

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

Šikana u dospělých a možnosti její eliminace

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Alena Plšková**

**Výpracoval:
Edita Vágnerová**

Brno 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Šikana u dospělých a možnosti její eliminace“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 26. 3. 2009

.....
Edita Vágnerová

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Aleně Plškové za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Edita Vágnerová

OBSAH

Úvod	5
1. Mobbing	8
1.1 Co je mobbing	8
1.2 Cíl mobbingu	10
1.3 Podmínky pro vznik mobbingu	10
1.4 Strategie mobbingu	12
1.5 Techniky mobbingu	13
1.6 Pachatelé mobbingu	15
1.7 Oběti mobbingu	17
2. Fáze mobbingového procesu	19
2.1 První fáze - konflikt	19
2.2 Druhá fáze - systematický psychický teror	20
2.3 Třetí fáze - oficializace případu a zásah nadřízeného	22
2.4 Čtvrtá fáze - vyloučení	22
2.5 Reakce oběti na mobbing	23
3. Možnosti řešení mobbingu na pracovišti	25
3.1 Zásadní rozhodnutí - odejít nebo vytrvat	25
3.2 Inventura situace	26
3.3 Uvědomění si slabých míst	27
3.4 Oslovení mobbéra	27
3.5 Vystupňování konfliktu	28
3.6 Sebevědomé vystupování	28
3.7 Neodhalujte svá slabá místa při začleňování do nového kolektivu	29
3.8 Dodržování skupinových norem	30
3.9 Obrana proti osobním útokům	31
3.10 Pomoc kolegů	32
3.11 Pomoc nadřízeného	32
3.12 Řešení konfliktu z pozice mediátora	34
3.13 Co může udělat firma	36

4. Možnosti řešení mobbingu mimo pracoviště	38
4.1 Jak může pomoci rodina, sociální síť	38
4.2 Právní obrana	39
5. Průzkum mobbingu v českých podmínkách	41
5.1 Projekt průzkumu	41
5.2 Vyhodnocení výsledků průzkumu	42
5.3 Shrnutí výsledků průzkumu	48
Závěr	50
Resumé	51
Anotace	52
Klíčová slova	52
Seznam použité literatury	53
Seznam příloh	55

Úvod

Šikana mezi dospělými. Není to věta - nevádí? Na počátku třetího tisíciletí by se mohlo zdát, že lidstvo už je na takové úrovni, že tento negativní jev se stane pouze ojedinělým prohřeškem většinou emocionálně nevyrovnaných jedinců. Člověk je přece schopen se poučit z chyb předchozích generací, z děsů válek a dějin plných násilí! Zvláště po druhé světové válce, v níž bylo na násilí na jedinci a populaci pohlíženo jako na posvátný úkol „kultivace“ lidské rasy. Předpokládám, že jsme téměř všichni vyrůstali s ponaučením, že nemáme ubližovat lidem a ani zvířatům. Jak to říkala moje matka mně - neubližuj ničemu živému, protože to toho druhého bolí, protože působit někomu bolest je ošklivé a to, co mu způsobíš, už mnohdy nepůjde napravit. Čím to je, že na to zapomínáme? Jak to, že jsme schopni druhému působit psychickou a fyzickou bolest?

Odborníci na danou problematiku si všimli, že se v České republice do firemních vztahů a podvědomí lidí začíná prosazovat názor, že být agresivní se vyplácí. Má se za to, že jistá dávka agresivity je spojena se zdravým sebevědomím, psychickým a fyzickým zdravím a obecně dobrou kondicí. Někteří manažeři si ale neuvědomují riziko takového prostředí. Bohužel se může stát, a taky se často stane, že se vytvoří přesně to vhodné prostředí pro vznik agresora. A na pracovišti, kde se rozvine psychoteror, vznikne přesně opačná situace, než se původně zamýšlelo. Místo toho, aby vzniklo zdravě konkurenční prostředí, začíná se na pracovišti rozvíjet psychoteror a ten v konečném důsledku vede ke snižujícím se výkonům a začíná docházet ke ztrátám. Klesá motivace zaměstnanců, vytrácí se pocit sounáležitosti s firmou, někteří zaměstnanci rezignují a přestávají být aktivní a někteří řeší situaci odchodem z firmy. Ti, co zůstanou, pak často začínají takovou práci považovat za nutné zlo.

Poněkud nešťastným trendem posledních let je pohled zaměstnavatele, že zaměstnanec je v podstatě nástroj, který je od toho, aby odvedl co nejvíce práce s co nejmenšími náklady. A pokud se poláme, jednoduše ho vyměníme. Ano, takový názor je z pohledu tvorby rychlého zisku u některých manažerů vlastně jediný správný, ale ten, kdo chce firmu vést déle než několik sezón, chce tvořit kvalitu a dát základy úspěšné historie firmy, se musí na zaměstnance dívat poněkud jinak. Úspěšní manažeři a majitelé prosperujících firem, i když nepřestali myslet na zisk, si uvědomili, jak je důležité a pro firmu výhodné mít místo nádeníků správně motivované zaměstnance. Stačí se podívat

například na Henryho Forda. Když přemýšlel, jak uspokojit poptávku po jeho slavném Fordu model T, sami zaměstnanci navrhli formu pásové výroby, čímž se mnohonásobně zvýšila výroba aut a zvýšila se tím i prosperita firmy. Ford si uvědomil, že správně motivovaný a „opečovávaný“ zaměstnanec je vlastně přínos a ne zbytečný luxus. Jako odměnu zvedl lidem plat, zajistil sociální program pro stálé zaměstnance, podnikovou zdravotní péči, sportovní a kulturní vyžití. Zavedl dokonce jakési benefity, které ale byly určeny pouze pro tzv. počestně žijící zaměstnance a zavedl také sociologické oddělení, které mělo dohlížet na to, aby zaměstnanci nebyli závislí na alkoholu nebo hazardu.

Není samozřejmě nutné zaměstnance kontrolovat na každém kroku, ale měli bychom se soustředit na to důležité, tedy že relativně spokojený zaměstnanec, který se cítí být součástí kolektivu a cítí podporu ze strany vedení, odvádí mnohem vyšší výkony, než když jenom „chodí“ do práce. V této souvislosti bych vzpomněla na výroky některých vedoucích pracovníků, že nejlépe se vládne rozeštvanému kolektivu. Tento názor považuji nejen za velmi škodlivý, ale i za projev slabosti, neschopnosti a strachu z toho, že někdo bude schopnější než oni. Takový člověk podle mého názoru nemá na vedoucí pozici vůbec být. Ale bohužel i taková je realita a je jasné, že takový typ člověka bude agresora podporovat. Nejen proto, že si tím zajistí jeho přízeň a podporu vůči ostatním podřízeným (nezřídka je zdrojem informací - „drbů“), ale v podstatě udělá práci za něj, protože udržuje jakousi „hierarchii a vyřadí (dle jeho názoru) slabší články“.

Nedělám si iluze, že nastane doba, kdy budou na vedoucích místech jen uvědomělí, znalí a schopní manažeři, ale myslím si, že boj s negativními jevy bychom neměli vzdávat a neměli bychom tolerovat jevy, které člověka nějakým způsobem degradují. A vzhledem k tomu, že člověk běžně tráví většinu svého aktivního života v práci a mnohdy je jeho životní pohoda a spokojenost velmi úzce spjata s pracovním životem, mají negativní projevy, případně šikana, mnohem větší dopad než by se na první pohled zdálo. Proto jsem se na téma šikany mezi dospělými zaměřila a chtěla bych si ověřit svou domněnku o vlivu prostředí na „vznik“ šikanujícího jedince.

Cílem mé bakalářské práce je seznámit čtenáře obecně s problematikou šikany na pracovišti. Chtěla bych zjistit, zda rodina, vzdělání nebo kolektiv může šikanujícího tzv. „vyrobit“ a jak tyto faktory mohou případně posílit jeho schopnost odolat nebo podlehnout tlaku kolektivu, aby se k takovému chování přidal. Chtěla bych také zjistit, zda jsou šikaně vystaveni starší zaměstnanci více než ostatní.

Domnívám se, že typickým představitelem šikanujícího jedince je člověk, který sám nějakou formu šikany zažil na své osobě nebo jedinec s nadměrným sebevědomím. Tuto hypotézu si chci ověřit na základě dotazníkové metody. Chtěla bych si rovněž ověřit, jak velká je možnost šikany staršího zaměstnance, který není ve vedoucím postavení, v mladém kolektivu.

V teoretické části své práce se zaměřím na popis mobbingu, podmínky jeho vzniku, strategie a techniky a popis, kdo je mobbér a kdo oběť. Dále se zaměřím na fáze mobbingového procesu a poměrně velkou část své práce budu věnovat dosavadním poznatkům, jak řešit mobbing na pracovišti a mimo pracoviště.

V analytické části zhodnotím výsledky svého zkoumání a ověření teorie, do jaké míry může mobbéra vyprodukovat prostředí. Rovněž si ověřím, zda v relativně kultivovaném prostředí dochází k diskriminaci starších zaměstnanců.

Potvrzením nebo vyvrácením výše uvedených předpokladů bych chtěla přispět k ozřejmění tohoto závažného patologického jevu a ukázat příčiny vzniku a možnosti řešení takové situace.

1. Mobbing

1.1 Co je mobbing

Jedna z forem šikany mezi dospělými je mobbing. Jak jej nejuvýstižněji popsat? Můžeme vycházet třeba z četných opisů tohoto slova - pokořit, vyhrožovat, zostuzovat, odstavit, štvance, pomluvy, terorizování, psychologická válka, zesměšňování, zápas bez pravidel, duševní teror, boj mezi kolegy.

Pojem mobbing, jako termín označující určitý druh lidského chování, poprvé použil lékař Peter-Paul Heinemann v roce 1972 při prezentaci svých výsledků studia agresivity školních dětí. Výraz mobbing si „vypůjčil“ od etologa, profesora Lorenze, který tímto slovem označil teritorialitu zvířat. Anglický výraz „to mobb“ (který je možno do češtiny také přeložit jako srocování, hromadné dotírání, napadání) se profesoru Lorenzovi jevil jako nejuvýstižnější pojmenování chování zvířat ve skupině při obraně svého teritoria. Při střetu nebo obraně teritoria postupují jako skupina a napadají vetřelce kdykoliv ho potkají, jen aby ho vypudili ze svého území.

Do problematiky pracovních vztahů vnesl tento termín profesor Heinz Leymann. Byl to lékař a psycholog. Z oboru psychologie ho nejvíce zaujalo studium psychologie práce. Zaměřil se především na jedince s komunikačními a vztahovými problémy. Při práci s nimi se soustředil i na jejich pracovní prostředí a zjistil, že chování některých kolegů vůči nim se velmi blížilo teritoriálnímu chování zvířat. Skupina nebo jednotlivec atakovali vybraného jedince s cílem vypudit jej ze „svého“ prostoru. Proto použil pro označení takového chování termín mobbing.

Profesor Leymann definuje mobbing jako negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě (ze strany jednoho nebo více jiných osob) velmi často přetrvávajících po delší dobu a kterými je charakterizován také vztah pachatele a oběti.

Podle PhDr. Pavla Beňa je mobbingem *„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. Je to systematické intrikování, šikanování, psychoteror na pracovišti, který je iniciován a řízen kolegy s cílem poškodit kolegu aktivním a trvalým tlakem po delší*

dobu.“¹

Často končí nemocí nebo pokusem o sebevraždu. O mobbingu lze hovořit, pokud se jeho symptomy opakují pravidelně a po delší dobu, nejde totiž jen o jednorázové konflikty nebo střety.

Podle PhDr. Lenky Svobodové je mobbing „*charakteristický především systematickými, cílevědomými a především opakovanými útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.*“²

Mobbing je šikanování na pracovišti zdánlivě inteligentních a kultivovaných lidí v kancelářích, v redakcích, ve zdravotnictví. Od běžného šikanování se odlišuje zejména vysokým stupněm psychologických a mizivým procentem fyzických útoků, vyšším podílem donášení nadřazeným a intrik, nižším fyzickým ohrožením, ale se stejnými psychologickými, psychosomatickými a sociálními následky a zejména vysokým stupněm existenčního ohrožení.

Ve Velké Británii, USA nebo Austrálii se vžil termín bullying, u nás stejně jako ve zbytku Evropy se používá spíše výraz mobbing. Kromě uvedeného pojmosloví se lze setkat i s pojmy "horizontal violence", "psychological terrorization" či "psychological harassment".

Kromě jiných pojmů vyjadřujících mobbing lze ještě rozlišovat i **další formy agresivních útoků:**

- „*stalking* (*stalk* - sledování, stopování, volněji hon) - představuje obtěžování, pronásledování, telefonní obtěžování, veřejné scény, výhrůžky fyzickým násilím
- *chairing* (*chair* - předsedající, volně židle) - už podle názvu lze odvodit, že se bude jednat o útoky na úrovni nejvyšších vedoucích a že se bude jednat o boj o „křeslo“
- *staffing* (*staff* - zaměstnanci, ale i štáb) - takto bývají označovány nefér útoky podřízených vůči svému vedoucímu, má za cíl „zlikvidovat“ jeho nebo celý jeho tým
- *defaming* (*defame* - hanobit) - jedná se o zostouzení, pomlouvání, znevažování, které mnohdy může přijít jako blesk z čistého nebe

¹ Beňo, P., Můj šéf, můj nepřítel. 1.vyd., Brno, ERA, 2003, s. 8.

² Svobodová L., Nenechte se šikanovat kolegou. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2008, s. 18.

- **shaming** (*shame - zahanbit, zostudit*) - *opět jde o otevřený útok, pomluvy jsou vázány na konkrétního člověka“*³

1.2 Cíl mobbingu

Dalo by se celkem jednoznačně říct, že cílem mobbingu je psychická a následně i fyzická likvidace jedince. I když to zní asi velmi tvrdě, přesně o tohle ale mobbérovi (utlačovatel, agresor, organizátor mobbingu) jde. Mobbér má v úmyslu kolegu poškodit, znevážit jeho pracovní život, a pokud se mu při tom zhroutl i soukromý život, tím líp. A ještě lepší by bylo, aby oběť začala pohrdat sama sebou. Aby se ale utlačovaný jedinec do takového rozpoložení dostal, je nejprve potřeba znemožňovat mu komunikaci nejen s nejbližšími kolegy, ale i ostatními zaměstnanci. S omezenou komunikací souvisí i minimální spolupráce. Rovněž je potřeba narušit sociální vazby oběti a poškodit její sociální vážnost.

Díky stále se zvyšujícímu ekonomickému a existenciálnímu tlaku globalizovaného světa a s ohledem na požadovaný nejvyšší výkon zaměstnance, s tím, že úspěch slaví ti nejodolnější, tak se vlastně ze strany mobbéra v největším počtu případů jedná o eliminaci těch, kteří by ho mohli přeskočit a tím, kdo půjde z kola ven, je on. A to přece nemůže dopustit.

1.3 Podmínky pro vznik mobbingu

Atmosféra na pracovišti

Prostředí na pracovišti je ovlivněno nejen osobním přístupem zaměstnanců, ale určuje je i firemní kultura. Firemní kultura, která má správně nastavenou přátelskou, otevřenou a optimistickou atmosféru, jen vzácně umožňuje vznik mobbingu. Tam, kde se dodržují pevné morální zásady s jasně stanovenými pravidly, nemá mobbér nebo mobbéri mnoho šancí na úspěch.

Naopak firma s nízkou úrovní etiky, špatným sociálním klimatem, nejistými zaměstnanci, kde téměř neexistuje soudržnost mezi pracovníky, je zde neustálý tlak na vyšší výkon spojený s úsporou nákladů atd., je přímo vzorovým prostředím pro vznik mobbingu.

³ Beňo, P., *Můj šéf, můj nepřítel*. 1. vyd., Brno, ERA, 2003, s. 42.

Nevhodný styl a technika řízení

Známe čtyři styly vedení a čtyři techniky vedení.

Styly vedení:

- autokratický
- participačně - demokratický
- kooperativní
- liberální

Pro vznik mobbingu je jednoznačně „nejlepší“ styl **autokratický** (maximálně centralizovaný, vedoucí využívající téměř výlučně poziční autority, stabilní používání metody „cukru a biče“) a styl **liberální** (maximálně decentralizovaný, vedoucí nevyužívající svou poziční autoritu, spolupracovníci jsou vysoce nezávislí a řídí sami sebe, vedoucí činnosti svých spolupracovníků ovlivňuje minimálně).

Techniky vedení:

- management by Objectives (MbO)
- management by Exception (MbE)
- management by Delegation (MbD)
- management by Motivation (MbM))

Zde bych riziko spatřovala při technice **MbD**, kdy principem je delegace zejména rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti „shora dolů“ podle pravidla: Co může být vyřízeno na nižším stupni, nemá být předkládáno stupni vyššímu.

Osobnost přímého nadřízeného

Z dosavadních zjištění vyplývá, že nejvíce podporuje existenci mobbingu vedoucí, který:

- nemá dostatečnou kvalifikaci pro vedení lidí
- má nízkou schopnost vypořádat se s konfliktem
- uplatňuje chaotické rozhodování
- nemá jasnou koncepci
- zadává nesmyslné úkoly
- protěžuje jedny před druhými

- má neobjektivní systém hodnocení a nedostatečně oceňuje
- má nedostatek tolerance, empatie a není ochotný řešit konflikty
- je přehnaně kritický a destruktivně nakládá s chybami a omyly

Podmínek pro „úspěšný“ vznik a rozvoj mobingu by se našlo určitě ještě víc, ale já jsem se zaměřila na ty, podle mého názoru, nejdůležitější.

1.4 Strategie mobbingu

Při uplatňování mobbingu se používají různé strategie a dá se říct, že mobbér se neštítí téměř ničeho. Mezi ty nejčastější patří následující strategie.

Sabotování práce

Oběti se dějí věci, které jdou jen velmi těžko odhalit (mizí pracovních podklady, přístroje, dochází k falšování a poškozování různých dokumentů, jsou zpronevěřeny důležité podklady, krádeže dobrých nápadů a nových návrhů).

Znevažování výkonů a schopností

Jsou zpochybňovány rozhodnutí oběti, dochází ke zpochybnění odborné způsobilosti a kompetentnosti, oběť je vystavena neustálé kritice a zbytečné dramatizaci svých chyb.

Šíření pomluv

Nejrozšířenější formou je zdánlivě „nenápadné“ šeptání, kdy oběť tuší, že se v její nepřítomnosti o ní mluví, tajuplné narážky, jednotlivé zveličování a zevšeobecňování bezvýznamných případů, zlomyslné osočování a očerňování u nadřízeného.

Izolace

Mezi nepoužívanější metody patří odmítnutí podpory a spolupráce, bránění oběti vyjádřit svůj názor, ignorace, zadržování či zapírání důležitých informací, náhlé ukončení rozhovoru, jakmile oběť vstoupí do místnosti, ev. prostorová izolace.

Poškození soukromí a osobnosti

Mobbér nebo mobbéri nevybíravě vtipkují na adresu vzhledu, obět' napodobují, vysmívají se vadám, poškozují nebo rovnou zcizí osobní předměty, probíhá „telefonní“ teror apod.

Sexuální obtěžování

U sexuálního obtěžování jde především o dlouhodobé způsoby chování, které si obět' (nejčastěji žena) nepřeje, urážejí ji a ponižují, překračují vymezené hranice a pokud obět' odmítne takovéto chování, je vystavena negativním následkům.

1.5 Techniky mobbingu

Kromě strategií existují také techniky mobbingu.

Slovní útoky

Verbálních technik, které mobbéri užívají, je celá řada. Mobbérova verbální komunikace se vyznačuje sarkastickými a ironickými poznámkami, zlomyslným osočováním a narážkami. V každém případě nemá obět' možnost se k takovým útokům vyjádřit, a pokud ano, je okamžitě okřiknuta. Mobbéra samozřejmě názor oběti vůbec nezajímá. Například na pracovních poradách nemá obět' možnost promluvit, a pokud ano, bývá rychle umlčena. Takový způsob útoků, ale umožňuje selhání manažerské role vedoucího, který takové chování dovolí.

Kritika je na denním pořádku. Nejprve se to vztahuje na pracovní věci, ale později se přesune do soukromé oblasti. Záludnost spočívá hlavně v tom, že probíhá formou jemné ironie, takže obranné reakce oběti jsou většinou považovány za nedostatek smyslu pro humor.

Tím, že mobbér místo oznamovací věty použije otázku, vytváří prostor pro podezření. S oblibou zveličuje slabé stránky oběti a prozrazuje důvěrné informace. Velmi často přidělí oběti hanlivou přezdívku a „hodnotí“ negativně její psychické zdraví. Dost často jí veřejně doporučuje vyšetření na psychiatrii. Jakýkoliv „vhodný“ prvek ze soukromí oběti s velkou chutí a výdrží přetřásá, aby ho opravdu nikdo nepřeslechl. Velmi často rozebírá jeho partnerský život a velmi nehezky se vyjadřuje o jeho dětech. Využije každého detailu, např. pokud obět' vidí při večeři v restauraci,

neopomene druhý den hbitě všechny informovat o tom, v jakém stavu oběť byla, kolik toho vypila a že je to vlastně alkoholik.

Mimoslovní útoky

Slovním útokům často přechází útoky neverbální. Mobbér oběť přestává zdravit a okatě ji ignoruje. Okamžitě končí hovor, když oběť vstoupí do místnosti nebo mívá debatující skupinu. Pokud oběť hovoří, dává okatě najevo nezájem, dělá znuděné obličejy, ironizující gesta, přehnané vzdechy nebo pohrdavé pohledy.

Izolace oběti

Mobbér velmi pozorně sleduje přítomnost oběti na pracovišti a velmi intenzivně se snaží o její izolaci ve všech oblastech.

Tato izolace zahrnuje každodenní zdánlivě drobné ústrky. Například přestanou zvát oběť na společenská posezení a oslavy. K izolaci sociální se řadí často i izolace prostorová, je jí např. přidělena kancelář na nějakém zapadlém místě, nemá telefon apod.

Zákeřné způsoby boje

Jeden z hlavních důvodů, proč je mobbing tak zákeřný, je jeho skrytost. Velmi často dochází zdánlivě bez příčiny ke ztrátě dat z počítače oběti, ztrátě důležitých dokumentů, které byly oběti svěřeny nebo které potřebuje ke své každodenní práci. Vynalézavost mobbéra je v tom směru opravdu velká. Cílem útoků je i fyzické zdraví oběti. Například když mobbér ví, že je oběť náchylná k nachlazení, neustále větrá. Mezi nejzazší hranice takového chování je přimíchávání různých látek do jídla nebo pití a zde může jít i o život nebo trvalé poškození zdraví.

Další součástí zákeřného boje mobbéra je skryté odposlouchávání či sledování oběti. Často tělesným násilím prostřednictvím telefonu nebo symboliky. Může dojít i k přímému fyzickému ataku, který se pro okolí jeví jako nehoda. Byly již zaznamenány i extrémní případy násilí, při kterém dojde k sexuálnímu obtěžování, nebo dokonce znásilnění.

1.6 Pachatelé mobbingu

Kdo se může stát mobbérem? Jedna z odpovědí může být i ta, že teoreticky to může být kdokoliv z nás. Každý je schopen nějaké formy agrese a může se stát, že obyčejný konflikt se stane zdrojem pocitů křivdy nebo nepochopení. Na rozdíl od mobbéra, ale má většina z nás v takovém případě výčitky svědomí a je jí to líto.

Většinou ale mobbéra charakterizujeme jako velmi agresivního a násilného jedince, který vyvíjí aktivní a nelítostný nátlak na svého kolegu alespoň jedenkrát týdně po dobu nejméně půl roku. Zjednodušeně se dá říct, že často to bývají emocionálně nevyzrálé osobnosti a jedinci s nízkým sebevědomím. Často jsou to i lidé, kteří neuznávají nic jiného než svůj názor a svoje pravidla.

Jsou to jedinci, kteří se bojí vstoupit do otevřeného konfliktu, mají pocity ohrožení svého sociálního statusu, své práce, své funkce, svého uznávání a své bezpečnosti. Vlastní zájem mobbéra je silnější, než jeho svědomí. Proto dokáže bez milosti přihlížet psychickému týrání své obětí a následkům tohoto týrání na její fyzickou i psychickou existenci. Problémem pro něj není jednání oběti, ale oběť sama. Musí ji odstranit ze své blízkosti, aby se cítil opět sebejistý a silný. Nejde mu o podrobení si postiženého, ale o jeho likvidaci za jakoukoliv cenu. Kolem stojí větší či menší dav, který se na útlaku účastní již tím, že mlčí. Tyto osoby, i když se na nátlaku přímo nepodílejí, jsou výraznými podílníky na celém procesu mobbingu.

Typický profil pachatele mobbingu však bohužel neexistuje. Můžeme ale najít určité společné rysy chování.

Pro mobbéra je typická schopnost manipulace a přetvářky- a jsou v tom mistři. Velmi dobře si uvědomuje své slabiny a nedokonalosti a je velmi obratný v jejich maskování. Úmyslně odvádí pozornost od svých nedostatků přehnanou kritičností k ostatním a hledáním jejich chyb. Důležitý je i mobbérův pocit méněcennosti a nespokojenost s vlastním životem. Je to velmi egocentrický, samolibý a namyšlený jedinec. Jeho neúměrná ctižádost je příčinou jeho konfliktní soutěživosti. Má silné tendence se povyšovat nad ostatní, protože je „přece lepší než oni“. Velmi často se vzpouzí kontrole, ostatní vidí jako hloupé. Je autoritativní, nepřiměřeně ambiciózní, touží po dominanci. Rád čeká na svou příležitost.

Mobbér závidí ostatním, co sám nemá - vzdělání, nadání, komunikační dovednosti, nápaditost, schopnost řešit samostatně problémy, otevřeně se postavit případnému konfliktu. Důvodů k závisti je ale mnohem víc - zdraví, radost ze života,

uspořádaný soukromý život, fungující rodinné vztahy, šikovné děti atd.

Mobbér má velké nadání pro to, jak rozhádat lidi kolem sebe. Velmi ho baví pozorovat, jak nenápadně lži a poznámky si začínají „žít svůj vlastní život“ a hlavně nesou ovoce zkázy. Pociťuje potěšení, když pozoruje, jak je jeho oběť deptána prostřednictvím druhých. On sám stojí v pozadí s cílem vyjít z toho jako vítěz. Intriky má velmi rád a díky své inteligenci je schopen je často dotáhnout do konce.

Motiv moci je také velmi silným hnacím motorem takového jedince. Touha vládnout, být v nadřazené pozici vůči ostatním, být obdivován a uznáván. Má rád vše pod kontrolou, zvláště to, co druzí říkají nebo dělají.

Velmi často je motivací mobbéra jen prostý zisk - místa nebo pozice. Cítí se velmi ohrožen někým schopným. Buď pro to, že by ho mohl přeskočit při kariérním postupu, nebo by se ho nedotkla případná reorganizace, ale mobbéra ano. Chce tedy likvidovat případnou „konkurenci“ ještě dříve, než se stačí nějak významně projevit. Velmi se to podobá taktice kukaččího mláděte. Zlikviduje „sourozence“ v hnízdě dřív, než se stačí vylíhnout nebo nabrat sílu.

Někdy pro mobbing stačí pouhá nespokojenost. Ten, kdo si sám sebou není jistý a má zraněné ego, vidí příčinu svých potíží a chyb v druhých. Své negativní pocity ze sebe a svých chyb promítá na ostatní. Vše, co je v něm špatné se snaží připsat oběti. Pomáhá mu to při kompenzaci komplexu méněcennosti. Jedním z rysů tohoto nespokojeného mobbéra je i to, že si neustále na něco stěžuje a je jedno, jestli na kolegy nebo na práci. Kolegové jsou většinou neschopní a není na ně spolehnout a práce je na něho „opravdu“ moc. Nutno zmínit, že aby podpořil své tvrzení o zavalení prací, sám si jí často nabere víc, než zvládne, jen aby to každý viděl.

Jednání mobbéra ve stresu mi připomíná chování dítěte, které bylo potrestáno a protože se s tím nedokáže hned srovnat a připadá si ukřivděně, tak jde a začne peskovat svého oblíbeného plyšáka. Pokud je mobbér vystaven psychické zátěží, kterou se mu nedaří zvládat, neplísni svou hračku, ale vybije si to na ostatních. Je jedno, jestli je to stres pracovní nebo soukromý.

Role chudáka, kterého musíme politovat a poskytnout mu nějakou kompenzaci, se mobbérovi také velmi líbí. Kolega jede na zahraniční dovolenou, o které si já můžu nechat jen zdát - tak to mu osladím! Tak dlouho trusí poznámky o tom, co si oběť může dovolit a on ne, až ten, na koho je útok podnikán, začne tento tlak vnímat. A pokud se oprávněně neudrží a vybuchne (což při manipulativních schopnostech mobbéra není zas tak těžké), je mobbér v pozici toho, kdo si zaslouží politování a oběť

tak nechtěně potvrdí jeho slova. Nejen, že obrátí okolí proti oběti, ale donutí svým jednáním oběť k výčitkám, které by normálně neměla.

Je dobré se zmínit i o případě, kdy se z bývalé oběti mobbingu stane mobbér. Samozřejmě má strach, že by se útoky mohly opakovat a proto se postaví do role člověka, kterému bylo velmi ublíženo, a je proto potřeba mít s ním více pochopení a ohledů než k ostatním. Takové jednání je poměrně těžké prohlédnout, protože se zde hraje na soucit.

Pokud se týká pohlaví, tak dle dosavadních výzkumů jsou mobbingu vystaveny jak ženy, tak muži. Nejčastěji uplatňují mobbing muži na muže a ženy na ženy. Nejčastěji jsou oběti ženy do 35 let a muži nad 50 let. Ženy volí metody založené na pomluvách, zesměšňování nebo stálé kritice. Muži používají spíše zlehčování, ignorování, náznakového vyhrožování, kritizování politického nebo náboženského názoru. U mužů se více projevuje fyzická a verbální agresivita, ženy jednají spíše skrytě, ale o to zákeřněji. Volí emoční vydírání, což je forma pasivní agresivity.

1.7 Oběti mobbingu

Tak, jak nelze přesně a jednoznačně stanovit profil mobbéra, nedá se ani přesně popsat oběť mobbingu. Skoro by se chtělo říct, že k obětem se řadí jedinci spíše neprůbojní, citliví, pesimisticky založení a s křehkou nervovou soustavou. Ale tak jednoznačné a jednoduché to není.

Jednak ten, kdo chce mobbovat, si oběť vždy najde. Je lhostejné, jestli křehkou nebo silnou. A za druhé, někdy právě silný a úspěšný jedinec je ten správný terč.

Samozřejmě, že odlišnosti této situaci nahrávají. Nejsme zase tak daleko od zvířat, jak si myslíme, protože i my nemáme rádi „bílé vrány“. Zvířata to dělají hlavně proto, že odlišný jedinec přitahuje více pozornost dravců, a tím ohrožuje celou skupinu. Ale proč to dělá člověk?

Bohužel i přes všechny obecně prezentované názory o respektování fyzických nedostatků druhých je mezi námi ještě dost těch, kterým právě tyto odlišnosti přijdou jako „úžasný“ zdroj zábavy. V dospělosti se již většinou ovládáme a nepokřikujeme ani neukazujeme na fyzicky nebo jinak handicapovaného člověka, jako když jsme byli děti. To ale neznamená, že to mají takoví lidé v dospělém životě lehčí. Jakákoliv fyzická odlišnost se může stát důvodem pro mobbing. Kromě tělesné vady to může být odlišný

účes, způsob oblékání, barva pleti, vady řeči apod. Z této skupiny jsou na tom nejhůřti, kteří jsou sami a nemají rodinu nebo přátele. Pro mobbéra jsou také „zajímaví“ lidé odlišné sexuální orientace, národnostní menšiny, cizinci.

Pokud se týká psychické odlišnosti, tak i zde se nedá jednoznačně říct, na který typ se mobbér přednostně zaměří. Těžší pozici mají jednotlivci s nižší odolností proti zátěži, introvertní, poddajní, pasivní. Často se stávají obětí také lidé naivní a důvěřiví, kteří věří v to dobré v člověku. I přes „nehezké“ mobbérovo chování se je snaží omluvit, že třeba neměl lehké dětství, že je nešťastný atd. Občas oběť podlehne pocitu, že právě ona dotyčného změní, že právě ona mu ukáže, co dělá, a on si to uvědomí a projeví lítost. Tím si ale „smyčku“ kolem sebe jenom více utahují, protože mobbér je velmi tvrdý a žádnou vinu necítí.

Mobbéra také přitahují kolegové, kteří si moc nevěří, působí nervózně a mají nízké sebevědomí. Zvláštní oběti jsou i lidé, kteří mají sklony k sebeobětování a špatně snášejí nedorozumění. Snaží se napravovat netaktnosti a křivdy. Jsou velmi citliví na nepravdivou kritiku a toho mobbér využije k deptání.

Jedinci, kteří jsou nějakým způsobem vydíratelní, jsou další oblíbenou „kategorií“ mobbingu. Jsou to lidé většinou existenčně závislí na své práci.

Ale předmětem mobbingu se také stávají úspěšní a schopní extroverti. Tady zase mobbéra provokuje jejich aktivita, iniciativa, sebevědomí. Jednak jim tyto schopnosti a vlastnosti závidí a jednak cítí ohrožení svého dosavadního postavení, a proto se takového kolegu rozhodne eliminovat. Dost často ale u nich neuspěje, právě kvůli jejich extrovertní povaze. Nenechají se tak snadno zdeptat, rychleji se zkonsolidují a dost často použijí proti mobbérovi jeho vlastní zbraně.

Oběťmi bývají také nově příchozí pracovníci. Zvláště, jestli se od stávající skupiny odlišují vzděláním, schopnostmi a inteligencí. Takoví lidé velmi často nedostanou příležitost ukázat své schopnosti a jsou automaticky eliminováni.

PhDr. Svobodová má **několik postřehů a definic** týkajících se oběti mobbingu:

- *„nehledejte vinu v sobě, to s mobbérem je něco v nepořádku*
- *pro oběť je důležité si uvědomit, že problém není v ní, ale v mobbérovi*
- *oběť trpí situací, za kterou nenese žádnou odpovědnost*
- *oběť je vlastně mobbérův zajatec*
- *ten, kdo chce mobbovat, si svoji oběť vždycky najde“⁴*

⁴ Svobodová L., Nenechte se šikanovat kolegu. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008, s. 57 - 60.

2. Fáze mobbingového procesu

Mobbing není jedna hádka nebo nenadálá událost, jedná se zdlouhavý a vysilující proces s nesmírnou dynamikou. Psychologové práce po vyhodnocení studií týkajících se mobbingu sestavili model průběhu mobbingu. Tento model zahrnuje čtyři vývojové fáze. Model není možné aplikovat na každý případ mobbingu, protože mohou v průběhu mobbingu působit různé faktory, které mohou způsobit jeho odlišný průběh. Není třeba trpně přijímat všechny čtyři fáze, ale je možné v prvních třech fázích zvrátit průběh tohoto procesu.

2.1 První fáze - konflikt

V první fázi začíná mobbing celkem nenápadně občasnými jízlivými poznámkami, rádoby vtipy a drobnými neomalenostmi, které ale dříve či později vyvolají konflikt.

Jak uvádí německý psycholog Kratz, má většina z nás konflikt spojen s velmi negativními a nepříjemnými emocemi. Málo z nás má spojeno slovo konflikt s pojmy - nové řešení, rozdíly, změna, vývoj apod.

Kratz definuje konflikt takto:

„S konfliktem se setkáváme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci.“⁵

Konflikty vidí jako poruchu, protože narušují běžný chod práce a způsobují dočasnou dezorientaci. Konflikt vyvolává stres, protože nemůžeme v konfliktní situaci být uvolnění a veselí, ale naopak cítíme napětí a jednáme pod tlakem. Uvědomuje si možnosti eskalace konfliktu, kdy tato situace zasahuje stále více lidí a témat, konflikt se rozšiřuje a zintenzivňuje. Konflikty nutí k řešení, protože je nelze jen tak přejít, ale je třeba je urovnat, aby došlo k opětovné shodě mezi stranami konfliktu a bylo možno se vrátit k plnění každodenních úkolů.

V běžném pracovním životě vyplývají konflikty většinou z pracovní činnosti samé, mohou je však také vyvolat rozdílné postoje jednotlivých stran. Pokud jsou spolu

⁵ Kratz, H.J., Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005, s. 25.

jednotlivé strany konfliktu schopny mimo konflikt vyjít, mají nastavenou firemní kulturu řešení sporu a jsou schopny a ochotny si jej samy otevřeně vyřídit, pak tyto konflikty mají spíše očistný charakter bez dalších negativních následků.

Pokud ale dojde k tomu, že konflikt je zamlčován a tabuizován nebo zúčastněné strany informují ty, kterých se to netýká, dochází k narůstání sporu, který dříve či později stejně dojde zveřejnění, ale už bude mít zničující účinky.

Proto by se konflikty měly řešit a překonávat co nejrychleji. Obě strany by si měly uvědomit, že musí odstranit to, co je rozděluje a obnovit shodu. Uvolnění napětí má obecně v mezilidském vztahu místo jako jakýsi stabilizační prvek.

Konfliktům nelze nadobro zabránit, ale máme-li překonat tento stav bez negativních následků, musíme k nim přistupovat aktivně. K tomu existují strategie řešení konfliktů, jak konflikt urovnat způsobem akceptovatelným pro obě strany.

K mobbingu v této fázi tedy dochází díky neřešení vzniklých konfliktů, kdy výsledek se prosazuje právem silnějšího. Zvláště hroživé jsou konflikty, kdy jde o postavení, moc a prostředky.

2.2 Druhá fáze - systematický psychický teror

Systematický psychický teror vzniká a je živen po nevyřešeném konfliktu. Ten, kdo konflikt „vyhrál“ z pozice síly (tedy mobbér), začíná cílenou kampaň proti druhému účastníku konfliktu (oběti). Zpočátku mobbér „sonduje“, kam až může zajít, co si může dovolit. Začínají první schválnosti, pomlouvání. Prozatím ještě stále nejde o systematickou činnost. V této fázi se již pomalu zapomíná na původní příčiny konfliktu a později si už ani nikdo nepamatuje, proč vlastně konflikt a následný mobbing vznikl.

Druhý účastník konfliktu je v této době již plně vmanévrován do role oběti. Teď čelí nepřetržitým útokům, mnohdy je okolí ještě považuje pouze za kanadské žertíky. Oběť je už ale ve stresu a začíná být čím dál zranitelnější. Zhoršuje se její psychický i fyzický stav - snižuje se pracovní výkon, klesá sebedůvěra, začínají se objevovat úzkosti a první psychosomatické potíže. Mobbér se v této fázi snaží oběť ovládat a držet ji v neustálém napětí. Svým jednáním ji nutí, aby se chovala jinak, aniž by si to uvědomovala.

Jakmile ji dostane do takové situace, začne pracovat na její izolaci. Oběť, dosud

vážená a oblíbená kolegy naráží ne neviditelné zdi a je odříznuta od svého pracovního okolí. Tomu se ze začátku snaží uniknout krátkodobými absencemi, během nichž se sice částečně zotaví, ale ne na dlouho. Po návratu do zaměstnání začíná vše nanovo. V této fázi už se mobbing začíná podepisovat i na chování oběti, aniž by si to možná sama uvědomovala - z přátelského a otevřeného člověka se stává uzavřený, nekomunikující samotář. S těmito změnami souvisí i jeho narůstající neschopnost řešit stávající situaci a začíná se chovat defenzivně. Začíná se rovněž dopouštět chyb, které by dříve neudělal. Začíná se posouvat k okraji kolektivu. Bohužel v této fázi si to většina kolegů neuvědomí a přestanou se k oběti chovat jako dříve a berou ji už spíše jako někoho, bez koho by se vzhledem k jeho chybám a chování klidně obešli. A to je přesně situace, které chtěl mobbér dosáhnout.

„Mobběři mohou být neuvěřitelně nápadití v tom, jak druhého psychicky týrat:

- *oběti jsou odepřeny některé důležité informace*
- *oběť najednou přestává zdravit a neodpoví ani na její pozdrav*
- *zpochybňuje odborné kompetence*
- *do oběhu se dostanou ty nejrůznější fámy a pomluvy*
- *nedostatky oběti jsou terčem vtipů a parodií*
- *kdykoliv hovoří, je přerušena a neposkytuje se jí prostor pro vyjádření*
- *mobbér se na oběť znenadání rozkřičí nebo jí nadává*
- *dochází k telefonnímu teroru*
- *náhle je oběti vytýkáno její dosud běžné chování, které dříve zůstalo bez povšimnutí*
- *dochází k ukládání úkolů převyšujících možnosti oběti*
- *nechává oběť na domluvené schůzce schválně čekat*
- *tajně maže nebo mění počítačové soubory*
- *oběti je odepřeno jakékoliv vnitropodnikové vzdělávání*
- *příkazy jsou formulovány tak nejasně, aby pracovní výsledky byly vždy nutně nedostatečné*
- *dochází i k anonymním informacím životního partnera oběti o jejich údajných aférách a nevěrách v zaměstnání*

a mnoho dalších způsobů.“⁶

⁶ Kratz, H.J., Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005, s. 29 - 30.

2.3 Třetí fáze - oficializace případu a zásah nadřízeného

V této fázi je mobbing již věcí veřejnou, teror je stále častější, krutější a záluďnější. Oběť si již plně uvědomuje cílenost útoků a je jimi paralyzována. Jsou již vidět výsledky mobbingové metody použité ve druhé fázi - nikomu se nechce již nadále spolupracovat s šikanovanou osobou. Mobbérovi se povedlo vyloučit oběť z kolektivu, protože ji již nikdo nerespektuje a neakceptuje. Naopak se stala „zdrojem zábavy“ ostatních kolegů. Proč se v této fázi ostatní k mobbérovi chovají tak iniciativně přidávají, se lze jen domnívat - z nudy, z potřeby uspokojit si své vlastní mindráky nebo se mobbérovi zalíbit.

Situace už se stává neudržitelnou a vedení podniku je pod tíhou okolností donuceno zasáhnout. Jsou občas podniknuty kroky zpětně nějak spor řešit, ale už je příliš pozdě. Bohužel v neprospěch oběti se všichni soustředí na její chování a její pracovní výkon a mnohdy je situace vyhodnocena tak, jak ji mobbér nachystal. Tedy, že zaměstnanec dělá vážné chyby a jeho práce vykazuje závažné nedostatky. Nezřídko ho staví do pozice naprosto neschopného jedince. Je jasné, že pod tíhou psychického teroru a celkové nepřátelské atmosféry dotyčná oběť opravdu dělá chyby, které by dříve neudělala a její výkon klesá.

V této situaci to nadřízený vyhodnotí tak, že je potřeba se daného zaměstnance zbavit. Někteří zaměstnavatelé to řeší tak, že chtějí dát oběti „poslední šanci“ jak si napravit reputaci. Bohužel lze jen těžko předpokládat, že se vystresovaná a uštvaná oběť nějak radikálně pracovní zlepší. Někdy to řeší přeložením na jiné oddělení, ale mobbér se už postará, aby i tam se dozvěděli, jakého dostanou kolegu, takže se vlastně nic nezmění, natož vylepší.

2.4 Čtvrtá fáze - vyloučení

Při poslední fázi dochází k oficiálnímu vyloučení z kolektivu. Pokud oběť vydržela až do této fáze a neodešla sama, odchod ze zaměstnání ji stejně čeká.

Vedoucí a personální pracovníci dojdou postupně na základě výkonů oběti k názoru, že bohužel takového pracovníka nelze dále zaměstnávat a snaží se o výpověď. Někteří jsou tak „lidštití“, že oběti navrhnou, aby sama podala výpověď, že to pro ni bude lepší řešení situace než výpověď daná zaměstnavatelem. Pokud oběť podlehe a odejde

na vlastní žádost, je již tak vyčerpaná, že nezdědka se po tomto pracovním zážitku zhroutl, nebo dokonce později spáchá sebevraždu.

Pokud oběť nepodá výpověď sama a nelze jednoznačně prokázat hrubé porušení pracovní kázně (aby mohl být pracovní poměr ze strany zaměstnavatele ukončen ihned), je odstavena tzv. „na vedlejší kolej“. Je jí např. přidělena nejhorší kancelář (spíše sklad), nedostává žádné úkoly, je jí z nějakého důvodu snížen plat, je odpojona od telefonu atd. Vedoucí pracovníci svým chováním dávají vlastně „oficiální“ požehnání mobbingu.

2.5 Reakce oběti na mobbing

Reakce oběti procházejí několika fázemi. Pokud zasáhne okolí nebo přímý nadřízený, nemusí si projít všemi.

Fáze 1 - nic zvláštního se neděje

V této fázi je mobbing teprve v začátku, takže oběť si myslí, že to, co se jí občas děje, je běžná součást života na pracovišti.

Fáze 2 - něco se děje, ale mne se to netýká

Oběť už zaregistrovala, že se něco děje, ale nepřipisuje to své osobě. Drobné konflikty stále bere jako náhodu.

Fáze 3 - asi jsem něco udělal/a špatně

Teď již oběť pochopila, že jsou útoky záměrně směřovány na ni. Vidí ale vinu v sobě - málo jsem se snažila začlenit do kolektivu, čím je dráždím?

Fáze 4 - přece se nebudu hádat

Oběť ví, že konflikty a nepřátelství nejsou náhodné, ale není si stále ještě jistá, jestli to, co si myslí, že by to mohlo být, to doopravdy je. Nechce vypadat vztahovačně a myslí si, že se to časem spraví. Často si myslí, že to hodnotí příliš dramaticky a přehnaně a že to mobbér určitě tak nemyslel. S přibývajícimi konflikty znejistí a začíná mírně podléhat psychickému tlaku. Bojí se někomu svěřit, protože má obavu, že jí nikdo neuvěří. Pocity viny mnohdy ještě podpoří nejužší okolí (rodina, přátelé, případně nadřízený) tím, že radí oběti, aby se chovala jinak a neprovokovala.

Fáze 5 - proč se ke mně tak chová

Oběť se již chytla do pasti. Stále dokola hledá důvod chování mobbéra vůči ní. Analyzuje neustále své chování a hledá příčinu - svou chybu. Pátrá po logických důvodech mobbérova chování, ale protože je nemůže najít, znejistí ji to ještě víc. Takový zmatek vyvolá stres a trvalé napětí.

Začíná přemýšlet nad obranou. Snaží se řešit věci „face to face“, ale dostane se jí odpovědi - „nevím o čem mluvíš“, „nemám k tomu co říct“. Občas oběť podlehne pocitu, že se ještě dá mobbérovo chování změnit. Snaží se být ještě více nenápadná, neprovokovat, snaží se k mobbérovi chovat laskavě a empaticky. Má to ale opačný účinek, než očekává. Nedojde k uklidnění, naopak mobbéra to provokuje ještě víc. Čím víc je oběť hodnější a vstřícnější, tím více ho to destabilizuje a násilí ještě eskaluje.

Fáze 6 - šok

Oběť utrpí šok, když zjistí, že se opravdu jedná o cílenou agresi vůči její osobě. Je vyvedena z míry, proč je cílem teroru, když se přece tolik snažila. Necítí hněv, nemá už sílu to ani řešit. Ztrácí odvalu a ovládá ji stres, úzkost, pocit beznaděje, marnosti a viny. Je neustále ve střehu a trvá-li tento stav dlouho, dochází k organickým poruchám a chronické úzkosti. Dost často se uchyluje k tlumícím prostředkům a nemoci.

Bludný kruh

„Bohužel pokud oběť „dojde“ až do 6. fáze, je už většinou v bludném kruhu. Čím jsou mobbérovy útoky agresivnější, tím více se oběť propadá do deprese, což má přímý vliv na její výkonnost, která klesá. To v ní vyvolá pocit nespokojenosti samé nad sebou, a protože nevidí řešení, hromadí se v ní stres ještě víc a vyvolává psychické a psychosomatické potíže.“⁷

⁷ Svobodová L., Nenechte se šikanovat kolegy. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2008, s. 75.

3. Možnosti řešení mobbingu na pracovišti

3.1 Zásadní rozhodnutí - odejít nebo vytrvat

V momentě, kdy došlo k eskalaci mobbingu, je potřeba situaci řešit. Pokud oběť trpí mobbingem delší dobu, neměla by se smířit se stavem věci. Měla by z toho vyvodit patřičné závěry a převzít odpovědnost sama za sebe.

Neexistuje naprosto spolehlivý návod jak danou situaci řešit. V podstatě existují jen tři možnosti:

- zůstat a dál trpět
- odejít ze zaměstnání
- zůstat a bránit se

Strategie obrany se samozřejmě odvíjí od toho, v jaké fázi mobbingu se oběť nachází. Obecně platí, že čím později se oběť začne bránit, tím se možnosti obrany snižují.

Nejhorší strategií je zůstat dál v zaměstnání a trpět. Je naprosto neefektivní „zavřít“ oči a čekat, až to mobbéra přestane bavit. Mobbéra to bavit nepřestane! Rovněž vyhýbat se mu a čekat, že na to zapomenete, je mylné. Téměř masochismem bych nazvala situaci, kdy se oběť snaží získat sympatie mobbéra přehnanou vstřícností a přizpůsobivostí.

Samozřejmě nejjednodušším řešením se jeví odchod ze zaměstnání. Pro oběti ve čtvrté fázi, které na tom už nejsou opravdu psychicky dobře, je to asi nejlepší řešení.

Pokud si ale nejste jisti „útěkem“ a zvažujete možnost aktivní obrany, bylo by dobré si provést zhodnocení profesní a životní situace. Takové hodnocení lze provést prostřednictvím „*situační analýzy*“⁸ - příloha č. 1.

Prostřednictvím této situační analýzy si oběť odpovídá na důležité otázky týkající se jejího zaměstnání. Otázky se týkají využití jejího know how, perspektivy stávajícího zaměstnání, konfliktů s kolegy, zda mobbér setrvá dlouhodoběji v podniku, jak ovlivní změna zaměstnání její soukromí apod. Na základě výsledků této analýzy by si měla oběť sama vyhodnotit, co je pro ni nejlepším řešením. Zda změnit zaměstnání,

⁸ Kratz, H.J., Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1.vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005, s. 87 - 89.

nebo zda stojí za to se pustit s mobbérem do boje.

3.2 Inventura situace

Pokud se oběť rozhodne zůstat, měla by udělat jakousi soukromou „inventuru“ tak, aby zvolila nejlepší strategii.

Ze všeho nejdřív by si měla oběť sestavit přehled předchozích situací. Měla by komplexně a konkrétně zmapovat celý průběh mobbingu. Nejlepší bude vést si nějaký „mobbingový“ deník. Tento deník může plnit několik funkcí:

- je užitečný k zajištění důkazů, až bude proti soupeři chtít postupovat právní cestou. Slouží k popisu postavení oběti a argumentaci při pohovorech a stížnostech. I s odstupem doby lze prokázat, jak celá záležitost probíhala.
- umožní oběti přesně zdokumentovat konkrétní útoky.
- z deníku lze vyčíst mobbing namířený proti oběti v celém rozsahu a ve všech souvislostech.
- třetí strana (např. nadřízený, právní zástupci apod.) si mohou přesně přečíst, co a kdy se přihodilo.
- záznamy mají i mírný terapeutický účinek, protože prostřednictvím psaní může oběť traumatizující zážitky lépe zpracovat.

„Záznamy by se měly řídit těmito body:

- *datum a čas útoku*
- *přesný popis podstaty mobbingového jednání*
- *které osoby oběť napadají, jakou funkci zastávají*
- *jaký má útočník podle oběti motiv*
- *v čí přítomnosti k útoku došlo*
- *jaké měl mobbing tělesné nebo zdravotní následky, v jakém časovém odstupu docházelo k šikaně*
- *data návštěv u lékaře kvůli léčbě zdravotních obtíží spojených s mobbingem*
- *dny, kdy oběť chyběla v zaměstnání z důvodu dovolené, nemoci, služ. cesty*
- *dny, kdy chyběla kvůli mobbingu“⁹*

⁹ Kratz, H.J., Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1.vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005, s. 91.

3.3 Uvědomění si slabých míst

V soužití s ostatními se nám může stát, že sami sebe vidíme jinak ,než nás vidí ostatní. Zpětná vazba je nesmírně důležitá a žádoucí. Každý z nás, nejen oběť mobbingu, by měla mít tuto zpětnou vazbu.

Podle sociálních vědců Joea Lufta a Harryho Inghama se dají mezilidské vztahy rozdělit do čtyř oblastí (A až C) dle **Johariho okénka** - příloha č. 2:

- **Oblast A** je součástí našeho já, které je známo nám i ostatním. Bývá označována jako svobodný prostor.
- **Oblast B** je ta součást našeho já, která je známá druhým, ale ne nám. Jedná se o naše nevědomé zvyky, averze, předsudky. Bývá označován a jako „slepý kout“.
- **Oblast C** je oblast našeho myšlení a jednání, které záměrně schováváme před ostatními. Jsou to naše tajná přání.
- **Oblast D** je oblast nevědomí. Není „přístupná“ ani nám ani ostatním.

Pro téma mobbingu a obrany proti němu je nejdůležitější oblast „slepeho koutu“. Tedy jednání, které si neuvědomuje, ale ostatní je vidí. Je potřeba, aby tato oblast byla co nejmenší, protože můžeme neúmyslně rozvíjet vlastnosti nebo chování, kterým můžeme ostatní popuzovat, a tím také zavdávat příležitosti k mobbingu. Aby na ní člověk (oběť) úspěšně zapracoval, je potřeba respektovat několik pravidel.

Když někdo z okolí dotyčnému něco vytýká, neměl by se snažit hned se obhajovat nebo vysvětlovat. Toto chování může druhého odradit a příště již nic neřekne. Za výtky nebo upozornění od partnera, přátel nebo blízkých kolegů by měl člověk být vděčný, protože mu umožňují zmenšit „slepý kout“. Dotyčný by měl druhou stranu klidně vyslechnout, ujistit se, že pochopil, co má na mysli. Tato součást je v boji proti mobbingu velmi důležitá z pohledu eliminace „třecích“ ploch, které by mohl později proti člověku někdo použít a zneužít.

3.4 Oslovení mobbéra

Pokud situace není úplně ztracená, měla by se oběť (pokud je toho schopna) pokusit s mobbérem promluvit o samotě. Jedná se o velmi náročný úkol a byly popsány

případy, kdy to mělo pozitivní účinek.

Pokud na rozhovor mobbér přistoupí, měl by se zásadně odehrávat bez přítomnosti ostatních. Místo výchovného efektu by se mohly zvednout vlny emocí, mobbér by mohl vypadat skoro „nevinně“ a paradoxně by se konfrontace mohla obrátit proti oběti a dostat ji do ještě větší izolace. Otázky by měly být promyšleny dopředu, měly by být kladeny klidným, ale rozhodným způsobem. Při rozhovoru by se neměla oběť rozčilovat, měla by se zdržet nadávek (i kdyby na ně měla sebevětší chuť) a vůbec by neměla dávat najevo své city (v žádném případě slzy). Neměla by se nechat zavléct do neplodných diskuzí. Velmi jasně a stručně by měla oběť mobbérovi naznačit, co hodlá podniknout, pokud toho nenechá. Včetně toho, že hodlá s celou situací seznámit nadřízeného, a pokud to bude nezbytně nutné, použije i právní kroky. Oběť by měla být schopna nastíněné kroky také začít uskutečňovat, pokud se situace nezmění.

Už před rozhovorem by měla mít oběť připravenou konstruktivní dohodu, jak trvale konflikt vyřešit. Pokud se rozhovor přenesse do věcné roviny, měl by nadále obsahovat otázky typu - jaký je váš cíl, jaký je můj, shodneme se vůbec na něčem, jakou cestu zvolit ke společnému cíli. Tato strategie je založená na zásadě „nejlepší obrana“ je útok a může být velmi úspěšná. Pokud ale tato taktika selže, aspoň si můžete později říct, že jste udělali vše, co šlo.

3.5 Vystupňování konfliktu

Je to strategie na hraně, protože se snadno může zvrhnout a prohrát mohou všichni. Jedná se o strategii v duchu hesla „na hrubý pytel hrubá záplata“. Pokud je toho oběť schopna a myslí si, že by mohla mít navrch, je to velmi aktivní způsob boje. Je ale potřeba se připravit na „tuhý“ boj. Mobbér je diskriminován před třetími osobami, jsou udělovány rány pod pás, použijí se i výhrůžky. Je ale třeba znovu zdůraznit, že se jedná o vysoce konfliktní řešení, které může být velmi efektivní, ale také může celou situaci ještě zhoršit. Oběť by tedy měla opravdu pořádně uvážit, jestli na to má.

3.6 Sebevědomé vystupování

Řeč těla je velmi důležitá. Nejen když jste obětí mobbingu. Pokud už se oběť ale stala středem „pozornosti“, je nesmírně důležité i to, jak vypadá a co vyzařuje. Většina

z nás si dovede správně vyložit řeč těla typickou pro bázlivé lidi. Působí většinou váhavým, nejistým, ustrašeným a vyhýbavým dojmem. Tichý hlas a pohled většinou upřený k zemi jsou spojeny s příznačnými postoji a gesty: nejistí lidé si často upravují oblečení, pošukávají rukama, neustále se vrtí na židli, nohy obtáčejí kolem nohou židle, sedí na okraji sedadla, škrábou se na hlavě, strkají si prsty do úst, kříží si ruce na prsou. To vše jsou signály nejistoty. Zaměstnanec vystupující tímto způsobem se velmi často stává obětí mobbingu.

Dle mého názoru se člověk zase tak moc ve svém chování od zvířat neliší, alespoň co se řeči těla týče. Takže pokud se nechceme stát obětí „smečky“, je potřeba vyhýbat se gestům prozrazujícím nejistotu, snažte se zachovat klidný postoj i ve stresových situacích. Přátelský, svobodný a odvážný pohled na své bližní navozuje bezprostřední osobní vztah.

3.7 Neodhalujte svá slabá místa při začleňování do nového kolektivu

Při příchodu na nové pracoviště se každý z nás snaží udělat dobrý dojem. Je to ale složité a nový zaměstnanec se necítí zrovna dobře, protože vše kolem něho je nové a neznámé - pracovní prostředí, lidé, metody atd. Všude číhají neviditelné pasti. Při jednom nepromyšleném kroku může past sklapnout a oběť mobbingu je nalezena.

*„Aby co nejvíce eliminovali možnost vzniku mobbingu, měli by se noví pracovníci řídit jakýmsi **desaterem**:*

- 1. Měli by si nechat vysvětlit aktuální popis pracovního místa v organizačním „pavouku“, ještě než nastoupí. Budou vědět hned od počátku, jaké úkoly, kompetence a odpovědnosti můžou očekávat, a tak se vyhnou nebezpečí, že se dostanou do kompetenčních sporů s kolegy, které by zbytečně ztěžovaly integraci.*
- 2. Nemusí hned od začátku přehnaně horlivě pracovat, aby působili skvělým dojmem. Nikdo neočekává, že se nový pracovník bude prosazovat hned od prvního dne. Zpočátku by měl pozorovat, vyčkávat, vyptávat se a učit. Měli by si všimnout zvláštností na svém pracovišti.*
- 3. Měli by se snažit navázat pozitivní vztah s nadřízenými, kolegy a ostatními zaměstnanci. Neznamená to ale automaticky trávit s kolegy i volný čas.*

4. *Zpočátku by se nový zaměstnanec měl chovat jako pracovník, který se zaučuje, a ne jako „vševědoucí chytrolín“ a „podnikový poradce“. S tím mají někdy problém čerství absolventi s nejnovějšími informacemi z oboru. Nový pracovník by se měl držet zpátky, i když zjistí, že se v podniku porušují důležité zásady a provozní slepota zmenšuje úspěšnost. Mohlo by to nově příchozího velmi diskvalifikovat i v očích vedení a vyvolat reakci, že je potřeba „zelenáči“ přistříhnout křídla, aby věděl, jak to chodí.*
5. *Vedle oficiální organizace podniku existuje i jakási neoficiální. Nově příchozí by měl zjistit, kdo je v této neoficiální organizaci neformální vůdce, a vyhnout se předčasnému střetu s ním.*
6. *Nový zaměstnanec by se měl držet zpátky a nezačínat jako horlivý pracant. Mohlo by se stát, že pokud bude „kazit normy“ starousedlíci se ho budou snažit přivést k rozumu.*
7. *Není vhodné v novém místě „hlasitě“ srovnávat způsoby práce a činnosti s bývalým zaměstnáním a ještě je hodnotit negativně. Tím si obvykle vyslouží i nepřilíš nadšené ohlasy ze strany vedení.*
8. *Ke všem pracovníkům podniku by se měl nováček chovat přátelsky, vstřícně a ochotně. Neměl by se ale nechat z falešné skromnosti přitlačit ke zdi.*
9. *V mezilidských vztazích by měl projevovat co největší schopnost vcítění. Neměl by se ale přidávat k žádné „klíce“ uvnitř týmu. Nemusel by správně vyhodnotit situaci a přidat se k „nesprávnému“ křídlu.*
10. *Firmy by měly mít vypracovaný cílený a systematický proces začlenění nového pracovníka. Pokud takový program firma nemá, měl by se pracovník snažit sám tyto informace získat. Hlavně by měl znát jméno přímého nadřízeného, popis jeho pracovního místa, pracovní předpisy platné pro jeho výkon, jaké další dovednosti a znalosti bude potřebovat, jaké interní a bezpečnostní předpisy bude dodržovat.“¹⁰*

3.8 Dodržování skupinových norem

Uvnitř pracovního týmu vznikají z očekávání a názorů většiny a nejnvlivnějších členů skupinové normy, které jsou jako „ilegální zákony“ zaváděny skrytě, tichou

¹⁰ Kratz, H.J., Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1.vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005, s. 105 - 108.

dohodou. Tyto normy stanoví „správné chování“ a „přiměřený pracovní výkon“, takže obsahují např. pokyny:

- *„nepracuje se přehnaně horlivě, jinak dojde ke zničení již zavedené normy*
- *jednotlivý člen skupiny se snaží neodvádět příliš nízký výkon, aby ho ostatní nemuseli „živit“*
- *šéfovi se nesdělují negativní informace o spolupracovnících*
- *zlepšovací návrhy jedince jsou brány negativně, protože tím ostatní odsuzuje do role nepříteli iniciativních jedinců*
- *každý člen týmu by měl dát kolektivu k dispozici své know how*
- *každý člen týmu by se měl přizpůsobit ostatním a nevybočovat z řady, jinak si koleduje o „odstřel““¹¹*

Když nějaký člen týmu poruší nepsané normy, je „hoden“ exemplárního potrestání a přivedení k rozumu - typický příklad mobbingu.

3.9 Obrana proti osobním útokům

Pravděpodobně se již každý z nás setkal s člověkem, který bez ostychu použil různé finty, podrazy a zlomyslnosti, aby dal najevo svou domnělou převahu a prosadil se na úkor druhých. Je celkem jedno, zda demonstroval svou arogantní povýšenost nebo záměrně útočil s úmyslem ublížit. Důležité je v takové situaci rozpoznat, že jde o to dotyčného přimáčknot ke zdi a donutit ho, aby bojiště opustil jako poražený. Záleží na situaci, momentálním rozpoložení, vyjednávacím postavení a na našich zájmech, jaká bude reakce na slovní výpad. Jednorázové vykolejení má člověk snahu přehlédnout nebo reagovat zdrženlivě. Pokud ale mobbér tvrdě dotírá, měl by jít stranou vznešený klid. Z výzkumů chování je známo, že útočníka může od střetnutí odradit včasné, preventivní a odhodlané bránění svých zájmů. Pokud si člověk nechá bez odporu líbit zlovolné útoky nebo příliš často ustupuje, dřív nebo později se stane terčem útoků a systematického útlaku. Zde neplatí: „moudřejší ustoupí“. Obrana je otázka lidské sebeúcty!

Při střetu se soupeřem by měl člověk vyhrát, ale neporazit protivníka na hlavu. Pokud bude soupeř na hlavu poražen, a to ještě před ostatními, zcela jistě se bude chtít

¹¹ Kratz, H.J., Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1.vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005, s. 109.

pomstít. A povede se mu to v nejmíň očekávaný okamžik. Vzhledem k tomu, že s ním vítěz pravděpodobně bude muset spolupracovat, neměl by vědomě zraňovat jeho city, protože se z něho z největší pravděpodobností stane úhlavní nepřítel.

3.10 Pomoc kolegů

Kolegové, kteří se nepodílejí na mobbingu, by neměli nečinně přihlížet nadcházející tragédii nebo se jí škodolibě bavit. Většinou se okolí nechce plést do cizích věcí, zvláště když hrozí reálné nebezpečí, že pokud se zastane oběti, může postoupit na její místo. Na to ovšem mobbér spoléhá. Když vidí, že proti němu nikdo nezasáhne, začne svůj tlak zvyšovat. Tento postoj tak nakonec ještě více oběti ublíží, protože kromě ztráty sebevědomí začne ještě ztrácet i společenskou prestiž. Oběť se tak vinou kolegů může dostat do ještě větší izolace místo toho, aby se jí dostalo podpory.

Oběť mobbingu by rozhodně měla zkusit obrátit se na kolegy. Je to jeden ze způsobů řešení nastalé situace. Kolegové by měli otevřeně, upřímně a angažovaně projevit solidaritu s obětí. Měli by jednáni mobbéra pranýřovat a označit je za zavrženíhodné. Aktivně se oběti zastat před útočníkem a upozornit ostatní a vyzvat je, aby hájili oběť. Pokud to bude potřeba, měli by být připraveni jít s obětí k objasňovacímu pohovoru, pokud u něho bude potřebovat podporu. Problém mobbingu se totiž zmenšuje současně s tím, kolik lidí ho neschvaluje.

3.11 Pomoc nadřízeného

Odehrává-li se mobbing na pracovišti, má zaměstnanec právo sdělit to svému zaměstnavateli, který má povinnost se stížností zabývat. Prvním, koho oběť osloví, pokud se rozhodne to řešit v rámci podniku, je přímý nadřízený. Nadřízený by se neměl stát tím, kdo problém „zazdí“, a tak dokoná dílo zkázy. Měl by být na takovou situaci připraven. Bohužel je možno se setkat s nadřízenými, kteří si myslí, že podřízený přece unese „nějakou tu ránu“ a „tvrdé slovo“. Ani ho nenapadne, že navenek flegmatictí zaměstnanci, se kterými zdánlivě nic nehne, trpí mobbingem stejně jako jejich „citlivější“ kolegové. V případě mobbingu by se žádný nadřízený neměl snažit vyvléknout ze své odpovědnosti. Jakmile vedoucí pracovník zaznamená začínající mobbing, podaří se mu včasnými a cílenými opatřeními problémy zvládnout, ale musí

opravdu chtít. Úkolem každého řídicího pracovníka je zajistit optimální plnění úkolů a současně maximální spokojenost zaměstnanců, a proto hrubě poruší své povinnosti, pokud nechá konflikt nebezpečně narůstat nebo nečinně přihlíží.

Vedoucí je povinen konflikt zvládnout a jít do střetu aktivně. Má se skutečně podílet na řešení konfliktu a působit jako jakýsi „manažer konfliktu“. Každý nadřízený by měl mít snahu vyřešit konflikt, protože pracovní atmosféra velmi trpí nežádoucím psychickým terorem. Zhoršené pracovní klima má totiž za následek méně uspokojivé pracovní výkony. Je velmi důležité, aby se nadřízený dozvěděl o stížnostech svých podřízených. Nadřízený by si měl být vědom, že stěžovatele provází nemalé přemáhání, neboť je to krok, který dělá jen v opravdu vážném případě. Šéfové by si měli být vědomi toho, že pro zaměstnance není důležité, co se mu objektivně přihodilo, ale jak se při tom subjektivně cítí. Je zpravidla známkou hluboké nespokojenosti, když zaměstnanec vyvolá skandál kvůli maličkosti. V žádném případě by se nad tím nemělo mávnout rukou. Stížností by se měl vedoucí pracovník zabývat přednostně a neměl by se ji snažit vyřešit „mezi dveřmi“.

„Vyřízení stížnosti bude mít zdárnější průběh, když nadřízený vezme v úvahu několik následujících bodů:

- ***měl by se snažit odvést zaměstnance někam stranou***

Reakce stěžovatele v přítomnosti třetí osoby jsou obzvláště explozivní a nevypočitatelné, rozhovor se zbytečně dramatizuje a situace se více komplikuje. Rozhodně by u rozhovoru neměl být původce mobbingu. Okamžitá konfrontace vzájemně se obviňujících spolupracovníků by ještě více prohloubila propast mezi nimi. Proto by měl vedoucí vyslechnout stížnost s „vyloučením veřejnosti“.

- ***stěžující zaměstnanec by si měl sednout***

Sedící člověk je méně aktivní než stojící a přestává být útočný.

- ***zaměstnance nepřerušovat, nechat ho domluvit***

Důvěryplný rozhovor lze navázat poté, co se zaměstnanec řádně vypovídá. Důvod momentální stížnosti je často proslulá poslední kapka. Nadřízený v této fázi musí snést emocionálně nabitá líčení, při kterých se dozví řadu zákulisních informací, které mu osvětlí vztah stěžovatele a útočnicka.

▪ **zapisování důležitých odpovědí**

Nadřízený by si měl zaznamenat důležité odpovědi stěžovatele. Když si dělá poznámky, současně tím zaměstnanci naznačuje, že bere jeho stížnost vážně.

▪ **potvrzení zaměstnanci, že chápe jeho situaci**

Vedoucí by měl mít na zřeteli, že zaměstnanec by měl vědět, že osobně rozumíte jeho názorům, pochybám a rozčilení.

▪ **objektivní objasnění věci**

Je potřeba zjistit skutkovou podstatu věci. Důležité informace vedoucí získá, když zaměstnanci klade otázky a nezaujímá v této fázi rozhovoru vlastní stanoviska. Aby mohl správně rozhodnout, musí si udělat komplexní obraz, a proto zjistí stanoviska všech zúčastněných osob.

▪ **snaha o trvalé řešení konfliktu**

V případě mobbingu se zúčastněným stranám jen stěží podaří zastavit eskalaci problému a vymanit se ze situace. Nedokážou (a mobbér ani nechce) najít k sobě cestu a není reálné, že by konflikt vyřešili bez cizího přičinění. Vedoucí je tedy třetí strana s řídicími pravomocemi, jehož úkolem je urovnat konflikt tak, aby to uspokojilo obě strany. Tato mediace je proces, v němž strany konfliktu zpracovávají spolu s neutrální třetí stranou systematicky sporné body, aby našly alternativy řešení dosavadního střetu.“¹²

3.12 Řešení konfliktu z pozice mediátora

Již před dvěma sty lety německý filozof **Immanuel Kant** stanovil **čtyři pravidla chování při řešení konfliktu:**

- zdrženlivý a obezřetný postoj k názorům odlišně smýšlejících
- ve vlastním zájmu projevit vstřícnost vůči úsilí odlišně smýšlejících
- mít schopnost vpravit se do situace druhého, a tím dočasně zaujmout jeho stanovisko

¹² Kratz, H.J., Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1.vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005, s. 71.

- ochotně kdykoliv počítat také s vlastním omylem a přiznat si ho

Sociálně únosné řešení konfliktu však většinou znesnadňuje několik okolností:

- nejsou brány v úvahu příčiny konfliktu, protože stojí v popředí pozornosti vnější okolnosti, které konflikt spustily
- věcné rozpory se nafukují emocemi
- strany konfliktu neakceptují oprávněnost jiných názorů
- strany konfliktu považují subjektivní vjemy vždy za objektivní skutečnost

Pokud jsou ochotny strany sporu o rozdílných názorech diskutovat, vzájemně je zvažovat a nově formulovat řešení, vznikne dohoda, která uspokojí všechny zúčastněné a nahradí dílčí návrhy. Aby ale k dohodě únosné pro obě strany došlo, je potřeba, aby mediátor měl plán kooperativního řešení konfliktu.

„Plán kooperativního řešení konfliktů má několik stupňů:

1. stupeň: *V čem přesně konflikt spočívá?*

Je potřeba přesně identifikovat a definovat konflikt, vymezit ho vůči jiným problémům. Zúčastněné strany by se neměly ohlížet k minulosti a měly by se soustředit na příští spolupráci.

2. stupeň: *Jaká řešení vidí strany sporu?*

Mediátor by měl vypracovat možná řešení, která přednese všem zúčastněným.

3. stupeň: *Co svědčí ve prospěch jednotlivých řešení a co proti nim?*

Předložená řešení by měla být kriticky zhodnocena. Mediátor by měl zjistit, co cítí zúčastněné strany konfliktu, když slyší jednotlivé návrhy řešení. Měl by zkoumat, s jakými následky je potřeba počítat při jednotlivých způsobech řešení.

4. stupeň: *Jak přesně vypadá nejlepší řešení?*

Mediátor by se měl rozhodnout pro nejpřijatelnější řešení, přesně je popsat a dát najevo, že ho lze pozměnit. Měl by zúčastněné strany zbavit strachu oponovat tomuto řešení.

5. stupeň: *Jak se bude řešení prosazovat?*

Je potřeba vypracovat způsoby realizace rozhodnutí, stanovit jasné postupy a přesně uvést kdo, co a dokdy udělá.

6. stupeň: *Urovnalo přijaté rozhodnutí konflikt?*

Později je potřeba přezkoumat funkčnost řešení a dodržování přijatých dohod. Mělo by dojít k analýze výsledku a případným úpravám, pokud byla situace chybně odhadnuta.

Úspěšnost kooperativního řešení konfliktu ovšem předpokládá od zúčastněných stran ochotu a vůli spolupracovat.“¹³

3.13 Co může udělat firma

Je jasné, že nejjednodušší cesta, jak se mobbingu vyhnout, je prevence. Již dříve jsem se zmínila, jak důležitou roli hraje pozitivní atmosféra na pracovišti a správně nastavená firemní kultura s kvalitními morálními základy. Neméně důležité také je, aby v čele firmy stál schopný vedoucí. Neměl by být jen dobrým odborníkem, ale měl by také ovládat umění vést lidi a nebát se řešit konflikty.

Všechno ale začíná již výběrem pracovníků. Firma by se měla soustředit na výběr kvalitních uchazečů o práci. Mobbéra sice neodhalíte na první pohled, ale k poznání budoucího zaměstnance může z velké části pomoci kvalitní přijímací řízení. Už při něm lze vysledovat sklony k agresivitě, konfliktům, hádkám, přehnanou soutěživost, tvrdohlavost, závist, nenávist apod. Vzhledem k tomu, že odchodem oběti mobbing nekončí, měla by firma sledovat, proč se na určitém místě zaměstnanci střídají více než na jiných.

Všichni zaměstnanci by měli být také dostatečně informováni, co mají dělat, když se mobbing objeví. Mělo by být jasně definováno, co je vhodné chování a co je naopak nepřijatelné. Každý pracovník by měl vědět, co je mobbing, jak může ohrozit atmosféru ve firmě a jak se mu bránit. Jedním z účinných nástrojů může být zvolení a vyškolení zaměstnance, který bude ve firmě dohlížet na vztahy na pracovišti a pomáhat řešit konflikty.

Zaměstnanec, který se cítí být poškozený, by měl mít možnost obrátit se na

¹³ Kratz, H.J., Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1.vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005, s. 79.

vedoucího pracovníka firmy, odborovou organizaci, personální útvar a závodního lékaře. Jejich povinností je neprodleně, nejpozději ve lhůtě do jednoho týdne po obeznámení se s případem, postiženému poradit a podporovat jej. V oddělených nebo společných rozhovorech mezi osobami, kterých se událost týká, určit a zdokumentovat skutkovou podstatu věci. Protagonisty událostí musí firma informovat o skutečných a pracovně právních důsledcích mobbingu. Vedení by mělo prověřit všechny informace a stížnosti ve smyslu mobbingu. Zástupci firmy by měli podle přání oběti doprovázet ji nebo zastupovat při dalších rozhovorech. Nepodaří-li se v rámci takového poradenství věc vyjasnit, měla by firma vytvořit grémium ze zástupců odborové organizace a personálního útvaru. Tato skupina navrhne opatření a určí pracovně právní důsledky v rámci stávajících dohod. Vůči mobbérovi může podnik uplatnit celou škálu opatření od poučení, přes výstrahu a důtku až po peněžité trest. Může uplatnit i tvrdší sankce jako přeložení, napomenutí nebo výpověď.

4. Možnosti řešení mobbingu mimo pracoviště

4.1 Jak může pomoci rodina, sociální síť

Fungující rodina poskytuje člověku důležité zázemí. Aby mohla rodina svému členu v těžké situaci pomoci, musí v ní existovat vzájemná otevřenost. Rodina by měla věnovat patřičnou pozornost emocím a myšlením postiženého člena, protože bude nutné usměrnit oblast jeho aktivity. Je důležité vymezit značný prostor pro řešení jeho problému. Je potřeba oběť vyslechnout a doslova ji nechat pocit křivdy vykřičet. Najít si čas na společné aktivity a neustále mít na paměti, že je to oběť, kdo musí vypudit nastřádané záporné dojmy ze své psychiky. Rodina by měla oběti naslouchat se zájmem a hlavně srdcem. Měla by zvládnout roli posluchače a rádce zároveň. Emoce představují značný energetický výdej a k důležitým funkcím rodiny patří vytvořit zázemí a bezpečí, což bude v konečném důsledku znamenat vyrovnaní a doplnění energetických ztrát. Nebude na škodu kontaktovat osobu znalou právní problematiky a zaútočit na mobbéra.

Chápající partner je pro oběť mobbingu velkým přínosem. Nejenom tím, že naslouchá a umí povzbudit, ale rozumí také negativním emocím, které se z oběti derou na povrch mnohdy i proti její vůli. Oběť mobbingu tím, že je zdevastovaná a znejistěná permanentní kritikou, potřebuje především ujišťovat znovu a znovu o svých kvalitách a své lidské hodnotě.

„Čím více sociální, emociální a morální podpory se oběti dostává z profesního a soukromého okolí, tím větší má šance obstát v tíživé situaci. Oběť by měla zapojit svou sociální síť, aby se nedostala do izolace.

Sociální síť představují:

- životní partner
- dospělé děti
- příbuzní, známí, přátelé
- kolegové, kteří jsou na straně oběti
- nadřízený
- odborová organizace
- ošetřující lékař

- skupina stejně postižených (oběť si s ní může vyměňovat zkušenosti a hledat řešení)¹⁴

Úlohou sociální sítě je vedle mimořádně důležité stabilizace osobnosti, také pomoc při vypracování strategie obrany proti mobbingu. Oběť by si se svým důvěrníkem nebo důvěrníky měla „přehrávat“ příslušné situace. A to tak dlouho, až bude schopna uspokojivě reagovat na všechny myslitelné útočnickovy reakce.

4.2 Právní obrana

Mobbing a jeho metody pomalu ale jistě přecházejí z oblasti konfliktů do oblasti právní postžitelnosti. Bohužel u nás mají soudci s touto problematikou malé zkušenosti, a proto mají stejně jako zaměstnavatelé tendenci mobbing podceňovat a považovat jej za běžnou součást pracovního procesu.

„Oběť má možnost se odvolat na **Listinu základních práv a svobod**, kde s v článku 1 píše: „Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcižitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“. V článku 10 se mimo jiné píše, že každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.

V **zákoníku práce** § 13 odst. 2b se říká, že „zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoliv diskriminace zaměstnanců“. V odst. 5 stejného § se také říká, že „zaměstnavatel je povinen pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem, s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy“. Dále je možné se odvolat na § 16:

1. Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění.
2. V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje zvláštní právní předpis.

¹⁴ Kratz, H.J., Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1.vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005, s. 97.

*Práva jedince hájí i **Občanský zákoník**. O ochraně osobnosti mluví § 11 - § 13.*

*Pomluvu a vydírání řeší **Trestní zákoník**:*

- *§ 206 Pomluva - zde hrozí odnětí svobody až na jeden rok a až na dva roky, pokud pachatel pomluvu spáchá tiskem, filmem, rozhlasem televizí nebo jiným obdobně účinným způsobem*
- *§ 235 Vydírání - zde hrozí pachateli odnětí svobody až na tři léta, vyšší sazba je, pokud spáchá vydírání např. jako člen organizované skupiny se zbraní nebo způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví“¹⁵*

¹⁵ Svobodová L., Nenechte se šikanovat kolegy. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2008, s. 100 - 102.

5. Průzkum mobbingu v českých podmínkách

5.1 Projekt průzkumu

Na téma šikany mezi dospělými jsem se zaměřila vzhledem k tomu, že se tato forma útisku poslední dobou stává stále častěji důvodem k odchodu ze zaměstnání. Jak ukazují některé studie, osobní zkušenost se šikanou na pracovišti má zhruba 16 % zaměstnanců. Čtvrtina z nich je mobbingu vystavena minimálně jednou týdně, polovina zažívá tento stav po dobu delší než jeden rok. Chtěla bych si ověřit svou domněnku o vlivu prostředí na „vznik“ šikanujícího jedince. Zajímalo by mě, zda rodina, vzdělání nebo kolektiv může šikanujícího tzv. „vyrobit“ a jak tyto faktory mohou případně posílit jeho schopnost odolat nebo podlehnout tlaku kolektivu, aby se k takovému chování přidal. Domnívám se, že typickým představitelem šikanujícího jedince je člověk, který sám nějakou formu šikany zažil na své osobě, nebo jedinec s nadměrným sebevědomím. Tuto hypotézu si chci ověřit na základě dotazníkové metody (viz Příloha č. 3: Anketní dotazník). Chtěla bych také zjistit, zda jsou šikaně vystaveni starší zaměstnanci více než ostatní (viz Příloha č. 4: Anketní dotazník). Domnívám se, že existuje možnost, aby v současné době, zvláště v mladém kolektivu, byl starší zaměstnanec bez vedoucího postavení vystaven šikaně více než ostatní. Svoji domněnku zakládám např. na závěrech loňského průzkumu agentury GfK. Ten ukázal, že terčem skrytého teroru na pracovištích se začínají stávat zaměstnanci středních a starších věkových kategorií, nejčastěji ženy nad 45 let.

Průzkum jsem prováděla na svém pracovišti, což je Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky, pobočka Brno. Záměrně jsem zvolila relativně kultivované prostředí, protože mě zajímalo, jak se problém mobbingu projevuje v takovém prostředí, a jednak mne zajímalo, jak se z tohoto pohledu cítí moji spolupracovníci. Zda na sobě tento negativní jev pociťují, nebo ne.

5.2 Vyhodnocení výsledků průzkumu

Vyhodnocení ankety zaměřené na prostředí a jeho vliv na případný vznik mobbéra

Úplné výsledky průzkumu jsou uvedeny v Příloze č. 3 vpravo vedle dotazníku (vyjádřeno v procentech zastoupení).

Této anketě se zúčastnilo celkem 48 respondentů. Z toho bylo 42 žen (87,50 %) a 6 mužů (12,50 %). Pokud se týká věkové struktury všech respondentů, tak nejvíce byla zastoupena věková kategorie 40 - 49 let, celkem 24 osob (50 %), nejméně kategorie 20 - 29 let, 7 osob (14,58 %). Z celkového počtu 42 žen bylo nejvíce rovněž v kategorii 40 - 49 let, a to 22 žen (52,83 %). U mužů byla shodně zastoupena věková kategorie 40 - 49 let a kategorie 50 - 59 let, a to v obou případech 2 muži (33,33 %). V oblasti dosaženého vzdělání mělo 41 respondentů (85,42 %) vzdělání středoškolské a 7 respondentů (14,58 %) vzdělání vysokoškolské. Z pohledu pracovního zařazení bylo 40 osob (83,33 %) na pozici referenta, 6 osob (12,50 %) na pozici vedoucího skupiny a 2 osoby (4,17 %) na pozici vedoucího oddělení.

Oblast zaměřená na rodinné prostředí respondentů

▪ *vzdělání rodičů*

Matka dosáhla středoškolského vzdělání u 39 osob (81,25 %), vysokoškolského vzdělání u 4 osob (8,33 %). Otec dosáhl středoškolského vzdělání u 31 osob (64,58 %), vysokoškolského vzdělání u 13 osob (27,08 %).

▪ *úplná rodina*

37 respondentů (77,08 %) vyrůstalo v rodině s oběma rodiči a 37 dotázaných osob (77,08 %) vyrůstalo se sourozenci.

▪ *rodinné prostředí*

V převážně harmonickém prostředí vyrůstalo 44 respondentů (91,67 %).

▪ *konflikty rodičů*

Pouze 2 respondenti (4,17 %) nebyli nikdy svědkem konfliktu rodičů, 37 dotázaných (77,08 %) bylo svědkem konfliktu někdy. Konflikt nejčastěji řešili rodiče dohodou

u 32 respondentů (66,67 %), hádkou u 12 respondentů (25,00 %).

▪ ***vystupování rodičů vůči okolí***

Rodiče respondentů se ke svému okolí chovali převážně přátelsky v 28 případech (58,33 %), pouze u 3 osob (6,25 %) se chovali zesměšňujícím způsobem.

▪ ***výchovné principy v rodině***

Vzácně vyrovnaně se u respondentů řešily jejich dětské prohřešky domluvou a zákazy (shodně 43,75 %), fyzických trestů se používalo u 10,42 % respondentů.

▪ ***chování blízkých členů rodiny k respondentovi***

K 38 respondentům (79,17 %) se blízcí členové rodiny chovali hezky, podporovali je a měli o ně zájem.

Pokud se týká rodinného zázemí, vyrůstala většina respondentů s oběma rodiči a sourozenci. Rodiče měli převážně středoškolské vzdělání a většina z nich označila rodinné prostředí za spíše harmonické. Většinou byli někdy svědky konfliktu rodičů a tento konflikt se u 67 % rodičů respondentů řešil dohodou. Při výchově se v rodinách respondentů používalo stejnou měrou trestů formou zákazu a formou domluvy. Vůči svému okolí se rodina chovala většinou přátelsky a mezi sebou měli blízcí členové rodiny ve větší míře pěkný vztah se zájmem o sebe navzájem.

Oblast zaměřená na školní prostředí respondentů

▪ ***pozice ve třídě***

Nejčastěji patřili respondenti k dětem, které se neprojevovaly ani dominantně, ani submisivně, 41 osob (85,42 %).

▪ ***vliv chování spolužáků k respondentovi***

Většina dotázaných hodnotí kladně chování spolužáků k nim, 40 osob (83,33 %).

▪ ***jak ovlivnil přístup okolí k respondentovi jeho příští chování k ostatním***

Většinu dotázaných chování okolí ovlivnilo pozitivně, 29 osob (60,42 %).

- ***oběť a svědek šikany***

Obětí školní šikany se někdy stalo 6,25 % dotázaných, ale většina respondentů, 44 osob (91,67 %), se obětí šikany nestala. Poměrně vyrovnaná je situace, kdy se respondenti stali svědky šikany. Celkem 43 osob (89,57 %) bylo svědkem školní šikany, 20 z nich (41,37 %) zasáhlo a 23 osob (47,92 %) neudělalo nic.

- ***názor na šikanu***

22 respondentů (45,83 %) na základě prožitků ve škole dospělo k poznání, že šikana je jev negativní, 21 osob (43,75 %) si vyvodilo závěr, že se jich tento problém netýká a 5 osob (10,42 %) si myslelo, že tento jev se zde vyskytoval vždy a všichni se s ním nějak vyrovnali, tak proč tolik pozornosti.

Většina respondentů patřila ve škole ke středu, tedy nebyli vůdci, ale ani „otloukánci“. Zažili spíše normální a pozitivní jednání vůči sobě. I když většina z nich byla svědkem školní šikany, obětí šikany se sami nestali. Celkem vyrovnaná je skupina těch, kteří zasáhli proti tomuto chování, a těch, kteří byli jenom svědkem a raději nezasahovali. Rovněž poměrně vyváženě je zastoupen názor, že se jedná o jev negativní a názor, že pokud se jich to netýká osobně, neřeší to.

Oblast zaměřená na pracovní prostředí respondentů

- ***šikana na pracovišti***

Převážná většina respondentů, 32 (66,67 %), se již setkala s nějakou formou šikany na pracovišti.

- ***o jakou formu šikany šlo***

31 respondentů (64,58 %) uvedlo, že se jednalo o šikanu ze strany nadřízeného, v menší míře uváděli, že se jednalo o šikanu ze strany kolegů.

- ***vliv pracovního kolektivu***

Jen 10 osob (20,83 %) odvozuje své postoje k ostatním od názoru převládající skupiny, 25 osob (52,08 %) bere názor většiny pouze za orientační.

▪ ***snaha ovlivnit jednání kolektivu***

Většina respondentů, 33 (68,75 %), řeší případy, kdy si kolektiv na někoho „zasedl“, až podle situace. Tedy čekají, jestli si s tím dotyčný nejprve poradí sám. 25 % dotázaných tuto situaci řeší vždy, když nastane.

▪ ***„vylít si zlost“***

19 respondentů (39,58 %) někdy pociťovalo po nepříjemném rozhovoru se svým nadřízeným chuť přenést tyto negativní emoce na někoho jiného, nejlépe na podřízeného nebo kolegu, 16 respondentů (33,33 %) to naopak nechtělo udělat nikdy, často to udělá 25 % dotázaných.

▪ ***nevhodný způsob chování***

40 respondentů (83,33 %) nemá potřebu se vyjadřovat o kolegovi zesměšňujícím způsobem, naopak 6 osob (12,50 %) to už několikrát udělalo.

▪ ***šikana na stávajícím pracovišti***

Nikdo z respondentů nezažil šikanu vůči své osobě v současném zaměstnání.

Pokud se týká šikany na pracovišti, setkala se s ní většina respondentů. Většinou šlo o šikanu ze strany nadřízeného, v menší míře kolegů. Názor okolí na jednotlivce bere většina respondentů pouze jako orientační a názor si raději udělá na základě svých osobních zkušeností. Většina respondentů, pokud dojde k šikaně, vyčká, až jak si dotyčný poradí sám, a pak případně zasáhnou. Více než třetina si nemá potřebu zážitek z nepříjemného rozhovoru s nadřízeným kompenzovat na podřízených a naopak čtvrtina to dělá často. Převážná většina respondentů nemá potřebu zesměšňovat nějakým způsobem kolegu. Šikanu na stávajícím pracovišti nezažil nikdo.

Vyhodnocení ankety zaměřené na mobbing starších zaměstnanců

Úplné výsledky průzkumu jsou uvedeny v Příloze č. 4 vpravo vedle dotazníku (vyjádřeno v procentech zastoupení).

Této anketě se zúčastnilo 16 respondentů. Z toho bylo 12 žen (75 %) a 4 muži (25 %). Pokud se týká věkové struktury všech respondentů, byla oslovena věková kategorie 40 - 49 let, celkem 9 osob (56,25 %), a kategorie 50 - 59 let, celkem 7 osob

(43,75 %). Z celkového počtu 12 žen bylo v kategorii 40 - 49 let 7 osob (58,33 %) a v kategorii 50 - 59 let 5 osob (41,37 %). U mužů to bylo vyrovnaně, 2 osoby v kategorii 40 - 49 let a 2 v kategorii 50 - 59 let. V oblasti dosaženého vzdělání mělo 13 respondentů (81,25 %) vzdělání středoškolské a 3 respondenti (18,75 %) vzdělání vysokoškolské. Z pohledu pracovního zařazení bylo 12 osob (75 %) na pozici referenta, 3 osoby (18,75 %) na pozici vedoucího skupiny a pouze 1 (4,17 %) na pozici vedoucího oddělení.

▪ ***délka zaměstnání u současného zaměstnavatele***

10 respondentů (62,50 %) pracuje v současném zaměstnání déle než 10 let, 4 respondenti (25 %) pracují v současném zaměstnání déle než 5 let a 2 (12,50 %) déle jak 15 let.

▪ ***spolupráce s ostatními***

Více jak 93,75 % respondentů musí spolupracovat s ostatními.

▪ ***šikana od kolegů***

Převážná většina respondentů 81,25 % nezažila šikanu ze strany kolegů.

▪ ***pohoda na pracovišti***

87,50 % respondentů se na pracovišti cítí dobře a 81,25 % se cítí jako člen „party“.

▪ ***věkový průměr kolegů***

56,25 % respondentů pracuje s kolegy ve věkové kategorii do 40 let.

▪ ***konflikty na pracovišti***

15 respondentů, tedy 93,75 %, uvádí, že se na jeho pracovišti neodehrávají konflikty, které by měly vliv na jejich pracovní výsledky. Pokud už konflikty vzniknou, tak jsou v 87,50 % případů pracovní.

▪ ***přístup ostatních ke mně***

Všichni respondenti uvedli, že nemají pocit, že by pravidelně dostávali horší práci než ostatní a 93,75 % uvádí, že se na ně nesvaluje vina za nepovedené věci častěji než na ostatní.

- ***diskriminace kvůli věku***
93,75 % u respondentů uvedlo, že se necítí diskriminováni kvůli svému věku.
- ***pohrdavé chování kolegů***
Žádný z respondentů nepocítil ze strany kolegů časté pohrdavé poznámky kvůli své odlišnosti (hmotnost, vzhled apod.). Rovněž 93,75 % nepocítilo úšklebky kvůli tomu, že neví co je ICQ, SKYPE, MP3, CHAT apod.
- ***připomínání věku***
U 75 % respondentů byl věk zmiňován paradoxně staršími kolegy.
- ***jednání způsobem - zítra nemusíte chodit***
Pouze 2 respondenti mají pocit, že je jim častěji naznačováno, že pokud se jim stávající práce nějak nelíbí, nikdo je držet nebude.
- ***obavy z příchodu do práce***
Žádný z respondentů neuvedl, že by se mu nechtělo do práce kvůli chování ostatních.
- ***jednání s dotyčným před ostatními***
93,75 % respondentů uvedlo, že nemají pocit, že by jejich připomínky někdo nebral vážně a 100 % uvedlo, že si nemyslí, že by dostávali častěji než ostatní podřadné úkoly.
- ***zastal by se mne můj nadřízený***
Zde jsou respondenti rozděleni přesně napůl. 50 % si myslí, že by se ho jeho vedoucí zastal, kdyby se stal obětí šikany, a 50 % si to nemyslí.
- ***kdybych se stal obětí šikany***
62,50 % respondentů by se snažilo rozhodně bojovat, kdyby se stali obětí šikany, zbytek respondentů zvolil variantu pravděpodobně ano.
- ***změna zaměstnání kvůli šikaně***
Na dotaz, zda by změnili zaměstnání v případě, že by se stali obětí šikany, 75 % respondentů uvedlo, že ano. Rovněž 75 % uvedlo, že pokud by zůstali, bylo by to

kvůli obavám, že s ohledem na vyšší věk budou těžko shánět zaměstnání.

Většina respondentů, kteří se ankety zúčastnili, pracují u současného zaměstnavatele déle jak 10 let. Téměř všichni musí spolupracovat s ostatními a drtivá většina z nich nezažila šikanu ze strany kolegů. Převážná většina se cítí na pracovišti dobře. Více než polovina z nich pracuje s mladšími kolegy. Téměř všichni uvádějí, že na jejich pracovišti nedochází ke konfliktům, které by jim ztěžovaly práci, a pokud konflikt vznikne, je téměř vždy pracovní. Pokud se týká pracovního přístupu k respondentům ze strany kolegů, nemají pocit, že by dostávali horší práci, nebo že by se na ně sváděl špatný výsledek častěji než na ostatní. Rovněž se necítí diskriminováni kvůli věku. A pokud je jim věk předhazován, tak se většinou jedná o kolegy starší. Pouze dva respondenti mají pocit, že je jim častěji naznačováno, že jestli nejsou s něčím spokojeni, mohou si hledat práci jinde. Většina dotázaných nemá pocit, že by jejich připomínky nebyly vyslechnuty, polovina si myslí, že by se jich jejich nadřízený v případě šikany zastal. Více než dvě třetiny respondentů uvedlo, že by se rozhodně snažili se šikanou proti sobě bojovat. Pokud by to nešlo, odešli by raději ze zaměstnání, a pokud by se rozhodli zůstat, tak z obavy, že kvůli věku budou těžko shánět práci.

5.3 Shrnutí výsledků průzkumu

Zjednodušeně by se dalo říct, že v relativně kultivovaném pracovním prostředí, kde je nastaven nějaký etický kodex, je jen málo příležitostí k šikaně. Samozřejmě, že tak jednoduché to není.

Pomocí průzkumu jsem chtěla zjistit, jestli špatné rodinné zázemí a šikana ve škole mají vliv na vznik mobbéra. Myslím si, že určitě mají. Výsledky mého průzkumu tuto domněnku potvrzují.

Respondenti pocházeli z relativně harmonických rodin, kde se konflikty mezi rodiči řešily spíše dohodou. K sobě navzájem se členové rodiny chovali hezky, měli zájem jeden o druhého. Většina respondentů patřila ve škole ke středu, tedy nebyli vůdci, ale ani „otloukánci“. Zažili spíše normální a pozitivní jednání vůči sobě. Z toho důvodu také poměrně často hájí oběti šikany. I když podobně velká je i skupiny těch, kteří na škole šikanu viděli, ale nic s tím neudělali. Tady pravděpodobně zafungovalo to známé „Co tě nepálí, nehas!“ a obecná nechut' vrhat se do konfliktů, které se mě osobně

netýkají. Moje hypotéza o vlivu prostředí a rodiny na vznik mobbéra se mi potvrdila. Profil prostředí, který mi vyšel - nekonfliktní rodina, dobré citové zázemí mezi členy rodiny, žádné negativní zkušenosti ze školy - by neměl ve většině případů vytvořit mobbéra.

Hypotéza o diskriminaci zaměstnanců z důvodu věku se na pracovišti pojišťovny (mém pracovišti) nepotvrdila. Převážná většina respondentů diskriminaci kvůli věku nepocítuje.

Závěr

Negativní jevy ve společnosti - módní zaklínadlo nebo opravdová hrozba? Někdy se toto označení používá tak často, že pouhé nereagování na pozdrav už vypadá jako závažný společenský problém. Je ale potřeba „nepropadat panice“ a odlišovat podstatné věci od nepodstatných, důležité od nedůležitých a závažné od méně závažných. Šikana na pracovišti rozhodně takovým závažným jevem je. Různé formy šikany existovaly snad už od vzniku společnosti nebo ještě mnohem dříve. Mám ale pocit, že i navzdory „online“ světu ještě stále dost lidí neví, co si vlastně má pod pojmem mobbing představit. Záměrně jsem tedy poměrně obsírně ve své práci popsala co je mobbing, jaké má cíle a jaké k tomu používá strategie a techniky. Za velmi důležité jsem také považovala detailně se věnovat popisu mobbéra a jeho oběti. Víím, že nelze zcela jednoznačně stanovit podmínky, za kterých mobbér vznikne, ale čím více budou mít lidé informací, co vše může mít vliv, mají šanci se některému způsobu chování vyvarovat. Hlavně se to týká rodičů při výchově a utváření rodinného prostředí. Bylo by rovněž velmi dobře, kdyby i okolí člověka postihnutého mobbingem vyjádřilo zcela jednoznačný negativní názor na toto jednání. Je velmi dobré, že již existují organizace, na které se v případě potřeby může postižený obrátit.

Moje práce je sice hodně teoretická, ale považovala jsem za důležité popsat pokud možno všechny jevy a projevy s mobbingem související. Čerpala jsem z mnoha zdrojů, abych dokázala popsat situace a jejich řešení opravdu, pokud možno, co nejpřesněji. Chtěla jsem si také ověřit alespoň částečně svůj předpoklad o tom, do jaké míry prostředí v rodině a ve škole formuje případného mobbéra. Je mi jasné, že vzorek dotazovaných byl poměrně malý, ale chtěla jsem si svůj předpoklad ověřit na svém pracovišti. Myslím, že se mi moje hypotéza potvrdila - neterorizovaný člověk má mnohem menší sklony (pokud je vůbec má) ubližovat druhým. Samozřejmě ne vždy to funguje tak jednoznačně a někdy je to dokonce i naopak, ale převážná většina lidí nemá potřebu si svoje ego „hojit“ na jiných.

Pokud moje práce poučí alespoň jednoho člověka, pak splnila svůj účel.

Resumé

Tématem mé bakalářské práce je Šikana u dospělých a možnosti její eliminace.

Práce se skládá z teoretické a empirické části.

Teoretická část práce je rozčleněna na 4 kapitoly. V první kapitole - Mobbing - je zachycena definice mobbingu, co vlastně pojem mobbing obsahuje a co je jeho cílem. Po té jsem popsala podmínky a prostředí, které vznik tohoto negativního jednání podporují a umožňují. Mobbing má také své strategie a techniky. Strategie zahrnuje takové jednání jako sabotování práce, znevažování výkonů a schopností, šíření pomluv, izolaci, poškození soukromí a osobnosti a může končit i sexuálním obtěžováním. Dále se zmiňuji o technikách mobbingu. Poměrně velkou část věnuji profilu pachatele a oběti mobbingu.

Ve druhé kapitole se věnuji podrobně fázím mobbingu - konfliktům, psychickému teroru, oficializaci případu, vyloučení oběti a reakci oběti na mobbing.

Třetí kapitola zahrnuje poměrně podrobně popsané možnosti řešení šikany na pracovišti. Je to vlastně takový návod, jak situaci řešit, když se stanete obětí mobbingu.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na možnosti obrany mimo pracoviště a zahrnuje i odkazy na právní aspekty problému.

V empirické části své bakalářské práce shrnuji výsledky prováděného šetření se zaměřením na výskyt mobbingu v relativně kultivovaném kancelářském prostředí. Z provedeného šetření bylo ověřeno, že prostředí (bez ohledu na to, zda se jedná o rodinu, školu nebo zaměstnání) má vliv na vznik mobbéra.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem šikany na pracovišti. V jednotlivých kapitolách je popsáno, co to vlastně mobbing je, jaké jsou strategie a techniky, kdo je mobbér a kdo oběť. Dále práce popisuje možnosti řešení tohoto negativního jevu.

Klíčová slova

šikana, mobbing, prevence, oběť mobbingu

Annotation

The aim of the bachelor thesis consists in a topic chicane in a job. In the thesis is explained what actually does mobbing mean in particular chapters, what are its kinds of the strategy and technique, who is the mobbing person and who is the victim. Below in the work are described solving possibilities of this negative phenomenon.

Keywords

chicane, mobbing, prevention, victim

Seznam použité literatury

1. BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2003, 181 s. ISBN 80-86517-34-9.
2. ČERNOCH, F. a kol. *Šikaně stop.* 1. vyd. Praha: AVIS, 1997, 94 s. ISBN 80-86049-14-0.
3. ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 184 s. ISBN 80-85943-81-6.
4. HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing.* Přel. Lukáčová, A. 1. vyd. Martin: Neografia, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4.
5. KRATZ, H. J. *Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* Přel. Pondělíček, J. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005, 128 s. ISBN 80-7261-127-5.
6. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 108 s. ISBN 80-247-2474-4.
7. KÜHNOVÁ, M., BOHATA, J. *Proti šikaně na pracovišti musí zaměstnanci umět aktivně bojovat.* Soudy, 2005, 10, s. 2 - 6.
8. <http://www.jobpilot.cz/content/service/jobjournal/trendy/mobbing.html>
9. <http://www.jobzurnal.cz/tipy/jak-prezit-sikanu-aneb-mobbing-na-pracovisti>
10. <http://www.penize.cz/40623-mobbing-sikana-na-pracovisti-ktera-se-v-cesku-rozmaha>
11. <http://www.sikana.cz>
12. <http://osz.cmkos.cz>
13. <http://www.portal.cz>
14. <http://www.podnikatel.cz>
15. http://www.vira.cz/knihovna/index3.php?sel_kap=998
16. <http://poradna.prace.cz/news/article/380/>
17. <http://www.mpsv.cz/cs/5162>

18. <http://www.bozpinfo.cz>
19. <http://diskriminace.cz/dz-uvod/>

Seznam příloh

Příloha č. 1: Situační analýza

Příloha č. 2: Johariho okénko

Příloha č. 3: Anketní dotazník - Vliv prostředí na případný vznik mobbéra

Příloha č. 4: Anketní dotazník - Mobbing starších zaměstnanců

Příloha č. 1: Situační analýza

		ano	ne
1	Vyhovuje mi pracovní místo natolik, že v něm chci vydržet ještě několik let?		
2	Vidím nějaké možnosti vzestupu v zaměstnání?		
3	Vyhovuje mi styl řízení praktikovaný v podniku?		
4	Uplatňuji na současném pracovišti plně své know how?		
5	Disponuji takovým obsáhlým know how, že je nevyužívám v současném pracovním místě a stále více zakrňuji?		
6	Lze hodnotit perspektivy mého podniku/oboru jako příznivé a mohu počítat s tím, že mám pracovní místo jisté?		
7	Střetávám se neustále s nadřízeným?		
8	Dostávám se stále častěji do sporů s kolegy?		
9	Dostávám se stále častěji „do křížku“ se spolupracovníky?		
10	Mám v současné době v práci úspěch?		
11	Jsou útoky namířené proti mně natolik rozsáhlé, že jim natrvalo odolám?		
12	Mohu očekávat podporu od jiných pracovníků v podniku?		
13	Je třeba počítat s tím, že v podniku delší dobu setrvávají osoby, které mě neustále napadají?		
14	Mohu pracovat jinde v podniku, odděleně od těch, kteří mě šikanují?		
15	Pomůže změna pracovního místa mému dlouhodobému kariérnímu plánu?		
16	Když změním zaměstnavatele, nebude se na mě dívat spatra kvůli tomu, že jsem setrval v předchozím zaměstnání tak krátkou dobu?		
17	Naruší změna pracoviště citelně můj soukromý život (např. děti školou povinné, zaměstnaný partner, nemovitý majetek, záliby, spolky)?		
18	Byla by pro mě změna pracovního místa příliš obtížná?		
19	Je reálné, že vzdor současné špatné situaci na pracovním trhu najdu brzy jiné místo odpovídající mám potřebám?		
20	Dokážu se v případě potřeby smířit s tím, že budu nějakou dobu bez zaměstnání, přestože se o ně budu intenzivně ucházet?		
21	Přivodím si změnou pracovního místa nové problémy, jimiž se budu muset intenzivně zabývat?		
22	Přítěžují mi další neprofesní okolnosti (např. rozvod, značná finanční zátěž, závažné onemocnění v rodině), které mi ztrpčují život i bez nepříjemností v zaměstnání?		
23	Jsem opravdu připraven podstoupit změnu - ready to act?		

Příloha č. 2: Johariho okénko

známé sobě samému	neznámé sobě samému	
svobodný prostor (známé všem) <i>Kvadrant A</i>	slepý kout (známé všem, jen ne sobě samému) <i>Kvadrant B</i>	známé druhým lidem
skryté nebo utajené druhým lidem <i>Kvadrant C</i>	neznámé všem (nevědomí) <i>Kvadrant D</i>	neznámé druhým lidem

Příloha č. 3: Anketní dotazník - Vliv prostředí na případný vznik mobbéra

Dotazník (u odpovídajícího údaje zakřížkujte pole ve vedlejším sloupci)

Údaje o respondentovi		<i>zastoupení v %</i>
Pohlaví		
	<i>žena</i>	87,50
	<i>muž</i>	12,50
Věk		
	20-29	14,58
	30-39	18,75
	40-49	50,00
	50-59	16,67
Vzdělání		
	<i>základní</i>	0,00
	<i>středoškolské</i>	85,42
	<i>vysokoškolské</i>	14,58
Pracovní zařazení		
	<i>referent</i>	83,33
	<i>vedoucí skupiny</i>	12,50
	<i>vedoucí oddělení</i>	4,17

Rodinné prostředí		<i>zastoupení v %</i>
1	Vzdělání matky	
	<i>základní</i>	10,42
	<i>středoškolské</i>	81,25
	<i>vysokoškolské</i>	8,33
2	Vzdělání otce	
	<i>základní</i>	8,33
	<i>středoškolské</i>	64,58
	<i>vysokoškolské</i>	27,08
3	Vyrůstal/a jsem	
	<i>s oběma rodiči</i>	77,08
	<i>s jedním rodičem</i>	20,83
	<i>s prarodiči</i>	2,08
	<i>v jiném prostředí</i>	0,00
4	Vyrůstal/a jsem	
	<i>jako jedináček</i>	22,92
	<i>s mladším/i sourozencem/ci</i>	18,75
	<i>se starším/i sourozencem/ci</i>	25,00
	<i>se starším/i a mladším/i sourozencem/ci</i>	33,33

5	Rodinné prostředí lze označit za		
		<i>převážně harmonické</i>	91,67
		<i>převážně konfliktní</i>	8,33
6	Byl/a jsem svědkem konfliktu rodičů		
		<i>nikdy</i>	4,17
		<i>někdy</i>	77,08
		<i>často</i>	16,67
		<i>vždy</i>	2,08
7	Rodiče konfliktní situace mezi sebou řešili spíše		
		<i>dohodou</i>	66,67
		<i>hádkou</i>	25,00
		<i>vzájemným obviňováním</i>	4,17
		<i>ponižováním</i>	2,08
		<i>fyzickým napadáním</i>	2,08
8	Ke svému okolí se rodiče chovali		
		<i>převážně přátelsky</i>	58,33
		<i>převážně nevšímavě</i>	35,42
		<i>často ostatní zesměšňovali</i>	6,25
		<i>převážně nepřátelsky</i>	0,00
9	V případě mého prohřešku uplatňovali rodiče princip		
		<i>domluvy</i>	43,75
		<i>zákazů</i>	43,75
		<i>fyzických trestů</i>	10,42
		<i>jiných trestů</i>	2,08
10	Sourozenci nebo blízcí příbuzní se ke mně chovali		
		<i>převážně hezky, podporovali mě, měli zájem o to co dělám</i>	79,17
		<i>komunikovali se mnou, ale nějak zvlášť si mě nevšímali</i>	20,83
		<i>převážně si mě dobírali, často jsem byl /a středem jejich posměšků</i>	0,00
Školní prostředí			
11	Ve třídě jsem patřil/a		
		<i>spíše k dominantním jedincům</i>	12,50
		<i>ke středu - ani dominantní, ani submisivní</i>	85,42
		<i>spíše k submisivním jedincům, často jsem byl terčem posměchu</i>	2,08
12	Chování spolužáků ke mně		
		<i>mě vyhovovalo</i>	83,33
		<i>bylo mi to jedno</i>	14,58
		<i>často mě to trápilo</i>	2,08
13	Chování okolí k mé osobě ovlivnilo mé chování k ostatním		
		<i>pozitivně</i>	60,42
		<i>negativně</i>	18,75
		<i>nemělo vliv</i>	20,83

14	Byl/a jsem obětí šikany		
		<i>nikdy</i>	91,67
		<i>někdy</i>	6,25
		<i>často</i>	2,08
15	Byl/a jsem svědkem šikany		
		<i>ne</i>	10,42
		<i>ano, zasáhl/a jsem</i>	41,67
		<i>ano, nezasáhl/la jsem</i>	47,92
16	Šikana ve mně zanechala pocit, že je to		
		<i>jev, který je potřeba řešit</i>	45,83
		<i>jev, který se mě netýká</i>	43,75
		<i>jev, který tady byl vždy a všichni to přežili, tak co</i>	10,42
Pracovní prostředí			
17	Byl/a jsem svědkem nějaké formy šikany na pracovišti		
		<i>nikdy</i>	29,17
		<i>někdy</i>	66,67
		<i>často</i>	4,17
18	Jednalo se o šikanu ze strany		
		<i>nadřízeného</i>	64,58
		<i>podřízeného</i>	16,67
		<i>kolegů</i>	18,75
19	Blízký pracovní kolektiv má vliv na mé jednání k ostatním		
		<i>velký, většinou se přikloním k jejich názoru a chování vůči ostatním</i>	20,83
		<i>pouze orientační, neovlivní to výrazně mé chování</i>	52,08
		<i>jejich názor není pro mě rozhodující, dělám si názor na kolegy sám/sama</i>	27,08
20	Snažím se změnit chování kolektivu, pokud zjistím, že si na někoho „zasedli“		
		<i>vždy</i>	25,00
		<i>nikdy</i>	6,25
		<i>podle situace</i>	68,75
21	Když měl se mnou můj nadřízený „nepříjemný“ rozhovor, měl/a jsem chuť si na někom „zchladit žáhu“		
		<i>často</i>	27,08
		<i>někdy</i>	33,33
		<i>nikdy</i>	39,58
22	Choval/a nebo vyjádřil/a jsem se někdy ke kolegovi/kolegyni zesměšňujícím způsobem		
		<i>nikdy</i>	83,33
		<i>už se mi to párkrát stalo</i>	12,50
		<i>dělám to poměrně často, někdo mu pravdu přece říct musí</i>	4,17
23	Zažil jste šikanu u současného zaměstnavatele		
		<i>ano</i>	0,00
		<i>ne</i>	100,00

Příloha č. 4: Anketní dotazník - Mobbing starších zaměstnanců

Dotazník (u odpovídajícího údaje zakřížkujte pole ve vedlejším sloupci)

Údaje o respondentovi		<i>zastoupení v %</i>
Pohlaví		
	<i>žena</i>	75,00
	<i>muž</i>	25,00
Věk		
	20-29	0,00
	30-39	0,00
	40-49	56,25
	50-59	43,75
Vzdělání		
	<i>základní</i>	0,00
	<i>středoškolské</i>	81,25
	<i>vysokoškolské</i>	18,75
Pracovní zařazení		
	<i>referent</i>	75,00
	<i>vedoucí skupiny</i>	18,75
	<i>vedoucí oddělení</i>	6,25

Pracovní podmínky		<i>zastoupení v %</i>
1	Ve stávajícím zaměstnání jsem déle jak	
	<i>5 let</i>	25,00
	<i>10 let</i>	62,50
	<i>15 let</i>	12,50
2	Při výkonu své práce musím spolupracovat s ostatními	
	<i>ano</i>	93,75
	<i>ne</i>	6,25
3	Zažil/a jsem už někdy na vlastní kůži šikanu ze strany kolegů	
	<i>ano</i>	18,75
	<i>ne</i>	81,25
4	Cítím se většinou na pracovišti dobře	
	<i>ano</i>	87,50
	<i>ne</i>	12,50
5	Cítím se v kolektivu spolupracovníků v bezpečí, cítím se jako člen "party"	
	<i>ano</i>	81,25
	<i>ne</i>	18,75

6	Věkový průměr mých nejbližších kolegů je		
		<i>do 30 let</i>	18,75
		<i>do 40 let</i>	56,25
		<i>do 50 let</i>	25,00
		<i>do 60 let</i>	0,00
7	Na mém pracovišti dochází často ke konfliktům, které zhoršují moje pracovní výsledky		
		<i>ano</i>	6,25
		<i>ne</i>	93,75
8	Konflikty, které se na pracovišti odehrají jsou		
		<i>převážně z pracovních důvodů</i>	87,50
		<i>převážně z osobních důvodů</i>	12,50
9	Pravidelně dostávám horší práci než ostatní		
		<i>ano</i>	0,00
		<i>ne</i>	100,00
10	Když se něco nepovede, svaluje se to na mne častěji než na ostatní		
		<i>ano</i>	6,25
		<i>ne</i>	93,75
11	Mám pocit, že jsem diskriminován kvůli svému věku		
		<i>ano</i>	6,25
		<i>ne</i>	93,75
12	Pokud se něčím odlišuji (vzhledem, hmotností, oblečením atd.) dává mi to často někdo najevo		
		<i>ano</i>	0,00
		<i>ne</i>	100,00
13	Kolegové se mnou jednájí s „nadhledem“, když nevím, co je to Chat, ICQ, Skype, MP3 apod.		
		<i>ano</i>	6,25
		<i>ne</i>	93,75
14	Můj věk mi nejčastěji připomínají kolegové		
		<i>starší než já</i>	75,00
		<i>mladší než já</i>	25,00
15	Říká se mi častěji než ostatním: "Jestli se vám to tu nelíbí, můžete jít..."		
		<i>ano</i>	12,50
		<i>ne</i>	87,50
16	Nechce se mi někdy do práce z obav jak se ke mně zas budou ostatní chovat		
		<i>ano</i>	0,00
		<i>ne</i>	100,00
17	Mé připomínky jsou bagatelizovány, bývají označovány mým jménem např. "kopečkovinami" - a ty přece nikdo nebere vážně...		
		<i>ano</i>	6,25
		<i>ne</i>	93,75

18	Mám pocit, že častěji než ostatní dostávám „podřadné“ úkoly		
		<i>ano</i>	0,00
		<i>ne</i>	100,00
19	Myslím si, že by se mne nadřízený zastal, kdybych se stal obětí šikany		
		<i>ano</i>	50,00
		<i>ne</i>	50,00
20	Jestliže bych se stal obětí šikany snažil/a bych se proti tomu bojovat		
		<i>rozhodně</i>	62,50
		<i>pravděpodobně ano</i>	37,50
		<i>pravděpodobně ne</i>	0,00
		<i>ne, raději to nechám tak</i>	0,00
21	Jestliže bych se stal obětí šikany změnil/a bych místo		
		<i>ano</i>	75,00
		<i>ne</i>	25,00
22	Pokud bych na stávajícím pracovišti zůstal/a, i přes chování ostatních ke mně, bylo by to z obav že jinou práci vzhledem k věku nenajdu		
		<i>ano</i>	75,00
		<i>ne</i>	25,00