

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Šikana v pracovních kolektivech

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
Mgr. Renata Oralová

Vypracoval:
Jaroslava Plašilová

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Šikana v pracovních kolektivech zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.
Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Jihlavě dne 9. 2. 2012

Jaroslava Plašilová

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Renatě Oralové za užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině, zvláště synovi, za morální podporu a pomoc v průběhu celého studia.

Jaroslava Plašilová

Obsah

Úvod	2
I. Teoretická část	
1. Obecný úvod do problematiky.....	3
1.1 Šikana v pracovních kolektivech.....	4
1.2 Vymezení pojmů	7
1.3 Dílčí závěr	10
2. Mobbing	11
2.1 Pachatel mobbingu	12
2.2 Oběť mobbingu	15
2.3 Metody, znaky, fáze mobbingu	17
2.4 Dílčí závěr	23
3. Bossing	24
3.1 Důvody šikany ze strany vedoucího.....	24
3.2 Strategie bossingu	24
3.3 Dělení bosserů	26
3.4 Dílčí závěr	28
4. Následky mobbingu a bossingu, možná obrana	29
4. 1 Následky mobbingu a bossingu pro zaměstnance.....	29
4. 2 Obrana proti mobbingu	31
4. 3 Škody vznikající zaměstnavatelům	35
4. 4 Dílčí závěr	37
II Praktická část	
5. Projekt výzkumného šetření – výskyt šikany na pracovišti.....	39
5.1 Cíl výzkumu	39
5.2 Volba druhu výzkumu.....	39
5.3 Popis jednotlivých příkladů mobbingu	39
5.4 Shrnutí kazuistik z hlediska typů a chování mobberů.....	46
5.5 Praktické poznatky	48
Závěr	50
Resumé.....	51
Anotace.....	52
Seznam použitých pramenů a literatury.....	53

Úvod

Tématem mé bakalářské práce je Šikana v pracovních kolektivech. Moji volbu ovlivnilo mimo jiné to, že jsem se s šikanou v zaměstnání osobně setkala. Domnívám se, že v dnešní době existuje mnoho zaměstnanců, kteří jsou šikanováni svými kolegy, z tohoto důvodu je toto téma vysoce aktuální. Proto bylo cílem mé práce poukázat na nutnost zabývat se tímto tématem.

Ve své práci se zabývám šikanou mezi zaměstnanci, kteří mají rovné postavení, i šikanou směřující od vedoucího pracovníka směrem k podřízeným. Za účelem lepšího uchopení celého problému se zabývám nejprve vymezením základních pojmů, které následně užívám v dalších kapitolách práce. Pozornost práce je zaměřena na metody a fáze mobbingu a bossingu, příčiny jeho vzniku a možnosti obrany, v práci se pokouším podat charakteristiku jednotlivých typů pachatelů mobbingu a bossingu a jejich obětí. Každá kapitola obsahuje dílčí závěr. Ve své práci jsem použila komparační a induktivní metodu, kdy jsem shrnula poznatky autorů prací, zabývajících se mobbingem a bossingem, provedla srovnání některých jejich názorů a připojila jsem svoji argumentaci. V praktické části jsem popsala případy šikany v zaměstnání, které se odehrály v okruhu mých známých i svůj vlastní příběh. Potvrdil se citát, který uvádí ve své knize Kratz: „ *Kdo má kolegy, už žádné nepřátele nepotřebuje.*“¹ Hledala jsem odpověď na otázku, jak vyřešit negativní stav na pracovišti. Snažila jsem se naznačit možnosti řešení konkrétních případů a zaměřila jsem se na porovnání jejich charakteristických znaků včetně vysledování chyb, kterých se aktéři dopustili. Celkovou formou vzniklé práce je kompilační stať s připojenou praktickou částí.

Domnívám se, že právě sociální pedagogika může významnou měrou ovlivnit interpersonální vztahy mezi lidmi a speciálně vztahy kolegů na pracovišti. *Vzhledem k tomu, že v České republice není otázka mobbingu a bossingu věnována dosud dostatečná pozornost, je celkovým a hlavním cílem práce upozornit na problémy související s šikanou na pracovišti a na nutnost jejich rychlého řešení. Z prováděných statistických výzkumů je totiž zřejmé, že šikana na pracovišti má negativní ekonomický dopad v celostátním měřítku.*

¹ Kratz, H. J. Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 34

I. Teoretická část

1. Obecný úvod do problematiky

Poněvadž v zaměstnání trávíme značné množství času, ovlivňuje náš život přirozeně i chování spolupracovníků k nám i mezi sebou navzájem. Jak praví Mikuláščík, „*naše potřeba komunikace je jednou z nejdůležitějších potřeb života. Žít znamená komunikovat. Nekomunikovat znamená umřít.*“² Při zdravé komunikaci dochází k dorozumění, vzájemnému pochopení a vzniku dobrých mezilidských vztahů. Zdravá komunikace je podmínkou duševního zdraví. Naopak nezdravá komunikace značí nedorozumění, hádky a lhaní.³ Je nasnadě, že obsah a průběh komunikace zanechávají na každém členu pracovního kolektivu nerasmazatelné stopy a určitým způsobem ovlivňují jeho osobnost – „*v řadě výzkumů se potvrdilo, že komunikační úroveň jednotlivce se v souvislosti s přítomností jiných lidí mění. Může se zhoršovat, ale může se také zlepšovat.*“⁴

Vliv okolí se netýká pouze komunikace, ale zanechává následek i na ostatních součástech lidské osobnosti a psychiky – ať už pozitivní či negativní. Právě z toho důvodu je potřebné se kvalitou vztahů na pracovišti zabývat. Neboť čím více času v zaměstnání člověk stráví, tím větší důležitosti pracovní prostředí a společenské ovzduší na pracovišti nabývá nejenom pro samotného zaměstnance, ale i pro společnost jako takovou – pozitiva či negativa pracovního charakteru si zaměstnanci přináší i do svých domovů, kde psychika pracoviště sekundárně ovlivňuje i ostatní členy domácnosti. Dnes, kdy se prodlužuje věková hranice odchodu do důchodu, a kvantum času prožitého v zaměstnání se tak přirozeně zvyšuje, se opravdu jedná o zásadní problém. Práce ovlivňuje kvalitu života jedince. Její pomocí jsou uspokojovány základní lidské potřeby. „*Podle Světové zdravotnické organizace (WHO: World Health Organization) je zdraví stavem úplné tělesné, duševní a sociální pohody. Právě sociální pohodu někdy pracovníci ve své organizaci postrádají.*“⁵

Na tom, jaké fungují na pracovišti vztahy, je závislá produktivita práce. Proto by mělo být v zájmu managementu, aby se snažil vytvořit zaměstnancům co nejpříznivější podmínky, a to jak po stránce personální, informační, tak způsobem vedení či úpravou pracovního prostředí. Kvalitu vztahů však ovlivňuje jak zaměstnavatel, tak na druhé straně zaměstnanci. Různé typy lidí mají různou schopnost zvládat konflikty a stresové

² Mikuláščík, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 16

³ Vízdal, F. Základy psychologie. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 179

⁴ Mikuláščík, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 20

⁵ Mayerová, M. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 56

situace. Proto by mělo mít vedení podchycené případy mobbingu a pomoci zaměstnancům v boji proti němu.⁶

1.1 Šikana v pracovních kolektivech

Jestliže spolu pracují dlouhou dobu stále titíž lidé, dochází časem ke třenicím a nedorozuměním. Vznikají neshody, které vycházejí z různých názorů, z různých postojů, jak pracovních, tak hodnotových. Mohou se začít vyskytovat konflikty.

Ke konfliktům v zaměstnání dochází dnes a denně, je však těžké posoudit, kdy jde o běžný, nevinný konflikt a kdy už dochází k přerůstání konfliktu do mobbingu. Během střetu může v lepším případě paradoxně dojít i k vyřešení dlouhodobě nepříznivé situace:

1. Problém je pojmenován, obě strany ví, o co jde.
2. Dojde ke konfrontaci obou stran, strany si vzájemně sdělí, jak nahlíží na problém ze svého úhlu pohledu.
3. Každá strana předkládá své argumenty a důvody.
4. Může dojít k akceptování důvodů druhou stranou a vyřešení sporu nebo si naopak strany stojí za svým a situace se tím stává přehlednější, protože každá strana ví, že soupeř neustoupí.

V konfliktu dochází ke dvěma rozdílným způsobům jednání: buď útočíme, nebo se stahujeme. Ofenzivní typ jedince bez problémů sdělí ostatním, co mu vadí, je spontánní a nepřemýšlí dlouho, co řekne. K jeho negativům patří to, že nerad naslouchá druhým, nezadržuje hněv a nevnímá potřeby ostatních. Přispívá k rychlému vyhocení konfliktu.

Defenzivní typ dlouho uvažuje, než začne o konfliktu mluvit. Předem si promyslí, co řekne, nerozčiluje se kvůli maličkostem. Snaží se druhého pochopit. Na druhou stranu se často uráží, intrikuje. Nevyjádří přímo své potřeby a tím protahuje konflikt.⁷

Také mezi muži a ženami existuje rozdíl ve vedení rozhovoru. Muži raději mluví sami a snaží se druhou stranu přesvědčit. Nepřemýšlejí o tom, jaké emoce vyvolají u protistrany. Hněv je u nich častým průvodním jevem, ale přemýšlejí o praktickém vyřešení problému. Odpouštějí snadněji než ženy. Ženy naopak spíše naslouchají

⁶ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 135

⁷ Haasen, N. Žena v konfliktním rozhovoru. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 36

a kladou otázky. Problémy často pouze naznačují a doufají, že se druhá strana dovtípí. Nechtějí nikoho zranit. Více projevují emoce, jako jsou strach, smutek. Dobře si pamatují domnělou nespravedlnost a tu neodpouštějí.⁸

Pokud ovšem dochází ke konfliktům, které přerůstají únosnou míru, mají už patologický průběh, nazýváme tento jev mobbingem.

Slovo mobbing začalo být používáno až v poslední době, ale ústrky mezi zaměstnanci na pracovišti existovaly vždy. O tomto problému se však nehovořilo a také ho nikdo neřešil. Mobbingem se nyní nejvíce zabývají především ve skandinávských zemích. I u nás se v posledních letech slova šikana na pracovišti začínají více používat. Rostou obavy zaměstnanců z propouštění a lidé jsou schopni udělat mnohé pro to, aby se propouštění dotklo kolegy a ne jich samotných. Obecně se také zvyšuje agresivita ve společnosti. V našich podnicích se obvykle stále ještě problém mobbingu neřeší, vedoucí pracovníci se nechtějí zaplétat do složitých vztahů svých podřízených. A pokud ano, většinou je za viníka označena oběť, protože silné vůdce skupiny si vedoucí nechce znepřátelit. V naší zemi se obrací k soudu stále ještě málo obětí mobbingu.

V západních zemích je už tento problém řešen ve velké míře, neboť přes počáteční stadium vývoje problému (ve kterém se nyní nalézá Česká republika) se již tamější společnost dostala dále. V těchto státech dospěli k poznání, že mobbing stojí hodně peněz, a navíc je ohrožena pověst firmy i mobbera.

Mobbing se může dotýkat ústavně zaručených práv a svobod. Oporu pro právní ochranu před mobbingem můžeme nalézt například v čl. 1 Listiny základních práv a svobod. Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné. Obdobně v článku 10 téhož předpisu, který stanoví, že každý má právo zachovat si lidskou důstojnost, osobní čest, dobrou pověst a ochranu svého jména.⁹ Občanský zákoník v § 11 hovoří o právu na ochranu osobnosti, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, jména a projevů osobní povahy. Procesní obranu proti mobbingu v civilním řízení zakotvuje § 13, který stanoví, že fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené

⁸ Haasen, N. Žena v konfliktním rozhovoru. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 73

⁹ Usnesení předsednictva ČNR č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod, jako součásti ústavního pořádku České republiky ve znění pozdějších předpisů

zadosti učinění.¹⁰ Trestní zákoník považuje některé projevy mobbingu za trestné činy – například pomluva §206 a vydírání §235.¹¹ Dle odst. 2 písm. b) zákoníku práce musí zaměstnavatel zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců.¹²

Pokud bychom se ptali po **příčinách** vzniku mobbingu – může se jednat o pouhou nudu a jednotvárnost na pracovišti, nebo naopak o přetížení zaměstnanců, kdy se vytrácí kolegialita. Může jít také o špatný styl řízení zaměstnanců – buď příliš liberální, kdy se zaměstnancům nechává téměř úplná svoboda, nebo na druhé straně styl autoritativní. Významnou úlohu hraje strach z reorganizace, ze snižování počtu pracovních míst. Další příčinou může být závist mezi jednotlivými pracovníky či frustrace. Na frustraci reagují lidé dvěma způsoby. Buď obviňují sami sebe a obrací se tak proti vlastní osobě, nebo u nich propukne hněv a chovají se agresivně.¹³

Ke vzniku mobbingu, dle mého názoru, dochází také vinou celkově nezdravého ovzduší v organizaci a nevyhovujících pracovních podmínek, které v kolektivu zaměstnanců vytvářejí takzvané „stresory“. V dnešní době oblíbená a ze západních zemí převzatá myšlenka takzvaných „sálových pracovišť“, kdy dochází ke sloučení jednotlivých kanceláří a vytvoření velkých pracovních sálů, ve kterých pracuje větší množství osob, přináší problémy sama o sobě. Pracovníci nemají žádné soukromí, jsou neustále vytrháváni z myšlenek zvoněním okolních telefonických přístrojů, hovorem ostatních pracovníků. Ne každý je schopen vyrovnat se s těmito rušivými elementy. Wagnerová uvádí: *„přítomnost mnoha osob, nedostatek soukromí a změna pracovních podmínek jsou rozhodně stresory, které se mohou negativně projevit v pracovní výkonnosti, zvýšené únavnosti a stresovanosti zaměstnanců. Vliv vyrušování a například zvýšená hlučnost se mohou projevit jako faktor, který výkonnost snižuje, pokud se na něj zaměstnanec nedokáže adaptovat. Je třeba si uvědomit, že jednotlivé stresory na jedince působí kumulativně. Pokud se pohybují kolem hranice stresové odolnosti jedince (což se může projevit jeho konfliktností, nižší výkonností, unavitelností, neschopností adaptace na situaci), pak i malá změna může způsobit celkové selhání. Stísněné prostory obecně působí zvýšení krevního tlaku a srdeční frekvence. Pokud je zavedení společných prostor spojeno i s omezením přístupu denního světla zvýšením*

¹⁰ Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

¹¹ Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

¹² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

¹³ Mayerová, M. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 73

*podílu umělého osvětlení, s prací v klimatizovaném prostředí bez přístupu čerstvého vzduchu, lze počítat rovněž se sníženou imunitou zaměstnanců, zvýšenými sklony k depresivním náladám a s vyšší unavitelností.*¹⁴ Huberová je toho názoru, že optimální počet zaměstnanců pracujících v jedné kanceláři jsou dva až tři.¹⁵

V souvislosti s těmito rušivými elementy dochází samozřejmě k podráždění citlivějších osob, k nervozitě, která může být určitou dobu potlačována, ovšem se stupňujícím se stresem musí zákonitě dojít k propuknutí afektu. Pouze díky nevyhovujícím pracovním podmínkám dochází k neshodám a nenávisti mezi pracovníky, ke vzniku skupin, které mezi sebou soupeří. Domnívám se, že každý, kdo zřizuje tato hromadná pracoviště, si musí být vědom toho, že práce většího množství osob ve velkém společném prostoru nemůže nikomu vyhovovat a že produktivita práce nemůže být tak velká, jako když pracovníci vykonávají svoji práci v klidu. Ovšem nikdo z těch, kteří plánují podřízeným takovéto podmínky, v nich sám nepracuje.

Osoby žijící ve stresu trpí fyziologickými příznaky, které jako první popsal lékař a vědec Hans Selye. Jde o bušení srdce, nechutenství, migrénu, z emocionálních příznaků se jedná o prudké a výrazné změny nálad, pocity únavy, poruchy pozornosti, zvýšenou popudlivost a úzkost. Jedinec se pod vlivem stresu stává závislým na alkoholu, cigaretách či lécích. Je více nemocný, má menší zájem o práci, vyhýbá se zodpovědnosti.¹⁶ Proto by měli zaměstnavatelé dbát, aby se zaměstnanci v pracovním procesu cítili dobře. U spokojeného zaměstnance roste sebevědomí, je posilováno jeho vědomí potřebnosti a společenské užitečnosti.

1.2 Vymezení pojmů

Slovo mobbing je anglického původu a pochází z výrazu to mobb – napadat, útočit. Jako první použil tohoto pojmu Konrad Lorenz – rakouský etolog, zabývající se studiem chování zvířat. Slovem mobbing označoval Lorenz útok smečky zvířat žijících na určitém teritoriu na vetřelce s cílem jej vypudit.¹⁷ Domnívám se, že právě onen cíl odstranit nelegitimními prostředky nechtěnou osobu vystihuje podstatu mobbingu zřejmě nejlépe.

¹⁴ Wagnerová, I. a kol. Psychologie práce a organizace. Nové poznatky. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 93

¹⁵ Huberová, B. Psychický teror na pracovišti. Mobbing. Martin: Neografia, 1995, s. 22

¹⁶ Mayerová, M. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 58

¹⁷ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 1

Užití Lorenzova pojmu rozšířil do „lidské říše“ Heinz Leymann – lékař a psycholog působící ve Švédsku. Věnoval se právě pacientům, kteří měli problémy se vztahy na pracovišti. Jako onu zmíněnou útočící smečku označil kolegy, kteří šikanojí spolupracovníka.¹⁸ Leymann ve své definici mobbingu označoval tento nepříznivý jev za „*negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě (ze strany jedné nebo více jiných osob), velmi často přetrvávající po delší dobu, a kterými je charakterizován také vztah pachatele a jeho oběti*“.¹⁹ Lorenzův cíl přetransformovává Leymann do vztahu mezi agresorem a postiženou osobou.

Z českých autorů se mobbingem zabývají především Pavel Beňo a Lenka Svobodová, kteří oproti citovaným zahraničním autorům ve svých definicích mobbingu podávají méně abstraktní vymezení a dotýkají se již mnohdy konkrétních projevů. Beňo charakterizuje mobbing těmito slovy: „*Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota...*“²⁰ Beňo tak klade významný akcent na nedostatečně psychicky a sociálně vyvinutou osobu agresora,²¹ čímž abstraktní definici přiblížil a vztáhl ji k určité osobě.

Všichni si navzájem vymezujeme hranice mocenské sféry, pole působnosti, psychický prostor. Agresoři si svoje hranice posunují na úkor oběti. Pokud jsou ale hranice oběti příliš omezené, má postižený jedinec pocit, že nemůže nic dělat, že ho neustále někdo utiskuje, trpí podrážděním a jeho životní síla vyhasíná.²²

Svobodová dosahuje charakteristiky mobbingu jeho porovnáním se známější šikanou. Šikana je podle ní obecnější pojem než mobbing. K šikaně může docházet mezi dětmi ve škole nebo ve volnočasových aktivitách, ale i mezi dospělými, například v armádě. Při šikaně dochází často k fyzickým útokům (s tímto jevem se u mobbingu setkáváme minimálně), které působí oběti okamžitou újmu. Účelem šikany bývá často materiální prospěch. Při mobbingu se jedná o patologický jev vyskytující se výhradně

¹⁸ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 8

¹⁹ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 9

²⁰ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 8

²¹ Zde se pozastavím u slova **agrese**. Pochází z latinského slova *aggredior*. Znamená nejprve pokojný záměr něčemu se přiblížit, něco začít. V řetězci významů slova však dochází ke stupňování, vyskytují se zde slova jako *útočit, zničit*. Pokud chceme něco vykonat, něčeho dosáhnout a je nám v tom zabráněno, zmocní se nás hněv a zklamání, a to tím více, máme-li pocit, že je nám bráněno úmyslně. Změní se také vnímání naší vlastní hodnoty, a to vždy směrem k horšímu. Srov. Kastová, V. *Nebud'te obětí. Žijte svůj vlastní život*. Brno: ERA group spol. s r.o., 2003, s. 20

²² Kastová, V. *Nebud'te obětí. Žijte svůj vlastní život*. Brno: ERA group spol. s r.o., 2003, s. 24

na pracovišti mezi dospělými. Jeho cílem je vyčlenit spolupracovníka jako problémového, případně je usilováno o jeho odchod z pracoviště. Mobbing probíhá skrytě a dlouhodobě. Mobbing je většinou psychického rázu – jde o zesměšňování, přehlížení, kritizování jedince, sexuální narážky, pomluvy, nadávky, hanlivé přezdívky.

Kromě mobbingu existují ještě další formy agresivních útoků na pracovišti:

bossing – šikana ze strany vedoucího

stalking – pronásledování, obtěžování telefonními hovory, výhrůzkami, či veřejnými scénami

chairing – označuje útoky nejvyšších vedoucích mezi sebou (chair – židle, křeslo, tzn. boj o křeslo)

staffing – útoky na nadřízeného s cílem ho zlikvidovat nebo zlikvidovat celou firmu

defaming – vypouštění fám například prostřednictvím sdělovacích prostředků; kupř. konkurence chce zlikvidovat konkurenta, tedy pomluví jeho výrobek

shaming – pomlouvání, likvidace pověsti postiženého.²³

Podobné slovo **bullying** – je překládáno jako tyranizování, šikanování, zastrašování. Je odvozeno od anglického podstatného jména *bully*, což značí brutálního člověka. Dle Beňa mobbing a bullying znamenají totéž.²⁴

Existuje také forma mobbingu, kdy podřízení šikanují nadřízené. Domnívám se však, že dnes, kdy se lidé obávají propouštění, nemá tento typ mobbingu v zaměstnání příliš mnoho místa. Ve Švédsku se tento typ mobbingu dle uvedeného zdroje přesto vyskytuje v 9%, a to v těchto případech:

- vedoucí je příliš mladý – nemá u podřízených autoritu
- podřízení si přejí jiného vedoucího, nebo chtějí sami zaujmout jeho místo
- podřízení měli v oblibě bývalého vedoucího, který odešel, a s novým vedoucím se nemíní spokojit
- kolektiv je pevný a sehraný
- vedoucí stojí nízko na žebříčku hierarchie v rámci organizace, zodpovídá se další řadě vedoucích

²³ Beňa, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 11

²⁴ Beňa, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 10

- vedoucí má vyšší vzdělání než podřízení, ale chybí mu praxe. Neuznávají ho ti podřízení, kteří sice nemají potřebné vzdělání, ale začali v organizaci od nuly.²⁵

Tento druh šikany se nazývá **bossing**.

1.3 Dílčí závěr

Autoři knih o mobbingu užívají různé definice, které v konečném důsledku vyjadřují totéž – **jde o napadání jednotlivce jeho kolegy v zaměstnání. Jedná se o postupné a dlouhodobé znepříjemňování pobytu na pracovišti za účelem likvidace dotyčného po pracovní či osobní stránce. Cílem mobbingu je odstranit nechtěnou osobu z pracoviště.**

S výše uvedenými termíny cizího původu jsem se dříve víceméně nesečkala, nebo jsem jim nevěnovala patřičnou pozornost. Obsah těchto slov mi ovšem nebyl neznámý. O šikaně jsem slyšela v souvislosti s armádou, v poslední době se šikana řešila také ve školním prostředí. To, že jsem prožívala „mobbing“ v zaměstnání, jsem také netušila.

²⁵ Huberová, B. Psychický teror na pracovišti. Mobbing. Martin: Neografia, 1995, s. 52

2. Mobbing

Se záměrem lepšího pochopení pojmu mobbing přichází odborná literatura s mnohdy pozoruhodnými ekvivalenty šikany na pracovišti.

Líbí se mi příměr Beňa, který přirovnává chování hejna slepic na dvorku k chování lidí v kolektivu. Tento systém nazývá „klovacím řádem“. Řád určuje pozici na žebříčku moci. Samice Alfa smí ze své pozice klovat všechny ostatní slepice, ji klove jen samice Beta, ostatní si na ni nedovolí. Všechny slepice klovou samicí Omega, která si netroufne klovat nikoho. Samicí Alfa bych v pracovním kolektivu označila vedoucí či zaměstnankyni, která požívá výhod příbuzenského, partnerského či obdobného vztahu s vysoce postaveným členem managementu. Samice Omega nemá v organizaci žádnou oporu, je jen řadovou zaměstnankyní, která trpělivě a s pokorou plní všechny úkoly, jež jí nadřízení či ostatní kolegyně přidělí, a je tedy potencionálním objektem mobbingu (záměrně užívám ženského rodu, poněvadž Beňo hovoří také o samicích).

Beňo přichází též s obdobným příměrem z oblasti zoologie, a sice s „Hryzacím a kopacím řádem“ divokých koní. Vedoucí hřebec či kobyla si dělá nárok na nejlepší žrádlo, u kterého musí být jako první. Když se tak nestane, cení na ostatní zuby, staví se na zadní a odhání ostatní od žrádla.²⁶ Domnívám se, že i tento vzorec chování plně vystihuje chování lidí. Dle Beňa mají nejvyšší postavení ve smečce samci, nižší samice. Vyšší postavení mají starší, mladší nižší. Ve společnosti zvířat tato hierarchie snižuje počet útoků a zmenšuje agresi. Pokud se jednotlivci ve společenství zvířat chtějí posunout výš, musejí se utkat s výše postavenými.²⁷ V tomto bodě se dle mého názoru chování lidské společnosti rozchází se zákony přírody, neboť i ženy dnes zauímají vysoké posty a jsou nadřízenými mužů, mladší lidé dělají vedoucí starším a poměr se s postupem doby začíná téměř obracet. Můžeme polemizovat, zda nadřízenost mladšího staršímu nevyvolává již svojí podstatou problém. Zda mnohdy pouze míra vzdělání zaručí lepší pracovní výsledky organizace a nepřináší s sebou spíše negativa.

Beňovu myšlenku lze přirovnat k lidské společnosti, v jejíž historii existovala hierarchie na stupních společenského postavení už od nejstarších dob. V období starého Egypta stál na nejvyšší příčce faraon, nižší postavení měli kněží, pak následovali písaři a řemeslníci. Nejnižše se ocitli rolníci. V době křesťanství zaujímal nejvyšší místo Bůh,

²⁶ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 18

²⁷ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 17

po něm následoval papež, kněží, císař, šlechta. Ve všech historických etapách existují lidé vedoucí společnost a mající kolem sebe oblíbence, kteří těží ze svého postavení a využívají privilegií. Prostí lidé se však během času začnou bouřit, nechtějí snášet ústrky, vznikají revoluce a povstání. Posléze je zaveden nový „klovací řád“.²⁸

Budu pokračovat v duchu Beňova přirovnání chování lidí k živočišné říši. Stejně jako zvířata používáme i my v komunikaci neverbální výrazové prostředky. Jako zvířata ovládáme prvky, které buď vyvolávají či, tlumí agresi. Pes svoji podřízenost projeví tím, že si lehne na záda. My sklopíme hlavu, či oči, poodstoupíme, propukneme v pláč. Příroda dodržováním těchto zákonitostí a pravidel pomáhá přežít všem živočišným druhům včetně nás. Stejně jako v živočišné říši, kde si zvířata značkují svoje území, i my si chráníme svoje místo před vetřelci. Proto si stavíme ploty, hranice. V našich podmínkách se dají za projev teritoriality označit rvačky v hospodách, kdy si místní chlupáci dělají nárok na místní děvčata. Teritorialita je vyšší u mužů než u žen, protože u mužů převládá hormon testosteron, který značí vyšší agresi.²⁹ Podle vědců je agrese přítomna v každém živém organismu. Odpovídá tak na ohrožení. Může se projevit při prosazování svých zájmů.

Pokud označujeme společenskou hierarchii za prostředek umožňující lepší regulaci společenských vztahů a vyšší možnost rozvoje společnosti, potažmo zajištění jejího fungování, je nutno vzít v úvahu právě onu skutečnost, že obrazné „ploty“ si kolem sebe začne dříve nebo později stavět každý jedinec, který si chce (třeba i v zájmu společenského řádu) svoji pozici udržet, neboť společenské pnutí pohání každého k získávání vyššího postavení. Je však zapotřebí stanovit hranici, kdy začíná být takové „stavění plotů“ společenskému řádu škodlivé. Jedná se o hranici, po jejímž překročení začíná mobbing se všemi svými negativními důsledky, které mají ve společnosti svůj odraz.

2.1 Pachatel mobbingu

Pokud dojde ke konfliktu, může být za utlačovatele označen prakticky kdokoli, kdo vyvíjí na druhého nátlak, ale na rozdíl od mobbera má výčitky svědomí. Pachatel mobbingu je označován jako mobber. Podle autorů literatury o mobbingu neexistuje vyčleněný profil pachatele mobbingu, ale lze popsat určité vlastnosti,

²⁸ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 20

²⁹ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 28

keré se u mobberů vyskytují. Mobber je osobnost silně autoritativní, mající pocit vlastní důležitosti. Tento člověk postrádá skromnost, je neúměrně ctižádostivý, což ho vede k přehnané soutěživosti. Je vnitřně nevyrovnaný, nespokojený se svým životem nebo postavením, z čehož může pramenit jeho agrese. Je bezcitný, rád ponižuje druhé a netrpí přitom výčitkami svědomí. Umí také přesvědčivě lhát. Rozlišuje osoby, které jsou mu prospěšné, k těm se chová přehnaně vlídně a mile, zatímco k těm, které nepotřebuje, je agresivní a hrubý. Empatie je mu cizí. Je skvělý manipulátor.³⁰

Mobberem může být člověk nevyzrálý, člověk s nízkým sebevědomím, nebo naopak lidé, kteří uznávají jen zákon silnějšího, případně ti, kteří postoupili na vyšší funkci a opovrhují níže postavenými. Mobber se nadřazuje nad ostatní, přehlíží je, má potřebu je ovládat a prosazovat svůj názor. Bývá podrážděný, na každém hledá chyby.³¹ Chce, aby se o něho ostatní zajímali, ale on jim upírá jejich práva nebo je k jejich potřebám naprosto lhostejný.

Komunikovat s mobberem je obtížné. Pachatel se snaží svoji oběť vyprovokovat, donutit k tomu, aby dělala chyby a vina byla tedy na její straně. Mobber buď nemluví téměř vůbec, čímž se zbavuje odpovědnosti, nebo mluví nejasně, pouze v náznacích a hádankách. Když dojde k nedorozumění, může se tedy skvěle vymluvit, že oběť jeho slova špatně pochopila. Mobber rád užívá odborný jazyk, čímž dává najevo svoji domnělou vzdělanost. Na stejnou otázku odpovídá pokaždé jinak. Tím oběť mate, a pokud dojde ke sporu, popírá své rozporuplné odpovědi. Mluví chladně, stroze, ale z jeho řeči lze vyzkoušet pohrdání a posměch. Matoucí je nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací pachatele. To, co říká, není v souladu s jeho gesty a mimikou.³²

Není jednoduché provést jednotnou klasifikaci mobberů. Odborná literatura přichází s nejrůznějšími praktickými poznatky, jak jednotlivé typy mobberů charakterizovat.

Podle **Svobodové** jsou mobbeři děleni do různých skupin podle příčiny provádění mobbingu, která závisí na osobních vlastnostech mobbera:

³⁰ Svobodová, L. Sonda do osobnosti mobbera. Psychologie v ekonomické praxi, 2008, č. 4, s. 76

³¹ Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 46

³² Svobodová, L. Sonda do osobnosti mobbera. Psychologie v ekonomické praxi, 2008, č. 4, s. 79

- **mobber závistivec:** závidí oběti to, co on sám nemá, a oběť kvůli tomu nenávidí. Závidí jí rodinu, majetek, zdraví,...
- **mobber tyran:** má radost z toho, že druhé ničí, ponižuje. Dodává si tím sebedůvěru a důležitost.
- **mobber diktátor:** chce mít stále pod dohledem to, co ostatní dělají, co si myslí, co říkají. Hraje si na vedoucího, chce rozkazovat. Chce mít moc, vládnout.
- **mobber ničitel konkurence:** každý spolupracovník je pro něho konkurence, kterou je třeba již v zárodku zničit. Zpochybňuje schopnosti jiných.
- **mobber nespokojený:** je frustrovaný, chyby a potíže se snaží svést na někoho jiného.
- **mobber stresovaný:** sám nezvládá zátěž v zaměstnání nebo v rodině a hledá si oběť, na které by se mohl odreagovat. Zbavuje se tak svých vlastních obtíží.
- **mobber znuděný:** má nedostatek práce, žije ve stereotypu, život je pro něho monotónní.
- **mobber bývalá oběť:** prožil si mobbing a má strach, aby se situace neopakovala, proto útočí jako první.
- **mobber středobod vesmíru:** má-li splnit nějaký úkol, snaží se být litován, a když vyvolá odezvu, pak všechno svede na oběť.³³

Huberová rozděluje mobbery do skupin podle druhu účasti na pachatele strůjce, náhodné pachatele a spoluúčastníky.

Strůjci – jsou ti, kdo vymýšlejí na oběť různé „legrácky“. Jsou sami frustrováni a doufají, že pro sebe získají nějaké výhody.

Náhodní pachatelé – z nevinného konfliktu vznikne mezi dvěma účastníky trvalý spor, jehož vývoj závisí na morálce silnějšího. Může se rozvinout do podoby mobbingu, nebo se naopak silnější soupeř stáhne a přestane ohrožovat svoji oběť.

Spoluúčastníci – existují dva typy spoluúčastníků – jde o spolupracovníky, kteří buď o existenci mobbingu vědí a nezasáhnou, nebo aktivně spolupracují s pachatelem.³⁴

Mnohdy bývá také obtížné určit, kdo z pracovního kolektivu je vlastně mobber a kdo mobbovaný. Mnoha lidem totiž není dána schopnost spolupráce v kolektivu, mají potřebu neustále prosazovat svůj názor, odmítat způsoby řešení navrhané ostatními,

³³ Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 50

³⁴ Huberová, B. Psychický teror na pracovišti. Mobbing. Martin: Neografia, 1995, s. 23

nepředávat informace a „hrát si na svém písečku“. Pokud kolektiv takového člověka vyloučí a přestane s ním komunikovat, nastoupí otázka, kdo vlastně koho mobbuje.

Pro ilustraci uvádím poznatek Kastové, podle které by se dalo usuzovat, že ten, kdo má sklon k depresivnímu prožívání, se stává obětí, ten, kdo prožívá agresivně, se stává pachatelem. Existuje však také „pasivní agresivní typ“. Jde o člověka, který nereaguje na poznámky druhého. I přesto, že neodpovídá, dokáže druhého svým pasivním chováním rozzlobit na nejvyšší míru. Může také odpovídat slovem „nerozumím“. Tento člověk nikdy ničemu nerozumí. Další metodou tohoto pasivního agresivního typu je zapomínání. Tyto typy nejdou do otevřeného střetu, a když je jim přidělen úkol, který se jim nelíbí, jen na něj zapomenou. Po připomenutí zapomenou znovu. Zapomínáče na sebe strhává hodně nezaslouženého zájmu a tím získává moc a význam.³⁵

Tito lidé nevyvolávají přímou agresi, ale staví se do pozice bezmocného. Zbavují se tím odpovědnosti, kterou přenášejí na spolupracovníka, neboť ten nabude dojmu, že dotyčný je nespolehlivý, a musí tedy provést úkol za něho.

Spolupracovník dá občas najevo svoji nelibost; zde vyvstává otázka, kdo je agresor a kdo oběť.

2.2 Oběť mobbingu

Obětí mobbingu je vždy osoba, která se od ostatních v nějakém směru odlišuje. Ať už fyzickým zjevem (tlustý, hubený, brýlatý, zrzavý), psychickými vlastnostmi (citlivý, neprůbojný, úzkostný člověk snáze podlehne nátlaku) nebo vystupováním, vyznáním, morálními zásadami, majetkem, rodinnými poměry, koníčky. Hůře je na tom člověk, který nemá vybudováno pevné zázemí v rodině, přátelích, ten, který zaměstnání nutně potřebuje, ten, jehož uplatnění na trhu práce je minimální, nebo má smlouvu na dobu určitou.³⁶ V dnešní době, kdy vládne nezaměstnanost, je ovšem většina těch, kteří pracují i za nevyhovujících podmínek, jen aby si zajistili pravidelný zdroj příjmu.

Nejhorším způsobem mobbingu je podle mého názoru rozebírání zdravotního stavu a nemocí postiženého, případně jeho nemožnosti mít děti, nevěry partnera

³⁵ Kastová, V. Nebud'te obětí. Žijte svůj vlastní život. Brno: ERA group spol. s r.o., 2003, s. 30–31

³⁶ Svobodová, L. Mobbing: psychoteror na pracovišti. Psychologie dnes, 2008, č. 1, s. 19

a podobné čistě soukromé záležitosti. Obětí může být osamocená žena v mužském kolektivu nebo muž v kolektivu ženském – například ošetřovatel ve zdravotním zařízení mezi samými ženami – zdravotními sestrami. Dále se může jednat o osobu, kterou za její zásluhy povýšili a jejíž úspěch vyvolává v ostatních, méně úspěšných zaměstnancích, pocit závidění, nebo o nováčka, jenž právě nastoupil do nového zaměstnání. Žádný nový zaměstnanec, i když má sebelepší kvalifikaci i praxi, nemůže znát počítačové programy a postupy zavedené v tom kterém podniku. Potřebuje proto zaučit od zkušenějších zaměstnanců. Už v tomto bodu může nastat problém. Dlouholetý zaměstnanec se nechce dělit o své zkušenosti, odmítne nováčka zaučit, či mu sdělí pouze nejzákladnější informace. Pokud se jde nový zaměstnanec zeptat na radu, odbude ho s tím, že už mu tu kterou informaci jednou říkal nebo používá pohrdavé nebo urážlivé poznámky, dává najevo pohrdání i neverbální komunikací, haní nového spolupracovníka před nadřízeným. Také může hrát před novým spolupracovníkem roli hodného učitele, ale předávat mu mylné nebo protichůdné informace a za jeho zády ho pak líčit jako neschopného.

Do mobbingu řadíme také **sexual harassment** čili „sexuální harašení“. Sexuálním mobbingem může být ohrožen každý. Nemusí jít nutně o mladé atraktivní ženy a muže. Lze však přesto říci, že nejvíce obětí sexuálního mobbingu se nachází v kategorii žen mezi dvacátým a třicátým rokem věku a nejčastějšími původci harassmentu jsou ženatí muži s dětmi mezi čtyřicátým a padesátým rokem věku.³⁷ Nejsnadnější obětí bývá mladá dívka, která nastoupí po absolvování školy do mužského nebo smíšeného kolektivu, nebo ta, jež sice pracuje samostatně, ale úzce spolupracuje s nadřízeným mužem, který nad ní má moc, ať už vytvářením jejího obrazu u dalších nadřízených, určováním náplně práce či výší pobíraných odměn. Sexuální mobbing se týká také žen, které pracují v kolektivu mužů a chtějí postupovat na žebříčku kariéry. Sexuální mobbing zahrnuje různé slovní narážky, návrhy, vyprávění lechtivých vtipů nebo historek, kladení nemístných otázek, ale také nepatřičné pohledy, úsměšky, kradmé dotyky až po otevřeně fyzický kontakt druhou stranou odmítaný.

To, zda bude mobber slavit úspěch, závisí na povaze a temperamentu napadeného. Každý člověk reaguje jinak na interpersonální konflikty. Každý disponuje jinou emoční inteligencí, „*což je míra radostného prožívání života i míra, s níž člověk*

³⁷ Novák, T., Capponi, V. *Sám proti agresí*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 87

*zvládá každodenní problémy, životní moudrost, citová zralost.*³⁸ Není bez zajímavosti, že úspěšní lidé mají vysokou míru emocionální inteligence. Existují lidé, kteří jsou již svojí přirozeností optimističtí, všechny situace řeší s nadhledem a téměř žádná situace pro ně nepředstavuje velký problém. Jiní jsou naopak pesimističtí, nespokojení a každá menší překážka jim přiděluje starost. Největší skupinu ale tvoří lidé, kteří nejsou ani vyloženými optimisty, ani pesimisty, ale buď se smířili se svými city, nebo se snaží hledat i ve špatných zprávách něco dobrého a nepodléhat panice. Na tomto přístupu k životu je třeba pracovat, protože se neustále obecně zvyšují požadavky společnosti na člověka jak po stránce pracovní, tak po stránce výkonnosti a informační. Lidé, kteří se naučí nepřipouštět si problémy a umět relaxovat, lépe odolávají stresu.

2.3 Metody, znaky, fáze mobbingu

Každý mobber používá jinou osvědčenou metodu, jak druhého ponížit. Jiné metody používají muži, jiné ženy, jiné mobber, který se bojí o své místo, a jiné ten, který má potřebu ostatní ovládat. Na postavení zaměstnance záleží také druh použité šikany. Pokud jde o řadového pracovníka, u kterého spoluzaměstnanci neočekávají žádný profesní postup, je napadán spíše vzhled oběti, její soukromí nebo vlastnosti. Na vyšší úrovni, kdy jde o oběť potenciálně nebezpečnější, jde o metodu zatlačování kolegy do ústraní, nebo znevažování jeho výkonů.

Ženy nejednají přímo, používají spíše narážky, jednají oklikou nebo využívají třetí osobu, která za ně mobbing provádí. Ve větší míře využívají emocí. Nejvíce používají pomluvy a kritiku. Kritizují vzhled kolegyně, její chování, nenechají kolegyni mluvit, neustále jí skáčou do řeči. Pokud je žena ve vedoucím postavení, neustále kritizuje podřízené stejného pohlaví, zneužívá svého postavení a snaží se zlikvidovat ambiciózní kolegyně. Žena také dokáže předvést obdivuhodný herecký výkon, pokud to může prospět její kariéře.

Muži jednají přímo, tvrději, agresivněji. Chtějí oběť přímo zlikvidovat. Používají i fyzickou sílu a vyhrožování fyzickými tresty.³⁹ Ignorují spolupracovníka, shazují ho před ostatními, používají jízlivé poznámky o jeho životním stylu.

³⁸ Vízdal, F. Základy psychologie. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 103

³⁹ Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 53

Vcelku podrobně popsala metody mobbingu **Huberová**, která je člení do několika skupin; jejich obsah lze ve zkratce vystihnout následovně:

Metoda šíření pomluv

- *šuškání* – oběť ví, že je za zády pomlouvána
- *očerňování u nadřízeného*
- *dvojsmyslné narážky*
- *oběti se připisují věci, které nikdy neudělala* – například ji obviní, že rozbila kopírovací stroj

Izolování

- *odmítnutí spolupráce* – s obětí nikdo nechce spolupracovat, tudíž je vyloučena z týmu
- *zavírání dveří* – chce-li oběť vejít do místnosti, zavřou před ní spolupracovníci dveře
- *odmítnutí pomoci* – oběť je v časové v tísni, ostatní nejsou zaneprázdnění, ale nepomohou jí
- *nemožnost vyjádřit svůj názor při diskusi* – oběť je okřiknuta v tom směru, že její názor nikoho nezajímá
- *jakmile vstoupí do místnosti, všichni ukončí rozhovor*
- *oběť nikdo nepozve na oslavu narozenin, na oběd, na kávu*
- *zatajování důležitých informací* – před obětí jsou tajeny termíny porad, podklady jsou náhle předávány někomu jinému
- *oběť je přestěhována do jiné kanceláře, tím je izolována*

Systematické sabotování práce druhého

Při této metodě mobber nepotřebuje nikoho dalšího, dělá vše tajně tak, aby nikdo na nic nepřišel.

- *mizení pracovních podkladů a přístrojů* – zmizí podklady, dopisy, spisy, které má oběť u sebe. Později se jakoby náhodou najdou v zásuvce, na stole, mezi věcmi oběti.
- *falšování a poškozování* – poškozování již dokončené práce, kterou odvedla oběť – hotový dopis, který oběť napsala, spolupracovník přepíše s chybami a dá ho na místo původního, kvalitně vyrobený výrobek znehodnotí – např. poškrábe nově vyrobené dveře.

- *zpronevěry* – nedodání pošty, kterou oběť očekává.
- *informační lež* – nepravdivé sdělování termínů. Na vině je ovšem oběť, která si termíny popletla.
- *zákeřná blokáda* – odmítnutí spolupráce s kolegou; i když je mu přislíbena pomoc, v kritické chvíli se ke spolupráci nechce nikdo znát.
- *duchovní krádež* – nápady oběti se předloží vedoucímu jako myšlenka někoho jiného. Oběť se o tom ani nedozví.

Znevažování výkonů a schopností

- *jde o zveličování provinění oběti* – například se zveličuje pozdní příchod do zaměstnání.
- *neustálá kritika*, žádná pochvala.
- *kompromitace* – před obětí je pronesena poznámka typu: „já, ty jsi měla dovolenou a nikdo si toho ani nevšiml.“
- *zpochybňování* jeho rozhodnutí – slovy: „nebylo by lepší?“, po kterých oběť znejistí.
- *oběť musí vykonávat pouze podřadnější práce.*

Poškození soukromí a osobnosti

- *vtípkování* na adresu vzhledu – účes, postava, oblečení
- *vysmívání* se vadám řeči, tělesným nedostatkům
- *rýpání* se v otevřených ranách – má-li oběť například postižené nebo často nemocné dítě, jde o stálé připomínání tohoto tématu
- *kritika* náboženského přesvědčení
- *přetřásání* soukromého života – ať už jde o partnera, osobní vztahy, záliby
- *poškozování* osobních předmětů – lze vypustit duše u bicyklu či automobilu, ztratí se květina ze stolu, či je rozbit hrnek oběti
- *zveřejňování* důvěrných informací – svěří-li oběť někomu důvěrně své soukromé informace, dojde k jejich zveřejnění
- *terorizování* oběti pomocí telefonu – oběť je obtěžována nepotřebnými telefonickými hovory i po pracovní době, uprostřed noci
- *zavlékání* rodiny oběti do celé záležitosti – manžel nebo manželka oběti dostává anonymní dopisy upozorňující na její smyšlenou nevěru

- *podezírání* oběti z duševní nemoci – oběť je nahlas osočována ze stihomamu, je odkazována na psychiatra

Poškození zdraví – fyzické útoky

- s obětí je špatně zacházeno, ale ne do té míry, aby utrpěla vážné zranění. Pokud by totiž vyhledala lékařské ošetření, mohlo by to mít pro útočníky právní následky.

Ničivé válčení bez naděje na smíření

- mobbeři používají hanebných metod, nic jim není cizí, jen aby svoji oběť zničili. Tyto metody se mohou jevit jako směšné dětské neplechty, které ani nelze označit slovem šikana, které ale nikdy nekončí, a už tím oběť trpí.⁴⁰

Aby bylo možno určit, zda se jedná o mobbing či pouze o běžné konflikty v zaměstnání, uvádějí autoři knih o mobbingu jeho **znaky**.

Dle profesora Leymanna jde o dlouhodobost, pravidelnost, systematickosti, rafinovanost, nelítostnost, bezcitnost, neetičnost, trvalý tlak, trvalou agresi a skrytou formu hrozeb.⁴¹

Fehlau udává systematickosti, výskyt alespoň 1x týdně, souvislý výskyt alespoň po dobu půl roku a cíl napadeného vyloučit z kolektivu.⁴²

Domnívám se, že právě časový údaj ohledně doby trvání mobbingu a jeho frekvence může být zavádějící. Zřejmě vznikla potřeba jeho vytýčení, ale mobbovaný člověk, který žije ve stresu a strachu z příštího dne, už po delší době nerozlišuje, zda mobbing trvá půl roku nebo osm měsíců, zda přichází třikrát nebo pětkrát v týdnu. Jeho pracovní i soukromý život je tak ochromen, že útoky už nepočítá.

Beňo rozlišuje **čtyři fáze mobbingu**. Nazývá je: nevyřešený konflikt, psychoteror, do hry vstupuje šéf, vyloučení oběti z kolektivu.

1. nevyřešený konflikt

může vzniknout z nepochopení, neřešených legráček, neomaleností. Pokud není tento konflikt vyřešen, může vyústit do další fáze.

⁴⁰ Huberová, B. Psychický teror na pracovišti. Mobbing. Martin: Neografia, 1995, s. 39–72

⁴¹ Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 27

⁴² Fehlau, E. Konflikty v práci. Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 24

2. psychoteror

postižená osoba je vylučována z kolektivu, ponižována, vysmívána, pomlouvána, či jinak handicapována.

3. do hry vstupuje šéf

oběť již nemůže unést tlak vyvíjený na její osobu, proto podává stížnosti k odborové organizaci nebo k nadřízenému. Její pracovní výsledky se stresem zhoršují, což nahrává mobberovi (on říkal od začátku, že je oběť neschopná), a tak se oběť stává černou ovčí. Stěžuje si totiž, a tím vynáší informace ven z oddělení nebo firmy. Šéf (někdy spolu s odbory) ji odsoudí, protože ona je odpovědná za špatný stav na pracovišti a není schopna se přizpůsobit.

4. vyloučení oběti z kolektivu nebo firmy

oběti je dáno na srozuměnou, aby odešla (nebo alespoň byla převedena na jiné oddělení). Protože neexistuje zákonný důvod k rozvázání pracovního poměru s obětí, hledá se možnost, jak tuto osobu donutit, aby podala sama výpověď, například dohodou.⁴³

Novák a Capponi udávají pět fází, a to: expozice, zauzlení, krize, obrat, likvidace nepohodlného pracovníka.

1. expozice

dochází ke konfliktům a nedorozuměním, kdy se slabší strana tímto stavem trápí a agresor zaujímá stále silnější pozici. Jde o drobnosti – neporozumění slovu, nepochopení.

2. zauzlení

určitá osoba se stává terčem legráček, útoků. K jednomu agresorovi se mohou přidávat další, na slabší osobu útočí cíleně. Situace se odrazí na psychickém stavu oběti, ke kterému se přidávají i fyzické problémy. Osoba ve stresu začne dělat pracovní chyby a to je podnět pro její další napadání.

3. krize

o případu už se vykládá i mimo oddělení, oběť už je ovšem ve stresu, takže se chová nestandardně a tím více se okolí utvrzuje, že vina je na její straně. Oběť uniká do nemoci, protože psychický teror oslabuje její imunitní systém a dostávají se nemoci, které jsou i částečně vítaným únikem z nesnesitelného pracovního prostředí, nebo si oběť začne hledat nové zaměstnání.

⁴³ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 45

4. obrat

5. likvidace nepohodlného pracovníka

vždy se dá najít způsob, jak nepohodlného pracovníka zlikvidovat. Buď se vytvoří taková situace, při níž se dá předpokládat, že pracovník udělá fatální chybu, nebo se takováto chyba zveličí tak, že pracovník sám rád souhlasí s výpovědí, nebo se provede reorganizace pracovních míst a zaměstnanec je pro nadbytečnost propuštěn, či podá zdeptaný zaměstnanec výpověď sám a hledá si nové zaměstnání.⁴⁴

První fáze autorů se shodují – jde o konflikt, nedorozumění, nepochopení, které může vyústit do další fáze. Také druhé fáze vyjadřují totéž – samotnou šikanu dotyčného, kdy se mobbovaný stává terčem cílených útoků, nebo je záměrně vylučován z kolektivu. U šikanovaného se začínají projevovat v důsledku stresu psychické i fyzické problémy. I ve třetí fázi se jedná prakticky o totéž – do případu je zapojen šéf, dozvídá se o něm širší okolí. Oběť se dopouští v důsledku šikany chyb, chová se nestandardně a tím se ostatní utvrzují v přesvědčení, že na vině je právě ona. Novák a Capponi v těchto místech používají další fázi nazvanou obrat. Oběť si může vytvořit určité obranné strategie, které sice nic neřeší, ale které jí pomáhají přežít v kolektivu. Autoři uvádějí příklad, kdy nešťastná sekretářka plivne šéfovi do hrnku s kávou, přerušuje mu telefonáty, poněvadž on nesnáší poruchy telefonu a má vysoký krevní tlak, který se mu rozrušením ještě zvýší. Schválně mu pobryndá podšálek kávou, a když šéf spěchá a požaduje uvaření nového oblíbeného moku, dává si načas, aby si vedoucí kávu nestačil vypít. Poslední fáze se u autorů opět shoduje – jedná se o to, jak oběť nejlépe zlikvidovat, nebo alespoň převést na jiné oddělení. Protože neexistuje zákonný důvod k rozvázání pracovního poměru s obětí, hledá se možnost, jak tuto osobu donutit, aby podala sama výpověď. Někdy i s podporou vedoucího dochází k překrucování faktů a vymyšlení nepravd tak, aby postup organizace nebyl v případě kontroly napadnutelný, ale aby vina padla na stranu oběti. Tím se uzavře jedna epizoda a na řadě je zase někdo jiný. Někdy i mobber.

⁴⁴ Novák, T., Capponi, V. Sám proti agresii. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 77

2.4 Dílčí závěr

Šikanovaní jednotlivci chodí do zaměstnání už jen z donucení, přijali takzvanou vnitřní výpověď. Plní pouze automaticky úkoly jim svěřené a nijak se nesnaží angažovat ve vytváření tvořivých přístupů ani v mimopracovních činnostech a dříve nebo později volí změnu zaměstnavatele. Ve firmě tedy zůstávají průměrní a podprůměrní zaměstnanci. Dle mého názoru dochází k chybám již při vedení přijímacích pracovních pohovorů za účelem obsazení míst především v administrativě. Trendem dnešní doby je přijímat výřečné, komunikativní zaměstnance, kteří se umí dobře „prodat“ (i když nepracují jako mluvčí a jejich komunikativnost není k výkonu jejich práce nikterak potřebná) a nadhodnocují před přijímací komisí své schopnosti a dovednosti. Lidé uzavřenější, kteří nepoužívají sebechválu, i když jsou vzdělaní, pracovití a ochotní být loajální k firmě, zůstávají opomíjeni. Pokud se do firmy vůbec proboují, dostávají se do role outsiderů, nebo právě oni se stávají obětí mobbingu, protože v těchto firmách jsou v převaze „silné“ osobnosti v podobě jejich spolupracovníků. V podnicích, dle mých zkušeností stále vítězí ti, kteří dokáží před svými nadřízenými o práci pěkně mluvit, nad těmi, kteří svoji práci opravdu vykonávají, ale nikde se tím nechlubí. Dle mého názoru by neškodilo (tak jako v životě celé naší společnosti), abychom se i při přijímání nových pracovníků vrátili alespoň trochu k hodnotám, jako jsou skromnost a schopnost pracovníka podřídit se kolektivní práci, protože individualisté, kteří jsou přijímáni do práce v kolektivu, musí nutně toto společenství rozvrátit. Pokud jich pracuje v kolektivu více, o to větší problém nastává. Pracovití, ale neprůbojní zaměstnanci, kterých by si měl, podle mého, podnik pro jejich vztah k práci vážit, zůstávají nedoceněni, stahují se na méně lukrativní místa, vykonávají pro ně podřadnější práci, i když by měli potenciál pro výkon práce důležitější i lépe ohodnocené.

3. Bossing

Bossing znamená šikanu vyvíjenou ze strany vedoucího. Jde o nerovné postavení oběti a pachatele. Podřízení nemají moc k účinné obraně. Vedoucí zneužívá svého postavení, používá nástroj moci jako zbraň. Využívá rafinovanějších metod, než jsou například pomluvy.

3.1 Důvody šikany ze strany vedoucího

Důvodem může být to, že se vedoucí cítí ve své funkci nejistý, bojí se o místo například nemá-li předepsané vzdělání či praxi a do funkce byl jmenován víceméně proto, že se v organizaci nenašel nikdo vhodnější. Případně se vyskytuje v jeho minulosti nějaká okolnost, která by ho mohla zdiskreditovat, kdyby vyšla najevo. Jde také o to, že na vedoucího pracovníka bývá vytvářen tlak shora a on tento tlak přenáší na podřízené. Může se také bát ztráty autority u podřízených. Ve svém vedoucím postavení se cítí osamocený, kolektiv pracovníků stojí z jeho pohledu na druhé straně. Je přesvědčen, že jakýmkoli ústupkem či projevem lidství by se snížila míra jeho uznání ze strany podřízených. Opak je přitom pravdou.

Ne vždy musí být vedoucímu podřízený sympatický. Ať už na základě prvního dojmu, nebo může být nadřízenému nepříjemná jakákoli vlastnost. Pokud byl řadový pracovník povýšen na vedoucího, vzniká u něj obava, aby nebyl zbaven moci, kterou nabyl. I když bylo jeho chování jako běžného zaměstnance zcela v normě, nyní se dopouští bossingu.

Další typ bossera má obavu, aby ho podřízený pracovník nepředčil ve schopnostech. Proto i když je podřízený pracovitý, vynalézavý a tvořivý, nenajde tu správnou odezvu, naopak jeho nápady bývají zlehčovány, běžněji jsou ale vydávány za nápad někoho jiného, nejlépe samotného vedoucího nebo jeho oblíbence. Pokud dojde k propouštění, je tento pracovník na prvním místě v pořadí.

3.2 Strategie bossingu

Nadřízení mají možnost použít různých strategií jak znepříjemnit podřízeným práci. Nutí je k vykonávání práce beze smyslu, například k vystavování a tisku nulových výkazů, jen aby bylo ve statistice vykázáno co nejvíc případů, k nesmyslnému přerovnávání dokumentů, zboží ve skladech, neustálému zametání chodníku nebo mytí

výloh několikrát za den. Dále mohou přidělovat podřízenému práce fyzicky nebo psychicky příliš náročné, na něž zaměstnanec nestačí znalostmi nebo schopnostmi, nebo práce naopak podřadné, které neodpovídají vzdělání pracovníka. Vybranému zaměstnanci mohou být také přidělovány práce neoblíbené, k nimž se nikdo nehlásí.

Oblíbená je strategie, kdy nadřízený neustále podřízeného kontroluje. Každé malé rozhodnutí chce nejprve schválit, o každém jeho slovu chce vědět. Pokud zrovna nesdílí s podřízeným kancelář, zařídí si to tak, aby ho některý z ochotných kolegů informoval. Kontrolovaný podřízený se tak cítí nesvéprávně.

Spolehlivá metoda je ta, při níž jsou úkoly podřízeného bez vysvětlení předávány jiným kolegům. Pracovník, který má úkol rozpracovaný a je seznámen s problematikou, najednou zjistí, že v jeho práci pokračuje jiný kolega. Jeho údiv vystřídá rozhořčení a není si jist, zda je lepší pátrat po příčinách, nebo dělat, že se nic nestalo.

Další strategií je izolace oběti. Všichni kromě postiženého jsou informováni o poradách, o změnách termínů a o nových rozhodnutích. Oběť žije v přesvědčení, že svoji práci dělá dobře, okolím jsou jí však zatajovány rozhodující skutečnosti, takže výsledek její práce se jeví jako špatný. Tím získává bosser důkaz o neschopnosti dotyčného, má důvod pro jeho propuštění nebo přeřazení.

Jiná nemorální metoda bossingu spočívá v tom, že je oběť nucena k výkonu práce, která ničí její zdraví. Pokud má například dotyčný nemocná záda, je nucen nosit těžké náklady. Sám proto dříve nebo později ukončí pracovní poměr, protože mu zdravotní problémy nedovolí v této práci pokračovat.⁴⁵

Wolfhart uvádí další možnosti, které může bosser použít:

Vhodné je telefonicky požádat oběť krátce před koncem pracovní doby (nejlépe v pátek) o neodkladné, časově náročné zpracování podkladů.

Pokud podřízený odevzdá pracovní úkol, vedoucí provádí blokádu – nijak úkol nekomentuje – ani nechválí, ani nekritizuje. Podřízený je zmatený, neví, co se děje, proč se šéf k jeho splněnému úkolu nijak nevyjádřil. Na jeho dotaz mu nadřízený odpoví, že je zaneprázdněn.

Na poradách vyššího vedení se vedoucí jen tak mimochodem zmíní, že ten který pracovník je často viděn se spoluzaměstnancem opačného pohlaví,

⁴⁵ Huberová, B. Psychický teror na pracovišti. Mobbing. Martin: Neografia, 1995, s. 100

případně, že vypadá, jako by měl v zásuvce láhev s alkoholem nebo že pomalu chodí, takže zřejmě také takovým způsobem také pracuje.

Vedoucí pracovník může záměrně nejasně formulovat požadované úkoly. Tím znesnadní podřízeným práci a ti nemohou nikdy úkol splnit na sto procent.⁴⁶

Jiné metody bossingu oproti metodám mobbingu vyplývají z odlišného postavení agresora – vedoucího zaměstnance. Ten má z titulu své funkce k dispozici větší moc než řadoví zaměstnanci a často ji k šikanování neoblíbených podřízených využívá. Níže postavení zaměstnanci pak mohou projevovat svou pracovní snahu sebevíc, ovšem bez valného úspěchu, protože vedoucí pracovník svou mocí účinně snižuje jejich snahu a brání proniknutí pracovních úspěchů podřízeného k vyšším vedoucím.

3.3 Dělení bossů

Každý z vedoucích pracovníků má jinou povahu, proto se také každý projevuje jiným způsobem. **Beňo** rozděluje bossery do těchto kategorií:

- **Klasický boss:** disponuje mocí, o které se neustále přesvědčuje. Při konfliktu se neštítí ničeho. Ostatní pracovníky stále úkoluje a na společných poradách veřejně pranýřuje chyby, které někdo jiný udělal. Ve firmě má dobré zázemí.
- **Závistivec:** závidí a neustále poukazuje a znevažuje u podřízeného to, co on sám nemá – např. titul, oblíbenost, majetek,...
- **Zbabělec:** má sám strach, proto se vyhýbá rozhovorům s podřízenými, kde by musel vyjasnit problém. Používá věty typu: „o tom s vámi nebudu diskutovat“, „to já řešit nebudu“,... Sám se cítí jako oběť, jako osamocený člověk, kterého nikdo nechápe.
- **Škodolibec:** má ze šikany radost. Mrzí ho, když se nic neděje. Chvátá, aby označil viníka jako první, aby nakonec nebyl obviněn on sám.
- **Tradicionalista:** uznává jen zavedené tradiční věci, šikanuje nováčky jako na vojně.

⁴⁶ Berg, W. S vlky výtí. Tipy a triky, jak udělat strmou kariéru. Praha: Ivo Železný, spol. s r. o., 1997, s. 97–101

- **Ušlechtilý pomocník:** rád poučuje jakoby pro dobro oběti (i když většinou toho o problematice moc neví), ale má potřebu s obětí manipulovat. Na ty, kteří si od něj nenechají nic líbit, si stěžuje u vedoucího.⁴⁷
- **Berg** uvádí další dělení bossů:
- **Vyžírka:** jde mu pouze o peníze, práce ho nezajímá. Zneužívá kolegů, kteří za něj práci udělají.
- **Egocentrický narcis:** navenek se chová jako nejschopnější profesionál, uvnitř je však plný komplexů. Hledá obdivovatele mezi neúspěšnými kolegy.
- **Náruživce:** sám je plně oddán práci, stejný přístup vyžaduje i od sekretářek a referentů. Práce je pro něj drogou. Zotročuje a vysává své podřízené.
- **Tyran:** vyžaduje agresivně a cholericky bezpodmínečnou poslušnost.⁴⁸

Většina vedoucích je přesvědčena, že hlavní význam pro práci s podřízenými pro ně má autorita, tedy respekt. Autorita ovšem neznamená pouze to, že podřízení budou mít ze svého šéfa strach a nebudou mu v ničem odporovat. Jde také o to, zda šéf disponuje sebedůvěrou, zda umí v klidu rozhodovat a řešit sporné situace, zda je ochoten přiznat i své vlastní chyby. Zda umí se zaměstnanci komunikovat, srozumitelně se vyjadřovat a naslouchat jim. Svým charakterem by měl jít kolegům příkladem.⁴⁹

Carl Rogers (americký psychoterapeut, který se zabývá interpersonálními vztahy), na kterého se v poslední době odvolává mnoho teoretiků zabývajících se efektivním vedením kolektivů, uvádí tři nejdůležitější vlastnosti požadované u špičkových manažerů v tomto pořadí:

- 1) empatie – tzn. schopnost se vcítit do pocitů druhého
- 2) akceptance – umění přijmout druhého i přes výhrady k jeho chování
- 3) kongruence – schopnost přesně a pravdivě vyjádřit svoje pocity.⁵⁰

⁴⁷ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 76

⁴⁸ Berg, W. S vlky výti. Tipy a triky, jak udělat strmovou kariéru. Praha: Ivo Železný, spol. s r. o., 1997, s. 90–93

⁴⁹ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 111

⁵⁰ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 109

3.4 Dílčí závěr

Vedoucí by se měl snažit o získání důvěry svých podřízených, měl by vědět, jaké jeho podřízení řeší problémy, a snažit se jim pomoci. Pouhým nařizováním a vynucováním si poslušnosti bez kontaktu s podřízenými a bez ohledu na jejich názory si nezíská ani respekt, ani uznání, a už vůbec ne loajalitu zaměstnanců k firmě či podávání vyšších výkonů. Obecně je přijímáno stanovisko, že při správném stylu vedení je třeba užívat vyššího poměru chvály než trestu.

4. Následky mobbingu a bossingu, možná obrana

Mobbing a bossing mají své následky nejen pro zaměstnance, ale i když si to zaměstnavatelé většinou neuvědomují, nesou také oni nemalé ztráty. Jde o ztráty finanční, ale také morální. Následky mobbingu a bossingu tak v obecném pohledu mají význam celospolečenský, neboť k šikaně na pracovišti dochází na celé řadě pracovišť a škody vzniklé kvůli oběma druhům šikany na pracovišti se tedy mohou promítnout do celostátních hospodářských statistik.

4.1 Následky mobbingu a bossingu pro zaměstnance

Následky mobbingu a bossingu mohou být různé, záleží především na odolnosti jedince vůči psychickému stresu, na tom, jak dlouho je nucen snášet týrání a na způsobu páchaní teroru. Oběť mobbingu začne dříve nebo později měnit své chování. Zpočátku je nervózní, podrážděná, což se projeví i v soukromém životě. Ostatní si začnou všimnout, že s obětí není něco v pořádku. Jejím vyličení situace zprvu nepřikládají větší význam, protože jsou přesvědčeni, že postižený přehání a věc není tak vážná. Oběť se snaží zbavit svého stresu a trápení, proto si začne stěžovat rodině nebo přátelům stále častěji. Zpočátku se tedy snaží blízcí podat oběti pomocnou ruku a přivést ji na jiné myšlenky, postupem času je však neustálé stížnosti začnou obtěžovat a nakonec nad postiženým takzvaně zlomí hůl. Začnou si myslet, že chyba bude zřejmě v osobě oběti, která se možná málo snaží, nebo někoho provokuje. Postižený je tedy znovu ponechán svému osudu.

V této fázi dochází ke zlomu i v psychice oběti. Vidí, že se nedočká pomoci ani od svých nejbližších, a začne propadat zoufalství. To se odrazí na psychice, oběť nemůže spát, podléhá depresivním náladám, pronásledují ji psychosomatické potíže jako bolesti hlavy, nevolnosti, trávicí potíže, vysoký krevní tlak a jiné. V této fázi začíná hledat pomoc u lékaře, kde žádá léky na spaní a na uklidnění. Může se také začít uklidňovat alkoholem nebo pomýšlet na spáchání sebevraždy.

Zajímavá je uvedená „škála stresorů Holmesa a Raheho“, ze které jsem vybrala k porovnání případy týkající se soukromých tragédií a pracovních záležitostí. Nejvyšší možný počet bodů – sto – vykazuje úmrtí partnera. Mobbing odpovídá úrovni rozvodu, který je hodnocen sedmdesáti třemi body.

Škála stresorů dle Holmese a Raheho.⁵¹

Životní událost	Hodnota
Úmrtí partnera	100
Rozvod	73
Smrt příslušníka rodiny	63
Výpověď z práce	47
Odchod do důchodu	45
Zapracování se v novém zaměstnání	38
Přizpůsobení se novým formám práce	35
Nesnáze s vedoucím	23
Změny v pracovní době či podmínkách	20

Výsledek odpovídá součtu hodnot všech aktuálně prožívaných životních událostí. Pokud je výsledek vyšší než 150 bodů za posledních dvanáct měsíců, vystavuje se člověk vážnému zdravotnímu riziku. Tuto škálu ovlivňuje kultura, ve které žijeme.

Existuje pojem posttraumatická stresová zátěž (PTSP). S tímto označením se můžeme setkat v klasifikaci Světové zdravotnické organizace. Pokud je splněno pět uvedených faktorů, jedná se již o onemocnění:

1. Psychické trauma.
2. Neustále se musíme nutkavě vracet k tématu traumatu.
3. Nemůžeme se stresujících myšlenek zbavit, proto se snažíme vyhnout situacím, které vyvolají vzpomínky.
4. Mentální a psychosomatické symptomy.
5. Tento patologický stav trvá nejméně jeden měsíc.⁵²

⁵¹ Wagnerová, I. a kol. Psychologie práce a organizace. Nové poznatky. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 103

⁵² Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 9. Srov. Malá, E., Posttraumatická stresová porucha. Dostupné online z: Remedia, internetové stránky českého farmakoterapeutického dvouměsíčníku, <<http://www.remmedia.cz/Clanky/Farmakoterapie/Posttraumaticka-stresova-porucha/6-L-g8.magarticle.aspx>> [cit. 17. 12. 2011].

Huberová popisuje ve své knize následky mobbingu v Německu: „*Oběti mobbingu musí být velmi často po celé týdny, často i měsíce v pracovní neschopnosti. (Roční odhad jen nákladů vzniklých absencí činí v Německu 30 miliard.) A kromě těchto přímých výpadků vznikají ještě i další ztráty. Šikanovaní kolegové často trvale podávají jen poloviční, a dokonce i jen čtvrtinový výkon a také ti, kdo mobbing provozují, spotřebují část své energie na vymýšlení nových zlomyslností.*“⁵³

V knize Kratze mě upoutala zmínka o postupu německých zaměstnavatelů:

„*Od 1. 8. 2002 smějí zaměstnanci (v Německu) žádat od zaměstnavatele přiměřené bolestné, pokud neučinil všechno pro to, aby ve svém podniku zabránil zdravotním poškozením způsobeným mobbingem, nebo jim předešel. Zaměstnanec má navíc nárok na náhradu vzniklé hmotné škody. Jinými slovy, zaměstnavatel ručí také za nevhodné chování svých zaměstnanců. Toto ručení vzniká současně s uzavřením pracovní smlouvy, v níž se zaměstnavatel zavazuje chránit zaměstnance před újmami. Do 1. 8. 2002 odpovídali zaměstnavatelé pouze za vlastní chybné chování.*“⁵⁴

Dočkáme se také v České republice takovéto ochrany zaměstnanců?

4. 2 Obrana proti mobbingu

Nejlepším řešením fenoménu mobbing je předcházení jeho vzniku. Při prevenci záleží na tom, jak je nastavena firemní kultura, dále na výběru pracovníků, na tom, zda vedoucí řeší problémy svých podřízených, zda je schopen reagovat na zhoršení ovzduší na pracovišti.⁵⁵

Podle Kratze je v boji proti mobbingu důležitá existence kolektivní smlouvy, která by měla obsahovat definici pojmu mobbing, měl by v ní být vysloven zákaz mobbingu, do oblasti působnosti by měli být zahrnuti všichni pracovníci, měla by obsahovat upozornění na možnosti stěžovat si podle podnikové ústavy, dále ochranná opatření přijatá zaměstnavatelem, postup v případě, že nějaký pracovník požádá centrum o pomoc, zřízení neutrálního podnikového centra pro boj proti mobbingu, závazek podniku pokusit se o urovnání případného konfliktu, dobu platnosti.⁵⁶

⁵³ Huberová, B. Psychický teror na pracovišti. Mobbing. Martin: Neografia, 1995, s. 15

⁵⁴ Kratz, H. J. Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 47

⁵⁵ Svobodová, L. Jak se bránit mobbingu. Psychologie dnes, 2008, č. 3, s. 20

⁵⁶ Kratz, H. J. Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 46

Fehlau doporučuje tyto strategie k řešení mobbingu: získat sebedůvěru, vylepšit si své sociální kompetence, vyhledat si spojence, rozvinout perspektivy pro jednání, vybudovat osobní vztah, naladit se na svůj protějšek, hovořit spolu, být připraveni ke kompromisům, rozhodovat, hledět do budoucnosti.⁵⁷

S dalšími doporučeními, jako jsou „*opustte alespoň na několik dní konfliktní prostředí, potřebujete klid, zkuste trávit čas v příjemném prostředí, zotavte se, zamyslete se, jak svoji situaci změnit*“⁵⁸ bych si dovolila polemizovat. Opustit konfliktní prostředí na několik dní je sice příjemné, nic to ale nevyřeší. Mobbovaný si sice během pár dnů odpočine, ale čím více se blíží den jeho návratu do zaměstnání, tím se cítí hůře. Podařilo se mu během dovolené zapomenout na své ponižování, již první den v pracovním procesu ho rychle vrátí do reality. Nad svojí situací se jistě zamýšlí nepřetržitě, a pokud by znal odpověď na to, jakým způsobem ji změnit, neváhal by a dávno by ji vyřešil.

Pokud oběť nabude dojmu, že se kolem její osoby něco děje, ale nemá žádné konkrétní poznatky, může se zeptat kolegů. Pokud zná osobu pachatele mobbingu, může ho rovnou oslovit, ovšem v přítomnosti ostatních. Musí však vystupovat klidně, nerozčilovat se a nenechat se vyvést z míry, předkládat pravdivé důkazy, ne pouhá nepodložená obvinění. Může mu navrhnout, jakým způsobem si představuje ukončení konfliktu. Pokud pachatel vše zapírá, má oběť možnost mu pohrozit, že si bude stěžovat u vedoucího. Důležité pro ni je najít si spojence, kteří se budou cítit spoluodpovědní. Pokud se mobbovaný rozhodne bojovat, musí počítat s tím, že od této chvíle už nebude mít chvíli klidu, neboť i mobber přiosťří zbraně, a pokud je do celé záležitosti zapojen vedoucí, personalista nebo odborová organizace, bude přicházet tlak i z těchto stran. Proto by měl mít šikanovaný prostudovaný zákoník práce, pracovní řád, svoji náplň práce, pracovní smlouvu, případně dohodu o hmotné odpovědnosti. V každém případě je výhodné mít v záloze důležité dokumenty, jako jsou zápisy z porad, vlastní docházkový list a ostatní písemné záznamy, které by mohly mít později důkazní hodnotu. I přesto, že většina mobbovaných svůj boj vzdá, jednomu z padesáti se podaří přečkat a přežít období mobbingu. Někdy se dočkají i odchodu svých trýznitelů. Nikdy se jim ovšem za toto chování nikdo neomluví.⁵⁹

⁵⁷ Fehlau, E. Konflikty v práci. Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 51

⁵⁸ Fehlau, E. Konflikty v práci. Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 52

⁵⁹ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel? Brno: ERA, 2003, s. 79

Na tomto místě je vhodné zdůraznit, že s obranou je možné začít pouze v počáteční fázi mobbingu. V pokročilejších stádiích je šance na úspěch velmi malá. Nejdříve bychom se však měli zamyslet a uvědomit si, zda chyba v komunikaci není v nás. Když nás kolega upozorní na problém, je v pořádku, že s námi komunikuje. Proto se nesnažme hned začít ospravedlňovat, jinak hrozí, že příště nám už nic neřekne. Musíme se však přesvědčit, že jsme dobře pochopili, co má kolega na mysli. Můžeme také požádat příbuzné nebo přátele o sestavení našeho osobnostního profilu (necht' vyberou z odpovědí: agresivní, autoritativní, dynamický, uvolněný, úspěšný, schopný, hovorný, vstřícný, pilný, veselý, egoistický, silný, jistý).⁶⁰

V boji s mobbingem je důležité pozitivně myslet. Odhánět od sebe obavy, úzkosti, strach. Pokud působíme na své okolí sebevědomě, neposkytujeme živnou půdu mobberovi. Ten se spíše soustředí na plaché, uzavřené, úzkostné osoby.

Sebedůvěra hraje velkou roli v tom, zda se z nás stane oběť, či agresor. Pokud člověk věří, že si dokáže stanovit hranice, které ostatní nepřekročí, a umí si zjednat respekt, nemusí se stát obětí, ale ani agresorem, který by bořil hranice ostatních.⁶¹

Mobbovaná oběť, jež často trpí nespavostí z důvodu dlouhodobé šikany, je vyčerpaná a potřebovala by spánkem nabrat síly ke zmírnění stresu. Spánku se však nedostává, tím se zvyšuje psychické napětí a vzniká tak začarovaný kruh.⁶²

Mobbovaný často dlouhé měsíce odolává pokušení podat výpověď z pracovního poměru, protože se zamýšlí nad okolnostmi, které by následovaly po tomto činu. Zvažuje pro a proti, rozhodnutí ovšem bývá velice složité, protože nikdo z nás nevidí do budoucnosti a nedokáže odhadnout, zda okolnosti vyzní v jeho prospěch, či si naopak zamýšlenou výpovědí nepohorší. Pomoci nám může **situační analýza**, ve které si bod za bodem odpovíme na otázky a jejíž výsledek nám může usnadnit rozhodnutí:

1. Chci na místě vydržet ještě několik let, protože mi vyhovuje?
2. Existují nějaké možnosti mého postupu v zaměstnání?

⁶⁰ Kratz, H. J. Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 92

⁶¹ Kastová, V. Nebuďte obětí. Žijte svůj vlastní život, s. 26. Podle Kastové můžeme použít metodu „ztotožnění se s útočníkem“. Pokud zradíme své vlastní přesvědčení a hodnoty, zbavíme se strachu z pachatele tím, že se s ním ztotožníme.

⁶² Šikanovaný si může ulevit od napětí formou **meditace**, při které dochází ke zklidnění, pohroužení se sama do sebe s doprovodem monotónní hudby. Další formou uvolnění je **autohypnóza** – jedná se o změněný stav vědomí, do něhož člověk uvede sám sebe pomocí slovních sugescí. Při **autogenním tréninku** jde o kombinaci autohypnózy a uvolnění svalů. K psychickému i tělesnému uvolnění **dochází při progresivní relaxaci**, kdy střídavě napínáme a uvolňujeme svalstvo. Srov. Vízdal, F. Základy psychologie. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 108

3. Vyhovuje mi styl řízení v podniku?
4. Uplatňuji na současném pracovišti plně své vědomosti a schopnosti, nebo stále víc zakrňuji?
5. Mohu počítat s tím, že mám pracovní místo jisté?
6. Dochází k neustálým střetům s nadřízeným?
7. Vyskytují se stále častěji spory s kolegy?
8. Mám v současné době v práci úspěch?
9. Je šikana vůči mé osobě tak závažná, že jí natrvalo neodolám?
10. Mohu očekávat podporu od kolegů?
11. Neexistuje možnost, že mobbeři z podniku odejdou?
12. Mohu pracovat na jiném oddělení, kde se nevyskytují mobbeři?
13. Pomůže změna pracovního místa k dosažení zamýšleného cíle?
14. Když změním zaměstnavatele, nebude se na mě okolí dívat divně kvůli tomu, že jsem setrval v předchozím zaměstnání tak krátkou dobu?
15. Vzniknou změnou mého pracoviště problémy v soukromém životě (pracovní doba, vzdálenost nového působiště, výše platu, nemovitý majetek)?
16. Zvládnou fyzicky i psychicky změnu pracovního místa?
17. Je reálné, že brzy najdu jiné místo odpovídající mým potřebám?
18. Dokážu se v případě potřeby smířit s tím, že budu nějakou dobu nezaměstnaný?
19. Nenastanou se změnou pracovního místa nové problémy, jimiž se budu muset intenzivně zabývat?
20. Řeším kromě pracovních starostí i další okolnosti, které mi ztrpčují život (např. rozvod, značná finanční zátěž, závažné onemocnění v rodině)?
21. Jsem opravdu připraven podstoupit změnu?⁶³

Mobbovaný se může pokusit domoci svých práv cestou podání trestního oznámení. Výsledek je však nejistý. V každém případě se tento jeho počin začne přetřásat v celé firmě. Vedoucí pracovníci i většina řadových zaměstnanců nemohou uvěřit, že se k tomuto činu někdo odhodlal. Někteří zaměstnanci na nižších pozicích pocítují k mobbovanému sympatie, pracovníci na vyšších místech dostávají strach, aby je nepostihl trest za neřešení problému, proto si začínají rychle shánět alibi a shromažďovat mnohdy smyšlené informace o dotyčném. V jejich očích je mobbovaný

⁶³ Kratz, H. J. Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 87

náhle viníkem, i když dříve alespoň v nitru cítili, kdo je pachatelem. Dotyčný si totiž dovolil poukázat na neřešený problém, zveřejnil ho, a to se neodpouští. Nicméně samotný pachatel šikany se jistě zpočátku zalekne a na čas od mobbingu ustoupí. Otázkou zůstává, zda bude vůbec potrestán. O odchodu postiženého z pracovního poměru téměř nepochybuji, protože tlak prostředí, ve kterém se stal všem známou osobou a pracovníkem nenáviděným managementem, není možné snést.

4. 3 Škody vznikající zaměstnavatelům

Vedoucí pracovníci si mnohdy neuvědomují, že v souvislosti s existencí mobbingu na pracovišti klesá v podniku produktivita práce. Může dojít i k poklesu kvality výrobků. Kvůli neinformovanosti nebo chybné informovanosti mobbovaného může dojít ke zpoždění v termínech a případnému udělení pokut a penále.

Vedoucí vyčkávají a domnívají se, že problémy na pracovišti se vyřeší samy odchodem mobbovaného. Zaučením nového pracovníka však vznikají firmě zbytečné náklady – musí být vyčleněn pracovník, který provede zaučení nového zaměstnance, nový pracovník musí být proškolen, vybaven pracovními pomůckami. Jeho výkonnost v prvních měsících je podprůměrná. Nastoupí-li do firmy nový zaměstnanec, dochází k znovuvytváření mezilidských vztahů, které vedou k neklidu na pracovišti. Tím se opět snižuje produktivita práce.

Při odchodu zaměstnance na pozici obchodního zástupce přijde firma o vnější kontakty a musí počítat s ušlým ziskem. Kromě jiného utrpí i pověst podniku, vejde-li do veřejného povědomí, že v této firmě dochází k šikaně.

Podle ankety provedené německým Ústavem aplikované sociální vědy (Infas) se u 55 % lidí v důsledku stresu ze špatných pracovních podmínek projevují symptomy tělesných chorob a jsou častěji nemocní. Odejde-li oběť mobbingu z organizace, je třeba vynaložit odhadem 7500 až 400 000 eur na zapracování nového zaměstnance – podle toho, jaká je na toto místo požadovaná kvalifikace.⁶⁴

Z vyjmenovaných bodů je názorně vidět, že organizacím vznikají v důsledku mobbingu škody nejen morální, ale také materiální, což si zřejmě vedení organizací ani neuvědomuje, zvláště pokud se nejedná o organizace v soukromé sféře podnikání.

Pro zajímavost uvádím výsledky výzkumů týkajících se mobbingu prováděných v různých zemích.

⁶⁴ Kratz, H. J., Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 39

Ze „zprávy o mobbingu“ vydané Spolkovým úřadem ochrany práce a pracovního lékařství vyplývá, že šikaně je v Německu vystaveno 2,7 %, tedy víc než 800 000 pracovníků. Dortmundský ústav sociálního výzkumu ve své studii konstatuje, že v Německu zabere mobbing 3,1 % pracovní doby, tj. 1,7 miliardy pracovních hodin ročně. 20% sebevražd v Německu je způsobeno mobbingem. Národohospodářská škoda způsobená mobbingem činí v Německu 15–50 miliard eur ročně.⁶⁵

Švédsko uvádí, že roku 1992 bylo 3,5% respondentů šikanováno. Z celkového počtu dotázaných to bylo 2400 jedinců. Norsko ve studii udává 8,6% šikanovaných. Z celkového počtu 7787 respondentů jich bylo 669 mobbováno. Ve Finsku bylo z 949 zaměstnanců šikanováno 10,1%.

Velká Británie – studie Mezinárodní organizace práce ve Velké Británii autorů Hoela, Sparkse a Coopera z roku 2004 ukázala, že 25% pracujících je v současnosti mobbováno.

Jižní Afrika – z internetového výzkumu z let 1998–1999 mezi respondenty v Jižní Africe vyplynulo, že 78% dotázaných se v některé fázi své profesní dráhy setkalo s mobbingem.

V České republice provedla šetření výskytu mobbingu společnost Gfk Praha v roce 2001 na vzorku 633 osob, celkem se s mobbingem setkalo 16% osob. V roce 2003 bylo ze vzorku 693 osob 28% mobbovaných.⁶⁶

V roce 2010 zpracoval RNDr. Jiří Létal, Ph.D. **statistické výstupy diagnostického šetření výskytu násilí na pracovištích ve zdravotnictví a sociálních službách**. Jednalo se o výzkum provedený ve všech krajích ČR, ve kterém odpovídalo více než tisíc respondentů s těmito výsledky:⁶⁷

⁶⁵ Kratz, H. J. Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 11

⁶⁶ Wagnerová, I. a kol. Psychologie práce a organizace. Nové poznatky. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 134

⁶⁷ Létal, Jiří: Statistické výstupy diagnostického šetření výskytu násilí na pracovištích ve zdravotnictví a sociálních službách. Dostupné online z: Internetové stránky Českomoravské konfederace odborových svazů, <www.cmkos.cz/data/articles/down_2692.pdf> [cit. 28. 2. 2012]

Tabulka výskytu mobbingu na pracovišti

Obtěžoval Vás někdo tímto způsobem na pracovišti v posledních 12 měsících?	zdravotnické zařízení		sociální zařízení		rozdělení celkem	
	N	%	N	%	N	%
ne	665	82,3	108	86,4	773	82,9
ano	109	13,2	14	11,2	123	13,0
neuvedeno	34	4,5	3	2,4	37	4,2
celkem	808	100,0	125	100,0	933	100,0

Tabulka četnosti mobbingu

Jak často jste byl takto obtěžován v posledních 12 měsících?	zdravotnické zařízení		sociální zařízení		rozdělení celkem	
	N	%	N	%	N	%
neuvedeno	3	2,8	-	0,0	3	2,4
neustále	4	3,7	-	0,0	4	3,3
občas	93	85,3	10	71,4	103	83,7
jednou	9	8,3	4	28,6	13	10,6
celkem	109	100,0	14	100,0	123	100,0

(N představuje počet odpovědí respondentů)

4. 4 Dílčí závěr

Z výše uvedeného textu vyplývá, že mobbing je škodlivý jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnanec trpí duševně, zaměstnavatel materiálně. K vyřešení situace by mnohdy postačovalo, kdyby vedoucí zaměstnanec naslouchal svým podřízeným a snažil se problém řešit. Jde o to, zda ve firmách vůbec je podporována snaha o vymýcení mobbingu, nebo je tomu přesně naopak. V některých podnicích údajně existují školení vedoucích pracovníků, která si kladou za cíl **narušit** vztahy v pracovním kolektivu podřízených. Jde o metodu výběru pracovníka, který nijak nevyniká v pracovních výsledcích, naopak, je pracovníkem podprůměrným. Tomuto zaměstnanci jsou udělovány odměny za práci. Tím dojde k tomu, že nadprůměrní pracovníci se cítí poškozeni a zaujmou negativní postoj

k odměňovanému kolegovi. Dochází ke třenicím i mezi nimi samotnými. Najednou nemusejí mít obavu pouze ze spolupracovníků se stejnými dosahovanými výsledky, ale také z pracovníka s výsledky podprůměrnými. V kolektivu je takto uměle udržováno napětí a nevráživost mezi kolegy, je rozbíjena soudržnost kolektivu, která by se mohla případně projevit ve výbojích proti nadřízenému. Tímto způsobem je útokům proti vedoucím předcházeno.

Situační analýza je, dle mého, praktickým pomocníkem v situaci, kdy se rozhodujeme, zda firmu opustit, či ne. Na jedné straně totiž můžeme vyřešit pracovní spory, na druhé straně ovšem mohou vyvstat problémy zcela jiného rázu.

II Praktická část

5. Projekt výzkumného šetření – výskyt šikany na pracovišti

5.1 Cíl výzkumu

V následujícím textu je mým cílem demonstrovat na několika případech z praxe variabilitu prostředí, v němž dochází k mobbingu. Současně bude poukázáno na různé typy mobberů, kteří šikanu vůči svým podřízeným a spolupracovníkům provádějí z různých pohnutek.

5.2 Volba druhu výzkumu

Zvolila jsem kvalitativní druh výzkumu. Formu kazuistiky jsem jako praktickou část práce vybrala právě kvůli možnosti ukázat konkrétní situace, ve kterých vystupují různé typy aktérů mobbingu a samotný mobbing má různý průběh. Oproti jiným formám výzkumu umožňuje kazuistika nahlédnout do nezkreslených osobních prožitků obětí mobbingu a přináší jejich bezprostřední vylíčení skutečností. Uvedené příběhy se staly v okruhu mých přátel nebo spolupracovníků. Jeden z nich jsem prožila já sama. Uvedená jména jsou fiktivní, neboť nikdo z přátel si nepřál uveřejnit své pravé jméno.

5.3 Popis jednotlivých příkladů mobbingu

Kazuistika I

Dana, 50 let, prodavačka v uzeninách

Dana, žena ve středním věku, nastoupila na místo prodavačky, protože její pracovní místo v předešlém zaměstnání bylo zrušeno. Nové kolegyně ji ale mezi sebe nepřijaly, přestože některé z nich byly ve stejné věkové kategorii jako Dana a vesměs všechny měly obdobné dokončené vzdělání. Příčinou nevráživosti byla pouhá skutečnost, že manžel Dany se zabýval podnikáním. Jeho příjmy ovšem nebyly nikterak vysoké, rodina žila stejným způsobem a na stejné úrovni jako lidé v jejím okolí – její členové si nekupovali drahé automobily, ani nejezdili na zahraniční dovolené, restaurací a jiných služeb využívali zřídka. Manželovu pozici však kolegyně Daně přesto záviděly, což jí dávaly nepokrytě najevo. Dana byla často nucena vyslechnout si věty typu: „Proč vůbec chodíš do práce, když manžel podniká, zabíráš místo potřebnějším...“ Nic, co Dana udělala, nebylo v očích spolupracovnic správné. Za její práci ji kritizovaly i mladší kolegyně, přerovnávaly po ní zboží v chladicích

pultech. Nakonec ani místo, kam Dana položila nůž, nebylo správné. Kolegyně mnohdy nedávaly Daně svůj názor najevo slovy, pouze mlčky „opravovaly“ její práci, ovšem vždy tak, aby to bylo Daně dobře patrné. Dovolenu si Dana mohla vybírat nejvíce ve třech dnech po sobě, protože ostatní pracovnice byly na čerpání dovolené dávno domluvené a na Danu tím pádem nezbyval volný termín. Kolegyně ji stále po očku pozorovaly a čekaly na každou příležitost, jak by Daně mohly znepríjemnit její práci a očernit ji u nadřízeného zaměstnance. Vedoucím předmětné prodejny byl muž, jediný v ženském kolektivu. Byl mírné povahy, chtěl mít svůj klid a nejevil zájem o jakékoliv řešení rozmišek v pracovním kolektivu. Proto se také nijak zvlášť nezajímal o situaci, v níž se Dana nacházela, přestože o ní věděl. Ostatní prodavačky ho vždy křikem přesvědčily o své pravdě. Dana si do zaměstnání přestala nosit i mobilní telefon, protože se bála přijmout hovor nebo si zatelefonovat v pracovní době – kolegyně by jí vyčetly, že místo práce hovoří. Dana postupem času zatrpkla, v zaměstnání nemluvila, nechala ostatní, ať si říkají, co chtějí, nijak jim neodporovala. V negativním prostředí přežívala ode dne ke dni a nevěděla, jak by měla vzniklou situaci vyřešit. Neblahá pracovní situace se přirozeně projevovala na Danině zdravotním a psychickém stavu. Hubla, trpěla nespavostí, užívala léky na uklidnění. Nakonec na radu manžela, který také trpěl její podrážděností, nervozitou a zdravotními problémy, ze zaměstnání odešla, aniž by se pokusila situaci s kolegyněmi řešit.

Kazuistika II

Anna, 31 let, zdravotní sestra

Anna nastoupila na místo zdravotní sestry u soukromé lékařky. Mzdu neměla nijak vysokou, ale požadavky zaměstnavatelky vysoké byly. Anna musela vykonávat i činnosti, které nespádají do běžné pracovní náplně zdravotní sestry. Byla nucena uklízet ordinaci, v období Vánoc a narozenin zaměstnavatelčiných blízkých pro ni pořizovat dárky, obstarávat jí nákupy. Jednou lékařka sdělila Anně svůj „poznatek“, že personál musí pacientům hlavně vonět, aby jim neznepríjemňoval návštěvu ordinace. Zaměstnavatelka tento závěr začala realizovat tím způsobem, že čichala Anně k podpaží a pravidelně ji posílala, ať se osprchuje. Annu toto jednání ponižovalo a uráželo. Ze strany zaměstnavatelky se Anna stala terčem neustálé kontroly jejího vzhledu a ustavičných pouček, že jako zaměstnankyně lékařské ordinace musí vypadat reprezentativně a mít správnou image. Svoje požadavky lékařka stupňovala

nad únosnou mez, posílala Annu ke svojí kosmetičce, aby jí správně upravila obočí. Pod tlakem hrozby ztráty zaměstnání Anna na všechny přehnané požadavky přistupovala, na ošetření v drahých kosmetických či kadeřnických salonech ovšem neměla dostatečný příjem. Jednání lékařky došlo tak daleko, že Anně určovala, jakou má mít barvu vlasů, i to, že musí zhubnout. Postavila Annu před velké zrcadlo a potupně jí ukazovala místa, na kterých se jí zdála Anna příliš zakulacená. Vlivem tohoto nátlaku trpěla Anna psychickými problémy a bála se jít další den do zaměstnání.

Zaměstnavatelka Annu kritizovala i po pracovní stránce, ta se tudíž cítila méněcenná, neschopná, ošklivá, ponižovaná a ublížená. Annin přítel, který zprvu chápal její problémy, si posléze našel novou přítelkyni a Annu opustil. Anna se ve špatném duševním rozpoložení o to více snažila, aby si udržela alespoň zaměstnání, doufala, že když bude plnit všechny požadavky své zaměstnavatelky, vše se postupem času urovná, ale to se nestalo. Dostala výpověď z pracovního poměru kvůli údajné neschopnosti po odborné stránce, ale do očí jí bylo řečeno, že nevyhovuje představám paní doktorky z hlediska vzhledu a hygieny. Při hledání nového pracovního místa chybělo Anně sebevědomí, ale po čase ji zaměstnala lékařka, která se příliš nezabývala vzhledem své zaměstnankyně, ale hleděla spíše na její odborné schopnosti a přívětivě jednání s pacienty.

Kazuistika III

Jana, 40 let, státní správa

Do zaběhnutého pracovního kolektivu, ve kterém Jana pracovala, nastoupila nová vedoucí zaměstnankyně, která předtím pracovala na jiném úseku organizace jako řadový zaměstnanec a měla o činnostech na novém pracovišti jen mlhavé představy. Ze začátku se snažila získávat od svých podřízených odborné informace, které jí chyběly. Po čase, kdy už pronikla do systému práce a chodu nového oddělení, začala rozlišovat kolegy na oblíbence, kteří jí byli prospěšní po stránce jejího setrvání ve vedoucí funkci, a na ty, kteří budou pracovat za ostatní. Předchozí vedoucí oddělení byla funkčně v zásadě na úrovni ostatních referentů, měla stejnou náplň práce jako ostatní, ale navíc například informovala na poradách vedení o chodu oddělení. Ne tak nová vedoucí. Pro sebe si vyhradila pouze úlohu dozírání na činnost podřízených, ovšem na poradách se prezentovala jako ta, která vykoná největší díl

práce. Neustále běhala po chodbách a každému na setkání vyprávěla, jak „nestihá“. Do kanceláří kolegů chodila i desetkrát denně a její bouchání dveřmi při každém opuštění kanceláře se rozléhalo po celém patře a vyrušovalo ostatní z práce. Nový úkol přidělovala tak, že vtrhla do kanceláře, mlčky hodila na stůl papír a práskla dveřmi. Její nejčastěji používaná slova byla: „musíš, nesmíš, ihned“. Tím, jak se zbavila svého dílu práce, a tím, že svým oblíbencům, kteří jí mohli být osobně prospěšní, také ulevovala, se značná část pracovních povinností přesunula na Janu a její tři kolegy.

Vedoucí zaměstnankyně využívala toho, že Jana má už odrostlé děti a nezůstává s nimi v době nemoci doma, že je spolehlivá a svěřenou práci vykoná poctivě. Jana proto zůstávala na úřadě sama do konce úředních hodin, protože oblíbenci měli upravenou pracovní dobu. Pokaždé, když šla Jana k lékaři, se jí vedoucí dotazovala, v kolik hodin se vrátí, přestože Jana nebyla schopná předem odhadnout dobu strávenou v čekárně. Oblíbená kolegyně však chodila několikrát týdně s dětmi k lékařům, což paní vedoucí tolerovala bez připomínek. Naplánovanou dovolenou si Jana nesměla vybrat, protože bylo potřeba splnit neodkladné úkoly, nebo měla některá z kolegyň při čerpání dovolené přednost. Když byl v organizaci zaváděn nový počítačový program a vedoucí byla na rozdíl od řadových zaměstnankyň několikrát proškolená k jeho užívání, přenechala činnost důležitou pro celou organizaci v tomto programu na Janě a její kolegyni a raději ani nechtěla slyšet, jaké problémy nový program způsobuje a kolik práce navíc tento systém obnáší. Pouze na poradách vedení se opět prezentovala jako ta, na níž stojí chod celého oddělení. A tak to šlo stále dál. Jakmile se zvládl největší nápor práce, už byla Janě přidělena další činnost navíc. Odměny, které byly v organizaci vypláceny, nedostávala Jana vůbec, nebo jejich výše nebyla v adekvátním poměru k odměnám ostatních pracovníků. Jana několikrát žádala o převedení na jiné oddělení, její žádost však nebyla nikdy vyslyšena.

Vedoucí navíc prezentovala Janu na poradách vedení tak, že se z ní stal v brzké době bez vlastního přičinění nepohodlný zaměstnanec. Jana podala stížnost na chování své vedoucí nadřízenému. Aniž by ji kdokoli kontaktoval a pokusil se objektivně zmapovat situaci na oddělení, dostalo se jí odpovědi, ve které bylo uvedeno, že vedoucí se žádného negativního chování nedopustila, a veškerá vina byla přičtena Janě. Po tomto sdělení, kdy Jana poznala, že se zde spravedlnosti nedočká, se rozhodla podat výpověď z pracovního poměru.

K jejím trampotám v zaměstnání se také přidružila každodenní žaludeční nevolnost, ve volném čase – o víkendech i během dovolené – se jí stále vracely nutkavé

myšlenky týkající se práce. Janu během jejích problémů v zaměstnání opustila veškerá životní energie. Doma zajišťovala pouze nutné práce týkající se chodu domácnosti, i když dříve se všemu věnovala s vervou. Poslouchala jen zčásti, co jí sdělovali její blízcí, případně je neposlouchala vůbec, protože stále přemýšlela o svých problémech. Z toho plynula nedorozumění, která vyústila v napjatou situaci v Janině domácnosti. Janu přestávaly zajímat činnosti, kterým se dříve věnovala, opouštěla svoje koníčky. Radost projevovala pouze krátkodobě, posléze znovu upadala do své beznaděje. Stále ale očekávala, že se stane „něco“, co její situaci vyřeší. Ale „něco“ nepřicházelo. Klidu se dotyčná dočkala pouze v době dovolené, a to jen na jejím počátku. Jakmile se začala blížit doba návratu do pro ni nesnesitelného prostředí, začaly ji její problémy znovu stravovat. Následovaly zdravotní potíže, bušení srdce, nespavost. Jana si navíc práci pro organizaci brala příliš za svoji a bála se, jak všechn pracovní nápor zvládne ona sama i celé oddělení. Ani během výpovědní doby nedala vedoucí Janě pokoj. Nepovolila jí, aby si vybrala zbývající díl dovolené vcelku; Jana musela dovolenou přerušit a jít do zaměstnání. V té době už bylo Janino místo obsazeno, jiná kolegyně měla své věci na Janině stole a v zásuvkách. V tomto prostředí tedy musela Jana ještě několik dní setrvat, aby splnila požadavek vedoucí na přerušeni dovolené.

Vedoucí na tomto oddělení se zbavila všech nepohodlných podřízených, kteří si dovolili vyjádřit svůj názor. Jedna z kolegyň odešla na jiné oddělení ještě před příchodem této vedoucí, protože znala její pokryteckou povahu, další kolegyně po nedlouhé době od příchodu nové vedoucí podala výpověď z pracovního poměru. Jiná byla převedena na vedlejší oddělení a následně také z organizace odešla. Další kolegyně řešila situaci odchodem na mateřskou dovolenou, kolegovi bylo dáno na srozuměnou, aby podal sám výpověď, nebo ji dostane od zaměstnavatele. Pouze poslední z původních kolegyň se rozhodla vytrvat, i když trpěla ranními nevolnostmi při pomyšlení na atmosféru v zaměstnání, neboť se blížil čas jejího odchodu do důchodu. Takto se vedoucí zbavila téměř celého původního obsazení oddělení a nahradila ho novými lidmi.

Kazuistika IV

Alena, 30 let, administrativní pracovnice u soukromého podnikatele

Alena nastoupila po mateřské dovolené na místo v administrativě u soukromého podnikatele. Plat měla jen o pár set korun vyšší, než byla stanovená výše minimální mzdy, ale pracovala v místě trvalého bydliště, což pro ni bylo důležité, protože měla dvě malé děti a manžel pracoval ve směnném provozu. Její zaměstnavatel byl svobodný, práce mu byla koníčkem. Neměl jiné povinnosti ani zájmy než zaměstnání a předpokládal, že u jeho zaměstnanců to bude stejné. Nechápal potřeby rodin svých zaměstnanců a ani na ně nebral ohled. Nepřítomnost kolegů z důvodu nemoci pro něj představovala jen překážku v práci. Své místo měl v jedné kanceláři s Alenou a její kolegyní. Kancelář byla zařízena tak, že telefon se nacházel pouze na velkém společném stole obou kolegyně. V praxi to vypadalo tak, že šéf měl přistrčenou židli ke stolu obou zaměstnankyň a při nekonečných telefonních hovorech je sledoval při práci a neustále je rušil hovorem. Někdy zapnul rádio na maximum a sledoval, která ze zaměstnankyň se ohradí, nebo ho vypne. To si ale žádná nedovolila. Nevyhovující jehličková tiskárna rušila svým hlukem návštěvy, které majitel přijímal v této jediné společné kanceláři, proto jednoho dne přišel sdělit Aleně, ať si výplatní pásky pro zaměstnance přijde vytisknout odpoledne, až on nebude mít v kanceláři žádnou návštěvu. Den výplaty pro něho představoval nevýslovné utrpení, protože by byl nejraději, kdyby pro něj všichni jeho zaměstnanci pracovali zadarmo. Další ponížení pro něho představovaly státní svátky, které si vláda jen tak přijala a on je má lidem platit. Nedodržování zákoníku práce, neplacení příplatků za práci přesčas nebo o víkendech bylo v této organizaci normální.

Alena, mzdová účetní, se proti této praxi ohradila, protože znala pracovní předpisy, ale podnikatel se jí pouze zeptal, jestli chce příplatky vyplácet zaměstnancům ze svého, protože on to činit nehodlá. Moderní tiskárnu nekoupil. Přestávky na oběd, které Alena nechtěla trávit spolu se svým šéfem v restauračním zařízení, využívala k nákupům potravin pro rodinu. Podnikateli se ovšem nelíbilo, že Alena nakupuje, i když měla na polední přestávku nárok a doba jejího oddychu nepřekročila stanovenou půlhodinu. Vždy měl připomínky i k jejím návštěvám u lékaře během pracovní doby, i když Alena neměla možnost lékaře navštívit v odpoledních hodinách, protože jeho ordinační doba se kryla s její pracovní dobou. Alena měla za úkol obstarávat korespondenci s úřady, podnikatel však vzápětí celé její dopisy sám přepsal,

aby dal Aleně pocítit, jak je neschopná. Majitel byl ve stejném věku jako Alena, ale byl vysokoškolsky vzdělaný a na svém titulu si velice zakládal. Jednoho dne ráno Alena přišla do práce, a ještě než si stačila svléct kabát, už po ní šéf požadoval, aby šla k počítači, protože chtěl napsat jeden ze svých dopisů. Alena mu řekla, že se jenom svlékne. To ovšem stačilo k tomu, aby se šéf urazil, usedl za počítač sám a začal psát. Alena nevěděla, co má dělat, zda říct, že už je přichystaná, nebo nechat šéfa, ať si píše dopis sám. Jakmile se ozvala, začal na ni cholerický majitel křičet. Alena skončila s pláčem na WC.

Pokud měla Alena nemocné děti a čerpala volno k jejich ošetřování, chodila do zaměstnání v době, kdy byl její manžel doma a postaral se o děti, aby si splnila všechny své pracovní povinnosti a nikdo za ni nemusel pracovat. Stejně se podnikateli nezavděčila. Pobýval společně s ní v kanceláři až do pozdních večerních hodin, aby ji kontroloval, zda opravdu pracuje. Asi po čtyřech letech se podařilo Aleně sehnat pro firmu finančně výhodnou zakázku, i když to vůbec nebylo v její náplni práce. Místo vděku nebo odměny uslyšela od šéfa větu: „Konečně se začínáte firmě vyplácet.“ Šéf, který věděl, že má Alena malé děti, přišel s nápadem, že Alena bude chodit do zaměstnání ráno ve čtyři hodiny, aby nachystala faktury pro odběratele dřív, než začnou řidiči rozvážet zboží. Alena si zprvu myslela, že si šéf dělá legraci, později ovšem zjistila, že to myslí vážně. Její kolegyně, která se snažila majiteli zavděčit, s tímto návrhem naoko souhlasila. Později se však ukázalo, že nezačíná pracovat ve čtyři ráno, ale chodí do zaměstnání na šestou hodinu.

Od té doby začal pro Alenu teror. Nic, co udělala, mu nebylo dost dobré, nevynechal příležitost, jak ji ponížít. Vyčítal jí, že je pomalá, nespolehlivá a řádně neplní své úkoly. Alena nechápala důvody jeho výtek, ale bála se na cokoli zeptat, aby nezavdala příčinu k cholerickému výbuchu majitele. Kolegyně, která se šefovi snažila vlichotit, ještě zvyšovala šefovu nevraživost vůči Aleně. Alena si mohla být jistá, že když majitel odjede, její kolegyně mu podá zprávu o její práci, i o tom, co Alena říká. Kolegyně, která měla daleko méně úkolů, si často odbíhala s jeho souhlasem nakoupit, odcházela s výmluvami dříve domů. Pokud šéf odjel a kolegyně nebyla přítomna, kontroloval po telefonu, zda je Alena před koncem pracovní doby opravdu v kanceláři, což její kolegyni nikdy nedělal. Jednou ráno, když přišla Alena do zaměstnání, byla její židle obsazena majitelem, který telefonoval. Alena si tedy zatím sedla jinam, a protože neměla přístup ke svému pracovního stolu ani ke svým věcem, čekala, až šéf telefonát ukončí. Brunátný majitel opět na Alenu

křičel, vadilo mu, jak se tváří, vyčítal jí, že není loajální k firmě. Alena už byla zoufalá, i její výraz v obličeji už byl předmětem kritiky. Šéfovi na ní vadilo prostě vše. Téměř po každé její větě nebo pohybu šéf rudnul v obličeji a Alena očekávala, že přijde jeden z jeho výbuchů hněvu. Alena se začala bát chodit do zaměstnání, bála se šéfa zeptat, co mu na ní vadí. Lekala se, zahlédla-li na silnici stejný automobil, jaký měl vedoucí, dokonce se jí všechny vozy této značky začaly protivit. Protivilo se jí i oblečení nebo účes cizích lidí, pokud připomínalo majitele firmy. Kontroly z úřadů neshledaly v Alenině práci žádné závažné chyby, ale ona se cítila méněcenná, neschopná. Kromě narůstajícího objemu práce v administrativě rozšiřující se firmy musela Alena obsluhovat majitelovy návštěvy, nakupovat pohoštění, umývat nádobí. Plat ovšem zůstával i po letech stejný. Alena se odhodlala podat výpověď z pracovního poměru, i když neměla zajištěno jiné zaměstnání, protože její psychické zdraví bylo narušeno. Dostavilo se bušení srdce, vysoký krevní tlak, nespavost, nervozita, zažívací problémy, fobie. Po absolvování různých zdravotních vyšetření se ocitla v rukou psychiatra, který jí naordinoval uklidňující léky.

5.4 Shrnutí kazuistik z hlediska typů a chování mobberů

Uvedené případy demonstrují značnou variabilitu prostředí, ve kterém k mobbingu dochází, stejně jako různorodou podobu osobnosti mobbera. Nevhodného chování se dopouštějí jak mobbeři v pozici zaměstnanců stejné kategorie – kolegové postiženého (klasický mobbing – případ I), stejně tak i nadřízení zaměstnanci či osoby samostatně výdělečně činné či živící se svobodnými povoláními (bossing – případy II až IV). Mobbing provozují osoby s různorodým vzděláním a společenským postavením (v uvedených případech na jedné straně prodavačky v menším obchodu, na druhé pak lékařka se soukromou praxí), a to navíc z různých pohnutek – závist (případ I), neochota přijmout zaměstnance takového, jaký je (případ II), neochota připustit jakýkoliv odpor zaměstnance i v případě nadstandardních požadavků zaměstnavatele (případy III a IV), nutnost ponižovat osoby ve svém okolí a vrozená cholerická povaha (případ IV).

V mnoha případech přistupuje k základní pohnutce mobbera ještě motiv vedlejší, který se buďto druhotně přidružuje k prvotnímu, nebo naopak je prapůvodní příčinou, ze které se následně teprve vlastní mobbing vyvine. Tak např. v případě III vzešel mobbing především z přirozené lenosti a touhy vedoucí zaměstnankyně po navození

situace, kdy za ni budou pracovat ostatní zaměstnanci; když tento její plán nevyšel bez obtíží, začala se situovat do role mobbera právě za účelem přivedení stavu na pracovišti do kýžené situace i za pomoci hrubějších metod a vyštívání většiny pracovního kolektivu; obdobná situace nadešla v případě I, kdy se prodavačky cíleně snažily znemožnit své neoblíbené kolegyni další setrvání na pracovním místě. V případě II podle mého názoru nadešly hlavní i vedlejší motiv zhruba současně a oba se překrývají – touha lékařky po dokonalém zaměstnanci již sama o sobě musí nutně vyvolávat ponižující a nevhodné situace, stejně jako nesplnitelné požadavky.

Z rozdílnosti těchto dvou případů lze dle mého mínění vyvodit dva typy mobberů:

- 1) mobbeři prvotní, mobbeři a priori, kteří vinou své povahy či psychického stavu vyvíjejí ke svým zaměstnancům projevy mobbingu hned od počátku vzájemného vztahu, neboť jinak jednat neumí či nejsou schopni si ani jiný způsob jednání představit
- 2) mobbeři sekundární, kteří zpočátku nemají v úmyslu přímo začít s metodami mobbingu, ale v případě, že se jim nezdaří jejich původní záměr jinými nezávadnými metodami, sáhnou cíleně po mobbingu jako po sekundárním prostředku umožňujícím dosažení vytčeného cíle. Vlastností tohoto typu mobberů je jakási systematickosti a bezohlednost bez zábran.

Zatímco v případě I se oběť setkala s víceméně organizovanou skupinou mobberů, jejichž jednání ve vzájemné shodě nedávalo oběti šanci úniku alespoň ke „spřízněné duši“ z řad zaměstnanců, v případě II byla oběti tato možnost znemožněna od počátku vlivem skutečnosti, že na pracovišti žádní další zaměstnanci nebyli a oběť byla nucena trávit celou pracovní dobu v uzavřeném prostoru s mobberem. Zatímco v případě I se mobbery staly osoby se spíše průměrným až podprůměrným vzděláním a mobbing provozovaly z nepříliš vysoké pohnutky závisti, v případě II se oběť setkala s mobberem vysokoškolsky vzdělaným, u něhož nelze kořeny jeho nepřístojného jednání patrně hledat v osobních sympatiích či nesympatiích ke konkrétní zaměstnankyni, a lze tedy spíše hovořit o určité nepřirozené a nesplnitelné touze po ideálním zaměstnanci, reprezentujícím rádobu špičkové pracoviště mobbera.

V kazuistice č. III jsme svědky toho, jak vedení organizace nereaguje na vnitřní problém svého oddělení, kdy veškerá moc nad podřízenými je soustředěna v rukou jedné vedoucí. Chybí jakákoli kontrola ze strany vyššího managementu, případně se management vůbec nechce vnitřními problémy zabývat a vyhýbá se odpovědnosti za vývoj vztahů v organizaci. Ani po upozornění nadřízených se situace nemění. Objevuje se nemístná nadřazenost úředníků státní správy vůči vlastním zaměstnancům, která zcela jistě zneprůjemňuje řadovým referentům pracovní prostředí a poškozuje pověst organizace. Z firmy odcházejí díky chování jedné vedoucí dlouholetí zaučení zaměstnanci, místo nichž jsou přijímány a zaučovány nové pracovní síly. Není bráno v potaz ekonomické hledisko takového postupu. Pokud je takovýto případ tolerován ve státní správě, dotýká se celé společnosti.

5.5 Praktické poznatky

Pokud nedojde k nápravě v počínajících fázích šikany, nemá význam dále setrávat ve stresujícím prostředí, protože se zvyšuje tlak na psychiku oběti a dostávají se zdravotní potíže. Potvrdilo se, že šikana v pracovním kolektivu, ať už ze strany kolegů, nebo nadřízeného, podstatně snižuje kvalitu života postižených. Ve všech případech došlo k ovlivnění osobních vztahů postižených s jejich partnerem, dětmi či přáteli. Byly utlumeny jejich aktivity, postiženým unikl smysl života. Blízcí už brali jejich stav jako normální a více méně nad nimi „zlomili hůl“. Oběti myslely na svého tyrana ve dne i v noci, objevovaly se problémy s nespavostí. Ve všech uvedených případech musely ženy navštívit lékaře, který jim předepsal léky na spaní či antidepresiva. Ve dvou případech se u žen objevily dokonce myšlenky na sebevraždu. Pokud se k pracovním problémům přidají také problémy zdravotní nebo problémy rodinné, může dojít k tragédii.

Z uvedené kazuistické studie tak vyplývá nebezpečnost mobbingu spočívající v nemožnosti předem odhadnout, kdy a z čí strany bude mobbing prováděn. Pachatelé v mnoha případech neuvážejí metod mobbingu ihned, ale vyčkávají, jak dopadne jejich snažení po dosažení vlastního nečestného cíle, a až poté zahájí útlak ostatních kolegů či podřízených. Domnívám se, že odhalení mobbera v pracovním kolektivu hned v počáteční fázi je možné pouze u typu prvotních mobberů, kdežto u typu mobberů sekundárních má management značně ztíženou práci; v každém případě je nutno, aby odpovědný management věnoval dění na pracovišti patřičnou pozornost a odhalil

tak mobbera alespoň v sekundární fázi jeho jednání, kdy už se jako mobber dává zřetelně poznat. Právě v tom spatřuji největší faktický problém, neboť v mnoha případech se management o podřízené nestará a snaží se vyhnout jakékoliv odpovědnosti. Problémy pak přetrvávají příliš dlouho a rozvíjí se negativní průvodní jevy mobbingu, které v důsledku páchají značné škody organizační, finanční i psychické.

Závěr

Cílem práce bylo shrnout poznatky týkající se mobbingu a bossingu, poukázat na aktuálnost tohoto tématu a vyvodit závěry z praktických případů. V praxi se ukázalo, že mobbing i bossing se týkají různých oborů lidské činnosti. Nezáleží na tom, na jakém stupni žebříčku pracovní pozice se zaměstnanec nachází, šikana ho může provázet na pracovních místech bez možnosti jakéhokoli postupu i na místech prestižních. Záleží na tom, jací lidé se v kolektivu vyskytují. Zdálo by se, že větší možnost vzniku konfliktů se vyskytuje v kolektivech o větším počtu zaměstnanců, na případě kazuistiky číslo II jsme si však ukázali, že i v přítomnosti pouze dvou lidí na pracovišti může docházet k šikaně. Potvrdilo se, že zvládnout mobbing není jednoduché, žádné z uvedených obětí se to nepodařilo. U všech pronásledovaných se objevily psychické problémy, které narušovaly také jejich soukromý život.

Z provedené analýzy jednotlivých typů pachatelů mobbingu a bossingu i typologie obětí vyplynulo, že šikany na pracovišti se nedopouští pouze určité jednoduše vymežitelné skupiny jedinců, ale lidé nejrozličnějších psychologických vlastností. Z toho důvodu patrně není možné spatřovat řešení problému v zaměření se na několik typů zaměstnanců (např. v dnešní době podporovanými testy agrese zaměstnanců), ale bude nutné zavést komplexní způsob řešení negativních jevů spojených s šikanou na pracovišti.

Naše sociální inteligence se formuje již od dětství. Proto jsem přesvědčena, že určité poznatky sociální pedagogiky v oblasti komunikace by se měly vyučovat již na základních školách. Sociální pedagogika by měla přispět ke zkvalitnění života v sociální oblasti, naučit jedince zvládat stresové situace a umět se orientovat v závažných životních situacích. Zatímco získáváme teoretické znalosti z různých oborů lidské činnosti, nikdo nás neučí, jak se máme chovat k ostatním, jak se vyhnout sporům, zůstáváme bezradní v situacích, před které nás život postaví. V praxi se neustále setkáváme s tím, že vedoucí zaměstnanci, ačkoli mnozí z nich absolvovali vysoké školy a jistě se v nich zabývali metodami vedení, uznávají pouze metody trestů a absolutistického přístupu k zaměstnancům. Empatie a altruismus nemají dnes v mnoha případech v zaměstnání místo. Proto by měla být podle mého názoru prováděna na pracovištích školení týkající se oblasti odhalování a řešení konfliktů, kupříkladu společná školení veškerých zaměstnanců podniku zaměřená na etické zásady mezilidských vztahů a podobně.

Resumé

Ve své práci se zabývám šikanou v pracovních kolektivech. Toto téma je aktuální, neboť celospolečensky roste agrese, snižují se požadavky na morální a etickou stránku výchovy mladé generace; požadavky zaměstnavatelů na počet hodin strávených v zaměstnání a na loajalitu zaměstnanců se naopak zvyšují.

Práci jsem rozdělila do pěti kapitol.

V první kapitole se zabývám obecným úvodem do problematiky šikany v zaměstnání, vymezením základních pojmů, příčinami vzniku mobbingu, vysvětlením konfliktních situací.

Druhá kapitola obsahuje příměr lidského a zvířecího společenství v otázce rozdělení pozic na žebříčku hierarchie. Dále zde rozlišuji pachatele mobbingu dle hledisek různých autorů a podávám charakteristiku obětí pracovní šikany. Porovnávám také metody a fáze mobbingu z hlediska autorů odborných prací zabývajících se mobbingem. Vymezuji metody užívané muži a ženami.

Třetí kapitola se zabývá bossingem jako šikanou z pozice nadřízených. Odpovídá na otázku, proč vedoucí šikanuje, uvádí strategie bossingu a rozdělení bossů.

Čtvrtá kapitola rozpracovává následky mobbingu jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele a poukazuje na možnosti obrany proti mobbingu.

Pátá kapitola popisuje konkrétní příklady mobbingu, shrnuje kazuistiky z hlediska typů a chování mobberů a poukazuje na praktické poznatky, které vplynuly ze zhodnocení jednotlivých případů.

Anotace

Práce pojednává o aktuálním problému dnešní společnosti – šikaně v pracovních kolektivech. Charakterizuje jednotlivé pojmy, zabývá se jak osobami mobbera i mobbovaného z hlediska vnímání patologické situace, tak následky pro zaměstnance a vzniklými škodami pro zaměstnavatele. Rozděluje metody a fáze mobbingu dle hledisek jednotlivých autorů odborné literatury pojednávajících o pracovní šikaně. Jedna část práce je věnována porovnání chování zvířat a lidí z hlediska pozice na žebříčku hierarchie. V kapitole nazvané bossing práce pojednává o šikaně z pozice vedoucího. Zabývá se také možnou obranou proti mobbingu. V praktické části práce jsou popsány konkrétní případy šikany v pracovních kolektivech.

Klíčová slova: mobbing, bossing, šikana, zaměstnanec, vedoucí pracovník

Annotation

The thesis deals with the current problem of contemporary society – bullying in work teams. It characterizes individual terms, it deals both with persons of mobber and mobbed from the point of view of perception of pathological situation and the consequences for employees and incurred damage for the employers. It divides the methods and phases of mobbing according to the aspects of individual authors of professional literature dealing with bullying at work. One section is devoted to comparing the behaviour of animals and humans in terms of positions in the ranking hierarchy. In the chapter entitled Bossing the thesis discusses bullying from the position of manager. It also deals with the possible defense against mobbing. In the practical section of the thesis there are described specific cases of bullying in work teams.

Keywords: mobbing, bossing, bullying, employee, manager

Seznam použitých pramenů a literatury

Právní předpisy

1. Usnesení předsednictva ČNR č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod, jako součásti ústavního pořádku České republiky ve znění pozdějších předpisů
2. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
3. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
4. Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Monografie

5. Beňo, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel? 1. vydání. Brno: ERA, 2003, ISBN 80-86517-34-9, 182 s.
6. Berg, Wolfhart. S vlky výtí. Tipy a triky, jak udělat strmou kariéru. 1. vydání. Praha: Ivo Železný, spol. s r. o., 1997, ISBN 80-237-3504-7, 223 s.
7. Fehlau, Eberhard. Konflikty v práci. Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0533-8, 108 s.
8. Haasen, Nele. Žena v konfliktním rozhovoru. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1127-3, 166 s.
9. Huberová, Brigitte. Psychický teror na pracovišti. Mobbing. 1. vydání. Martin: Neografia, 1995, ISBN 80-85186-62-4, 143 s.
10. Kastová, Verena. Nebuďte obětí. Žijte svůj vlastní život. 1. vydání. Brno: ERA group spol. s r.o., 2003, ISBN 80-86517-61-6, 119 s.
11. Kratz, Hans-Jürgen. Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5, 131 s.
12. Mayerová, Marie. Stres, motivace a výkonnost. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-425-8, 132 s.
13. Mikuláščík, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-06850-4, 361 s.
10. Novák, Tomáš; Capponi, Věra. Sám proti agresí. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-253-0, 123 s.
14. Svobodová, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2474-4, 112 s.
15. Vízdal, František. Základy psychologie. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 186 s.
16. Wagnerová, Irena a kol., Psychologie práce a organizace. Nové poznatky. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, ISBN 978-80-247-3701-0, 155 s.

Časopisecké články

17. Malá, Eva: Posttraumatická stresová porucha. Dostupné online z: Remedia, internetové stránky českého farmakoterapeutického dvouměsíčníku, <<http://www.remédia.cz/Clanky/Farmakoterapie/Posttraumaticka-stresova-porucha/6-L-g8.magarticle.aspx>> [cit. 17. 12. 2011]
18. Svobodová, Lenka. Mobbing: psychoteror na pracovišti. Psychologie dnes, roč. 2008, č. 1, ISSN 1212-9607
19. Svobodová, Lenka. Jak se bránit mobbingu. Psychologie dnes, roč. 2008, č. 3, ISSN 1212-9607
20. Svobodová, Lenka. Sonda do osobnosti mobbera. Psychologie v ekonomické praxi, roč. 2008, č. 4, ISSN 0033-300X

Internetové stránky

21. Létal, Jiří: Statistické výstupy diagnostického šetření výskytu násilí na pracovištích ve zdravotnictví a sociálních službách. Dostupné online z: Internetové stránky Českomoravské konfederace odborových svazů, <www.cmkos.cz/data/articles/down_2692.pdf> [cit. 28. 2. 2012]