

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**Fakulta humanitních studií**

**Institut mezioborových studií Brno**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Brno 2007**

**JanWinkler**

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**Fakulta humanitních studií**

**Institut mezioborových studií Brno**

**Šikana v dospělosti - mobbing a bossing**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:  
Vypracoval:**

**PhDr. Alena Plšková  
JanWinkler**

**Brno 2007**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Šikana v dospělosti - mobbing a bossing“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Praha dne 23. dubna 2007

-----

Jan Winkler

## **Poděkování**

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

Také bych chtěl poděkovat své manželce Věře a dceři Veronice za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytly při zpracování mé bakalářské práce, a kterých si nesmírně vážím.

-----  
Jan Winkler

# OBSAH

<b>ÚVOD</b>	<b>3</b>
<b>1. Šikana a agrese – teoretické vymezení pojmů</b>	<b>5</b>
1.1 Vývoj šikany	6
1.2 Agrese a jiné druhy agresivního chování	7
1.2.1 Agresivita, agresivní chování, hostilita	8
1.3 Podněty vyvolávající v lidech agresi	9
1.3.1 Útok a frustrace	
1.4 Shrnutí	10
<b>2. Mobbing – vymezení pojmu a jeho druhy</b>	<b>11</b>
2.1 Vznik mobbingu a jeho příčiny	13
2.1.1 Konflikt	
2.1.2 Faktory podporující vznik mobbingu	14
2.2 Průběhu a jednotlivé fáze mobbingu	15
2.3 Aktéři mobbingu	17
2.3.1 Oběť	
2.3.2 Pachatel	18
2.4 Shrnutí	19
<b>3. Bossing</b>	<b>20</b>
3.1 Příčiny bossingu	
3.2 Typologie nebezpečných šéfů	21
3.3 Nejčastější strategie	22
3.4 Shrnutí	23

<b>4. Nebezpečí a možné následky mobbingu</b>	<b>24</b>
4.1 Strategie mobbingu a jejich dopad na oběť	25
4.2 Riziková odvětví z hlediska mobbingu	28
4.3 Shrnutí	29
<b>5. Návrh možných řešení a postojů v boji proti mobbingu</b>	<b>30</b>
5.1 Metody obrany oběti	
5.2 Kooperativní řešení konfliktů na pracovišti	33
5.3 Možnosti prevence	34
5.4 Shrnutí	35
<b>6. Ověření stanovené hypotézy</b>	<b>36</b>
6.1 Cíl dotazníkového šetření	
6.2 Výsledky	
6.3 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	37
<b>Závěr</b>	<b>38</b>
<b>Resumé</b>	<b>39</b>
<b>Anotace</b>	<b>40</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>41</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>43</b>

## ÚVOD

O mobbingu se v poslední době píše i mluví stále více. Není divu, mobbing totiž představuje problém, který postihuje mnohé z nás a tak trochu se i každého z nás dotýká. Rozhodně ovšem nejde o nějaký zcela nový ilegální fenomén. S tzv. „psychickým terorem“ či „šikanováním dospělých“ jsme se často mohli setkat i v dobách minulých, tedy již před listopadem 1989. Dávno předtím, než se zavedl pojem mobbing, vedly se na pracovištích malé války mezi zaměstnanci navzájem nebo mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Jednotlivým třenicím, konfliktům a napětí se v pracovním životě nelze vyhnout. Tyto však nemají s cílevědomým psychickým terorem nic společného.

Mobbing může mít mnoho podob. Zahrnuje četné formy diskriminace a obtěžování i další způsoby jednání, které oběti mobbingu psychicky i fyzicky deptají. Jednou z variant je tzv. bossing – psychoteror, jehož původcem, intrikářem je vedoucí pracovník.

Mobbing navazuje na šikanu, opakovaně se vyskytující, ale obvykle běžně popíranou v určitých institucích jakými jsou školy, odborná učiliště, internáty či vojenské útvary. Nebezpečnost mobbingu však spočívá především v tom, že je mnohem rafinovanější a zákeřnější než šikana.

Jednotlivé případy nemusí být vůbec nápadné nebo závažné. Šikanování samo o sobě, které vychází od jednotlivce či skupiny, by se dalo velmi často odbýt jen jako lapálie. A právě toto většinou ztěžuje postiženým jejich reakci. Někdy se dá zpočátku jen těžko rozlišit, zda při jednotlivých událostech jde pouze o náhody, anebo se dalo do pohybu cílevědomé spiknutí. Navíc nezajímavým znějí jednotlivé akce často směšně nebo dokonce nevěrohodně. Spousta lidí by různé události, jež pro oběti představují mnohdy velké utrpení, viděla jen jako nevinné legrácky – dětinskou zábavu. Avšak tyto „dětinské hry“ mohou samozřejmě mít podobnou fatální platnost jako přímé, písemně doložené útoky. Většinou to netrvá ani půl roku, kdy to oběť mobbingu psychicky i fyzicky „nalomí“.

Podle posledního průzkumu z roku 2001, který v ČR prováděla agentura Gfk (Growth from Knowledge), zažilo šikanu na pracovišti 16% lidí. Statistiky ze Západu uvádějí poloviční hodnoty, 8 – 10%. Nejde ovšem jen o šikanu, prakticky kdokoli může být pod náporu mobbingu.

Téma mobbingu mě zaujalo především z toho důvodu, že já sám již delší dobu pracuji v početném pracovním týmu a se svými spolupracovníky trávím mnohdy více času než se svou rodinou či přáteli mimo zaměstnání. Celý kolektiv (z větší části mužský) je složen z lidí rozličných povah, názorů, způsobů chování. Nezanedbatelné nejsou ani věkové rozdíly nebo délka služebního poměru. Vzhledem k tomu, že úspěchy i neúspěchy závisí na týmové práci, jsou vzájemné vztahy mezi námi klíčové.

Já sám jsem ve svém zaměstnání spokojený. Především díky lidem, se kterými pracuji. Cítí se tak ale i ostatní moji spolupracovníci? Když si pokládám tuto otázku, chtě nechtě mi na um přichází různé epizodky. Např., když do našeho týmu nastoupí noví pracovníci. Každému z nich je pochopitelně věnována značná pozornost, čeká se, jak se kdo projeví. Jsou považováni za „zelenáče“ a zpočátku jsou jim přidělovány nepřilíživě atraktivní úkoly. Naše profese je poměrně náročná a vyžaduje spoustu sil a energie. Každému z nováčků je přidělen zkušený pracovník, který se jej co nejlépe a nejrychleji snaží „zasvětit do tajů“ naší práce. U všech pracovníků se od počátku předpokládá vysoké nasazení, ovšem každý z nás má samozřejmě jiné tempo, někdo se zapracuje rychleji, někomu to trvá déle. Ti pomalejší se pak snadno mohou stát terčem různých vtípků a narážek. To, jakým způsobem zpětně reagují a vypořádávají se s tím, značně ovlivňuje jejich budoucí pozici ve skupině.

Abych zjistil současnou atmosféru na svém pracovišti resp. v pracovním kolektivu, rozdal jsem mezi své kolegy dotazník zaměřený na problematiku mobbingu a požádal je o jeho vyplnění. Dotazník (viz příloha č.1) byl anonymní, jednalo se pouze o orientační průzkum. Předpokládal jsem, že klima v našem kolektivu je příznivé a že se žádní z mých kolegů necítí být šikanováni. Závěrečná kapitola je věnována tomu, jak nakonec dopadly výsledky dotazníku a zda se potvrdila či nepotvrdila má hypotéza o neexistenci mobbingu v mém pracovním kolektivu.

## **1. ŠIKANA A AGRESE – TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ**



**Šikanování** je velice závažný, společensky nebezpečný jev, ohrožující oběť fyzicky, ale zejména psychicky a sociálně. Oběti pravidelné šikany postrádají sebedůvěru, mají nižší sebeúctu, méně blízkých přátel. V dospělosti jsou oběti šikany náchylnější ke stavům úzkosti, deprese a osamělosti, mohou mít i obtíže s heterosexuálními vztahy. Nezřídka jsou oběti šikanování dohnáni až k sebevraždě.

Slovo šikana pochází z francouzského slova „chicane“, což znamená týrání, sužování, obtěžování. Pod pojmem šikana rozumíme pronásledování jedince jiným člověkem nebo skupinou lidí bitím, slovními urážkami, zesměšňováním, vyhrožováním nebo vydíráním, obvykle opakovaně. 1)

### **Obětí šikany se může stát kdokoliv !**

*Šikanování je agresivní chování, kdy jednatel nebo více osob nutí jiného jedince, který je mu formálně roven ( nebo několik takových osob ), často pod pohrůzkou násilí, vykonávat nějakou činnost, kterou není povinen vykonávat, snášet něco, co není povinen snášet a důležitým znakem je i to, že se tak děje opakovaně. 2)*

Důležitým znakem šikany je nepoměr sil mezi agresorem a obětí. Jde vlastně o zneužívání síly nebo pravomoci, se kterým se stále znovu a znovu setkáváme i v podnikatelské vrstvě, ve vládách, nejrůznějších institucích a konec konců i ve válkách.

Právo šikanovat odvozují mnozí pachatelé z faktu, že oni sami prošli v minulosti pozicí šikanovaných a nyní žádají jakousi satisfakci či zvýhodnění, kompenzaci prožitých útrap. 3)

---

1) Výrost, J., Slaměník, I., Sociální psychologie, Sociálna psychologia. 1. vyd. Praha: ISV 1997. s.325. ISBN 80-85866-20X

2) Říčan, P., Agresivita a šikana mezi dětmi. 1. vyd. Praha: Portál 1995. s.26. ISBN 80-7178-049-9

3) Černoch, F. a kol., Šikaně stop. 1. vyd. Praha: AISV 1997. s.6. ISBN 80-86049-14-0

K šikaně nedochází ve „vzduchoprázdnu“. K tomu, abychom mohli hovořit o šikaně, musí existovat agresor, oběť a prostředí, ve kterém se šikana uskutečňuje. Důležité je tedy i klima v celém kolektivu.

Vyskytne-li se v nějakém kolektivu či skupině šikana, jde o onemocnění celé skupiny. Hovoříme o skupinové dynamice šikanování. Za aktéry šikany je tedy nutno považovat nejen agresora a oběť, ale také **ostatní členy** dané skupiny. Ve skupině pak panují patologické vztahy závislosti a strachu.

## 1.1 Vývoj šikany

*Proces šikanování probíhá obvykle ve čtyřech na sebe navazujících fázích:*

- Prvotní kontakt – **konflikt** – při kterém aktér zjišťuje, eventuálně ověřuje vhodnost partnera interakce stát se obětí šikany. Potvrzením vstupní „diagnózy“ – oběť prokáže **strach**, stáhne se, reaguje pasivně – vstupuje proces do druhé fáze.
- Fáze psychického teroru, kdy **útoky vůbec oběti** nabývají na intenzitě a adresnosti. Sebedůvěra oběti rapidně klesá, postižená osoba se dostává stále více do defenzivy.
- Případ se stává známým v nejbližším sociálním okolí. V závislosti na reakci okolí – neutrální či dokonce podporující projev šikany – se prohlubují pocity **deprese oběti**, zvyšuje se její neschopnost útokům se aktivně bránit.
- **Izolace, únik, psychické selhání oběti** s často přetrvávajícími následky emocionální újmy. 4)

Motivem jednání útočnicka bývá nejčastěji **nevyřešený vnitřní konflikt, vlastní traumatizující zkušenost získaná v roli oběti šikanování**, či podobného násilného jednání, se kterou se tímto způsobem snaží vypořádat. 5)

---

4)Spurný, J., Psychologie násilí. 1.vyd. Praha: Eurounion s.r.o. 1996. s. 101. ISBN 80-85858-30-4

5)Spurný, J., Psychologie násilí. 1.vyd. Praha: Eurounion s.r.o. 1996. s. 114. ISBN 80-85858-30-4

## 1.2 Agrese a jiné druhy agresivního chování

Jelikož šikanování řadíme mezi agresivní chování, je vhodné vysvětlit, co vlastně agrese znamená a co nutí člověka, aby se choval agresivně.

*Agrese* je jev, který je v méně dramatické podobě standardní součástí našeho každodenního života. Je něčím, s čím se běžně setkáváme, či už jako zainteresovaní nebo nezainteresovaní pozorovatelé, jako její oběti, nebo i jako lidé, kteří postupují agresivně vůbec jiným osobám.

Většinou je definována jako

*„psychologická (emočně motivační) mohutnost, jež má za cíl poškodit přírodu, věci, lidi nebo sebe sama. Z psychologického hlediska je chápána coby vrozená vlastnost či reaktivní připravenost, jež je člověku vlastní a tudíž eticky neutrální, sloužící k adaptaci, udržení života, např. získání obživy, sebeprosazení či obraně“* 6)

Cílem agrese je zastrašit druhého, zmocnit se objektu či ho odstranit, jinému zmařit a sobě zajistit společenské výhody. Cílevědomé prosazování se děje v prostředí psychosociálních vztahů, ovlivňujících volbu nástrojů agrese, která pak může být kultivovaná. 7)

Kde se vlastně v lidech bere agrese? Každému z nás ji do vínku dala matka příroda. Nechybí-li nám v této výbavě i soucit, schopnost vcítění se do druhého, máme šanci, že se nestane dominantou, že nám například nebude dělat radost ubližovat druhým. Velkou roli zde se sehrává prostředí, především rodina. Dítě vyrůstající v rodině, kde je násilné chování na denním pořádku, je svými nejbližšími v podstatě utvrzováno v tom, že právě takový způsob jednání je nejlepší při řešení různých problémů či konfliktů. Nemaleý vliv lze přičíst i působení různých televizních programů či počítačových her s násilnou tematikou.

---

6)Říčan, P. „Agresivita a šikana mezi dětmi. 1. vyd. Praha: Portál 1995. s.25. ISBN 80-7178-049-9  
7)Vavrečková, M. , Výchovné problémy. Sylabus Brno: Institut mezioborových studií, 2000. s. 20

### **1.2.1 Agresivita, agresivní chování, hostilita**

V souvislosti se vzájemným si ubližováním lidí se kromě termínu agrese používají i další pojmy. Jde především o agresivitu, agresivní chování, a hostilitu. **Agresivní chování** je chování konané se záměrem poškodit jinou osobu formou, která je porušením situačně relevantních norem. 8)

**Agresivita** je původním vyjadřováním agrese, utváří se v procesu socializace, sociálního učení na základě získávání zkušeností. Agresivita je tendencí vykonávat čin, ubližovat, chovat se agresivně. 9)

Je možno rozlišit dva protichůdné názory na vývoj agresivity, tedy že *agresivita je něco vrozeného* a nebo *se člověk stává agresivním teprve vlivem působení prostředí*, výchovou v rodině apod. S největší pravděpodobností bude pravda asi někde uprostřed, tzn. Agresi ovlivňují oba činitelé přibližně rovnoměrně. Na to, aby se z člověka stal „agresor“, musí mít jisté vrozené dispozice a zároveň i podmínky v okolí. Musí se najít někdo, kdo mu to dovolí, toleruje.

Často se ve stejných souvislostech používá termín hostilita. I při jejich evidentní blízkosti je možné agresi, agresivitu a hostilitu poměrně zřetelně významově odlišit. Zatím co agrese i agresivita se vážou na konkrétním ubližování, hostilita je všeobecným, nepřátelským (negativním) postojem vůči lidem, které se nemusí projevovat ubližováním jiné osobě.

**Hostilita** jednotlivce se projevuje tím, že (on) nemá rád jinou osobu nebo jiné osoby, negativně se o nich vyjadřuje, přeje jim neúspěch, chorobu. Často spojuje s agresí jako její příčina nebo jako jedna z příčin. 10)

---

8) Sochůrek, J. , Studijní texty – Nástin vybraných problémů forenzní psychologie, II.díl. Liberec 2002. s. 9. ISBN 80-7083-680-6

9) Sochůrek, J. , Studijní texty – Nástin vybraných problémů forenzní psychologie, II.díl. Liberec 2002. s. 10. ISBN 80-7083-680-6

10) Výrost, J. , Slaměník, I. , Sociální psychologie, Sociálna psychlogia. 1. vyd. Praha: ISV 1997.s. 317. ISBN 80-85866-20-X

### **1.3 Podněty vyvolávající v lidech agresi**

Většina případů agrese je vyprovokovaná jistými změnami v prostředí. V této souvislosti se hovoří o podnětech, které agresi provokují. Jsou to podněty, které bývají souhrnně označovány jako **aversní podněty**. Jejich společným jmenovatelem je, že vyvolávají jistý stav nepohody. 11)

Zdrojem agrese v člověku může být nejen pudové jednání, ale i racionálně promyšlené, plánované jednání proti morálním zásadám. 12)

Agrese bývá často jen „převlečený“ strach. Agresivní chování je velmi pestré, od slovního „nevinného“ špičkování, přes nadávky a vyhrůžky, agresi proti předmětům, až po fyzické násilí vůbec osobám. Může se jednat o **agresi otevřenou, přímou** (tj. proti člověku, vůbec kterému agresor něco má), **nepřímou** (proti hodnotám významných pro jedince), **přesunutou** (vybití si vzteku na „náhradním“ objektu), popřípadě **imitativní** (šikanování nováčků jako nápodoba chování svých předchůdců) nebo **invertovanou agresi** (autoagrese, jejíž extrémní formou je sebevražda). 13)

### 1.3.1 Útok a frustrace

Nejspolehlivěji vyvolává agresi přímý fyzický a verbální útok. Obě formy útoku se považují za spolehlivější agresi provokující podnět jako frustrace. Fyzicky, rovněž jako verbálně napadená osoba obvykle reaguje protiútokem, reaguje na něj rovněž tím způsobem, jakým byla poškozena. 14)

Frustrace patří k činitelům, které se v uplynulém období dávali asi nejčastěji do příčinné souvislosti s agresi. V původní formulaci byla frustrace definována jako *stav, který vzniká, pokud okolnosti znemožňují dosažení cíle*. To znamená, že frustrace je výsledkem neschopnosti jednotlivce ukončit probíhající sekvenci chování. 15)

---

11)Vavrečková, M. , Výchovné problémy. Sylabus Brno: Institut mezioborových studií. 200. s. 22

12)Výrost, J. , Slaměnik, I. , Sociální psychologie, s. 324

13)Spurný, J. , Psychologie násilí, s. 86

14)Spurný, J. , Psychologie násilí, s. 87

15)Výrost, J. , Slaměnik, I. , Sociální psychologie, Sociální psychologia. 1. vyd. Praha: ISV 1997. s. 324. ISBN 80-85866-20-X

## 1.4 Shrnutí

Šikanování je nemocné, tedy patologické chování, které je třeba chápat jako jednu z nejzávažnějších deformací sociálních vztahů, rolí a norem života, projevující se

v opakovaném svévolném ponižování, zastrašování, donucování, omezování, vydírání a týrání druhých osob. Tento způsob agresivního jednání je v mnoha případech možno kvalifikovat jako trestný čin. Je to jev, který ohrožuje oběť fyzicky, psychicky i sociálně. Pokud se včas neodhalí, mívá dlouhodobé a fatální následky.

K tomu, abychom mohli hovořit o šikaně, musí existovat agresor, oběť a prostředí, ve kterém se šikana uskutečňuje.

Šikana je specifickým druhem agrese, která bývá vyprovokována rozličnými podněty. Obětí šikany se může stát kdokoliv.

## **2. MOBBING**

### **TEORETICKÉ VYMEZENÍ A JEHO DRUHY**

*„ Kdo má kolegy, už žádné nepřátele nepotřebuje!“*

Formy šikany se objevují i na pracovišti mezi dospělými. Právě zde hovoříme o tzv. mobbingu, který představuje naschvály, nadávky a pomluvy mezi kolegy na pracovišti, s cílem přimět šikanovaného odejít z pracoviště. Švédský sociolog práce a průkopník teorie mobbingu profesor Heinz Leymann navrhl na základě intenzivních výzkumů následující definici:

*„O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí řadou negativních komunikativních jednání alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob.“ 16)*

Anglické sloveso „to mob“ sice znamená někoho utlačovat, urážet, napadat ho, někomu vulgárně vynadat, ovšem tzv. mobbing pracuje s daleko jemnějšími postupy. Šikanující kolikrát vůbec nemusí mít větší sílu či moc než jeho oběť. Většinou nepoužívá fyzické násilí, jde především o **psychický teror**.

Mnozí odborníci proto nepovažují výraz *mobbing* za dobře zvolený. Podle jedné německé poradkyně v oblasti managementu toto slovo zní jako druh nějakého sportu, zjemňuje proces, který člověka ničí.

#### **Cílem mobbingových aktivit je:**

- zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci,
  - snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu a
  - zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost
- v naději, že se nakonec oběť stáhne a sama od sebe opustí pracovní místo. 17)

---

16)Huberová, B. , Psychický teror na pracovišti. Martin Neografia, a.s. 1995. s. 10. ISBN 80-85186-62-4

17)Kratz, H.J. , Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1.vyd. nakl. Management Press 2005 NT Publishing, s.r.o. s. 16.

ISBN 80-7261-127-5

Podle N. Daveportové je mobbing *„zlomyslný pokus vyřadit jednotlivce z pracovního prostředí pomocí nespravedlivých obviňování, ponižování, obtěžování, emocionálního zneužívání a/nebo teroru“*. 18)

Daveportová stanovuje 10 klíčových znaků mobbingu, které se objevují v různých kombinacích, systematicky a opakovaně: 19)

1. mobbing se vyznačuje útoky na důstojnost, integritu, důvěryhodnost a pracovní schopnosti zaměstnance
2. je charakterizován negativním, ponižujícím, zastrašujícím, zneužívajícím, škodolibým a kontrolujícím způsobem komunikace
3. je páchaný přímo nebo nepřímo nebo kombinací obou způsobů
4. je vedený jedním nebo více zaměstnanci
5. objevuje se opakovaně a systematicky
6. označuje oběť za viníka – oběť je tedy označována za nekompetentní, emocionálně labilní nebo dokonce za duševně chorou
7. má diskreditovat, zmást, zastrašit, izolovat a podřídit oběť
8. je vedený za účelem vyřadit oběť z pracoviště – způsobit její propuštění
9. sesazení oběti je prezentováno jako její volba
10. management organizace mobbing nerozezná, nesprávně ho interpretuje, ignoruje, toleruje, povzbuzuje nebo ho dokonce vyvolává

### **Mobbing může mít několik podob**

**bossing** – o bossingu hovoříme tehdy, vykonává-li vedoucí pracovník na svého podřízeného tlak, aby si vynutil jeho přizpůsobení nebo poslušnost. Využívají přitom svého postavení nadřízeného – nástrojem bossingu je tedy především jejich moc

**staffing** – představuje útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky s cílem je sesadit, zničit nebo je znemožnit. (viz. příloha č. 4)

---

18) [www.ksoft.cz/magazin/mobbing.htm](http://www.ksoft.cz/magazin/mobbing.htm)

19) [www.ksoft.cz/magazin/mobbing.htm](http://www.ksoft.cz/magazin/mobbing.htm)

**sexual harassment** – je veškeré úmyslné, sexuálně motivované jednání, které uráží důstojnost zaměstnanců na pracovišti (sexuální počínání, vybízení k němu, sexuálně motivované tělesné dotyky, výroky jednoznačně sexuálního obsahu vůbec) 20)

**bullying** – tímto termínem používaným hlavně ve Velké Británii a USA označujeme šikánování osob mezi sebou, a to nejčastěji výpraskem, nadávkami, posměchem, pomluvami, hrozbami, provokováním, ohrožováním, vydíráním, okrádáním, vyobcováním z kolektivu. Tento druh šikany je rozšířen především mezi dětmi a mládeží. 21)



## 2.1 Vznik mobbingu a jeho příčiny

Ve většině případů je spouštěcím mechanismem mobbingu **konflikt**, ke kterému dochází zpravidla na základě nedorozumění a různých informačních šumů.

### 2.1.1 Konflikt

Ve většině případů je spouštěcím mechanismem mobbingu **konflikt**, ke kterému dochází zpravidla na základě nedorozumění a různých informačních šumů. Konflikty a nedorozumění existují ve všech sociálních skupinách, ve všech povoláních a školách a ve všech věkových kategoriích. Od mateřské školky až po domov důchodců se člověk nevyhne tomu, aby se dostával do konfliktů se svým okolím. Tyto konflikty mají nejrůznější příčiny, ovšem jen opravdu málokdo si je přeje cílevědomě vyvolat.

Nicméně, konflikt nemusí být jedinou příčinou vzniku mobbingu. Může se například stát, že na pracoviště nastoupí nový pracovník a již od počátku se setkává s mrazivým nepřátelským přijetím. Konflikty pak přijdou jako *důsledek* tohoto od prvopočátku negativního vztahu.

*S konfliktem se setkáme 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.* 22)

---

20) Spurný, J., Psychologie násilí. 1. vyd. Praha: Eurounion s.r.o. 1996. s. 127. ISBN 80-85858-30-4

21) Spurný, J., Psychologie násilí. 1. vyd. Praha: Eurounion s.r.o. 1996. s. 129. ISBN 80-85858-30-4

22) Kratz, H. J., Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vyd. nakl. Management Press 2005 NT Publishing, s.r.o. s. 25. ISBN 80-7261-127-5

Konflikty jsou poruchy narušující běžný chod práce a způsobují dočasnou dezorientaci. Vyvolávají stres – člověk cítí napětí a jedná pod tlakem.

### 2.1.2 Faktory podporující vznik mobbingu

Mobbing obvykle vzniká za specifických situací. Rozhodujícím heslem je pracovní klima. Zda se člověk cítí dobře nebo ne, to závisí především na atmosféře podniku. 23)

Mezi faktory, vytvářející „živnou půdu“ pro vznik mobbingu na pracovišti patří mimo jiné

- *stres z přetížení nebo špatné organizace práce* (stres s sebou přináší agrese, které zpětně vyžadují určitou ventilaci)
- *jednotvárnost a nuda* (jednotvárnost práce provokuje k touze po změně. Ten, kdo nemá co na práci, má spoustu času na vymýšlení různých „lotrovin“)
- *špatný styl řízení* (bývá odborníky pokládán za jeden z nejzávažnějších faktorů, má totiž velký vliv právě na klima a atmosféru v podniku)
- *konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti* (v současné ekonomické situaci, kdy se zvyšuje nezaměstnanost, kdy sehnat pracovní místo není jednoduchá záležitost a kdy rozpočet mnohých rodin je napjatý do krajnosti, může mobbing představovat doslova smrtící past na dotyčného nešťastníka)

Další příčinou může být i např. nízká morální úroveň nebo špatné lidské vlastnosti jako závist, zášť, extrémní antipatie, žárlivost, nadměrná ctižádost a rivalita zacházející až na „ostří nože“.

V mnohých podnicích vládne klima příznivé pro vznik mobbingu díky autoritativnímu stylu řízení. Nadřízení přitom stále poukazují na velkou poptávku po pracovních místech a snadnou nahraditelnost dosavadních zaměstnanců, což pochopitelně vzbuzuje u pracovníků strach o své místo.

---

23)Huberová, B. , Psychický teror na pracovišti. Martin Neografia, a.s. 1995. s. 16, 17. ISBN 80-85186-62-4

Mobbing může být také vyjádřením sociálních napětí, jež se vybijí na jiné osobě. Oběť mobbingu může např. posloužit jako náhradní objekt agrese původně namířené proti nadřízenému, na kterého si ovšem útočník díky hierarchickému postavení netroufne. 24)

Pro ilustraci předkládám v příloze č. 2 jeden z mnoha případů mobbingu.

## **2.2 Průběh a jednotlivé fáze mobbingu**

Mobbing nepadá z čistého nebe v plném rozsahu. Není to krátká epizoda ani nenadálá přírodní katastrofa, nýbrž zdoluhavý vysilující proces vyznačující se

nesmírnou dynamikou. 25) Má své spouštěcí momenty a vývojové fáze. Rovněž metody a strategie mobbingu se mění v čase v závislosti na stadiu, do nějž se celý proces dostal.

Psychický teror probíhá na nejrůznějších pracovištích podle až obdivuhodně stejného schématu. H. Leymann ve své knize „Mobbing“ došel k závěru, že jednotlivé případy mají vždy stejný průběh.

Typický mobbingový proces je možno rozdělit do následujících čtyř fází: 26)

**1.fáze: konflikty, jednotlivé případy** – většina konfliktů se vyřeší – znamenají jakousi „bouřku“, která vyčistí vzduch. Pokud se ovšem vzniklé spory konstruktivně neřeší (anebo se řeší nevhodně), stále zhoršují a zahušťují atmosféru a přitom jde mnohdy o naprosté banality. V takto připravené atmosféře dochází k fázi druhé.

**2. fáze: nastupuje psychický teror** – pracovník (pracovnice) se stává terčem útoků svých kolegů. Tyto útoky jsou zpočátku ojedinělé, ale postupem času nabývají na systematičnosti a promyšlenosti. V tomto období rapidně klesá sebedůvěra oběti, její pracovní výkonnost, psychický, ale i fyzický stav se zhoršuje. Postižená osoba se stále více dostává do defensivy.

---

24)Kratz, H. J. , Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vyd. nakl. Management Press 2005 NT Publishing, s.r.o. s. 18, 19. ISBN 80-7261-127-5

25)Kratz, H. J. , Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vyd. nakl. Management Press 2005 NT Publishing, s.r.o. s. 22. ISBN 80-7261-127-5

26)Huberová, B. , Psychický teror na pracovišti. Mrtin Neografia, a.s. 1995. s. 34. ISBN 80-85186-62-4

**3. fáze: případ se stává oficiálním** – pracovník má neustálé konflikty, neustálé psychické napětí se zákonitě promítne i do jeho zdravotního stavu. Což následně vede k tomu, že narůstá jeho nemocnost a tím pochopitelně klesá jeho pracovní nasazení a výkonnost. Oběť pak pod takovýmto tlakem opravdu začíná hromadit chyby, což je pro jeho nepřátelské okolí důkaz o její „problémovosti“. Dochází tak ke *klasické záměně příčiny a následku*. V této fázi, pokud se tak stále ještě nestalo, zapojují se do problému i nadřízení.

Zhoršení pracovní výkonnosti a častá prac. neschopnost samozřejmě donutí vedoucího pracovníka takovýto případ řešit. Na první pohled se může zdát vše jasné – problém je v osobnosti, kázni, pílí či motivaci postiženého. Málokoho zajímá, že do tohoto neutěšeného stavu byl vysloveně vehnán, nebo vedoucího pracovníka taková možnost ani nenapadne. Poté následuje obvyklý kolotoč –

pohovory s vedoucím, ultimáta, sliby. A samotní nadřízení, kteří se do té doby snažili od případu zachovávat odstup, se nakonec obrátí proti oběti.

**4. fáze: oficiální vyloučení z kolektivu** – (neoficiálně, ale o to pádněji, byl postižený pracovník z kolektivu vyloučen již dříve). Pracovník je překládán z oddělení na oddělení, omezují se jeho či její kompetence, je stále kontrolován(a) a vše se již připravuje na jeho či její odchod. Oběť, protože její tělesné a duševní síly jsou vyčerpány, se většinou vzdá a dobrovolně své zaměstnání opustí (onemocní, podá výpověď, spáchá sebevraždu). Mnohdy se stává, že po svém „ústupu“ ani nenastoupí do nového pracovního poměru, protože je zapotřebí se nejprve pořádně zrehabilitovat a napravit tak zdravotní následky mobbingu. Nezpůsobilost vykonávat jinou výdělečnou činnost vyřeší třeba i příslušný důchod.

A zatímco si v podniku všichni oddechnou, že se konečně zbavili „nepříjemné zátěže“ a vrátí se ke každodenním úkolům, oběť mobbingu se často dostane až na pokraj sociální existence. Někdy je dokonce ohrožena i její existence fyzická.

## **2.3 Aktéři mobbingu**

### **2.3.1 Oběť**

Podle tvrzení odborníků typická oběť mobbingu neexistuje – což znamená, že oběti mobbingu se může stát každý. Ovšem lidé, kteří se nějak od ostatních odlišují, jsou přeci jenom více ohroženi. I vliv určitých vrozených dispozic bude jistě důležitým faktorem. Lidé s precitlivělou psychikou jsou mnohem snáze zranitelnější a zpravidla těžce snášejí sebemenší frustraci či kritiku. Nejsou schopni suverénně a konstruktivně řešit konflikty. Ale terčem se mohou stát i odolní, sebejistí a kvalifikovaní zaměstnanci

Z toho je možno vyvodit praktický závěr, že *neexistuje žádný typický profil oběti* – mobbing může postihnout každého.

Pro stanovení stupně připravenosti stát se obětí šikanování nejsou rozhodující pouze osobnostní vlastnosti či jednání oběti, ale existence a působení všech faktorů utvářejících situaci násilné interakce, tj. **agresivní jednání pachatele, pasivní chování oběti a podmínky** (zejména sociální klima, lhostejnost a nevšímavost ostatních účastníků interakce), v nichž k násilné interakci dochází. Mechanismy šikanování jsou jednak rizikové osobnostní charakteristiky protagonistů šikany, jednak rizikové faktory v prostředí, kde se šikana odehrává. 27)

Do tzv. rizikové skupiny by se jistě dala zařadit např. samotná žena v čistě mužském kolektivu (či muž v kolektivu ženském), osoba něčím nápadná (tělesná vada, odlišný dialekt, svobodná matka), osoba úspěšná a nebo nový kolega či nová kolegyně (zvláště, pokud se může pochlubit lepším vzděláním, je mladší než ostatní a nebo pokud nastoupí na místo velmi oblíbeného pracovníka)

---

27)Spurný, J. , Psychologie násilí. 1. vyd. Praha: Eurounion s.r.o. 1996. s. 161. ISBN 80-85858-30-4

### **2.3.2 Pachatel**

Stejně jako neexistuje typická oběť, nelze ani u pachatelů – „**mobberů**“ určit typické osobnostní rysy. Lze ovšem říci, že existují určité dispozice, které některé jedince „předurčují“ ke konfliktnímu jednání. Odborníci se navíc shodují, že jsou to především vnější podmínky, které mohou za to, že se psychický teror na pracovišti vyskytuje. Rovněž záleží na motivaci, jež lidi vede k tomu, aby někoho začali šikanovat.

Jedno z možných rozlišení pachatelů mobbingu nabízí B. Huberová: 28)

**Strůjci** – jsou to ti, kdo vymýšlejí stále nové hanebnosti a nenechají tak oběť ani vydechnout, neboť si od toho slibují vlastní výhody, či se sami chtějí zbavit frustrace. Mnozí z nich jednají sami, jiní si v kolektivu hledají spojence.

**Náhodní pachatelé** – mezi dvěma pracovníky se z naprosto bezvýznamného konfliktu rozvine trvalý spor. Jde o vyrovnaný boj, dokud jeden ze zúčastněných nezíská převahu. Potom záleží na morální úrovni náhodného pachatele, zda v budoucnu všech zlomyslností zanechá, anebo svého oslabeného protivníka zničí.

**Spoluúčastníci** – existují dva typy. Jedni, kteří aktivně podporují *strůjce* např. různými směšnými poznámkami. A druzí, kteří k psychickému teroru přispívají pasivně svou lhostejností a nezájmem a snaží se celý problém nevidět, ignorovat.

Zajímavé je jistě také srovnání, k jakým způsobům mobbingu se nejčastěji uchylují ženy a k jakým muži. Podle poznatku psychologa práce dr. Martina Resche „*muži se raději uchylují k pasivním metodám, zatímco ženy dávají přednost formám aktivním*“.<sup>29)</sup>

Ženy tedy volí metody mobbingu založené na pomlouvání, zesměšňování nebo neustálé kritice. Muži mají sklon používat spíše strategie přidělování méně hodnotných prací, častého vyrušování, zlehčování nebo naprostého ignorování druhého, náznakového vyhrožování, kritiky politického nebo náboženského názoru.<sup>30)</sup>

---

28) Huberová, B., Psychický teror na pracovišti. Martin Neografia, a.s. 1995, ISBN 80-85186-62-4

29) Huberová, B., Psychický teror na pracovišti. Martin Neografia, a.s. 1995, s. 23. ISBN 80-85186-62-4

30) Kratz, H. K., Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vyd. nakl. Management Press 2005 NT Publishing, s.r.o. s. 22  
ISBN 80-7261-127-5

## 2.4 Shrnutí

Mobbing je specifická odrůda šikanování mezi dospělými lidmi, zvláště v kancelářských a jiných než dělnických povoláních. Projevy a metody šikanování se liší podle toho, v jakém prostředí se odehrávají. Nicméně, schéma průběhu bývá velmi podobné. Mobbing má své spouštěcí mechanismy a vývojové fáze. Rovněž se při něm uplatňují specifické metody a strategie. Mobbing může postihnout každého. Neexistuje ani typický pachatel ani typická oběť. Smutnou pravdou však zůstává, že lidé, kteří se nějakým způsobem odlišují od většiny, jsou ve větším nebezpečí, že se stanou oběťmi šikanování.

Důležitým faktorem pro vznik mobbingu je atmosféra na pracovišti, to, jakým způsobem je podnik řízen, jak mají pracovníci zorganizovanou práci či jaký je na

pracovníky vyvíjen tlak ze strany nadřízených. Svou roli pochopitelně sehrává stres, který sebou přináší agrese, jež zpětně vyžadují určitou ventilaci.

Mobbing může mít různé varianty jako např. bossing – šikana ze strany nadřízeného na jeho podřízené, nebo staffing – útoky zaměstnanců na vedoucího pracovníka s cílem jej znemožnit či přímo sesadit z jeho vedoucí pozice.

### **3. BOSSING**

Jak jsem již výše uvedl, bossing je jednou z variant mobbování na pracovišti. Tento termín vychází z anglického slova „boss“, což v překladu znamená šéf, vedoucí, předák. Jak je tedy z uvedeného patrné, při bossingu se jedná o psychoteror, který svým podřízeným způsobuje vedoucí pracovník. Praktiky nadřízeného jsou přeci jenom rasantnější než jaké používají pracovníci mezi sebou. Představení mají totiž k dispozici jiné zbraně, a to nástroje moci.

Jestliže vedoucí pracovníci provádějí mobbing, téměř vždy přitom využívají svého postavení nadřízeného. Většina případů šikanování se proto zakládá na svévolném, nepřiměřeném a přehnaném výkonu moci či na naprostém zneužívání moci.

Takže pokud k šikaně sáhnou nadřízení, jedná se o mobbing se značně nerovnými prostředky. 31)

### 3. 1 Příčiny bossingu

Žádný zaměstnanec si neklade za cíl zbytečně vyhledávat spory s nadřízeným a stejně tak názor, že nadřízený rád vyhledává spory by byl velmi povrchní. Příčiny, proč představení mobbují, spočívají v něčem úplně jiném. I když základem psychického teroru nadřízených bývá zpravidla neřešený konflikt, nejčastějšími příčinami, které mohou vyvolat nebezpečný boj o moc, jsou: 32)

- Hněv na organizaci – mnozí manažeři se zbavují vlastní zodpovědnosti za řešení problémů tím, že ji přenesou na bedra některým svým, nepříliš oblíbeným podřízeným. Děje se tak většinou při reorganizaci podnikové struktury, kdy je vedením firmy přidělen vedoucímu pracovníkovi člověk, který mu zrovna nepadl do oka. Např. na místo mladé hezké slečny nastoupí na pozici sekretářky žena mnohdy starší než on sám.

---

31)Huberová, B. , Psychický teror na pracovišti. Martin Neografia, a.s. 1995. s. 94. ISBN 80-85186-62-4

32)Huberová, B. , Psychický teror na pracovišti. Martin Neografia, a.s. 1995 s. 98. ISBN 80-85186-62-4

- Tlak shora – zde opět platí pravidlo posloupnosti, tedy přenášení tlaku a napětí shora dolů. Většinou to zasáhne celý pracovní tým.
- Touha po moci – klasický případ, kdy se vedoucím stane dříve řadový pracovník, který vzešel z pracovního kolektivu. Najednou se začne řídit heslem „Teď jsem u kormidla já.“ A bezohledně využívá své čerstvě nabyté moci.
- Osobní důvody – způsob jednání nadřízených s podřízenými se pochopitelně odvíjí od vzájemných mezilidských vztahů. Příčinou poruch těchto vztahů pak může být cokoliv (odlišné názory, vzdělání, antipatie apod.)
- Strach – a to v nejrůznějších podobách, jako např. strach ze ztráty kontroly, strach z převahy nebo strach z nevyslovených myšlenek apod.



Existuje celá řada dalších důvodů, jež vedou nadřízené k mobbingu. Ani jeden však nemůže být omluvou pro urážlivá slova či chování, které spolupracovníka ničí ve všech směrech.

To, že se vedoucí pracovník k mobbingu uchýlí, je vlastně důkaz jeho neschopnosti naložit čestně a rozumně se svými obavami, pocity a pochybnostmi a následně ani se svou mocí. Nepříjemné však na celé věci je, že toto selhání mívá pro týraného podřízeného velmi často závažné následky. (viz příloha č. 3)

### **3.2 Typologie nebezpečných šéfů**

Pracovní prostředí nemusí být nutně „přátelské“, ale mělo by být „férové“. Vytvořit však takové pracovní prostředí je umění, možná dovednost vést lidi. Manažer by měl mít určitý druh vzdělání, charakter a především odpovědnost. Domnívám se, že právě odpovědnost dnešním manažerům chybí. Vedoucí pracovník může být skvělý odborník, ale pokud si neuvědomuje odpovědnost za kolektiv lidí, pak to není člověk na svém místě.

Nadřízeného si v drtivé většině případů nemůžeme vybírat dle našich vlastních ideálních představ. Můžeme se však orientovat na základě znalosti jeho osoby.

B. Huberová uvádí následující typy vedoucích, před kterými je radno mít se na pozoru:

- mlčenlivý samotář (sedí si ve své kanceláři, o své podřízené a jejich problémy nemá valný zájem a ti ani kolikrát neví, co si o takovém člověku myslet)
- nepřístupný (rovněž se o podřízené příliš nestará a navíc si od nich drží odstup, chová se vůbec nim elitářsky)
- autoritativní – (dává všem jasně najevo, kdo je tady pánem, při jednání si nebere servítky)
- váhavý – (ze strachu, aby něco nepokazil, odsouvá jakékoliv rozhodnutí a řešení na pozdější dobu, podřízeným rozhodně není oporou, jeho styl řízení je chaotický a jeho nejistota je živnou půdou pro mobbingové aktivity mezi pracovníky)

- náladový – je naprosto nevypočitatelný
- chlubil – „pan nepostradatelný“

Vedoucí pracovník by měl umět naslouchat, rozvážně hodnotit a neměl by se nechat strhnout, „vytočit“, je-li někým kritizován. Bohužel, vedoucí pracovníci berou mnohdy jakoukoli kritiku jako útok na svou osobu a to je nejčastější důvod bossingu. 33)

### 3.3 Nejčastější strategie

Vedoucí pracovníci při mobbování užívají rozličné metody. Zde je pro názornost uvedeno několik z nich:

- sisyfovská taktika – přidělování namáhavé a hlavně zbytečné práce
- malé požadavky – přidělování úkolů, které jsou hluboko pod úrovní kvalifikace pracovníka
- přehnané požadavky – pracovníkovi jsou naopak udělovány úkoly, na které nestačí (ať už svými zkušenostmi nebo odbornými vědomostmi)
- metody Achillovy paty – pracovníkovi je nucen vykonávat činnosti, které mu jsou vyloženě nepříjemné (a všeobecně se o tom ví)

---

33)Huberová, B. , Psychický teror na pracovišti. Martin Neografia, a.s. 1995. s.106. ISBN 80-85186-62-4

34)Huberová, B. , Psychický teror na pracovišti. Martin Neografia, a.s. 1995. s.100. ISBN 80-85186-62-4

- trvalá kontrola – pracovník je pod „drobnohledem“ šéfa, je mu tak v podstatě předhazována jeho neschopnost a nedůvěra
- překvapující útoky – jednání „o nás bez nás“, např. pracovníkovi byl přestěhován stůl do jiné kanceláře, zatímco byl na dovolené
- oklešťování kompetencí – bez udání důvodu jsou dosavadní úkoly předávány jiným kolegům
- izolace – vyloučení z porad, neposkytování důležitých informací, odsunutí pracovníka do odlehlé kanceláře (nemá tak kontakt s ostatními kolegy) apod.
- útoky na zdraví – nařizování činnosti, která je zdraví škodlivá
- narážky na psychický stav 34)

### 3.4 Shrnutí

Bossing je mobbing provozovaný nadřízeným. Jako nástroje využívají vedoucí pracovníci především svou moc. Nejčastějšími praktikami, kterými šéfové deptají své oběti jsou přidělování namáhavých a nesmyslných prací, malé nebo nulové požadavky, přehnané požadavky, práce, které jsou oběti velice nepříjemné a je to o ní známo, trvalá kontrola, překvapující útoky, oklešťování kompetencí bez bližšího vysvětlení, izolace, nucení k práci, která je zdraví škodlivá nebo narážky na psychický stav oběti mobbingu.

Důvodů, proč se vedoucí pracovník k mobbingu uchýlí je celá řada, žádný argument však nemůže toto jednání omluvit. Je v podstatě důkazem selhání jedince v roli vedoucího pracovníka.

---

34)Huberová, B. , Psychický teror na pracovišti. Martin Neografia, a.s. 1995. s.100. ISBN 80-85186-62-4

## 4. NEBEZPEČÍ A MOŽNÉ NÁSLEDKY MOBBINGU

Lidé mohou z mobbingu onemocnět psychicky i fyzicky. Mobbing totiž znamená určité vydělení se z kolektivu a postižené jedince vystavuje extrémnímu sociálnímu stresu. O to závažnější jsou důsledky, které lze rozdělit do dvou hlavních skupin 35)

- **Psychické následky:** deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě, stavy úzkosti a po psychiatrické syndromy s myšlenkami na sebevraždu.
- **Psychosomatické následky:** např. poruchy srdeční a poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, kožní onemocnění, onemocnění zažívacího traktu.

Mnozí postižení raději podají předčasnou výpověď nebo odejdou z pracovního života do předčasného důchodu, než aby dál snášeli zatížení a zdravotní omezení způsobená mobbingem.

Psychický teror je ničivý, jedná se v podstatě o psychické násilí – znásilňování duše. Šikana na pracovišti často vede k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání.

Výskyt mobbingu má neblahý dopad i na podnik či organizaci, kde k němu dochází. Nezdravé pracovní klima dusí motivaci. Místo, aby se pracovníci o podnik skutečně zasazovali, pracovali s chutí a elánem, mnozí z nich vykonávají službu už jen podle předpisů. Práce se stává nutným zlem. Nakonec na to doplácí i celá společnost.

---

35)Huberová, B. , Psychický teror na pracovišti. Martin Geografia, a.s. 1995. s. 13. ISBN 80- 85186-62-4

#### **4.1 Strategie mobbingu a jejich dopad na oběť**

I mobbing má, bohužel, své strategie. Není jich právě málo a zdá se, jakoby pachatelé byli při svých útocích stále rafinovanější. Mezi ty nejčastější patří:

- šíření pomluv
- izolování kolegy
- sabotování práce
- znevažování výkonů a schopností
- poškození soukromí a osobnosti
- poškození zdraví

**Šíření pomluv** 36)

Může mít podobu zákeřného šuškáni, tajuplných narážek, zlomyslného osočování, očerňování u nadřízeného, cíleného „odstřelu“ nebo se třeba oběti připisují různá provinění, kterých se nedopustila.

Takto postižení zpočátku nemají nejmenší tušení, co se děje za jejich zády. Tato taktika snižuje kromě společenské vážnosti i pocit vlastní sebeúcty.

### **Izolování kolegy**

Mezi nejčastější strategie patří odmítnutí podpory či spolupráce, zadržování nových informací či zapírání důležitých informací. Takto postižený pracovník je ignorován, není zván na přátelská posezení, ani na společný oběd, není zván k oslavám, nikdo s ním nekomunikuje. Může být vyloučen i z oficiálních akcí, jako např. z porad. Na těchto poradách není zpočátku připuštěn ke slovu, později již není na tyto porady zván vůbec.

Člověk je tvor sociální a komunikace patří mezi jeho základní psychologické potřeby. Frustrace této potřeby, záměrné ignorování ze strany okolí, se snáší velice těžce. Pokud na pracovišti vládne komunikační ticho, je to pro postižené stresující faktor, který dříve či později může vést k těžkým psychickým či fyzickým symptomům.

37)

---

36)Huberová, B. , Psychický teror na pracovišti. Martin Neografia, a.s. 1995. s. 39. ISBN 80-85186-62-4

37)Huberová, B. , Psychický teror na pracovišti. Martin Neografia, a.s. 1995. s. 47. ISBN 80-85186-62-4

### **Sabotování práce**

Tento druh psychického teroru může mít podobu např. ztracení pracovních podkladů či přístrojů, falšování a poškozování, zpronevěry, informační lži, duchovní krádeže – útočník se chlubí před svým nadřízeným dobrými nápady či novými návrhy, které ovšem vzešly z hlavy jeho oběti.

Takto postižený se pak v očích vedoucího i ostatních kolegů jeví jako nespolehlivý a nepořádný, vždycky někam založí důležité podklady, ztrácí věci, nepamatuje si důležité termíny, dělá stále chyby, a navíc se z toho všeho snaží vykrotit tvrzením, že na ničem nenese žádnou vinu. Takováto dlouhodobá zátěž je pro oběť nesnesitelná. Kromě práce navíc přistupuje i psychický stres.

### **Znevažování výkonů a schopností**

Neustálá kritika či výčitky, dělání z komára velblouda, zpochybňování rozhodnutí či odborné způsobilosti oběti... Tato strategie je rovněž velice rozšířená. Sebemenší chybička se nafoukne do oblodných rozměrů a vezme se jako záminka, že pracovník

nestačí na náročnější úkoly. Naopak dobrý výkon se přehlédne, případně zneváží různými zdánlivě neškodnými poznámkami.

Pokud je člověk neustále jen kritizován (cokoliv udělá nebo řekne je prostě špatně), začne o sobě pochybovat i on sám, ztrácí sebedůvěru, začne dělat chyby, kterých by se za normálních okolností nedopustil a začne se cítit nepotřebný, neschopný. To vše nakonec může přerůst ve vážné deprese.

### **Poškození soukromí a osobnosti**

Do této kategorie se řadí mj. vtipkování na adresu postiženého člověka, ironické napodobování oběti, vysmívání se různým vadám, otvírání „starých ran“, kritika politického či náboženského přesvědčení (nebo naopak s ironicky nadsazenou vážností projevovaný respekt vůbec tomuto přesvědčení), poškozování předmětů oběti nebo jejich drobné krádeže. Ještě závažnější pro oběť je zveřejňování důvěrných informací týkající se její osoby či rodinných příslušníků.

Do kategorie, která již hraničí s trestnou činností, patří terorizování šikanovaného kolegy prostřednictvím telefonu nebo PC (anonymní telefonáty, či SMS uprostřed noci apod., výhrušné či urážející e-maily). Tímto způsobem pachatel mnohdy do celé záležitosti zatáhne i další rodinné příslušníky oběti.

Oběť může být také prezentována jako nenormální nebo zvrhlý člověk. Je zřejmé, že akce podobného typu již bezprostředně poškozují oběť, a mohou se tedy stát důvodem pro občanskoprávní žalobu, nebo dokonce trestní oznámení.

Poškozování soukromí resp. osobnosti patří mezi nejodpornější strategie. Člověk prochází vyloženě peklem. To, že mnoho zpočátku zdravých lidí začne po takových útrapách trpět duševními chorobami, je jedním z nejdramatičtějších důsledků psychického teroru na pracovišti.

### **Poškození zdraví**

Do této kategorie patří například vyhrožování tělesným násilím, ať již přímým, či pomocí symboliky (např. v blízkosti oběti někdo cvakne nožem apod.). Může dojít i k přímému fyzickému útoku, který se maskuje jako nedopatření (např. se na nohu oběti jakoby omylem shodí těžký předmět). V blízkosti alergika se nepřetržitě kouří. Mezi opravdu odporné taktiky patří i to, že se oběti přimíchávají do nápojů různé léky (např. i projímadla), aniž by okolí mělo povědomost o tom, jak dotyčný bude na dané

léky reagovat. Mezi méně nápadné metody patří například přidělování práce, o níž je známo, že je pro dotyčného jedince škodlivá.

Přímé následky podobných útoků, jako jsou bolest hlavy a tělesné potíže, se dají většinou snášet lépe než nepřímé důsledky. Oběť je mnohdy sužována strachem, zda útočník nakonec nepřejde z pouhých výhrůžek k činům. Strach z možného nebezpečí nakonec člověka plně ovládne, žije neustále ve střehu, neodvažuje se již svobodně vyjadřovat a stává se z něho osamělý podivín. Následkem toho se pak stává ještě častějším terčem útoků.

To, jaké důsledky bude mít mobbing na oběť záleží na mnohých faktorech. Např. jak dlouho je oběť mobbingu vystavena, nakolik jí poskytuje oporu rodina či přátelé, ale také nakolik je oběť schopna řešit problémy a nebo v jaké finanční situaci se nachází. Ovšem ani početné rodiny, pevná přátelství, dlouholeté partnerské vztahy nedokáží vytrvale odolávat nesmírnému tlaku zátěže, jakým psychický teror bezesporu je.

## **4. 2 Riziková odvětví z hlediska mobbingu**

Psychologická válka se vede na každém pracovišti, lze ji pozorovat v každém oboru. Všude tam, kde spolu lidé pracují delší dobu, rozhodně nevládne stálá idylická atmosféra. Nápadná je ovšem ta skutečnost, že úředníci dělají peklo ze života svým kolegům častěji než kupříkladu dělníci. Je to nejspíš dáno tím, že konkurenční myšlení v úřednickém prostředí je mnohem výraznější. Zatím co v odvětví průmyslu jsou nároky přesně vymezeny a šance na postup jen velmi malé, úředník se může, pokud všechno dobře půjde, dostat nahoru velmi rychle. A aby všechno „dobře šlo“, tak se tomu často napomůže.

Zvýšené riziko výskytu mobbingu hrozí především zaměstnancům a úředníkům

- resortu zdravotnictví a sociálních věcí
- resortu školství a tělesné výchovy
- státní správy

Učitelé, vychovatelé či zdravotní personál často pracují ve větších kolektivech a jsou mnohem více závislejší na spolupráci, díky čemuž spolu také více komunikují. Středem pracovních a komunikačních procesů je přitom celá jejich osobnost, a proto skýtá větší prostor k různým útokům. 38)

Ke stresu mezi kolegy přispívají i úřady s velkými prostorami. Svou roli může sehrát i velikost podniku. Zatímco malé podniky si nemohou mobbingové výstřelky jednoduše „dovolit“, struktury velkých podniků mobbing spíše podporují.

---

38)Kratz, H. J. , Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vyd. nakl. Management Press 2005 NT Publishing, s.r.o. str. 21.  
ISBN 80-7261-127-5

### **4.3 Shrnutí**

Psychický teror na pracovišti má především pro jeho oběti velmi ničivý dopad. U člověka, který je dlouhodobě vystaven šikanování, dochází až k úplnému fyzickému a hlavně psychickému vyčerpání. Oběť trpí úzkostmi, depresemi, nechutenstvím, bolestmi hlavy, špatně spí atd. To, jaký dopad bude mít šikanování na oběť, závisí kromě jiných faktorů také na zvolené strategii mobberů.

Jsem však přesvědčen, že šikana v jakékoli podobě představuje pro oběť obrovskou zátěž. Nikdo z nás přeci netouží být oním „obětním beránkem“, outsiderem a snášet všemožné ústrky od svých kolegů či nadřízených a být nakonec naprosto vyloučen z kolektivu. Pro takto postižené jedince představuje mobbing těžkou životní zkoušku.

Mezi tzv. rizikové oblasti, kde k mobbingu nejčastěji dochází, patří především úřady, státní správa (PČR, Hasičský záchranný sbor, vojáci, apod), zdravotnictví či velké společnosti, kde spolu pracují lidé ve větších kolektivech.



Výskyt mobbingu na pracovišti má bezesporu neblahý dopad i na samotný podnik. Jednak „otravuje“ klima v pracovním týmu a nezanedbatelné nejsou ani náklady, jež musí podnik vynaložit na nemocenské dávky nebo na zaškolování nových pracovníků poté, co byla oběť mobbingu „vystřnaděna“ ze své pozice.

## **5. NÁVRH VHODNÝCH ŘEŠENÍ A POSTOJŮ V BOJI PROTI MOBBINGU**

Pokud se člověk dostane do pozice oběti mobbingu, jistě si nesčíslněkrát pokládá otázky typu „Proč zrovna já?“, „Co dělám špatně?“ a nebo „Co s tím mám, proboha, dělat?“. Když se oběť rozhodne svou situaci nějakým způsobem řešit, začne se ptát i na to, zda si vůbec může pomoci sám, nebo si nějakou pomoc obstará.

Odborníci jakými jsou lékaři, psychologové, ale i advokáti, ti všichni při mobbingu jednoznačně doporučují, co možná **nejrychleji vyvinout vlastní aktivitu**. Záleží pak na každém jedinci, jaký způsob obrany si zvolí. Ačkoliv mnohdy nechá oběť dojít svou zoufalou situaci tak daleko, že jediným řešením je ústup v podobě výpovědi, existují určité možnosti, kterými postižení mohou disponovat. Jde především o to, aby se lidé, pokud možno, vyvarovali chyb, kterých se v různých zátěžových situacích tak snadno dopouštějí.

Kdo totiž včas rozpozná příležitost a nástrahy, má velkou naději, že se vyvaruje psychické zátěži vlivem mobbingu, která často vede k dlouhodobým a v některých případech doživotním poškozením a újmám.

## 5.1 Metody obrany oběti

Pokud člověk zjistí, že se stal objektem šikanování a je nasnadě, že touto agresí bude trpět delší dobu, rozhodně se s tím nesmí smířit. Naopak, **je zapotřebí jednat**. Stres a napětí, které takto postiženého člověka pronásledují v jeho zaměstnání se totiž pochopitelně přenesou i domů, mezi jeho známé, přátele. Začne být dříve nebo později nevrlý až nepřátelský a za nějaký čas přestane být tím příjemným a vítaným společníkem.

Otázkou ovšem zůstává, jak se k uvedenému problému postavit. Odejít z pracoviště a ukončit tak nepříjemné mobbingové útoky? Nebo zůstat a čelit šikaně příslušnými metodami a strategiemi? První možnost je možná snazší a jistě existují situace, kde je právě toto řešení jediné vhodné. Ale kdo oběti zaručí, že se s podobnou zkušeností nesetká i v novém pracovním kolektivu? A pak, vyhýbat se problémům útekem také nelze donekonečna.

Když si ale člověk spočítá, že pro udržení stávající pracovní pozice rozhodně stojí za to bojovat, je dobré si v klidu promyslet postup a možné strategie „boje“.

Nabízím zde možný postup obrany resp. boje proti mobbingu: 39)

- Nejprve je vhodné provést důkladnou inventuru své situace. Můžeme si třeba zavést jakýsi „mobbingový deník“, do kterého sepíšeme vůbec předchozí zlé události včetně našich reakcí na ně. (Rozhodně není vhodné pro tento účel využít počítač na pracovišti!). Zaznamenáme-li si opravdu každý jednotlivý případ mobbingu, nezúčastněný pozorovatel mnohem lépe pochopí naši kritickou situaci i ponížení, pokud se dozví o pravidelných útocích vůbec naší osobě.
- Dalším krokem je včasné zapojení naší „sociální sítě“ – tedy spojenců. Nepokoušejme se bojovat proti mobberovi sami. Pečlivě však zvažme, komu se

s naším trápením svěříme! A rovněž opatrně s aplikací všemožných rad, jak bychom se měli v různých případech zachovat. ( Oběť by se měla rozhodnout sama, jaký postup zvolí. Zda je vůbec schopna reagovat tak, jak mu její důvěrníci radí.) Příprava „protiútoku“ je velmi důležitá, ale pozor! I když máme plnou hlavu myšlenek kolem toho, co se kolem nás děje, nesmí nás to odvádět od našich pracovních úkolů. Protože mobber nikdy nespí a stále číhá na naši sebemenší chybičku.

- Dalším klíčovým momentem je pokusit se promluvit si pěkně „na rovinu“ s naším mobberem. Ovšem s vyloučením veřejnosti. Zamezíme tak riziku, že se jiný kolega mobbera zastane a společně nás zaženou do kouta. Rozhovor by měl být konstruktivní, měl by být veden v klidu, bez emocí. Vyzvat k rozhovoru mobbera lze ovšem jen tehdy, když přesně víme, kdo jím je. Tedy hned ze začátku šikanování. Škůdce si je vědom, že jsme ho odhalili a ještě nestihl naočkovat ostatní.

---

39)Kratz, H. J. , Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vd. nakl. Management Press 2005 NT Publishing, s.r.o.

ISBN 80-7261-127-5

- Možnou, i když nepřilíš vhodnou, strategií je vědomé vystupňování konfliktu. Tedy „buď já, nebo on“. Můžeme začít užívat stejné zbraně jako mobber, ale nakonec poznáme, že tento způsob boje mnohdy ústí do situace, kdy prohrávají všichni.
- Důležitým pomocným nástrojem s vypořádáváním se s kritickou situací je **pozitivní myšlení**. Vím, zní to jako klišé. Pravdou ale zůstává, že pokud zaujmeme pozitivní postoj, mnohem snáze překonáváme své úzkosti a přestaneme se bát.

*Zkušenost učí, že šikanován a odstrkován je ten, kdo o sobě nemá valné mínění*

*a*

*hledí na svět v zásadě pesimisticky.*

- Braňme se osobním útokům! Pokud na nás nějaký mobber tvrdě dotírá, neměli bychom zachovávat vznešený klid. Z výzkumů chování vyplývá, že útočníka můžeme od střetnutí odradit, když včas, preventivně a odhodlaně hájíme své

zájmy. Bránit se je otázka lidské sebeúcty. *Kdo se nebrání, prohrává předem. Kdo se brání, může sice prohrát, ale také může vyhrát!* Rozhodně se však nesnažme vědomě zraňovat protivníkovu sebevědomí a tím v něm utvrdit trvalé úhlavní nepřítelství. Takže se držíme hesla „*Vyhrát, ale neporazit protivníka na hlavu*“. Nezapomínejme totiž na to, že s tím člověkem budeme zřejmě spolupracovat i nadále.

Některé konflikty se přes veškerou snahu a dobrou vůli ze strany oběti nakonec tak vyhroťí, že se případ mobbingu dostane až před soud. Zde se však, bohužel, většinou potvrzuje známé rčení, že „*je obrovský rozdíl mít pravdu a být v právu*“.

Žalovaný si musí uvědomit, že se pouští do nákladného, zdoluhavého a nervujícího procesu s nejistým výsledkem, když podá trestní oznámení. Může si tím dokonce ohrozit i své postavení v podniku, nebo i svou pozici ztratit. Zvláště, pokud je žaloba zamítnuta.

Nicméně pro mobbera může být už jen pouhé zahájení trestního řízení značnou lekcí. Dá se mu tím totiž jasně najevo, že jeho chování je neakceptovatelné a nelze ani vyloučit závažné následky pro jeho osobu.

## 5.2 Kooperativní řešení konfliktů na pracovišti

*„Nestačí vědět, je třeba to také používat,  
nestačí chtít, je třeba také konat!“*

J. W. Goethe

Podnik by měl v každém případě brát mobbing vážně a řádně prověřit vzniklou situaci. Nemůže jen tak nečinně přihlížet šikanování, ať už z morálních, nebo z ekonomických důvodů. Musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřije ani ho nestrpí.

Každý podnik se může před mobbingem chránit tím, že si stanoví **zásady spolupráce**, aby v něm nezavládl zákon džungle. K úspěchu podniku přispívají jednoznačná, naprosto srozumitelná pravidla, s nimiž zaměstnanci souhlasí a která je současně motivují. Tyto firemní zásady pak vytvářejí jakousi podnikovou ústavu.

Snahy firmy se však nesmějí omezovat na pouhé zveřejnění vlastních zásad, které jistě slouží k udržení podnikové image. Vedení musí hlavně usilovat o to, aby se podniková filozofie obsažená ve firemních zásadách uskutečňovala také v praxi.

K zamezení vzniku mobbingu přispívá velkou měrou **styl podnikového řízení**. Styl řízení v podstatě popisuje „formy komunikace“ mezi nadřízeným a podřízenými. Jako nejefektivnější se bezesporu jeví kooperativní styl řízení, kdy šéf spatřuje svou nejdůležitější funkci v tom, že zajišťuje optimální plnění úkolů a současně usiluje o maximální spokojenost zaměstnanců. V kooperativním pracovním klimatu, které se vyznačuje otevřeností a účastí na rozhodování, je nebezpečí mobbingu spíše jen nepatrné.

Avšak i na takto řízených pracovištích může a dochází k různým konfliktům. Minimálně pro rozdílné názory jednotlivých pracovníků. Neboť jak pravil Jan Werich – „*lidé jsou různé*“. Důležité je, aby na pracovišti existoval dostatečný prostor pro otevřenou diskusi a aby znesvářené strany byly ochotny hovořit o případných konfliktech konstruktivně a neútočily na sebe. Potom lze dospět k správnému řešení problému a zlepšit se budoucí spolupráce.

#### **Plán kooperativního řešení konfliktu** <sup>40)</sup>

1. stupeň: přesná identifikace a definice konfliktu, v čem spočívá – hlavně „nechodit kolem horké kaše“,
2. stupeň: vypracování možných řešení a zapojení všech zúčastněných do diskuse – hlavně se nebát navrhnout svá řešení a zbytečně je nehodnotit
3. stupeň: kritický pohled na navržená řešení – co svědčí ve prospěch a co proti nim, nutno je také počítat s následky jednotlivých řešení
4. stupeň: volba nejlepšího řešení – vybrat to nej přijatelnější, ale neoznačit je jako definitivní, zúčastněné strany by neměly mít strach oponovat
5. stupeň: vypracování způsobů realizace rozhodnutí – stanovit, jak se bude řešení prosazovat, přesně se uvede, kdo co a dokdy udělá
6. stupeň: pozdější přezkoumání správnosti rozhodnutí – tedy zjistit, zda přijaté rozhodnutí urovnalo konflikt, zda se dodržují přijaté dohody, případné úpravy apod.

Uvedená metoda řešení konfliktů pomocí shody je považována za nejvzrálější, je

u ní však zapotřebí značná ochota a vůle zúčastněných stran spolupracovat.

### 5.3 Možnosti prevence

Říká se, že „*prevence je lepší než následná léčba*“. A právě v prevenci spatřuji největší šanci, jak utlumit psychický teror na pracovištích a zastavit činnost všech mobberů. Toto však není v moci samotných postižených, ale např. odborů, závodní/podnikové rady či personálního oddělení a **především vedení podniku**.

Tyto kompetentní subjekty mají za povinnost dohlížet na to, aby bylo se všemi zaměstnanci zacházeno podle zásad práva a slušnosti. Včetně zaměstnavatele musejí chránit a podporovat svobodný rozvoj osobnosti pracovníků zaměstnaných v podniku. V rámci těchto zákonných povinností by tito „zástupci práv zaměstnanců“ měli vždy usilovat o přijímání preventivních opatření zamezujících jakékoli formy psychického teroru.

---

40)Kratz, H. J. , Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit.

Takovým opatřením je třeba zřízení podnikového (krizového) centra, uzavření podnikové (kolektivní) dohody, vytváření humánních podmínek na pracovišti apod.

Řada organizací již dnes vnímá mobbing, a proto zakomponuje do svých vnitřních stanov opatření, která by mobbingu předcházela. Jedná se většinou o co nejuvýstižnější popis mobbingu jako reálné hrozby a jasné zavržení tohoto typu jednání. Jde tedy o to, aby si každý uvědomil, že s mobbingem se nelze nikdy smířit, protože má negativní následky jak pro oběť, tak pro podnik.

Základním krokem je bezesporu **dobrá informovanost** o existenci mobbingu. Jedním ze způsobů, jak tuto problematiku co nejširší veřejnosti přiblížit, je zapojení médií, pokud možno za přispění odborníků. Stejně tak tomu bylo např. v případě fenoménu sexuálního obtěžování, které se tak poměrně snadno a rychle dostalo do podvědomí občanů.

Nemělo by se však zapomínat na to, že nejučinněji lze proti zlu bojovat tam, kde vzniká, tedy přímo ve vnitřní struktuře toho kterého podniku. Ve zdravé atmosféře totiž může těžko docházet k psychickému teroru. Pokud tedy bude atmosféra na pracovišti dobrá, pak i mobbing bude skutečným tabu, a to v pozitivním smyslu tohoto slova.

## 5.4 Shrnutí

Jakýkoli náznak mobbingu, ať už mezi kolegy či mezi nadřízeným s podřízenými, je třeba zlikvidovat hned na začátku. Je proto nutné všimnout si varovných signálů, včas a rozumně na různé konflikty či nedorozumění reagovat a snažit se je urovnat ještě v jejich počátečním stádiu. Pokud se totiž psychický teror již dokonale rozvinul, jeho oběť jej pak sotva zastaví.

Velmi záleží na atmosféře, jaká panuje v pracovním kolektivu a rovněž na politice a filozofii celé firmy či organizace. Správný management by měl o nebezpečnosti a následcích mobbingu své zaměstnance informovat např. prostřednictvím svých vnitřních stanov, zajistit jim ochranu, trestat pachatele mobbingu a rázně potírat každý jeho výskyt.

## 6. OVĚŘENÍ STANOVENÉ HYPOTÉZY

Jak jsem se již v úvodu zmínil, provedl jsem na pracovišti mezi svými spolupracovníky malý průzkum, jenž by odhalil, zda někdo z nich trpí šikanováním svých kolegů. Metodou průzkumného šetření byl zvolen dotazník obsahující 24 otázek. Oslovil jsem 30 pracovníků, kteří dotazník řádně vyplnili a odevzdali. Formulář dotazníku jsem získal z webové adresy: [www.help24.cz/index.php?page=psychotesty](http://www.help24.cz/index.php?page=psychotesty). 41)

### 6.1 Cíle a úkoly dotazníkového šetření

Cílem šetření bylo získat dostatek informací k určení, zda se v mém pracovním kolektivu vyskytuje mobbing.

Vzhledem k ilustrativnímu charakteru celého průzkumu, byl dotazníkový formulář sestaven z otázek týkajících se možných druhů útoků, a na tyto otázky odpovídali respondenti ANO či NE. Dotazník byl anonymní, neobsahoval žádné konkrétní údaje o dotazovaných (jako např. věk, pohlaví, délka služebního poměru).

Úkolem tohoto průzkumu bylo totiž pouze zjistit, zda vůbec někdo z mých kolegů trpí mobbingem.

## 6.2 Výsledky

Po obdržení všech řádně vyplněných formulářů a vyhodnocení odpovědí jsem mohl konstatovat následující:

Z 30 pracovníků min. 3 osoby byly (nebo jsou) vystaveny šikanování ze strany svých kolegů.

Jeden z takto postižených kolegů dokonce odpověděl ANO na všechny dotazy.

---

--  
41) [www.help24.cz/index.php?page=psychotesty](http://www.help24.cz/index.php?page=psychotesty)

## 6.3 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

**Můj předpoklad, že se na mém současném pracovišti mobbing nevyskytuje, se bohužel, nepotvrdil.**

Dospěl jsem k závěru, že počet kolegů postižených mobbingem je alarmující. Rozhodně by nemělo zůstat jen u anonymní zprávy, že je některý z mých spolupracovníků deptán psychickým terorem. Proto v blízké době chystám ve spolupráci dvou kolegyň projekt, zaměřený na získání mnohem konkrétnějších informací o uvedené problematice. Výsledky poté hodlám předložit na odborové schůzi.

Snaha o cílený a mnohem vypovídající průzkum se naštěstí setkal s podporou mých nadřízených, kteří - dle jejich vyjádření – mají zájem tento problém řešit. Snad si uvědomují, že zdravé klima ve skupině a spokojení zaměstnanci napomáhají k dosahování mnohem lepších pracovních výsledků. Ty představují i jakousi vizitku jejich manažerských schopností. Koneckonců podle výsledků práce svých podřízených jsou pak sami hodnoceni užším vedením.



## **Závěr**

Základním kamenem v boji proti mobbingu je podle mne dostatek informací o této problematice. Na každého z nás může být pohlíženo jako na potencionální oběť mobbingu. Díky dobré přípravě a informovanosti bychom se však mohli vyvarovat mnohým konfliktům a nedorozuměním a zabránit tomu, aby nás podobná zkušenost postihla. Problémem v ČR je především minimum knižních publikací zabývajících se tématem mobbingu na odborné úrovni. Při sběru materiálu a podkladů pro zpracování bakalářské práce jsem sice narazil na spoustu článků v různých časopisech či na internetových stránkách, ve většině případů se však jednalo spíš o populárně vědeckou formu. Průkopníkem zabývajícím se mobbingem v české republice je občanské sdružení „Práce a vztahy“, které se již pět let snaží aktivně pomáhat obětem mobbingu. Jejich pomoc zpočátku spočívala jen v povídání si o problému s klienty. I to však mělo jistě svůj význam. Lidé byli rádi, že se mohou někomu svěřit a že jim konečně někdo věří. V současné době je toto sdružení akčnější. Jeho plánem do budoucna je vytvořit a poté zveřejnit jakýsi seznam nejen organizací, kde se mobbingu více než daří, ale i např. konkrétních vedoucích pracovníků, kteří se na svých podřízených dopouštějí mobbingu.

Pražské sdružení „Práce a vztahy“ je nevýdělečně činná organizace složená z dobrovolníků. Jejím představitelem je PhDr. Pavel Beňo, autor knihy „Můj šéf, můj nepřítel?“ Podle jeho slov by se u nás problematikou mobbingu a možnostmi nápravy měly mnohem více zabývat naše odbory. Na Západě kupříkladu existují firmy, kde mají antimobbingová ujednání. Zaměstnanec, který nastupuje do nového zaměstnání, je seznámen s dohodou mezi odbory a managementem a měl by vědět, jak se v případě mobbingu zachovat. Sdružení „Práce a vztahy“ sice nabízí firmám přednášky o tom, co je mobbing a jak s ním naložit, ale zájem je minimální. Typickou odpovědí bývá: „*to pro nás není, u nás se nic takového nevyskytuje*“. Výše zmíněný výsledek agentury GfK je však více než výmluvný.

V případě, že se člověk stane obětí mobbingu, může využít pomoci již zmíněného sdružení Práce a vztahy se sídlem v ul. Krkonošská 16 na Praze 2 či na webové adrese [www.vztahy.org](http://www.vztahy.org), nebo se může obrátit na Český helsinský výbor se sídlem v ul. Jelení 5/199 na Praze 1, [www.helcom.cz](http://www.helcom.cz)

## **Resumé**

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku šikanování na pracovišti a to jak mezi kolegy navzájem, tak i mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými.

V jednotlivých kapitolách jsou pak pro snazší pochopení tohoto negativního jevu přiblíženy i další pojmy, které s mobbingem souvisí. Kromě samotného popisu mobbingu a jeho rozličných variant jsem se snažil vystihnout také příčiny a pohnutky, jež vedou k výskytu různých forem šikanování, popsat průběh a fáze mobbingu a především upozornit na nebezpečí a dopady mobbingu na jeho oběti.

Součástí práce je rovněž návrh možných řešení při boji proti mobbingu včetně různých metod obrany oběti či možností prevence a opatřeních proti mobbingu. V závěru bakalářské práce je vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření, jež mělo potvrdit či vyvrátit, zda se v mém zaměstnání vyskytuje mobbing.

V příloze pak přikládám formulář dotazníku a rovněž zde uvádím tři různé osobní příběhy, jejichž společným jmenovatelem je jev zvaný mobbing.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývala problematikou šikanování na pracovišti a to jak mezi kolegy navzájem, tak i mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Byla rozdělena do šesti kapitol.

Záměrem bakalářské práce bylo především teoreticky seznámit čtenáře s termíny šikana, mobbing, bossing a s nimi souvisejícími pojmy. V páté kapitole byly uvedené možnosti boje proti mobbingu a možnosti prevence. Šestá kapitola byla věnována dotazníkovému šetření a týkala se výskytu mobbingu na pracovišti autora bakalářské práce.

Jedním z cílů bakalářské práce bylo ověření předpokladu, zda se jev zvaný mobbing vyskytuje v pracovním kolektivu autora.

## **Annotation**

**This work is about problems of chicane on workplace between colleagues or also between boss and his subalterns. The work is divided in to six chapters.**

**The main purpose of this work is theoretical introduction of notions „chicane“, „mobbing“, „bossing“ and other related notions. The fifth chamber is about possibilities how to fight to mobbing and how to prevent it. There are also information about interview which is relevant to mobbing on author’s workplace in the sixth chamber.**

**One of the purpose of this work was to verify if the „mobbing“ does exist in author’s workplace.**

**Klíčová slova:**

agrese, agresivita, mobbing, bossing, prevence, šikana

**Keywords:**

aggression, aggressivity, mobbing, bossing, prevention, vexation

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BEŇO, P. Můj šéf, můj nepřítel? 1.vydání, Šlapanice: ERA, 2003  
ISBN 80-86517-34-9

ČERNOCH, Felix a kol. Šikaně stop.1.vydání Praha: AIVS 1997  
ISBN 80-86049-14-0.

HUBEROVÁ, B. , Psychický teror na pracovišti. Martin Neografia, a.s.1995,  
ISBN 80-85186-62-4

KRATZ, H. J. , Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1.vydání nakl.  
Management Press 2005 NT Publishing, s.r.o. ISBN 80-7261-127-5

MAŘÍKOVÁ, H. , PETRUSEK, M. , VODÁKOVÁ, A. , Velký sociologický  
slovník. 1. vydání, 2.sv. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5

ŘÍČAN, P. Agresivita a šikana mezi dětmi. 1.vydání Praha: Portál 1995.  
ISBN 80-7178-049-9.

SOCHŮREK, J., Studijní texty – Nástin vybraných problémů forenzní psychologie, II.díl. Liberec 2002, ISBN 80-7083-680-6

SPURNÝ, J. Psychologie násilí. 1.vydání Praha : Eurounion s.r.o.1996.  
ISBN 80-85858-30-4.

VÁGNEROVÁ, M. , Psychopatologie pro pomáhající profese: variabilita a patologie lidské psychiky. 2. vydání Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-496-6

VAVREČKOVÁ Marie. Výchovné problémy. Sylabus Brno :Institut mezioborových studií. 2000.

VÝROST, J, SLAMĚNÍK, I. Sociální psychologie. Sociálna psychologia.1.vydání Praha : ISV 1997. ISBN 80-85866-20-X.

**Webové adresy:**

<http://home.tiscali.cz/asopraha/diskriminace.html>

<http://www.ksoft.cz/magazin/mobbing.htm>

<http://www.vztahy.org/ekvyhrsoud.php>

<http://www.ekinstitut.cz/pripadove-studie.php>

[www.help24.cz/index.php?page=psychotesty](http://www.help24.cz/index.php?page=psychotesty)

[www.ucitelskenoviny.cz](http://www.ucitelskenoviny.cz)

[www.helcom.cz](http://www.helcom.cz)

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: formulář dotazníku

Příloha č. 2: příběh pana J. – mobbing

Příloha č. 3: příběh paní H. – bossing

Příloha č. 4: příběh paní J. - staffinng

## **Příloha č. 1**

### **Šikana na pracovišti (anonymní dotazník)**

Ve své práci jsem využil jednu z testových metod a tím byl dotazník. Dotazník byl standardizovaný a již připravený.

Zdroj: [www.help24.cz/index.php?page=psychotesty](http://www.help24.cz/index.php?page=psychotesty).

Mobbing je cizí slovo s důvěrně známým obsahem. Jde o týrání, šikanování a zesměšňování na pracovišti. Evropské odhady hovoří o tom, že v této nepříjemné situaci se přinejmenším jednou v životě ocitl každý desátý člověk.

Cílem dotazníku je zjistit jak dalece se mobbing vyskytuje i na mém pracovišti, a to prostřednictvím následujícího testu. Hodnotil každý sám sebe ze svého pracoviště, kde se považuje za ohroženého(ou) týráním. Na otázky bylo třeba odpovědět ANO nebo NE, a to na začátku každé začínající otázky.

Dotazník jsem rozdál mým třiceti spolupracovníkům. Jednalo se o osoby ve věkovém rozmezí 23 – 45 let. Z toho převážná většina dotazovaných byla od 23 - 38 let věku, 5 osob bylo ve věku do 45 let. Na pracovišti se také nachází 7 žen ve věku od 23 – 33 let.

Tyto osoby pracují kolektivně a jsou ve své práci na sobě závislí, to znamená, že se jeden na druhého musí spolehnout. V patnácti případech se jedná o pracovníky s vysokoškolským vzděláním. Ostatní dotazovaní mají vzdělání středoškolské.

### **Výsledky dotazníku:**

**1-5 bodů:** (11 osob)  
Několik souhlasů ještě samo o sobě nemusí znamenat jakékoli ohrožení.

**6-10 bodů:** (1 osoba)  
Na první pohled málo bodů, ale je jich dost na to, aby prozradily poměrně značnou psychickou zátěž. Jelikož záludnost mobbingu spočívá mimo jiné i v tom, že časem neklesá, ale spíše se zvyšuje, není od věci začít uvažovat o výpovědi.

**11-15 bodů:** (2 osoby)  
Tady je už jednoznačně možné hovořit o mobbingu, jemuž je ale schopen odolat pouze ten, kdo je ve velmi dobré psychické kondici.

Z celkového počtu 30 dotazovaných, 17 respondentů na všechny otázky v dotazníku odpovědělo „NE“, z čehož vyplývá, že tito respondenti nemají na pracovišti s mobbingem žádné zkušenosti, nesetkali se s ním.

### **Závěr:**

Z mého šetření vyplývá, že z celkového počtu 30 má 1/10 dotazovaných větší zkušenost s mobbingem. Tento výsledek mě nemile překvapil, a proto jsem situaci předložil k řešení mému nadřízenému.

## Dotazník:

1. Pravidelně dostávám nejhorší práci
2. Jsem kontrolován(a) více než ostatní
3. Ostatní se mi věčně smějí. Lidé si o mně vyprávějí různé historky
4. Jsem opomíjen(a) při platovém postupu
5. Bývám obětním beránkem, když se něco nepovede, často se na mně leccos svede
6. Patřím k těm, kteří mnohem víc než ostatní slyší: "Jestli se vám to tu nelíbí, můžete jít..."
7. Kolegové si ze mně utahují, posílají mně dělat zbytečné nebo nemožné věci, vyřizují smyšlené vzkazy
8. Spolupracovníci mi předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržím
9. Jsem terčem ironických poznámek
10. Mám hanlivou, nebo alespoň značně nelichotivou přezdívku
11. Jsem terčem kanadských žertů
12. Ztrácejí se mi různé věci prostě proto, že si je ostatní vypůjčují bez dovolení a nespěchají s vrácením
13. Za stejnou práci mám méně peněz
14. Odměny nedostávám buď vůbec, nebo jen minimálně, aniž to kdo zdůvodní
15. Spolupracovníci se mnou nepromluví, a když, tak jen ironicky, vyčítavě nebo tím, že mně peskují
16. Firma dostala možnost vyslat jednoho člověka na lukrativní zahraniční stáž. Nikdo neví, kdo bude vybrán, všem je ale jasné, kdo vybrán nebude...
17. Pokud se něčím odlišuji od průměru (vzhledem, hmotností, oblečením, počtem dětí, rasou, původem...), nemine snad den, aby mi to někdo nepřipomněl
18. Na neformální podnikové akce buď nejsem zván(a) vůbec, nebo jen tak naoko, že je zřejmé, že nejsem vítán
19. Můj pracovní stůl stojí na nejhorším místě, jaké se ve firmě nabízí
20. I když si postěžuji na to, jak se mnou ostatní jednají, není mi to naprosto k ničemu
21. Na pracovních poradách nemluvím, a pokud tak ojedinele učiním, bývám rychle umlčen(a)
22. Mé kritické poznámky jsou bagatelizovány. Jmenuji-li se Novák, jsou nazývány "novákovinami" - a ty přece nikdo nebere vážně...
23. Bývám terčem fyzické agrese
24. Očekává se zvýšení platů, ovšem nikdo neví, kdo bude patřit mezi vyvolené, vyslovit však mé jméno by byl ten nejlepší vtíp



## **Příloha č. 2**

### **Mobbing na pracovišti**

Jarda pracoval u firmy jako technický správce již třetím rokem. Práce ho bavila a i když díky jeho uzavřené povaze nebyly vztahy na pracovišti úplně ideální, s kolegy vycházel bez větších problémů. To se však změnilo s příchodem Karla, mladého a sebevědomého obchodního zástupce. Ten se od počátku bezdůvodně zaměřil právě na Jaroslava a nebylo dne, kdy by si do něj, nejlépe před co největším počtem „diváků“, nerýpnul. Pomlouval ho, vysmíval se jeho menšímu vzrůstu a silným brýlím, jindy zase cítil v zádech pohled a slyšel nevkusné poznámky na jeho krátké a ošoupané kalhoty. Situace se stupňovala a charismatický Karel na svou stranu začal postupně strhával více lidí. Začaly se množit i neodůvodněné stížnosti a kritiky na Jardovu pracovní neschopnost a neochotu. Jarda chodil do práce dennodenně pod obrovským stresem a zvažoval, že v nejkratší době podá výpověď.

Jaroslav se stal obětí mobbingu, neboli šikany na pracovišti. Ta může vycházet nejen ze strany nadřízeného, ale, stejně jako v tomto případě, i ze strany kolegů. Pomluvy, neadekvátní kritika, zadávání nespílitelných úkolů, hraničících až s ohrožením zdraví, to vše může být mobbing. Pro poškozeného je velmi zatěžující. Bohužel se mu lze jen těžko bránit, protože napadající vždy jedná v mezích zákona. Nejlepší obranou je odvaha. Pokusit se asertivním chováním získat na svou stranu a podporu nejbližší kolegy nebo se obrátit na odborovou organizaci. V každém případě je mobbing velmi závažným problémem, který ve většině případů dosáhne svého cíle – výpovědi ze strany šikanovaného.

### **Příloha č. 3**

#### **Příběh Hany**

Hana Viktorinová je řidičkou autobusu. Má smůlu, že je v podniku jediná žena. "O šikaně bych mohla psát knihu. Chodím do práce se strachem, co mi šéf provede," říká.

Na první pohled jsou to drobnosti. Jenže když jedna stíhá druhou, je to neúnosné. Během pětihodinové směny si Viktorinová například nemůže odskočit na záchod. Tak dlouho vydržet bez toalety je pro ženu v době, kdy má menstruaci, nemožné. "Byla jsem za ředitelem divize, že tuto autobusovou linku jezdit nemůžu, když mám ženské problémy. Ale neuspěla jsem."

Jako člověk s nepravidelnou pracovní dobou má ze zákona právo dostat rozpis služeb na dva týdny dopředu. Jenže to se v jejím podniku stává málokdy. Viktorinová je přitom žena - samoživitelka. A potřebuje si včas naplánovat například to, kdy jít s dětmi k lékaři.

"Když jsem rozpis chtěla, řekl, ať si nemyslím, že bude tancovat, jak já budu chtít. A nic mi nedal," popisuje. Američané mají pro takové chování šéfů speciální termín: mobbing.

## Příloha č. 4

### **Příběh Jarmily**

Jarmila Andresíková musela opustit své místo vedoucí pošty ve Ždánicích na Hodonínsku. Je důkazem toho, že šikana může postihnout nejen řadové zaměstnance, ale i vedoucí.

Co se stalo? Čtyři její podřízené se rozhodly, že se jí zbaví. A začaly intrikovat. Přestaly se řídit jejími pokyny a na šéfku sepisovaly stížnosti. Andresíková se snažila tím zpacifikovat. Když to nešlo, poslala vedení návrh na snížení odměn podřízeným.

Ředitel České pošty Hodonín Jaroslav Sotolář ji však nepodržel. "Odměny jim nechal, naopak je vzal mně. Řekli mi, že musím odejít, a přeložili mě." Sotolář nechápe, co se ženě nelíbí. I na novém pracovišti je totiž šéfovou.

"Smlouva nevylučuje přeřazení," říká. Navíc se hájí, že věc řešil, protože jedna z podřízených Andresíkové dostala výpověď. "Pomlouvali mě, poškodili mé jméno a ještě jsem za to byla potrestaná. Ty, které to způsobily, tam přitom až na tu jedinou mohly zůstat. Kdybych byla mužem, šéf by mě určitě podržel," je přesvědčena Andresíková.