádí, že pětina pokusů o sebevraždu u dospělých osob je nějak spojena s problémy na pracovišti (Beňo, 2003, s. 9).

Hamburská mobbingová linka, která pomáhá a eviduje oběti mobbingu uvedla, že z 2100 volajících:

- 31 % postihly psychosomatické potíže – deprese, úzkostné stavy, nervové zhroucení, ohluchnutí,
- 25 % postihly žaludeční potíže,
- 22 % poruchy spánku,
- 15 % na bolest a zatuhlost, od bolesti hlavy až po revmatismus (Kratz, 2005, s. 36).

5.1 Psychické a fyzické důsledky

Oběti vlivem patologických jevů na pracovišti mohou přijít k úhoně. Mezi nejčastější patří psychické a psychosomatické následky, zhoršené soustředění, zhoršené pracovní výkony, častá pracovní neschopnost, jak kvůli stresu a strachu jít do zaměstnání, tak kvůli imunitnímu systému, který vlivem stresu zeslábl, nespavost. Někdy může dojít i k syndromu vyhoření (Pindeš, 2012, str. 128).

Posttraumatická stresová zátěž PTSD

PTSD je reakce na stresovou událost, která může trvat krátce, nebo i dlouho. Stresová událost bývá většinou velice intenzivní (katastrofa, následek něčí smrti, oběti mučení, násilnění nebo i jiného trestného činu). Podle klasifikace Světové zdravotnické organizace (WHO/ICD – 10, 1991) a dalších lékařů se PTSD projevuje následujícími symptomy:

- dlouhodobá reakce na trauma,
- „myšlenkový teror“ – oběť neustále myslí na své trauma, na své trýznění,
- ztráta pozitivních emocí, emoční otupění,
- osoba nechce vykonávat žádnou aktivitu, která by mohla připomínat traumatickou událost,
- mentální a psychosomatické stresové symptomy, přecitlivělost, neadekvátní reakce (Látalová, 2013, s. 173).

Syndrom vyhoření

Dlouhodobé vystavování stresu může zapříčinit syndrom vyhoření neboli burn-out, který se vyznačuje tím, že se člověk celkově necítí dobře, jak emocionálně, tak fyzicky. Má pocity beznaděje a bezmoci, připadá mu, že jeho práce a ani celý život nemá smysl. Syndrom vyhoření má několik fází, první je nadšení, kdy člověk je odhodlaný své práci obětovat maximum, druhá je stagnace, kdy končí období ideálů a přichází opadnutí původního entuziazmu, následuje frustrace, kdy pracovník neví, co má dělat, vše je pro něj velkým zklamáním. Čtvrtá fáze je apatie, pracovník se vyhýbá kontaktu nejen s klienty a spolupracovníky, ale i ve svém soukromém životě se straní lidí. Poslední fází je syndrom vyhoření, úplné vyčerpání, které se vyznačuje ztrátou jakéhokoli zájmu o práci (Pindeš, 2012, s. 136–137).

Osobnostní konflikty

Mezi osobnostní konflikty patří frustrace a úzkost. Frustrace je specifické emoční prožívání vlastního neúspěchu. Frustrace se v člověku může hromadit, což může vést k rostoucímu napětí u postižené osoby, které si žádá značnou část fyzické i mentální energie. Napětí časem může přerůst až do úzkosti, což je zvláštní druh strachu, který svým způsobem nemá opodstatnění. Osoba chápe, že něco není v pořádku, uvědomuje si pocit strachu, ale nedokáže se ho zbavit. Tyto dva osobnostní konflikty člověka natolik ochromí, že není schopen jednat, uvažovat a ani myslet tak, jak by činil za normálních okolností. Je ochromen jeho pracovní, ale i osobní život (Cakirpaloglu, 2012, s. 195).

Stres

Stres je nesmírnou zátěží pro organismus. Obvykle se vyskytuje v situacích, které osobu ohrožují, narušují její rovnováhu nebo jsou obtížné. Stres je doprovázen změnami v organismu, a to změnou imunitního systému nebo změnou hormonální stability. Je to druh zátěže, který je determinován podílem dvou faktorů. Prvním z nich je faktor expoziční, ten je určován podmínkami, kterým musí subjekt dostát. Druhý faktor je dispoziční, což jsou vlastnosti a schopnosti subjektu. Stresu je objekt vystaven, pokud tyto faktory jsou v nepoměru, jinak řečeno není v jeho silách situaci zvládnout, nebo jeho schopnosti zůstávají bez povšimnutí nevyužity (Hladký, 1993 in Paulík, 2010, s. 41).

Stres sebou přináší mnoho vedlejších efektů, které se mohou projevit na fyzickém stavu oběti. Tyto druhotné projevy stresu mohou mít stejně fatální následky. Jak již bylo zmíněno výše, stres má neblahý vliv na imunitní systém. Při stresu se aktivuje sympatický nervový

systém, který zvyšuje aktivitu imunitního systému, a osa HPA, která naopak potlačuje aktivitu imunitního systému, snižuje počet bílých krvinek a uvolňuje cytokiny. Kratší stresové situace, jako je přednes, nebo důležitý rozhovor, nejsou pro imunitní systém takovou zátěží, zde se projeví sympatický nervový systém. U dlouhodobé se více uvolňují cytokiny, tělo se obrní proti různým infekcím, ale jakmile stres pomine, nahromaděná imunita většinou zmizí. Nejhůře jsou na tom lidé s chronickým stresem, tedy pokud stres přetrvává, jako je to u mobbingu a bossingu. Chronický stres působí na celý imunitní systém neblahým vlivem, člověk je pak mnohem náchylnější k onemocnění, již dříve překonané nemoci se mohou znovu projevit (Ayers, Visser, 2015, s. 55–56).

Poruchy spánku vzniklé stresem se projeví na celkové kvalitě spánku. Vliv stresu může zapříčinit absenci poklesu krevního tlaku při spánku a celkové ztrátě regenerace organismu. Znekvalitnění spánku sebou nese různá rizika jako je kardiovaskulární onemocnění a metabolické komplikace (Štejfa, 2007, s. 541).

Návykové nemoci, závislosti

Útěkem pro mnohé oběti může být závislost. Lidé v krajních situacích se snaží najít uvolnění, které jejich trápení nějakým způsobem zmírní, ať jde o alkohol, gamblerství, nebo drogy. Závislí se většinou nedokázali vyrovnat s častým stresem, svým strachem či frustrací.

Návykové nemoci jsou poruchy vzniklé kvůli užívání zdraví škodlivým látkám, těmito látkami se rozumí hlavně konzumace alkoholu, drog a patří sem i patologické hráčství tzv. gambling. Užívání těchto látek může vyvolat akutní intoxikaci, která trvá jen několik hodin po užití látky, ale záleží i na tom, o jakou látku se jednalo. Závažnějším stavem je škodlivé užívání, které je následkem dlouhodobého užívání těchto látek a nese s sebou určitá rizika a zdravotní potíže. Pokud se látky používají příliš často, dojde k syndromu závislosti, ten se vyznačuje nutností požívání těchto látek, potížemi se kontrolovat, tolerance k návykové látce, jedinec začíná být na menší dávky této látky prakticky rezistentní, postupně se pak tento jedinec přestává zajímat o cokoli jiného (Ralboch, Pavlovský, 2013, s. 208-209).

Mezi nejčastěji užívané návykové látky u obětí mobbingu a bossingu patří alkohol a cigarety.

Účinky alkoholu způsobují poruchy centrálního nervového systému hned po intoxikaci, poruchy závislosti se projeví častým užíváním alkoholu. Požívání alkoholu sebou nese rizika pro životně důležité orgány, jako jsou játra a ledviny. Alkohol má špatný vliv na trávicí systém, na oběhovou, dýchací a endokrinní soustavu. Mezi další projevy jsou i tělesné

změny jako jsou rozšířené cévy, rudnutí obličeje, kruhy pod očima a staře vypadající pokožka. Vzhledem i k ostatním účinkům alkoholu, jako je třeba útlum sebereflexe se potom řadí zanedbaný vzhled a ztráta zájmu o osobní hygienu (Kopecká, 2011, s. 94).

Závislost na alkoholu se vyznačuje zvýšenou nervozitou a popudlivostí, špatné pracovní výkony, neustálá ospalost, malátnost, bolesti hlavy a kloubů, poruchy soustředění, mohou se objevit i deprese a třes rukou (Hubínková, 2008, s. 225).

Závislosti na nikotinu, tedy kouření cigaret, je další rozšířenou závislostí. Nikotin má euforizující a psychostimulační účinky a je silně toxický. Vdechování nikotinu ovlivňuje serotonin, dopamin a zvyšuje vylučování noradrealinu. Nikotin jako takový povzbuzuje mysl, zvyšuje pozornost a psychickou výkonnost, navíc navozuje pocit štěstí. Způsobuje zrychlený tep, nechutenství, vyšší tlak, zrychluje dýchání, vysušuje sliznici, při vysokých dávkách hrozí zástava srce, křeče svalů, nespavost, břišní kolika atd. Stresem se zvyšuje počet vykouřených cigaret, což v kombinaci s ostatními faktory zvyšuje riziko kardiovaskulárních onemocnění, nehledě na počet karcinogenů v cigaretách, které podporují vznik rakoviny (Hosák, Hrdlička, Libiger, 2015, s. 172).

Gamblerství je méně rozšířené u obětí mobbingu a bossingu, než je alkohol, nebo závislost na nikotinu. Většinou se tak stane, pokud oběť náhodně zkusí nějakou hru a vyhraje určitý obnos, to jí může utvrdit v tom, že je to možné východisko pro problémy s prací a penězi. U hraní hazardních her je největší problém, že hráč se domnívá, že prohrané peníze lze zase snadno získat zpět, když příště vyhraje. Tito lidé chtějí nějaké vzrušení, riskují své rodinné zázemí, půjčují si od známých, ale i od institucí, nejsou schopni kontrolovat svou touhu a nechtějí se hraní vzdát (Hubínková, 2008, s. 231).

5.2 Ztráty kvůli bossingu a mobbingu

Oběti bossingu bývají na nemocenské, kvůli svému psychickému stavu, který je kvůli nespavosti, neustálému stresu více náchylný na jakékoli onemocnění. Nehledě na to, že člověk v takovémto stavu hledá jakýkoli důvod, proč nejít do práce. Z finanční stránky je to pro podnik i zaměstnance nevýhodné, jednak pracovník neustále chybí, potom menší finanční obnos, za doby trvání nemocenské, jej spíše přemluví k opuštění zaměstnání. Pro podnik to znamená další výdaje na odchod zaměstnance následované výběrový řízením a zaučováním nového pracovníka. V případě bossingu většinou dojde k tomu, že nově nalezená pracovní síla bude mít stejný osud, jako předešlá oběť, tedy, že se vše bude znovu opakovat (Hubnerová, 1995, s. 15).

Beňo (2003, s. 8) uvádí jako příklad jednu statistiku v Německu, která vyčíslila škody z mobbingu na 225 miliard eur ročně. Jiné statistiky (opět v Německu) uvádí menší čísla, konkrétně 20–50 miliard ročně.

Podnik, jak již bylo řečeno, tratí na tom, že oběť v podniku zůstává, existuje ale i riziko, že i odchod oběti bude mít na podnik neblahý vliv. Po odchodu z podniku nebude oběť vzpomínat na své pracovní zkušenosti v dobrém a může poškodit jméno podniku u konkurence. V novém zaměstnání může nejen poškodit podnik špatnou pověstí, ale může zde ventilovat svůj vztek tím, že její pracovní tempo bude vyšší než u předešlého zaměstnavatele. Navíc využije získané zkušenosti a prozradí konkurenci slabé stránky z bývalého podniku, tzn. bude velice motivovaná se pomstít. Pokud panuje na pracovišti bossing, s největší pravděpodobností není jen jedna oběť, proto ti postižení, kteří mají možnost uplatnění jinde, pracoviště opustí a podniku tak zůstanou jen průměrní zaměstnanci, kteří jsou vlivem pracovních podmínek ještě méně produktivní (Svobodová, 2008, s. 85).

Následky bossingu a mobbingu vyvolávají nejen stres u svých obětí, ale mohou způsobit i nedůvěru u klientů, kteří kvůli neshodám na postiženém pracovišti mohou mít pocit, že není dobré s takovým podnikem spolupracovat a přeruší veškeré další styky s tímto podnikem. Takový krok určitě nezůstane bez povšimnutí i u jiných stakeholderů a je možné, že vše bude eskalovat, až podnik přijde nejen o značnou klientelu, ale i dodavatele, kteří nebudou ohrožovat svoje živobytí spolupráci s takovým podnikem (Kopecká, 2011, s. 170).

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Cíl a metody práce

Z teoretické části práce vyplývá, že se zatím nepodařilo určit přesnou charakteristiku oběti bossingu nebo mobbingu, ale shodují se v tom, že oběti bývají něčím odlišní, mají určité charakteristiky a vlastnosti. Cílem práce je ověřit a potvrdit charakteristické rysy oběti bossingu, a tím přispět k prevenci bossingu věnováním větší pozornosti a péče rizikovým osobám. Na základě cíle jsme navrhli následující výzkumné otázky:

1. Jsou oběti bossingu pesimisté a introverti?
2. Jsou oběti bossingu méně sebevědomí?
3. Potýkaly se oběti bossingu v dospívání s problémy se šikanou, popřípadě s nestabilním rodinným zázemím?
4. Vyznačují se oběti konformním jednáním?

Pro účely zkoumání bylo použito kvalitativní šetření. V rámci zodpovězení všech výzkumných otázek bylo zapotřebí využít více metod zkoumání.

Všem respondentkám byl předložen test emoční inteligence a testy, které měly odhalit, zda jsou respondentky optimisti, nebo pesimisti a zda jsou introverti nebo extroverti. Zde se šetřily téměř všechny výzkumné otázky. Dotazník EQ potvrzuje, že obětí bossingu se pravděpodobně nestane extrovertní optimista se správnou mírou sebedůvěry.

Test emoční inteligence, který byl použit, se nazývá TEMINT a sestavili ho Gerhard Blickle, Tassilo Momm, Yongmei Liu, Alexander Witzki a Ricarda Steinmayr. Jako doplnění byly použity další dva testy od Philipa Cartera. První zkoumá, zda je respondentka extrovert nebo introvert a druhý zkoumá, zda je respondentka optimista nebo pesimista. Tyto testy zodpovídají výzkumné otázky č. 1, 2 a 4. TEMINT má čtyři atributy, které zkoumá. Mezi tyto atributy patří sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivace (sebevědomí), empatie a sociální dovednosti.

Dále bylo použito šetření v podobě 360° zpětné vazby, kdy pět lidí, včetně samotných respondentek, odpovídali na stejné otázky. Mezi dotazované byl vždy zařazen bývalý nadřízený (bosser), současný nadřízený, kolegyně, která s respondentkami sdílí kancelář, zaměstnanec, který pracuje v jiném oddělení, ale s respondentkami přichází často do styku a jako poslední byla zařazena osoba zvenčí. Tato osoba je pro podnik číslo jedna, dodavatel, se kterým komunikují respondentky č. 1 a 2, a v druhém podniku je to host podniku, který přichází do styku s respondentkami č. 3, 4, 5.

360° zpětná vazba poskytuje odpovědi na výzkumné otázky č. 1 a 4.

Jako poslední byl použit polostrukturovaný rozhovor s respondentkami, který zjišťoval okolnosti jejich života v současnosti, ale i v minulosti. Zároveň odpovědi respondentek popsaly průběh bossingu a jeho následky. Rozhovor zajišťuje informace pro zodpovězení výzkumných otázek č. 3 a 4. Výsledky z rozhovoru jsou zpracovány v podobě kazuistik jednotlivých respondentek.

7 Respondenti

Soubor respondentů se skládá z pěti žen. Tyto ženy jsou z dvou různých podniků, kde se vyskytl bossing. V praktické části je popsáno, že většinou jsou oběťmi ženy. Tato práce to potvrzuje, jelikož nebylo prakticky možné najít muže, který by s bossingem měl zkušenosti ať z podniku číslo jedna, nebo z podniku číslo dva.

Ženy z podniku číslo jedna pracují na různých administrativních pozicích. Obě respondentky pracují na stejném oddělení a mají jednoho vedoucího. V tomto podniku byl bosserem muž ve středním věku, vysokoškolsky vzdělaný a toto byla jeho první zkušenost coby vedoucího pracovníka. Jeho chování si nedávno všimlo personální oddělení a ukončilo s ním spolupráci.

Ženy z druhého podniku jsou recepční ve velké společnosti. Respondentky z tohoto podniku jsou na pracovišti pod neustálým tlakem. Kromě recepce mají na starost i podatelnu a většina úkolů zadávána pro recepci, nebo podatelnu je pro zaměstnance klíčová a naléhavá, takže všichni pracují pod velkým stresem, což podporuje vznik bossingu. Jedna z těchto respondentek odešla z této pozice na jiné oddělení částečně i kvůli zmíněnému chování její nadřízené. V tomto podniku byla bosserem mladá vysokoškolsky vzdělaná žena, byla to její první zkušenost na vedoucí pozici.

Respondentka č. 1 je středoškolsky vzdělaná a je jí 45 let. Pochází z Prahy, pracuje v prvním podniku na administrativní pozici. Do podniku nastoupila před šesti lety.

Respondentka č. 2 je vysokoškolsky vzdělaná, má titul ze soukromé vysoké školy ekonomického zaměření, je jí 29 let. Pochází z Moravy a pracuje pro první podnik 4 roky opět na administrativní pozici.

Respondentka č. 3 je vysokoškolsky vzdělaná, má titul z humanitních studií, je jí 29 let a pro podnik pracuje 4 roky, 2 roky pracovala jako recepční, nyní pracuje na jiném oddělení.

Respondentka č. 4 je středoškolsky vzdělaná, pochází z Kladna a je jí 52 let. V podniku pracuje 13 let.

Respondentka č. 5 je vysokoškolsky vzdělaná, má titul z veřejné vysoké školy, studovala humanitní obor. Je jí 23 let, je nejmladší ze všech respondentek. Pochází z Prahy a v podniku pracuje 5 let jako recepční.

8 Interpretace dat

8.1 Kazuistika

Respondentka č. 1 neměla v dětství stabilní rodinné zázemí. V dospívání přišla o otce následkem dopravní autonehody. Vzhledem k tomu, že zrovna v době této tragické události se její rodiče rozváděli, její matka k nim okamžité nastěhovala svého nového přítele. S otčímem si respondentka nerozuměla, měli spolu neustálé spory, které vyvrcholily jejím odchodem z domova v pouhých šestnácti letech.

Je nejstarší z pěti sourozenců, jeden z jejích sourozenců již v útlém věku zemřel. Tato skutečnost jí byla sdělena až po mnoha měsících, celou dobu netušila, co se stalo a kde její bratr je, její matka musela vyhledat odbornou pomoc.

Se svými sourozenci respondentka nikdy neměla moc dobré vztahy, musela je hlídat a starat se o ně. V současné době neudržuje se sourozenci žádný kontakt.

Dominantnější byl vždy otec, nebo později otčím, ale žádný dospělý vzor respondentka nikdy neměla, spoléhala se jen sama na sebe. Otčíma neviděla už přes deset let a svou matku více jak sedm let.

Šikanu nikdy nezažila. Nebyla členem žádné party, vždy měla jednoho až dva kamarády.

Současné rodinné zázemí je o dost stabilnější. Respondentka je vdaná a má dvě děti. Své manželství hodnotí jako šťastné a se svými dětmi si rozumí a má s nimi dobrý vztah. Díky rodině se cítí v životě šťastná.

Výsledky rozhovoru prokázaly, že odpověď na výzkumnou otázku č. 3 je ano, oběti bossingu měly v dospívání nestabilní rodinné zázemí.

Svého nadřízeného z počátku respektovala, důvěřovala jeho vedoucím schopnostem, ale později se snažila samu sebe bránit. Tato situace bossera podnítila jen k dalším útokům, proto už respondentka nikdy nevzdorovala. Respondentka se podvolila jednání nadřízeného, proto je její jednání konformní. Její vzdor byl potlačen kvůli tomu, že byla jediná, kdo si na něco stěžoval, ostatní mlčeli. Proto respondentka boj předem vzdala. Tento jev byl popsán již výše v experimentu Solomoa Asche, pokud by respondentka našla spojence, pravděpodobně by se ubránili útokům bossera, ale jelikož byla sama, podvolila se a jednala submisivně.

Útoky bossera byly vždy pasivně agresivní. Respondentku pomlouval, označoval její práci za nespolehlivou a kolikrát na respondentku i zvýšil hlas. Respondentka v rozhovoru uvedla, že se jí nadřízený i vysmíval, měl nelichotivé poznámky k jejímu vzhledu a šatníku,

který mu přišel moc obnošený a nereprezentativní. Nadřízený se snažil zdiskreditovat respondentku před jejími kolegy, dokonce jim radil, aby se s respondentkou příliš nestýkali. Vztahy mezi pracovníky týmu nebyly ideální, bosser je nutil, aby se navzájem jednotlivě hlídali a podávali mu zprávy o tom, kdo nedělá svou práci dobře a včas. Tyto události vedly k tomu, že si kolegové navzájem přestali věřit a báli se spolu komunikovat. Respondentka byla natolik submisivní, že se tlaku bossera podvolila, její jednání bylo opět konformní, i když z morálního hlediska nebylo správné.

Přestože je respondentka dostatečně kvalifikovaná, bosser jí nedovoloval využívat plně svou kvalifikaci a mnohdy jí zaměstnával naprosto zbytečnými úkoly, nebo z respondentky na čas udělal svou osobní asistentku, svého postavení využil například k tomu, aby oskenovala celou knihu, kterou si jeho dcera zapomněla vzít se sebou na školu v přírodě. Mezi jeho další tresty patřily nadstandardně časté služby na recepci, o kterých se respondentka často dozvěděla jen hodinu předem. Útokům čelila respondentka nejen ve své pracovní době, ale i ve svém osobním volnu prostřednictvím textových zpráv a telefonátů.

Plněním těchto úkolů opět vykazuje respondentka konformní jednání. Nadřízený zneužíval svého postavení, ale respondentka byla natolik submisivní, že úkol vždy splnila. Z toho vyplývá, že odpověď na výzkumnou otázku č. 4 je v tomto případě ano, respondentka vykazuje charakteristickou vlastnost oběti bossingu, je submisivní. Tento výsledek potvrdil i fakt, že respondentka nikdy nechce být něčí nadřízená, její chování je vždy konformní, nerada se ujímá vedení.

Výše uvedené jednání nadřízeného mělo neblahý vliv na fyzické, ale i psychické zdraví respondentky. Respondentka pociťovala často únavu, cítila se malátně, neustálý stres jí vyvolával migrény a často byla nemocná, většinou jí byla předepsána antibiotika, která za poslední rok byla nasazena více než pětkrát.

V práci se jí hůře pracovalo, protože se kvůli neustálému tlaku nemohla plně soustředit. Ve svém soukromém životě měla podobné problémy, nemohla přestat myslet na svou práci. Mezi další projevy se řadily i nechuť k jídlu, pocity úzkosti a zvýšená konzumace alkoholu a cigaret.

Respondentka č. 2 měla v dospívání problémy s šikanou. Její rodinné zázemí nebylo stabilní, v rozhovoru uvedla, že jí zasáhl rozvod rodičů. Kvůli zmíněnému rozvodu neměla respondentka stálý domov, neustále se stěhovala od jednoho rodiče ke druhému.

Dominantní osobou byl vždy otec, stejně jako u první respondentky, také obdobně jako u ní, ani respondentka č. 2 neměla v dospívání žádný vzor, který by se rozhodla následovat.

Respondentka má staršího bratra, se kterým nikdy neměla dobrý vztah, proto se s ním v současné době nestýká. Své rodiče vídává jen zřídka, dokonce i Vánoce raději trávila sama.

Kvůli útokům ze strany spolužáků se respondentka nikdy nestala členem nějaké větší party, vždy měla jednoho až dva kamarády, se kterými trávila čas. V kolektivu byla velmi neoblíbená, děti hrávaly hru, při které jakýkoli dotyk respondentky znamenal nakažení breberkami.

Z odpovědí rozhovoru vyplývá, že odpověď na výzkumnou otázku č. 3 je i u této respondentky ano, oběti bossingu v dospívání zažily šikanu, nebo měly nestabilní rodinné zázemí. V případě respondentky č. 2 byly přítomny obě z uvedených situací.

V současnosti respondentka nemá žádný trvalý vztah. Její poslední partner ji psychicky vydíral sebevraždou, pokud jejich vztah ukončí. Kvůli této skutečnosti a vytíženosti prací respondenta nehledá nového partnera.

Respondentka nastoupila do zmíněného podniku jako do svého prvního zaměstnání, je to tedy její právní pracovní zkušenost. Svou práci měla zpočátku ráda, ale vlivem okolností se situace změnila.

Chování nadřízeného respondentce přišlo zcela normální, nepochybovala o jeho kompetentnosti a vždy poslouchala veškerá nařízení. Odpověď na otázku č. 4 je opět ano, respondentka je submisivní. Mimo tuto otázku respondentka rozhovorem poskytla i částečnou odpověď na výzkumnou otázku č. 2, urážení a pomluvy nadřízeného vůbec nebrala jako urážku, ale jako fakt, i když má vysokoškolské vzdělání přímo pro výkon této pracovní pozice je přesvědčená, že není dostatečně kompetentní. Tato tvrzení potvrzují, že má respondentka nízké sebevědomí.

Bosser respondentku zahlcoval prací, mnohdy vzal práci jiného podřízeného a nařídil respondentce vypracovat tuto práci, i když k těmto úkonům neměla dostatečnou kvalifikaci. Bosser nerespektoval osobní volno respondentky, musela pracovat i mimo pracovní dobu a na dovolené. Respondentka v rozhovoru uvedla, že byla nucena vykonávat i práce, které byly naprosto zbytečné, nebo zesměšňující. Mezi tyto činnosti zařadila i úkoly, kdy musela změřit vzdálenost pomocí svých kroků, aby bosser mohl svým klientům přesně popsat, jak je vzdáleno místo A od místa B. I toto chování podporuje výsledek na výzkumnou otázku č. 4 a částečně i na výzkumnou otázku č. 2. Sebevědomý a nesubmisivní člověk by takový úkol nikdy neprovedl.

Problémy v práci narušovaly soukromý život respondentky. Kvůli neúnosným podmínkám byla neustále unavená a podrážděná. U respondentky se projevily následky traumatu. Veškeré činnosti prováděla automaticky, nad ničím nepřemýšlela a z činnosti si většinou nic

nepamatovala. Po dobu působení nadřízeného respondentka zhubla kvůli nechuti k jídlu a častým onemocněním.

Respondentka byla před nástupem do zaměstnání abstinent a nekuřák, nyní je závislá na nikotinu a každý večer požívá alkohol.

Respondentka č. 3 vyrůstala v neúplné rodině, otce nikdy nepoznala. Svou matku by jako hlavu rodiny neoznačovala a nikdy neměla žádný dospělý vzor. Ani v dospívání a ani nyní respondentka neudržuje vztah se svou matkou, navštěvuje jí pouze na významné svátky. Pravděpodobně kvůli svému dětství respondentka uvádí, že nejen že děti nemá, ale nikdy mít žádné ani nechce, s partnerem je tomu zrovna tak, momentálně nemá zájem o žádnou známost.

Přestože respondentka byla v dětství šikanována kvůli svému vzhledu, neměla problém najít si přátele a tvrdí, že byla vždy členem nějaké větší party přátel.

Respondentka č. 3 rovněž potvrdila, že oběti bossingu v dospívání zažily šikanu, nebo se musely vyrovnat s nestabilním rodinným zázemím.

Své bývalé nadřízené respondentka vždy důvěřovala, nezpochybňovala její rozhodnutí, respondentka č. 3 jeví znaky konformního jednání.

Respondentka má na práci dostatečnou kvalifikaci, ale nikdy jí na pracovišti nemohla plně využít. Nadřízená respondentce dávala naopak úkoly, které v popisu její práce nebyly. Všem zaměstnancům sdělila, že kdokoli potřebuje jakoukoli práci, i třeba pro osobní potřeby, má se na respondentku obrátit. Respondentka vykazuje submisivní chování, odpověď na výzkumnou otázku č. 4 je rozhodně ano. Respondentka uvádí, že by podřízené mít nechtěla, vždy se raději staví do pozice toho, kdo vykonává příkazy, nechce přijmout zodpovědnost.

Mimo již zmíněné úkoly byly respondentce zadávány i takové, které byly k jejímu zdravotnímu stavu neohleduplné. Po operaci šlach na levé ruce nebyl brán ohled na její dočasnou neschopnost vykonávat manuálně náročné práce.

Respondentka plnila jakýkoliv úkol od bývalé nadřízené, i když některé byly proti morálním zásadám, nebo ji ohrožovaly na zdraví. Respondentka je submisivní a potvrdila tak, že oběti bossingu vykazují konformní jednání.

Vlivem pracovních podmínek byla respondentka často nemocná, stres z návratu do práce jí kolikrát způsobil prodloužení pracovní neschopnosti tzn. respondentka znovu onemocněla.

Následky bossingu byly jak fyzické, tak psychické. Respondentka č. 3 pociťovala stejně jako předchozí úbytek energie, podráždění, nechuť k jídlu, pocity úzkosti a nedokázala

se soustředit. Toto všechno mohlo vést k vysoké chybovosti respondentky, na kterou si nadřízená stěžovala pomocí černých puntíků.

Respondentka č. 4 měla stabilní rodinné zázemí, dominantní byl vždy otec. Děti ve škole si jí nikdy moc nevšímaly, nebyla v kolektivu příliš oblíbená, ale jako šikanu by to nenazvala. Vždy měla jednoho až dva blízké přátele. V současnosti své rodiče příliš nenavštěvuje, vídá je jednou ročně.

Respondentka č. 4 nepotvrzuje, že by oběti bossingu byly v dětství šikanovány, nebo měly nestabilní rodinné zázemí. Její sebevědomí mohlo utrpět tím, že v kolektivu nebyla nikterak oblíbená, proto tvrdit, že byla v kolektivu populární také nelze, její výsledek je spíše neutrální než negativní.

Respondentka v rozhovoru uvedla, že se jí jednání nadřízené příčilo a přišlo jí, že zneužívá své pozice, ale nikdy s tím nic neudělala, vždycky provedla jakýkoli požadovaný úkol.

Přestože respondentka je v podniku již řadu let, kvůli bývalé nadřízené nabyla pocit, že je na svou práci příliš stará a nedokáže dobře pracovat s novou technologií. Nadřízená respondentku často označovala jako senilní. Respondentka tímto vykazuje nízkou sebedůvěru, odpověď na výzkumnou otázku č. 2 je ano, i tato oběť bossingu má nízké sebevědomí.

Nadřízená stejně jako u předchozí respondentky nebrala ohled na zdravotní stav a věk respondentky č. 4 a často jí zadávala práci, která pro její zdravotní stav nebyla vhodná. Respondentka všechny tyto úkoly plnila, tedy opět je patrné, že je respondentka submisivní, odpověď na otázku č. 4 je opět ano, respondentka je submisivní. Tento výsledek potvrzuje i fakt, že v rozhovoru uvedla, že by nikdy nechtěla být v roli vedoucího pracovníka.

Respondentka uvedla, že během jejího působení pociťovala úbytek energie, byla často podrážděná, nemohla se soustředit na svou práci a pociťovala často úzkost.

Respondentka měla často pracovní neschopnost, vlivem stresu pociťovala časté bolesti hlavy a zad, kvůli špatným podmínkám musela již několikrát podstoupit operaci šlach na pravé ruce. Rovněž se u respondentky zvýšil počet vykouřených cigaret na den.

Respondentka č. 5 popisuje své dětství jako šťastné. S rodiči se i nyní pravidelně stýká, má mladšího bratra, v dětství nebyl jejich vztah ideální, ale nyní jsou si velice blízcí. Dominantní byl v rodině otec, přesto respondentka vždy vzhlížela ke své matce. V současné době žije respondentka ve stabilním partnerském vztahu.

Se šikanou se respondentka potýkala až do ukončení střední školy, vždy se jí posmívaly dívky, kvůli jejímu vzhledu. Z tohoto důvodu neměla v dospívání mnoho přátel.

Respondentka potvrzuje výsledky u předchozích respondentek, oběti bossingu v dospívání zažily šikanu, nebo nestabilní rodinné zázemí.

Práce pro druhý podnik je její první pracovní zkušeností, ale necítí se zde spokojená. Respondentka v rozhovoru přiznala, že ani po odchodu nadřízené se necítí v práci bezpečně a neustále se bojí, že se situace bude opakovat.

Respondentka ze začátku plně důvěřovala své nadřízené, i když její kritika by někomu mohla přijít nepřiměřená, respondentka si myslela, že si to zaslouží. Po jisté době začala mít pochybnosti, jediný její pokus se hájit byl neúspěšný, proto už jej nikdy nezopakovala. Respondentka č. 5 je také submisivní. Rozhovor potvrdil, že všechny respondentky jsou submisivní, čímž byla zodpovězena výzkumná otázka č. 4. Respondentka rovněž uvedla, že by nikdy nechtěla mít podřízené, i toto tvrzení podporuje výsledek výzkumné otázky č. 4.

Nadřízená respondentku neustále kontrolovala, monitorovala její přestávky na oběd i toaletu, i když respondentka měla zdravotní problémy tak jí nedovolila použít toaletu více jak 3x za šestihodinovou směnu. Respondentka č. 5 stejně jako respondentka č. 3 dostávala úkoly, které byly naprosto zbytečné, nebo úkoly, které neodpovídaly jejímu popisu práce.

Přestože respondentka měla odmítnout vykonání některých úkolů, nikdy to neudělala, její jednání je konformní i v případech, kdy bylo ohroženo její zdraví.

Následky bossingu byly jak fyzické, tak psychické. Respondentka si stěžovala na úbytek energie a podrážděnost, což jí komplikovalo její soukromý život. Před přečtením jakékoli zprávy od nadřízené pociťovala úzkost a žaludeční nevolnost. Dále respondentka uvedla, že kvůli obavám z pozdního příchodu do práce měla noční běsy a trpěla nespavostí, kvůli stresu měla minimálně jednou týdně migrénu.

Před nástupem do tohoto zaměstnání byla respondentka abstinent, nyní konzumuje alkohol prakticky denně.

100 % respondentek vykazuje submisivní jednání, i když má toto jednání výše uvedené neblahé následky na jejich zdraví. Všechny respondentky uvedly, že vždy vyhoví jakýmkoli požadavkům od nadřízeného, podřizují se veškerým kontrolám, i když některé kontroly hraničí s porušováním osobní svobody.

Výzkumná otázka č. 4: Vyznačují se oběti bossingu konformním jednáním?

Výsledek: Ano, vyznačují.

80 % dotazovaných prožilo v dospívání šikanu, nebo mělo nestabilní rodinné zázemí, popřípadě obojí. Pouze jedna respondentka uvedla, že ani jedno ze zmíněných nezažila, i když nebyla v kolektivu oblíbená.

Výzkumná otázka č. 3: Potýkaly se oběti bossingu v dospívání s problémy se šikanou, popřípadě s nestabilním rodinným zázemím?

Výsledek: Ano, 80 % se potýkalo.

8.2 Emoční inteligence

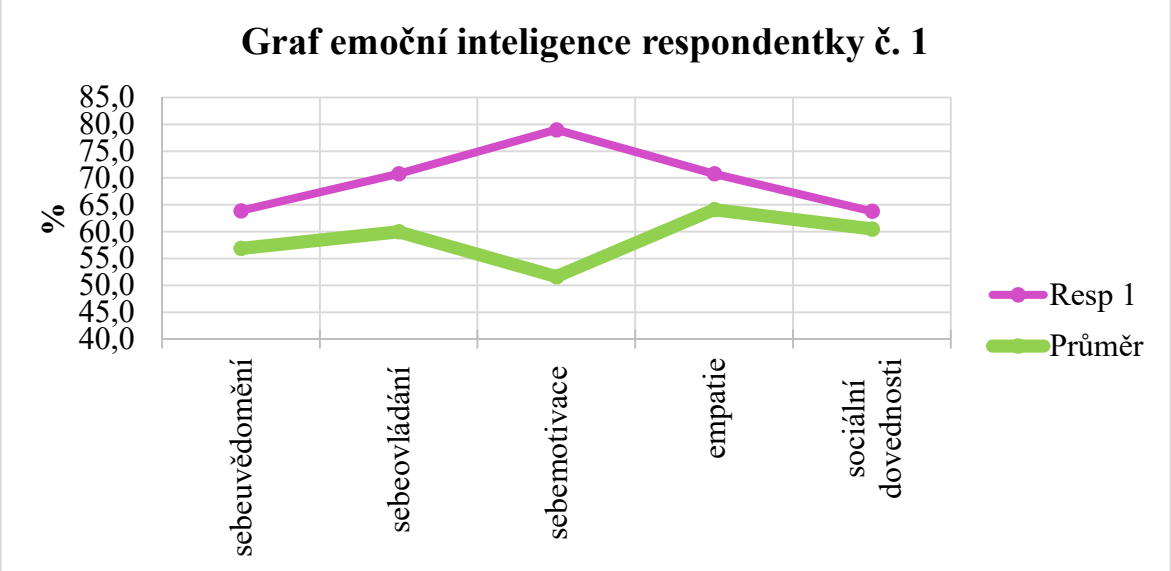
Respondentka č. 1 měla průměrnou emoční inteligenci. Sebeuvědomění, tedy schopnost chápat své pocity a samu sebe, měla respondentka na 64 %. Respondentka si je vědoma svých potřeb i svých emocí, ale stále má nějaké rezervy, které jí brání vždy pochopit, co je pro ni nejlepší.

Sebeovládání má na podobné úrovni, jako sebeuvědomění. Překvapivě vysokých výsledků dosáhla respondentka u sebemotivace, tam měla téměř 80 %. Je zřejmé, že její pracovní nasazení je dobré, ráda se učí a ze svých chyb si bere ponaučení a nevnímá je jako impulz k tomu, aby s činností přestala. U empatie dosáhla podobného výsledku jako u sebeuvědomění a sebeovládání, z toho vyplývá, že respondentka se dokáže vcítit do situace druhých, ale ne vždy situaci odhadne správně.

Nejnižších hodnot, necelých 64 %, dosáhla u sociálních dovedností. Sociální interakce chápe, nicméně má nějaká omezení.

Otázky zaměřené na konformitu potvrdily, že respondentka je konformní, výsledek výzkumné otázky č. 4 je ano.

Testy následně odhalily, že respondentka není ani pesimista, ani optimista, zároveň ukázaly stejnou nevyhraněnost u extroverta a introverta. Výsledek výzkumné otázky č. 1 je neutrální, respondentka v testech neukázala preferenci ani jedné z dimenzí.



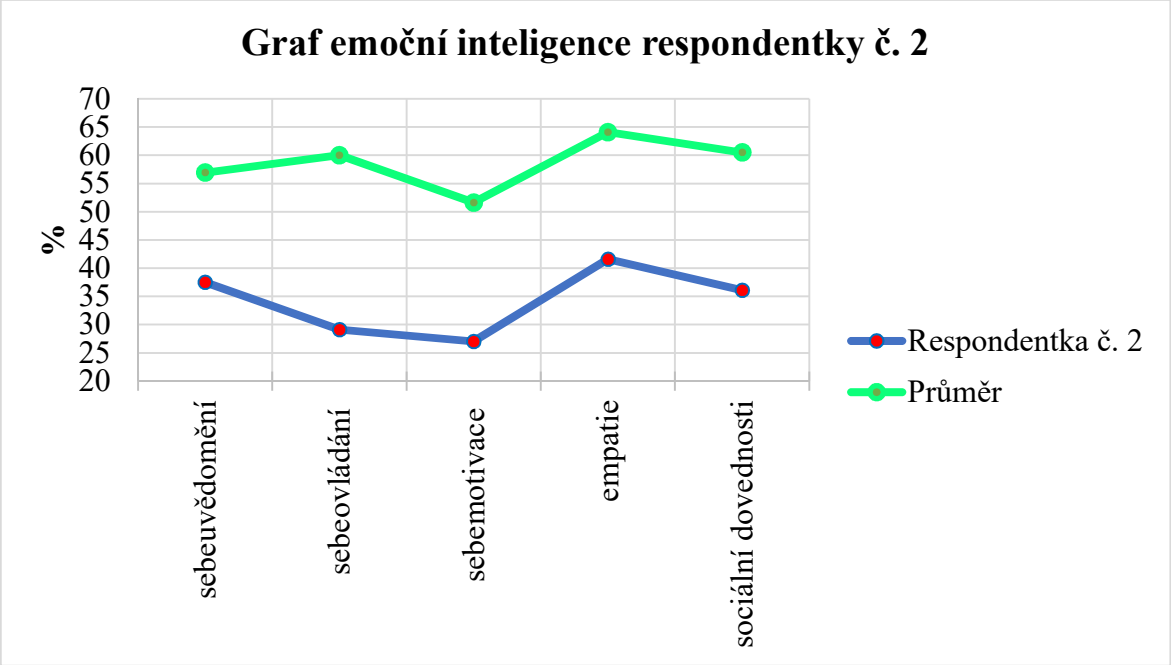
Obrázek 1: Graf emoční inteligence respondentky č. 1 (zdroj: vlastní zpracování)

Respondentka č. 2 měla nejnižší EQ ze všech dotazovaných, její výsledek byl podprůměrný. U sebeovládání, sebemotivace a sociálních dovedností její výsledek nepřekročil 30 %, zde má tedy výrazné rezervy. Nejvyšší hodnoty, 41,6 % dosáhla u empatie, ale i tato hodnota je pod průměrem.

Výsledek by se dal zdůvodnit tím, že respondentka se v kolektivu necítí moc dobře a toto je její první zaměstnání. Všichni v podniku prakticky vědí, že tato respondentka není se svým pracovním a ani osobním životem moc spokojená, ale bojí se cokoli změnit.

Otázky zaměřené na konformitu potvrdily, že respondentka je konformní, výsledek výzkumné otázky č. 4 je ano.

V následujících testech se zjistilo, že tíhne spíše k pesimismu a je introvert. Odpověď na výzkumnou otázku č. 1 je ano, oběti bossingu bývají pesimisté a introverti.



Obrázek 2: Graf emoční inteligence respondentky č. 2 (zdroj: vlastní zpracování)

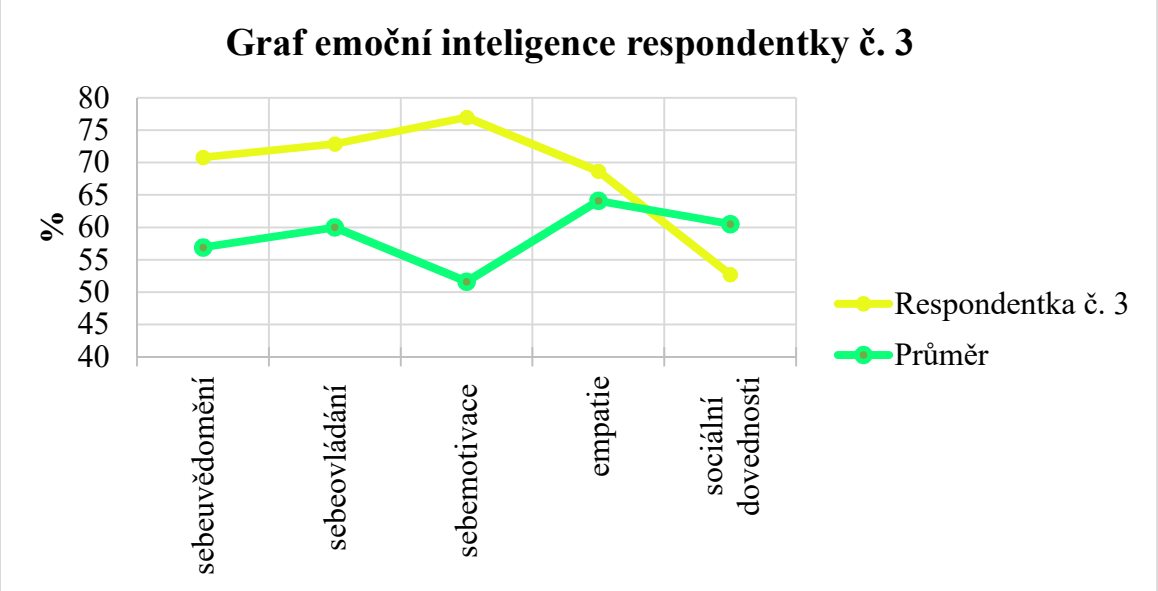
Respondentka č. 3 má EQ 68,4 %, což je také průměrná emoční inteligence. Kromě sociálních dovedností, u kterých dosáhla skóre více jak 50 %, byly její výsledky vždy kolem 70 %. Respondentka se více méně orientuje jak ve svých emocích, tak v emocích ostatních, ale ne vždy tomu podřizuje své chování.

Sociální dovednosti jsou pro práci recepční klíčové, proto je možné, že respondentka svým jednáním popudila nadřízenou k útokům, její jednání neodpovídalo jejímu pracovnímu zařazení.

Otázky zaměřené na konformitu potvrdily, že respondentka je konformní, výsledek výzkumné otázky č. 4 je ano.

Tato respondentka, stejně jako první, není ani pesimista a ani optimista. Stejná nevyhraněnost vyšla i v testu extroverze a introverze.

Výsledek výzkumné otázky č. 1 je i u této respondentky neutrální, neprokázala preferenci ani pro jednu ze zkoumaných dimenzí.



Obrázek 3: Graf emoční inteligence respondentky č. 3 (zdroj: vlastní zpracování)

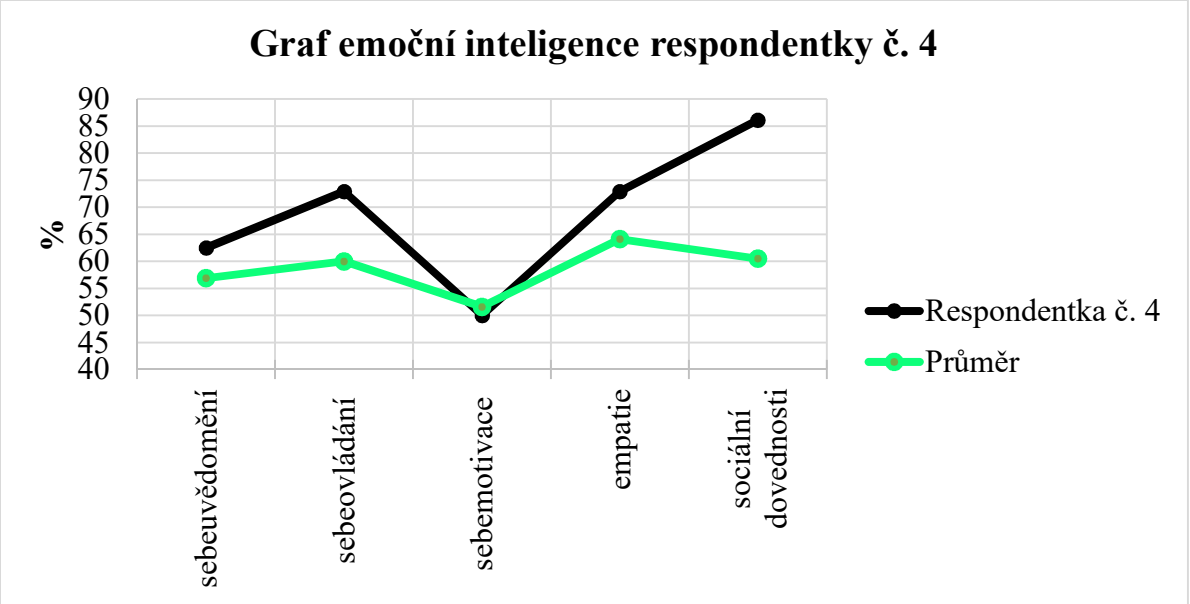
Respondentka č. 4 dosáhla opět pouze průměrného EQ. U empatie a sebeovládání měla respondentka bez mála 73 %, tyto dvě hodnoty naznačují, že je respondentka vždy milá a snaží se každému pomoci. Toto tvrzení utvrzuje i výsledek u sociálních dovedností, který přesahoval 80 %.

Sebemotivace je naopak část, kde dosáhla jen 50 %, což může být způsobeno i tím, že se respondentka zaměřuje už jen na důchod a v pracovním životě má pocit, že dosáhla svého maxima.

Schopnost rozpoznat své emoce a potřeby má respondentka na pouhých 62,5 %, z výsledků je zřejmé, že se respondentka ohlíží hlavně na okolí, na sebe nedbá.

Otázky zaměřené na konformitu potvrdily, že respondentka je konformní, výsledek výzkumné otázky č. 4 je ano.

Respondentka opět není ani pesimista, ani optimista, ani introvert a ani extrovert. V tomto případě je opět odpověď na výzkumnou otázku č. 1 neutrální, respondentka neprokázala preferenci ani u jedné z dimenzí.



Obrázek 4: Graf emoční inteligence respondentky č. 4 (zdroj: vlastní zpracování)

Respondentka č. 5 měla EQ 51 %, tedy průměrné. Je téměř o 20 % nižší než u předchozí respondentky. Sebeuvědomění a sebeovládání měla respondentka kolem 50 %. Respondentka má v těchto ohledech jisté limity.

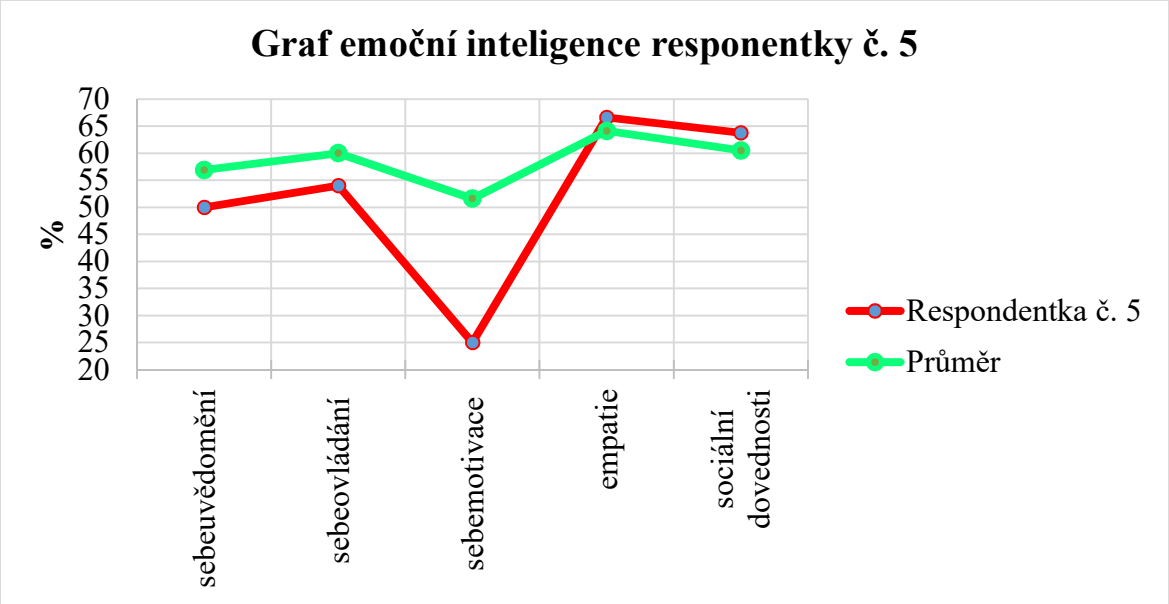
Výsledky mohou být horší i z toho důvodu, že tato respondentka je nejmladší ze všech dotazovaných.

Opravdu nízké skóre měla respondentka u sebemotivace, kde dosáhla pouhých 25 %. Dle odpovědí snáší špatně prohru a neúspěch, nerada riskuje a iniciativu přenechává ostatním. Respondentka patrně nedůvěřuje sobě a ani svým schopnostem. Tato slabina byla zřejmě využita bosserem při jeho útocích na respondentku. Respondentka sama o sobě nemá moc dobré mínění, takže se pravděpodobně snadno nechá strhnout kritikou.

Empatie a sociální dovednosti měla respondentka přes 60 %, v testu EQ je to tedy její nejsilnější stránka. Odpovědi v této sekci naznačují, že respondentka se snaží pomáhat a vcítit se do situace ostatních, ale ne vždy je její úsudek správný.

Otázky zaměřené na konformitu potvrdily, že respondentka je konformní, výsledek výzkumné otázky č. 4 je ano.

V testu extroverze a introverze vyšlo, že je respondentka spíše introvertní tzn., není jasný introvert, ale raději pracuje sama a necítí se ráda středem pozornosti. Jakožto recepční by respondentka měla být na společnost a lidi zvyklá, pokud bosser viděl, že respondentka není na tuto pozici dobrá, mohl cílit své útoky právě na respondentku, aby toto pracovní místo opustila a aby za ní byla nalezena kompetentnější náhrada. Test, který má ukázat, zda je respondentka pesimista, ukázal, že respondentka je spíše pesimista. Opět, jako tomu bylo u introverze, respondentka není vyhraněný pesimista, ale z odpovědí je jasné, že ke všem rizikům přistupuje s nejvyšší opatrností a nerada riskuje. Odpověď na výzkumnou otázku č. 1 je ano, oběti bossingu bývají introverti a pesimisté.



Obrázek 5:Graf emoční inteligence respondentky č. 5 (zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 1: Emoční inteligence (zdroj: vlastní zpracování)

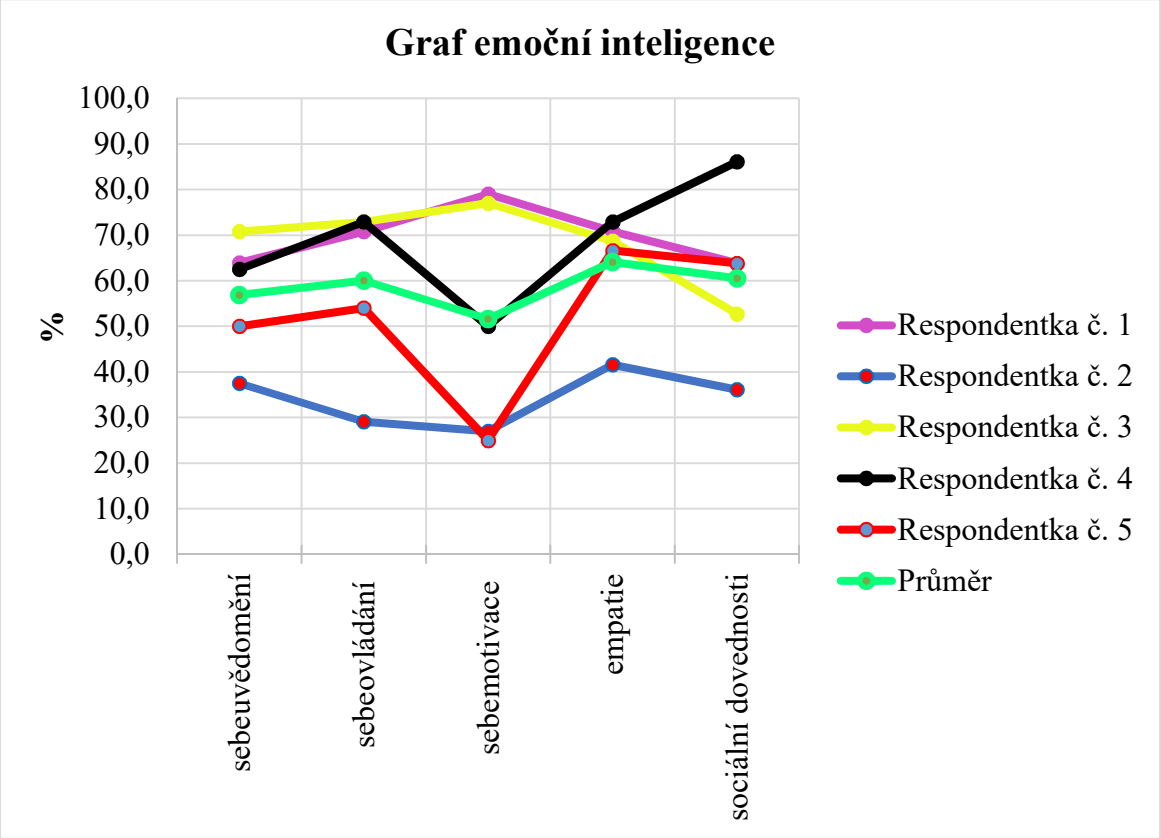
Atributy EQ\respondentky	**č. 1**	**č. 2**	**č. 3**	**č. 4**	**č. 5**	**průměr**
sebeuvědomění	63,9	37,5	70,8	62,5	50,0	56,9
sebeovládání	70,8	29,1	72,9	72,9	54,0	59,9
sebemotivace	79,0	27,0	77,0	50,0	25,0	51,6
empatie	70,8	41,6	68,7	72,9	66,6	64,1
sociální dovednosti	63,8	36,1	52,7	86,1	63,8	60,5
Celkem	**69,7**	**34,3**	**68,4**	**68,8**	**51,9**	**58,6**

Výsledky testů potvrdily, že oběti bossingu nebývají optimisté a extroverti. Žádná respondentka toto tvrzení nevyvrátila, většina z nich neměla ani u jednoho preferenci, a pokud ano, byl to pesimismus a introverze.

Emoční inteligence také nepřesáhla průměr u respondentek, pro profilování oběti je tento fakt jistým vodítkem, které může do budoucna pomoci při obdobných případech.

Respondentky spíše, než své city většinou chápaly pocity a rozpoložení druhých, možná i tato vlastnost je při obraně proti bossingu na škodu.

Graf emoční inteligence znázorňuje jednotlivého hodnoty respondentek, přičemž z těchto hodnot byl vygenerován průměr, který má znázorňovat výsledek klasické oběti bossingu. Díky dostupným datům by se takto dalo předem určit, kdy je náchylnější k tomu, stát se obětí psychopatologických jevů.



Obrázek 6: Graf emoční inteligence – porovnání všech respondentek (zdroj: vlastní zpracování)

8.3 360° zpětná vazba

Respondentka č. 1

Tabulka 2: 360° zpětná vazba – přijímání úkolů, vykonávání práce (zdroj: vlastní zpracování)

Přijímání úkolů, vykonávání práce

Dotazovaní	*Názor respondentky č. 1*
bosser – téměř vždy přijímá zadaný úkol	bosser – přijímá úkol
nadřízená – vždy přijímá zadaný úkol	nadřízená – přijímá úkol
kolegyně – vždy přijímá zadaný úkol	kolegyně – přijímá úkol
zaměstnanec – vždy přijímá zadaný úkol	zaměstnanec – přijímá úkol
dodavatel – vždy přijímá zadaný úkol	dodavatel – přijímá úkol

Výsledek výzkumné otázky č. 4 je ano, oběti bossingu vykazují konformní jednání.

Respondentka je společenská a komunikativní

360° zpětná vazba zjišťovala, zda je respondentka komunikativní a společenská. Všichni dotazovaní, včetně respondentky, potvrdili, že ano. Z výsledku vyplývá, že respondentka není introvert, odpověď na výzkumnou otázku č. 1 je v tomto případě ne.

Respondentka č. 2

Přijímání úkolů a vykonávání práce

Respondentka č. 2 měla stejné výsledky jako respondentka č. 1, respondentka č. 2 je rovněž konformní, odpověď na výzkumnou otázku č. 4 je ano.

Tabulka 3: 360° zpětná vazba – komunikace a společenské chování respondentek (zdroj: vlastní zpracování)

Respondentka je společenská a komunikativní

Dotazovaní	*Názor respondentky č. 2*
bosser – straní se kolektivu	necítí se dobře ve společnosti více lidí
nadřízený – straní se kolektivu	
kolegyně – straní se kolektivu	
zaměstnanec – straní se kolektivu	
dodavatel – je společenská	

Respondentka č. 2 se straní kolektivu, pouze dodavatel, který respondentku nevídá tak často toto tvrzení nepotvrdil. Odpověď na výzkumnou otázku č. 1 je podle zpětné vazby ano, oběti bossingu bývají introverti.

Respondentka č. 3

Přijímání úkolů a vykonávání práce

Respondentka č. 3 má také stejné výsledky, jako předchozí dvě respondentky, jedná submisivně, přijímá úkoly od kohokoli bez potíží. Opověď na výzkumnou otázku č. 4 je ano, oběti bossingu jsou konformní.

Respondentka je společenská a komunikativní

Všichni dotazovaní potvrdili, že je respondentka společenská i komunikativní. Respondentka většinu dotazovaných uvádí jako blízké přátele, neprojevuje se jako introvert, odpověď na výzkumnou otázku č. 1 je v tomto případě, ne.

Respondentka č. 4

Přijímání úkolů a vykonávání práce

Respondentka je konformní, odpověď na výzkumnou otázku č. 4 je ano, oběti bossingu bývají submisivní, konformní. Všichni dotazovaní uvedli, že respondentka vždy vykoná zadanou práci od kohokoli, respondentka toto tvrzení sama potvrdila.

Respondentka je společenská a komunikativní

Všichni dotazovaní souhlasí, že je respondentka společenská a komunikativní, výsledek na výzkumnou otázku č. 1 je ne, respondentka není introvert. Respondentka rovněž udržuje blízké přátelské vztahy se svými kolegy.

Respondentka č. 5

Přijímání úkolů a vykonávání práce

Respondentka č. 5 je vždy konformní, přijímá úkoly od všech dotazovaných bez jakýchkoli problémů, odpověď na výzkumnou otázku č. 4 je ano.

Respondentka je společenská a komunikativní

360° zpětná vazba poskytla informace, které respondentku definují jako tichou, rezervovanou a odtažitou. Respondentka se straní kolektivu a není komunikativní. Výsledek na výzkumnou otázku č. 1 je v tomto případě ano, oběti bossingu bývají introverti.

8.4 Shrnutí výsledků

Výsledky praktické části prokázaly, že existují vlastnosti, které jsou rizikové pro oběti bossingu, které je charakterizují a podle kterých se předem podaří určit, u kterého zaměstnance se toto riziko vyskytuje.

Respondentky nejen že tyto vlastnosti povětšinou mají, ale i potvrzují typy obětí popsané v teoretické práci.

Respondentka č. 1 je typem úspěšné oběti, bosser se upnul na respondentku s cílem nalézt i ty nejmenší chyby.

Respondentky č. 2 a 5 byly typem oběti nezkušené, mladé, a proto se staly snadným cílem

Respondentka č. 3 byla obětí oblíbenou. Respondentka je mladá a populární nejen v pracovním kolektivu, nadřízená na respondentku žárlila, proto své útoky mířila i na ní.

Respondentka č. 4 byla obětí handicapovanou, její věk jí znesnadňuje nalezení práce, respondentka kvůli své situaci nekladla žádný odpor jakýmkoli požadavkům.

Níže uvedené tabulky shrnují výsledky výzkumných otázek. Jelikož práce předpokládá, že osoba, která se s nejvyšší pravděpodobnostní nestane obětí bossingu je osoba, která je optimistická, extrovertní, má vysoké sebevědomí, v dospívání neměla žádné překážky a je dominantní, bylo stanoveno, že i nevyhraněnost v těchto vlastnostech je rizikovým faktorem. Pozitivní vlastnost pro osobnost oběti bossingu je hodnocena 2 b, nevyhraněný výsledek je hodnocen 1 b, negativní výsledek – 1 b.

100 % respondentek není pod hranicí 50 %, pouze dvě respondentky se svými odpověďmi nachází přesně na hranici. Další dvě respondentky dosáhly maximálního možného výsledku.

40 % respondentek jsou introverti a pesimisté, ostatní jsou v tomto ohledu nevyhraněné, žádná však není optimista, pouze některé prokázaly, že v pracovním kolektivu jednají jako extroverti.

60 % respondentek má nízké sebevědomí, zbylých 40 % má naopak sebevědomí vyšší.

80 % respondentek muselo v dospívání překonat nějaké nepříjemné překážky.

100 % respondentek jedná submisivně, prokazují konformní jednání.

Tabulka 4:Výsledek zkoumání respondentky č. 1 (zdroj: vlastní zpracování)

Respondentka č. 1			
	Kazuistika	**EQ**	**360° zpětná vazba**
VO 1	X	1	-1
VO 2	X	-1	X
VO 3	2	X	X
VO 4	2	2	2
VÝSLEDEK		**50 %**	

Respondentka vykazuje 50 % podobnosti s předpokládaným profilem oběti bossingu.

Tabulka 5: Výsledek zkoumání respondentky č. 2 (zdroj: vlastní zpracování)

Respondentka č. 2			
	Kazuistika	**EQ**	**360° zpětná vazba**
VO 1	X	2	2
VO 2	X	2	X
VO 3	2	X	X
VO 4	2	2	2
VÝSLEDEK		**100 %**	

Respondentka č. 2 se naprosto shoduje s předpokládaným profilem oběti bossingu.

Tabulka 6: Výsledek zkoumání respondentky č. 3 (zdroj: vlastní zpracování)

Respondentka č. 3			
	Kazuistika	EQ	360° zpětná vazba
VO 1	X	1	-1
VO 2	X	-1	X
VO 3	2	X	X
VO 4	2	2	2
VÝSLEDEK		**50,00 %**	

Respondentka č. 3 dosáhla stejné shody, jako respondentka č. 1, dle výzkumu je zřejmé, že i poloviční shoda s předpokládaným profilem je dostačující.

Tabulka 7: Výsledek zkoumání respondentky č. 4 (zdroj: vlastní zpracování)

Respondentka č. 4			
	Kazuistika	**EQ**	**360° zpětná vazba**
VO 1	X	1	-1
VO 2	X	2	X
VO 3	1	X	X
VO 4	2	2	2
VÝSLEDEK		**64,29 %**	

Respondentka č. 4 se s předpokládaným profilem oběti bossingu shoduje více, než respondentky č. 1 a 3.

Tabulka 8: Výsledek zkoumání respondentky č. 5 (zdroj: vlastní zpracování)

Respondentka č. 5			
	Kazuistika	**EQ**	**360° zpětná vazba**
VO 1	X	2	2
VO 2	X	2	X
VO 3	2	X	X
VO 4	2	2	2
VÝSLEDEK		**100 %**	

Respondentka č. 5 dosáhla stejně jako respondentka č. 2 maximální shody s předpokládaným profilem oběti bossingu, při výzkumu se prokázala jejich situace podobná, i když je každá z jiného podniku.

9 Doporučení

Doporučení pro manažery

Manažer nebo personální oddělení by měli dbát na správné zacházení s pracovníky. Bylo by nejlepší v rámci vstupních testů a školení nechat nové zaměstnance podstoupit i řadu psychologických testů, které upozorní na možný výskyt uvedených vlastností obětí bossingu.

V mnoha podnicích se podceňuje seznamování s novým kolegou, na to by manažer v rámci prevence proti patologickým jevům na pracovišti měl dbát.

Přestože se tento problém může zprvu jevit jako ojedinělý, nemusí tomu tak být. Bossing přináší nejen nepříjemnosti pro oběť, ale i pro podnik. Vlivem bossingu oběť není schopná pracovat tak, jak by v ideálních podmínkách pracovala. Praktická část dokázala, že oběti se vlivem stresu špatně soustředí, práce je nijak nemotivuje, jsou často nemocné, dělají zbytečné chyby a zvyšuje se u nich konzumace návykových látek. Bosser se na svou práci také plně nesoustředí, literatura uvádí, že bosser tráví čas v práci převážně tím, že vymýšlí další útoky. Bossing nejen zvyšuje fluktuaci, ale hrozí i podání žaloby jak ze strany oběti, tak ze strany bossera. Podnik tímto patologickým jevem přichází o peníze, prevence se vyplatí.

Manažer by se měl zaměřit na zaměstnance, kteří zatím nemají příliš pracovních zkušeností, měl by se pokusit poskytnout jim dostatečné školení a upozornit je, co po nich nadřízený chtít může a co ne. V praktické části bylo zjištěno, že respondentky, které neměly žádné pracovní zkušenosti, vykazují veškeré vlastnosti obětí bossingu, proto by jim měla být věnována patřičná pozornost.

Personální oddělení, nebo manažer by měli více sledovat uzavřené lidi, v praktické části se potvrdilo, že právě introverti vykazují všechny zkoumané atributy chování oběti bossingu.

Vedení by mělo zvážit začlenění opatření proti patologickým jevům na pracovišti do kolektivní smlouvy, kde by byla uvedená i případná sankce tohoto jednání.

Na školách už nějakou dobu funguje nulová tolerance k šikaně. Aktér šikany je v případě střední školy okamžitě vyloučen a v případě školy základní má kázeňský postih. Nic takového na pracovištích nefunguje. Školy mají svůj školní řád, který studenti musí podepsat, tedy něco jako kolektivní smlouva, kterou se zavazují dodržovat tamní kulturu. Existence nulové tolerance by měla být začleněna nejen v kolektivní smlouvě firem, ale i v zákonech. Lidé by měli pochopit, že psychické týrání, ač u něj neteče krev, může zabíjet.

Závěr

Teoretická část práce byla zaměřena na popis oběti bossingu. Vzhledem k tomu, že bossing je stále neobjasněný fenomén dnešní doby, se řada psychologů snaží nalézt model oběti, podle kterého ji lze co nejdříve rozpoznat, aby se dalo bossingu včas zamezit. Teoretická část proto obsahuje nejaktuálnější poznatky z odvětví sociálně patologických jevů na pracovišti.

V této části jsou definovány pojmy mobbing i bossing, jsou uváděny průběhy a příznaky těchto jevů a jejich možné následky. Podstatná část práce se zaměřuje na oběti těchto jevů a na jejich charakteristické znaky, které jsou v práci rovněž definovány. Mezi tyto charakteristické znaky patří introverze, pesimismus, nízké sebevědomí, nestabilní rodinné zázemí, šikana v dospívání a konformní jednání. Tyto vlastnosti jsou uvedenými zdroji uváděny jako klíčové při definování oběti bossingu.

Cílem práce bylo ověřit a potvrdit charakteristické rysy oběti bossingu, a tím přispět k prevenci bossingu věnováním větší pozornosti a péče rizikovým osobám.

Respondentky pocházely ze dvou zcela různých podniků, všechny byly v minulosti oběťmi bossingu a z větší části vykazovaly vlastnosti obětí, které jsou nejčastěji uváděny v literatuře.

Kazuistiky potvrdily, že obětí bossingu bývají většinou ženy, které jsou z rozvrácené rodiny, či si prošly jiným traumatickým obdobím během dospívání.

Test emoční inteligence rovněž potvrdil shodu s předpokládanou charakteristikou oběti s respondentkami. Žádná z respondentek neměla nadprůměrnou emoční inteligenci, nebyla optimista a ani extrovert, což by jim při obraně proti bossingu pomohlo.

Bakalářská práce doporučuje manažerům podniků, aby se zaměřili na pracovníky, kteří vykazují výše uvedené vlastnosti. Dalším doporučením je starat se o podnikovou kulturu, jelikož příznivé pracovní klima riziko bossingu minimalizuje. Ochrání se tím duševní zdraví zaměstnanců a zamezí se i případným finančním ztrátám, které jsou s tímto jevem spojeny.

Seznam použité literatury

[1] AYERS, Susan a Richard DE VISSER. 2015 *Psychologie v medicíně*. Přeložil Helena HARTLOVÁ. Praha: Grada Publishing, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5230-3.

[2] BEŇO, Pavel. 2003 *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA. ISBN 978-80-86517-34-9.

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

[4] *Bezpečný podnik: Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*, kolektiv autorů. 2016 2. rozš. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečností práce. ISBN 978-80-87676-21-9.

[5] CAKIRPALOGLU, Panajotis. 2012 *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.

[6] CARTER, Philip J. 2009 *Test your EQ: assess your emotional intelligence with 22 personality questionnaires*. Philadelphia, PA: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5535-4.

[7] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. 2012 *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

[8] EVANGELU, Jaroslava Ester. 2009 *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.

[9] GOLEMAN, Daniel. 2011 *Emoční inteligence*. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). V Praze: Metafora. ISBN 978-80-7359-334-6.

[10] HOSÁK, Ladislav, Michal HRDLIČKA a Jan LIBIGER. 2015 *Psychiatrie a pedopsychiatrie.* Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-2998-8.

[11] HUBER, Brigitte. 1995 *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie. ISBN 978-80-85186-62-4.

[12] HUBINKOVÁ, Zuzana. 2008 Psychologie a sociologie ekonomického chování. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1593-3.

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

[14] KALLWASS, Angelika. 2007 *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-299-7.

[15] KAPLAN THALER, Linda a Robin KOVAL. 2016 *Kdo vydrží, vyhraje: postupy a metody, jak pěstovat odolnost a vytrvalost.* Přeložil Jakub GONER. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-2650-546-4.

[16] KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. 2010 *Psychologie: pro studenty* zdravotnických oborů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3270-1.

[17] KOPECKÁ, Ilona. 2011 *Psychologie: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3877-2.

[18] KUČERA, Dalibor. 2013 *Moderní psychologie: hlavní obory a témata současné psychologické vědy.* Praha: Granada. ISBN 978-80-247-4621-0.

[19] KUYKENDALL, Sally. 2012 *Bullying* [online]. Santa Barbara: Calif.: Greenwood, [cit. 2017-05-02]. ISBN 978-1-4408-0027-6. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=44SiJgRyjq8C&pg=PT27&dq=peter+paul+heinemann&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiYmNK9n9DTAhWEbxQKHbSYBbkQ6wEIVTAH#v=onepage&q=peter%20paul%20heinemann&f=false.

[20] LAHNEROVÁ, Dagmar. 2012 *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Komunikace (Grada). *ISBN 978-80-247-4406-3.*

[21] LÁTALOVÁ, Klára. 2013 *Agresivita v psychiatrii.* Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4454-4.

[22] NAKONEČNÝ, Milan. 1995 *Psychologie osobnosti*. Praha: Akademie věd České republiky. ISBN 80-200-0525-0.

[23] NAKONEČNÝ, Milan. 2005 *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.

[24] NOVÁK, Tomáš. 2010 *Sám sobě psychologem 2*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2956-5.

[25] PAULÍK, Karel. 2010 *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Granada. ISBN 978-80-247-2959-6.

[26] PINDEŠ, Miroslav, David MICHALÍK, Marian KOMERSKA, Jiří LÉTAL a Pavla BANÝROVÁ. 2012 *Prevence násilí a zvládání krizové situace na pracovišti: Praktická studijní příručka* [online]. Praha: Českomoravská konfederace odborových. [cit. 2017-03-25]. ISBN ISBN 978-80-87306-08-6 . Dostupné z: http://www.azzs.cz/uploads/doc/projekty/Prevence_n%C3%A1sil%C3%AD_a_zvl%C3%A1d%C3%A1n%C3%AD_krizov%C3%A9_situace_na_pracovi%C5%A1ti.pdf

[27] PLETZER, Marc. 2009 Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3057-8.

[28] RABOCH, Jiří a Pavel PAVLOVSKÝ. 2012 *Psychiatrie*. Praha: Karolinum. ISBN 9788024619859.

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

[30] ŠNÝDROVÁ, Ivana. 2008 *Psychodiagnostika*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2165-1.

[31] ŠTEJFA, Miloš. 2007 *Kardiologie*. 3., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1385-4.

[32] VÁGNEROVÁ, Marie. 2016 *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a její organizovaný základ.* Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3268-1.

[33] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. 2008 *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

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

[35] WEDLICHOVÁ, Iva. 2001 *Emoční inteligence.* V Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně. ISBN 978-80-7414-347-2.

[36] ZAPF, Dieter a Heinz LEYMANN. 1996 *Mobbing and victimization at work.* Hove: Psychology Press. ISBN 0-86377-946-8.

[37] ZIMBARDO, Philip G. 2014 *Lucifer̊v efekt: jak se z dobrých lidí stávají lidé zlí*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2346-9.

Přílohy

Otázky rozhovoru (na kazuistiku)

1) Měla jste podle vás šťastné dětství?
    a. Ano
    b. Ne
2) Kdo byl ve vaší rodině dominantnější, matka nebo otec?
    a. Matka
    b. Otec
3) Udržujete dobré vztahy s rodiči?
    a. Ano
    b. Ne – jaký je důvod?
4) Kdo (jaký dospělý vzor), vás ovlivňoval v dospívání a proč právě on?
    a. Matka
    b. Otec
    c. Učitel(ka)
    d. Jiné:
5) Kolik máte sourozenců, v jakém pořadí jste se narodila, jaké jste s nimi měla vztahy a jaké vztahy s nimi máte nyní?
6) Když jste byla na základní škole, posmíval se vám někdo ze spolužáků, nebo vás někdo fyzicky napadal, nebo vám ničil věci?
7) Byla jste členem větší party kamarádů, nebo jste vždy měla jednoho až dva kamarády?
    a. Člen party
    b. Jeden až dva kamarády
8) Máte v současné době partnera nebo partnerku?
    a. Ano – jste se vztahem spokojená?
    b. Ne – jste ráda sama?
9) Máte děti?
    a. Ano – jaký s nimi máte vztah?
10) Máte pocit, že jste v životě šťastná?
    a. Ano
    b. Ne – proč?

11) Jste spokojená se svým zaměstnáním, jak tomu bylo v minulosti?
12) Důvěřovala jste svému nadřízenému, připadalo vám, že ví, co dělá?
    a. Ano
    b. Ne – proč?
13) Napadlo vás někdy, že váš nadřízený zneužívá svého postavení vůči svým podřízeným?
    a. Ano – proč?
    b. Ne
14) Pomlouval vás váš nadřízený?
    a. Ano
    b. Ne
15) Ubližoval vám váš nadřízený fyzicky?
    a. Ano
    b. Ne
16) Zvýšil na vás hlas?
    a. Ano
    b. Ne
17) Skákal vám často do řeči?
    a. Ano
    b. Ne
18) Vysmíval se vám, vašemu vzhledu, vašim koníčkům, někdy nadřízený?
19) Vysmíval se, nebo urážel někdy váš nadřízený vašim příbuzným, nebo známým?
20) Kdy se tato agresivita projevila, bylo to krátce po vašem setkání, nebo až později?
21) Bylo vám vyhrožováno třeba výpovědí, nebo srážkou ze mzdy?
    a. Ne
    b. Výpovědí
    c. Srážkou ze mzdy
    d. Obojí
22) Dostávalo se vám potřebných informací, které jsou pro výkon vaší práce nutné?
    a. Ano
    b. Ne
23) Máte dostatečnou kvalifikaci na pracovní místo, které zastupujete, využila jste vždy tuto kvalifikaci při zastupování tohoto místa?
    a. Ano, mám kvalifikaci, ne vždy jsem ji mohla využít

b. Ano, mám kvalifikaci, využívám jí denně při práci a bylo tomu tak i v minulosti
c. Ne

24) Dostávala jste často od nadřízeného úkoly mimo vaši kvalifikaci?
a. Ano – jaké?
b. Ne

25) Dostávala jste často úkoly, o kterých nadřízený věděl, že s jejich řešením máte problém? (Předpokládejme, že je možné, aby tyto úkoly splnil i někdo jiný.)
a. Ano
b. Ne

26) Dostávala jste úkoly, které jsou vůči vašemu věku a zdravotnímu stavu nepřiměřené?
a. Ano – jaké třeba:
b. Ne

27) Dostávala jste někdy zbytečné a nepotřebné úkoly?
a. Ano – jaké třeba:
b. Ne

28) Předstírala jste někdy, že máte práci, i když tomu tak nebylo?
a. Ano – z jakého důvodu:
b. Ne

29) Vzpomněla byste si na nějakou zvláštně urážlivou větu, kterou jste si v práci od svého nadřízeného vyslechla?
a. Ano – jakou:
b. Ne

30) Doslechla jste se někdy, že váš nadřízený řekl vašim kolegům, aby se s vámi moc nebavili?
a. Ano
b. Ne

31) Jak často se stalo, že pokud jste přišla do kanceláře, přestali všichni mluvit?

32) Měla jste pocit, že jste na pracovišti ignorována?
a. Ano
b. Ne

33) Máte mezi kolegy dobré vztahy, jak tomu bylo pod předchozím vedením?
a. Ano
b. Ne – rozveďte:

34) Když vám přišla zpráva od vašeho nadřízeného, bála jste se zprávu otevřít?
    a. Ano – proč?
    b. Ne
35) Dostávala jste výhružné emaily nebo textové zprávy?
    a. Ano
    b. Ne
36) Zavolalo si vás HR, kvůli vašim problémům na pracovišti?
    a. Ano – čeho přesně se to týkalo?
    b. Ne
37) Měla jste strach z návratu do práce po delší absenci (nemoc, dovolená, víkend)?
    a. Ano – proč?
    b. Ne
38) Myslela jste někdy na opuštění pracovního místa?
    a. Ano – proč?
    b. Ne – proč?
39) Z jakých důvodů jste práci odmítla opustit?
40) Jak často byla vaše práce nepřiměřeně kritizována nadřízeným?
41) Máte pocit, že je vaše práce byla častěji kontrolována, než vašich kolegů?
    a. Ano
    b. Ne
42) Kontroloval vám váš nadřízený emailovou schránku?
    a. Ano
    b. Ne
43) Kontroloval vám váš nadřízený i pauzy na toaletu, oběd a podobně?
    a. Ano
    b. Ne
44) Jak váš nadřízený reagoval na pozdní příchod, pokud se jednalo o necelých pět minut?
45) Jak váš nadřízený reagoval na nedodržení termínů nebo chyby ve vaší práci?
46) Snížil vám váš nadřízený přístup k zaměstnaneckým benefitům?
    a. Ano – jak:
    b. Ne
47) Svěřila jste se se situací v práci někomu z HR, kolegům, přátelům, nebo třeba psychologovi?

a. Ano – komu?
b. Ne – proč?

48) Stalo se, že jste byla náhle přesunuta na jiné pracoviště (u jiného stolu, v jiné kanceláři)?
    a. Ano – proč, kam?
    b. Ne
49) Jaká atmosféra panovala v oddělení při absenci a při přítomnosti nadřízeného?
50) Kolik lidí si všimlo změny ve vašem chování po odchodu nadřízeného?
51) Máte pocit, že jste kvůli práci byla více podrážděná v jiných kolektivech (doma, sportovní aktivity, mezi přáteli)?
    a. Ano
    b. Ne
52) Pociťovala jste na sobě úbytek energie?
    a. Ano
    b. Ne
53) Měla jste pocit, že se hůře soustředíte? Mohla byste mi tuto odpověď rozvést, jaké byly projevy, proč si myslíte, že tomu tak bylo atd.
54) Pociťovala jste nějaké jiné fyzické projevy? Nechuť k jídlu, bolesti hlavy, nebo třeba závratě při pomyšlení na nějaký problém v práci?
55) Trpíte na migrény?
    a. Ano – jak často? Co je vyvolává?
    b. Ne
56) Máte v práci, nebo i mimo práci, často strach a obavy, o kterých si ostatní lidé myslí, že jsou zbytečné?
    a. Ano
    b. Ne
57) Stává se vám, že pokud jste si vzpomněla, že jste v práci něco nedokončila, nebo neudělala, máte pocit mdlob, závratě a propadáte panice?
58) Užíváte alkohol nebo cigarety
    a. Ano – jak často jste je užívala před těmito událostmi, a jak často po nich?
    b. Ne
59) Chtěla byste mít pod sebou podřízené?
    a. Ano – proč?
    b. Ne – proč?

360ti stupňová zpětná vazba

1) Měl(a) jste někdy problém s:
    a. Respondentkou č. 1
    b. Respondentkou č. 2
    c. Respondentkou č. 3
    d. Respondentkou č. 4
2) Je na vás respondentka 1,2,3 .. vždy příjemná, když o něco požádáte?
3) Jste vždy spokojený/á s její spoluprací?
4) Měl(a) jste někdy problém s prací respondentky 1,2,3,4
5) Pokud ano, jak přijala kritiku?
    a. Konstruktivně, přijme a chyba se neopakuje
    b. Nesnese kritiku
    c. Hájí se
    d. Nikdy jsem kritizovat nemusela
    e. Možná je chvíli smutná, ale z chyby se poučí
    f. Přijme kritiku, ale chyby se dále opakují
    g. Jiné:
6) Kdybyste měl(a) hodnotit chybovost u respondentky 1,2,3,4:
    a. Žádná
    b. Téměř žádná
    c. Spíš průměrná
    d. Celkem častá
    e. Velmi častá
7) Zaznamenal(a) jste někdy, že by v jejich kanceláři bylo něco v nepořádku?
8) Jak si myslíte, že se chová k ostatním zaměstnancům?
9) Slyšel(a) jste někdy na respondentku nějakou stížnost od kolegů?
10) Stěžoval(a) jste si někdy na respondentku?
11) Vídáte respondentku v kolektivu více lidí, resp. přijde vám, že je společenská a komunikativní?
12) Kdybyste měl(a) respondentku charakterizovat, jak byste jí pospal(a) (můžete zaškrtnout více polí)?
    a. Vstřícná
    b. Upřímná

c. Rezervovaná
d. Zakřiknutá
e. Neochotná
f. Veselá
g. Smutná

13) Na stupnici od 1 do 5 ohodnoťte váš vztah s respondentkou 1, 2, 3 …

1 – jeho přítomnost je mi nepříjemná

2 – jeho přítomnost je mi mírně nepříjemná

3 – známe se od vidění / nemám vyhraněný názor

4 – jeho přítomnost je mi příjemná

5 – jsme prakticky přátelé

14) Máte pocit, že je respondentka pro tuto pracovní pozici dostatečně kvalifikovaná?

15) Jak reaguje na vámi zadanou práci?

a. Dobře
b. Spíše dobře
c. Spíše špatně
d. Špatně

Seznam obrázků

Obrázek 1: Graf emoční inteligence respondentky č. 1 (zdroj: vlastní zpracování).....40
Obrázek 2: Graf emoční inteligence respondentky č. 2 (zdroj: vlastní zpracování).....41
Obrázek 3: Graf emoční inteligence respondentky č. 3 (zdroj: vlastní zpracování).....42
Obrázek 4: Graf emoční inteligence respondentky č. 4 (zdroj: vlastní zpracování).....43
Obrázek 5:Graf emoční inteligence respondentky č. 5 (zdroj: vlastní zpracování).....44
Obrázek 6: Graf emoční inteligence – porovnání všech respondentek (zdroj: vlastní zpracování) 45

Seznam tabulek

Tabulka 1: Emoční inteligence (zdroj: vlastní zpracování) 44
Tabulka 2: 360° zpětná vazba – přijímání úkolů, vykonávání práce (zdroj: vlastní zpracování) 46
Tabulka 3: 360° zpětná vazba – komunikace a společenské chování respondentek (zdroj: vlastní zpracování) 46
Tabulka 4:Výsledek zkoumání respondentky č. 1 (zdroj: vlastní zpracování) 49
Tabulka 5: Výsledek zkoumání respondentky č. 2 (zdroj: vlastní zpracování) 49
Tabulka 6: Výsledek zkoumání respondentky č. 3 (zdroj: vlastní zpracování) 49
Tabulka 7: Výsledek zkoumání respondentky č. 4 (zdroj: vlastní zpracování) 50
Tabulka 8: Výsledek zkoumání respondentky č. 5 (zdroj: vlastní zpracování) 50

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Barbora Knottová
V Praze dne: 02. 05. 2017 Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis