

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií Brno

Šikana mezi dospělými – formy, důsledky a obrana

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Alena Plšková

Vypracoval:

Bc. Milan Prchal

Brno 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Šikana mezi dospělými – formy, důsledky a obrana“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu použité literatury.

Brno 15. března 2009

.....
Bc. Milan Prchal

Poděkování

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

Milan Prchal

OBSAH

Úvod	1
1. Definice, historie a současnost	2
1.1. Šikana a mobbing	2
1.2. Formy šikany mezi dospělými	3
1.3. Termíny a historické souvislosti	4
1.4. Definice mobbingu	6
1.5. Dílčí závěr	7
2. Příčiny vzniku, fáze a způsoby mobbingu	8
2.1. Příčiny vzniku mobbingu	8
2.1.1. Agrese	8
2.1.2. Motivace mobbingu	10
2.1.3. Pachatelé mobbingu	13
2.2. Fáze mobbingového procesu	17
2.3. Typické způsoby mobbingu	20
2.3.1. Šíření pomluv	21
2.3.2. Ignorace a izolace	22
2.3.3. Sabotování práce	25
2.3.4. Znevažování výkonů a schopností	26
2.3.5. Poškození soukromí a osobnosti	27
2.3.6. Fyzické útoky	29
2.3.7. Malá válka bez naděje na smír	30
2.3.8. Sexuální obtěžování	32
2.4. Dílčí závěr	33
3. Důsledky mobbingu a možnosti obrany	34
3.1. Důsledky mobbingu pro oběť	34
3.2. Vliv mobbingu na organizaci	36
3.3. Obrana proti mobbingu	38
3.3.1. Možnosti a strategie obrany	38
3.3.2. Role rodiny a přátel oběti	42
3.4. Prevence	43
3.5. Legislativa	44
3.6. Dílčí závěr	48
4. Empirická část – průzkum	49
4.1. Cíl průzkumu	49
4.2. Metodologická východiska	49
4.3. Výsledky průzkumu	50
4.4. Analýza výsledků	52

Závěr	55
Resumé	57
Anotace	59
Klíčová slova	59
Seznam použité literatury	60
Přílohy	62

ÚVOD

Slovo šikana snad nikomu z nás není neznámé. Často ho slyšíme v televizi, čteme v novinách, většinou v souvislosti s kolektivy dětí, zejména ve školách a v dobách nedávno minulých jsme jej vnímali především ve spojení se základní vojenskou službou. Něco podobného se ovšem může stát i dospělým osobám v zaměstnání. Potom už nemluvíme přímo o šikaně, ale používáme termín mobbing, případně termíny bossing, staffing apod. V podstatě jde vždy o jedno a totéž - o vyloučení „nepohodlného“ jedince z kolektivu.

Všude tam, kde spolu lidé pracují delší dobu, rozhodně stále nevládne jen idylická atmosféra. Znovu a znovu dochází k různým neshodám, které nás vytrhávají z každodenní pracovní jednotvárnosti, znovu a znovu se zvedají bouřlivé vlny, jež je třeba urovnávat. Tyto konflikty vycházejí z protikladných potřeb a hodnotových představ každého člověka a samy o sobě ještě nemusejí znamenat nic závažného.

Nebezpečné mohou být mezilidské vztahy ve chvíli, kdy někdo systematicky, cíleně a často i protiprávně zasahuje do pracovního a mnohdy i soukromého života jiného člověka. Útočník trýznivě a nepřátelsky napadá jiné zaměstnance a podrobuje je ponižujícímu psychickému teroru - mobbingu.

Ve své práci se pokouším popsat a odhalit příčiny těchto sociálně patologických jevů nazývaných mobbing, bossing, či šikana mezi dospělými na pracovišti, zmapovat tuto problematiku v širších souvislostech, zaměřit se na jeho typické projevy a na okolnosti, které jeho výskyt podporují. Dále se zabývám možnými důsledky pro oběť, vlivem na organizaci a samozřejmě i možnostmi obrany.

K vypracování diplomové práce jsem využil poznatků, získaných studiem odborné literatury k dané problematice a nemalou měrou i svých znalostí, které jsem získal v průběhu vysokoškolského studia.

1. DEFINICE, HISTORIE A SOUČASNOST

1.1. Šikana a mobbing

Při diskusích o pracovním prostředí se často objevuje otázka psychického a fyzického zdraví. V osmdesátých letech byl popsán nový psychosociální problém vztažený k pracovnímu prostředí. Tento fenomén byl nazýván „mobbing“, „bullying“ nebo psychický teror na pracovišti. Jedná se o systematické intrikování, šikanování na pracovišti řízené kolegy s úmyslem někoho poškodit, znemožnit a vyřadit z pracovního procesu. Oběť je tlačena do bezmocné a bezbranné pozice. Vede k těžké újmě na duševním a fyzickém zdraví a znemožní oběti normálně fungovat nejen v pracovním prostředí, ale i v osobním životě. O mobbing se jedná tehdy, pokud se na oběť útočí opakovaně, tedy alespoň jednou týdně, a současně dlouhodobě - po dobu minimálně půl roku a útoky jsou vedeny jednou či více osobami.¹⁾

O systematickém teroru, šikaně, se začalo mluvit nejprve v souvislosti s jeho zvýšeným výskytem na školách a teprve zhruba o 15 let později byla věnována pozornost i šikaně na pracovišti. Ačkoliv se problém šikany ve školách u nás projevil zejména v posledních letech, jsou v literatuře doloženy příklady šikany již v 19. století. Vědecká diskuse o šikaně však začala až v roce 1969 ve Skandinávii zásluhou průkopníka v oblasti výzkumů šikany Dana Olweuse. Ten také jako první definoval šikanu jako agresi jedince či malé skupiny agresorů proti jedinci nebo malé skupině obětí a shromáždil první data o šikaně na školách. Do té doby byla šikana chápána jako akce poměrně velké skupiny, která ztratila sebekontrolu a vrhá se na jedince, který ji vyrušil z činnosti. Problematika šikany na pracovišti se rozšířila za hranice Skandinávie hlavně koncem 80. let, kdy se začaly objevovat články s touto problematikou ve Velké Británii, USA, Austrálii, Japonsku a Holandsku. U nás se začalo o šikaně hovořit díky Petru Příhodovi, který první otevřeně promluvil o šikanování v armádě a Josefu Klímovi, který ve své knize „Brutalita“ (1990) popsal jeden den oběti šikany na pražském sídlišti. Od 90. let se u nás šikanou zabývá zejména Pavel Říčan, jehož monografie „Agresivita a šikana mezi dětmi“ (1995) je první česky psanou monografií věnovanou tomuto tématu. Vůbec první publikací o mobbingu a bossingu v ČR je kniha „Můj šéf, můj nepřítel?“ (2003), jejíž autorem je jeden

1) PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 7

ze spoluzakladatelů a současný předseda občanského sdružení „Práce a vztahy“ Pavel Beňo. Tématem „šikana“ se u nás zabývají i různá občanská sdružení, z nichž bych rád jmenoval „Občanské sdružení proti šikaně“, působící od roku 2003 převážně v oblasti školní. Dále již zmíněné občanské sdružení „Práce a vztahy“, zaměřující se na problematiku mezilidských vztahů na pracovišti.²⁾

„Slovo šikana pochází z francouzského slova „chicane“, což znamená zlomyslné obtěžování, týrání, sužování, pronásledování, byrokratické lpění na předpisech, např. vůči podřízeným. Původně jde o vojenský termín, který později zdomácněl mezi mládeží ve školách. Šikanování žáků mezi sebou se vyznačuje nejčastěji výpraskem, nadávkami, posměchem, pomluvami, hrozbami, okrádáním či vyobcováním z kolektivu.“³⁾

1.2. Formy šikany mezi dospělými

Šikana se v různých formách objevuje i mezi dospělými a to převážně na pracovišti. Právě zde hovoříme především o mobbingu, který lze stručně charakterizovat jako systematické zákulisní intrikování, omezování, teror řízený kolegy na pracovišti. Projevuje se schválnostmi, nadávkami, pomluvami, výhrůžkami adresovanými oběti s cílem donutit dotyčnou osobu odejít z pracoviště z vlastní vůle, příp. bossingu, kdy jde o útoky ze strany nadřízených vůči podřízeným s cílem zbavit se jich či staffingu, což je jakýsi opak bossingu, kdy podřízení napadají svého šéfa.

Občas se můžeme setkat i s termínem bullying, který je používán především v anglosaských zemích, avšak na přesné vymezení jeho významu se názory různí. Především v USA je tento termín používán jako souhrnné označení pro mobbing a bossing, avšak někteří autoři bullying od mobbingu striktně odlišují s argumentací, že u bullyingu jde mnohem více (na rozdíl od mobbingu) o užívání fyzického násilí.⁴⁾

Poslední dobou se také stále více hovoří o sexual harassmentu, nebo-li sexuálním obtěžování, jež zahrnuje veškeré úmyslné sexuálně motivované jednání, které uráží důstojnost zaměstnanců na pracovišti. Dále se můžeme setkat s termíny, jako je chairing, jehož význam lze charakterizovat jako boj o vedoucí mocenské postavení, které využívá i různých forem nátlaku, šikany, psychoteroru, doslova boj „o židli“ (angl. *chair* – židle, křeslo) či defaming,

2) PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 7-8

3) PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 8

4) SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 19

kdy jde o veřejný útok na pověst jednotlivce či organizace, znevažování, pomluvy, urážky často i ze strany médií (angl. *defame* – pomluvit, na cti utrat, očernit).

Ať už je název jakýkoliv, vždy je nutné šikanování chápat jako jednu z forem nežádoucí agresivity v mezilidských vztazích, jako závažnou deformaci sociálních vztahů, rolí, norem života, která u oběti vyvolává stupňující se psychické zatížení a snahu uniknout ze situace jakýmkoliv způsobem, až sebevraždou.

1.3. Termíny a historické souvislosti

Termín mobbing pochází z anglického slovesa „*to mob*“ - srocovat se, dotírat, hromadně napadat, vulgárně vynadat, resp. podstatného jména „*mob*“ - dav, lůza, chátka, gang, zločinecká banda. Slovo „mobbing“ nebylo dříve v angličtině používáno. Jako první, kdo toto slovo užil, je nejčastěji uváděn rakouský etolog Konrad Lorenz, když popisoval chování u zvířat, žijících ve smečkách (teritorialita zvířat). Nazval tak útoky domovské smečky na vetřelce s cílem vypudit jej ze svého teritoria⁵⁾. Někteří autoři však jako prvního uvádějí anglického ornitologa Franka Finna, který slovem mobbing označoval chování ptáků k ostatním ptákům⁴⁾. Později tento termín použil i německý autor Peter-Paul Heinemann, když popisoval agresivní chování dětí na školních dvorech, které dokázaly někdy dohnat své spolužáky až k sebevraždám⁵⁾.

Patrně největší zásluhy na rozšíření tohoto termínu a jevu do podvědomí širšího okruhu lidí jsou, zcela právem, připisovány prof. Heinzovi Leymannovi, švédskému lékaři a psychologovi německého původu, který jako první aplikoval analogii zvířecího chování v pracovním prostředí („smečka“ pracovníků, útočících na svého kolegu).

V anglosaských zemích se více vžil termín „bullying“ (od „*to bully*“ - obtěžovat, tyranizovat, resp. od podstatného jména „*bully*“ - brutální člověk, tyran, hulvát), který je užíván především britskými a australskými psychology. Přestože má mnoho společných charakteristik s mobbingem, jeho konotace obsahuje spíše fyzické násilí. Byl používán zejména k popisu šikan na školách, která byla obvykle doprovázena fyzickými útoky a týráním. Oproti tomu mobbing, tedy šikana na pracovišti, je zřídka doprovázen fyzickými útoky. Mobbing je charakteristický daleko „sofistikovanějším“ chováním, jakým je např. úmyslná sociální izolace oběti. Leymann proto navrhoval užívat termín „bullying“

5) BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 7

pouze v souvislosti s dětskou šikanou a pojem „mobbing“ vyhradit pro šikanu dospělých na pracovišti. Nicméně se dnes setkáváme s tím, že význam obou termínů velmi často splývá a je mnohdy považován za synonymum. Ve Velké Británii a Austrálii užívají termín „bullying“ na všechny typy šikany (školní, vojenskou i pracovní), ve zbytku Evropy a v USA se víceméně akceptuje Leymannovo rozdělení.⁶⁾

Jako první psal o šikaně na pracovišti Stanley L. Brodsky ve své publikaci "The Harrassed Worker" (1976) a popsal v ní i případy mobbingu, tak jak je dnes chápán. Zabýval se ale tímto tématem spíše v souvislosti s pracovním přetížením způsobeným dlouhou pracovní dobou, monotónní prací apod. a pro útoky užíval termín „harrassment“.⁷⁾

Ve Velké Británii se problematice mobbingu věnovala novinářka Andrea Adamsová, zejména prostřednictvím dokumentů pro BBC. V roce 1997 byla ve Velké Británii založena nadace Trust, jako pomoc pro oběti mobbingu a jako informační a poradenské centrum pro lidi, kteří jsou s mobbingem konfrontováni. V rámci této nadace byl i proveden rozsáhlý empirický výzkum, při kterém byl zjištěn nárůst použití informačních technologií při mobbingu - nárůst emailů a voicemailů se sexistickým a rasistickým obsahem. Další britský autor, psychiatr Tim Field, vydal v r. 1996 knihu nazvanou „Bully in Sight“. Definuje zde mobbing jako „opakované a nesmiřitelné útoky na sebedůvěru a sebehodnocení ostatních lidí“.⁸⁾

V roce 1998 vydal mezinárodní pracovní úřad (International Labour Office) zprávu o mobbingu a zařadil tento typ chování mezi běžně známé typy agresivního chování. V Severní Americe se otevřela diskuse okolo mobbingu až v 90. letech. V roce 1991 vyšel v Personnel Journal článek C. B. Wilsona, klinického psychologa, který se specializuje na terapii pracovních traumat, kde uvedl mimo jiné, že ekonomika Spojených Států přichází v souvislosti s mobbingem o miliardy dolarů. V roce 1996 vydal profesor psychologie práce a organizace H. A. Hornstein knihu „Brutal Bosses and They Pray: How to Identify and Overcome Abuse at the Workplace“. Nejnovější výzkumy mobbingu v USA vede profesorka sociologie Nicole Rafterová. Mimo to vyšla řada populárních publikací, některé případy byly vysílány v rozhlasu a televizi, vzniklo několik pomáhajících center a také řada specializovaných internetových stránek.⁹⁾

6) PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 9

7) BRODSKY, S.L. in LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. DP, Praha, FF UK, 2002, str. 11-12

8) PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 10

9) LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. DP, Praha, FF UK, 2002, str. 13

1.4. Definice mobbingu

V literatuře se setkáváme s různými definicemi mobbingu, které více či méně vycházejí z definice prof. Leymanna:

„Mobbing je psychologický teror, při kterém jsou systematické útoky vedeny jedním člověkem nebo skupinou lidí proti jednotlivci“.¹⁰⁾

Podle P. Beňa je mobbing „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 ...“.

Mobbingem můžeme nazvat následující situace:

- Vás či někoho jiného někdo z kolegů, nadřízených (ale i podřízených) šikanuje, obtěžuje, uráží, pomlouvá nebo vylučuje z kolektivu
- Přidělování poškozujících úkolů - např. nesplnitelných či neodpovídajících vašemu pracovnímu zařazení či naopak příliš snadných, mají-li být zpochybněny či znevaženy vaše schopnosti
- Manipulace s informacemi, které bezpodmínečně potřebujete ke své práci a které jsou vám buď zadržovány, příp. falšovány nebo zkreslovány. Cílem mobbingu je totiž někoho záměrně poškodit, znemožnit, příp. vyštvat a prvním krokem k tomu většinou bývá snaha zabránit oběti v tom, aby mohla dobře vykonávat svou práci.¹¹⁾

Leymann ve své definici uvádí, že o mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku přičemž útoky může provádět jedna či více osob, čímž v podstatě vymezil termín mobbing např. od běžných konfliktů na pracovišti.

10) internet: www.leymann.se

11) BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 8

1.5. Dílčí závěr

Termín mobbing lze stručně charakterizovat jako systematické zákulisní intrikování, omezování, teror řízený kolegy na pracovišti, ke kterému dochází alespoň jednou za týden po dobu minimálně půl roku a útoky provádí jedna nebo více osob. Jeho cílem je dotyčného donutit, aby opustil pracoviště z vlastní vůle. Mobbing může mít podobu, od uštěpačných, kritických poznámek až po přímé fyzické násilí. Termín mobbing byl poprvé použit v roce 1984 a zavedl jej švédský profesor Leymann.

Vedle mobbingu se v souvislosti s problematikou šikany mezi dospělými můžeme dále setkat s termíny bossing, staffing, bullying, chairing, defaming či sexual harassment.

Bossing je obdobou mobbingu, avšak s tím rozdílem, že šikanování se dopouští přímý nadřízený oběti. Ze strany šéfů jde často o zadávání nesmyslných úkolů či požadavků na splnění očividně nereálných termínů, neoprávněnou kritiku, svalování viny apod.

Jakýmsi opakem bossingu je staffing, což lze definovat jako útoky ze strany podřízených na svého šéfa.

Termínem bullying označujeme šikanování žáků mezi sebou, a to nejčastěji výpraskem, nadávkami, posměchem, pomluvami, hrozbami, okrádáním, vyobcováním z kolektivu. V anglosaských zemích je však tento termín používán ve stejném významu jako mobbing.

Dalšími zmiňovanými termíny jsou chairing - boj o vedoucí mocenské postavení, které využívá i různých forem nátlaku, šikany, psychoteroru, doslova boj „o židli“, dále defaming - veřejný útok na pověst jednotlivce či organizace, znevažování, pomluvy, urážky často i ze strany médií a sexual harassment nebo-li sexuálním obtěžování, jež zahrnuje veškeré úmyslné sexuálně motivované jednání, které uráží důstojnost zaměstnanců na pracovišti.

2. PŘÍČINY VZNIKU, FÁZE A ZPŮSOBY MOBBINGU

2.1. Příčiny vzniku mobbingu

Příčin vzniku mobbingu je mnoho. Spouštěcím mechanismem, a v tom jsou odborníci zajedno, je vždy konflikt, většinou celkem banální, nicméně je přirozené, že ne každý konflikt nutně vede k mobbingu. Hlavní roli samozřejmě hraje agresivní jedinec (tzv. mobber), který páchá na druhých násilí. Ať už jej ženou nesympatie, peníze, závist či strach z konkurence, výsledkem jeho chování je přinejmenším narušené sociální klima na pracovišti.

Na mobbing lze nahlížet z mnoha úhlů pohledu - z hlediska pracovní a klinické psychologie, ekonomie, sociologie atd. Z hlediska sociální psychologie je mobbing formou agrese. Je ovšem specifický svojí systematickostí a chladnokrevností, patří do kategorie tyranizování.

2.1.1. Agrese

Agresí rozumíme destruktivní chování, směřující k fyzickému, slovnímu (urážka, pomluva) nebo symbolickému útoku (pomocí gest) vůči jinému jedinci nebo předmětu. Často se v literatuře používá volně a zaměnitelně s alternativními výrazy - násilí, hostilita, destruktivita. Je to nejtypičtější reakce na frustraci, tj. situaci, kdy se zacílenému chování individua postaví do cesty překážka a je tak znemožněno dosažení cíle. Jestliže se nám nedaří překážku překonat, naše vnitřní napětí stoupá a s ním obvykle i agresivita. Cítíme se ohroženi a vzniká silná potřeba chránit své „já“.¹²⁾

Agrese tak patří mezi způsoby vyrovnání se psychickou zátěží. Proto ji T. W. Costello a S. S. Zalkind uvádějí v přehledu obranných mechanismů jako formu reakce, kdy se osoba mstí za utrpěnou urážku nebo za omezování tím, že potlačuje druhé. Snaží se je ovládat a poškozovat. Existuje ovšem i „ničivý vztek“, kdy se agrese přesune na věci¹³⁾.

Obecně rozlišujeme mezi asertivitou a agresí. Asertivitou chápeme „ofenzivní, dynamické, energické a sebeprosazující se chování, bez snahy ublížit jiné osobě“¹⁴⁾. Proti tomu agresi definujeme jako chování úmyslně zaměřené na poškození a zranění jiné osoby.

12) PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 13

13) COSTELLO, T.W., ZALKIND, S.S. in NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995, s. 225

14) VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: ISV, 1997, s. 315

Nezáleží přitom na tom, zda je ona osoba zraněna fyzicky nebo psychicky. Za agresi považujeme i chování, které způsobuje oběti psychický diskomfort (duševní nepohodu). Agrese může mít v zásadě tři podoby:

- fyzický útok na jinou osobu
- fyzický útok na majetek jiné osoby
- psychologické zranění jiné osoby (zahrnuje ponižování, zesměšňování, zastrašování, urážení, vydírání atd.), kam patří i mobbing

Agresi můžeme definovat jako chování, které se vyznačuje následujícími znaky:

- poškozují jinou osobu
- je záměrné porušuje situačně relevantní formy
- není motivováno snahou pomoci dané osobě ani jinými prosociálními úmysly

Typy agrese

Existuje samozřejmě více kritérií, na základě kterých můžeme kategorizovat agresi (např. verbální/neverbální, přímá/nepřímá, útočná/obránná atd.). Pokud budeme klasifikovat agresi podle motivu, známe tři základní typy agrese:¹⁵⁾

- **Afektivní agrese** (hostilní, zlostná, impulzivní, emocionální, expresivní)
Vyznačuje se reaktivním charakterem - souvislostí s averzivním podnětem. Je provázena silným emocionálním prožitkem (vztekem, zlostí, strachem) a nebývá plánovaná.
- **Instrumentální agrese**
Je spíše vedlejším produktem při dosahování jiného, neagresivního cíle
- **Šikana (tyranizování)**
Je charakteristická opakovaným a dlouhodobým ubližováním, přičemž typickým znakem je nerovnost v moci šikanujícího a oběti. Nemá charakter afektivní agrese ani reaktivní charakter. Je označována jako proaktivní agrese.

Z tohoto hlediska má mobbing nejbližší šikaně, resp. je kombinací instrumentální agrese a šikany. Při mobbingu ale nemusí mít agresor větší moc či sílu. Naopak se někdy setkáváme s mobbingem proti nadřízenému, který má oficiálně větší moc.

15) VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: ISV, 1997, 453 s.

Reakce na agresi

U každého objektu agrese, respektive agresivního chování, můžeme sledovat určité společné znaky v prožívání a chování, při vyrovnávání se s dopadem agrese.

1. Krize, krizová fáze

Trvá do 90 minut po útoku: Hladina adrenalinu je stále vysoká (adrenalin se ještě vyplavuje), napětí odeznívá a je následován fyzickým a psychickým vyčerpáním.

2. Postkrizová deprese

Útok je často interpretován jako ponižující. Deprese se projevuje ztrátou nebo snížením důvěry ve své schopnosti a ztrátou smyslu z práce nebo profesní identity.

3. Střednědobé důsledky

Přeceňování výskytu násilí, obavy z nových situací a nových kontaktů, ztráta vůle pouštět se do nových konfrontací a jakkoli riskovat, zvýšená podrážděnost.

4. Dlouhodobé důsledky

Neočekávané návaly strachu v důsledku „flash backů“, resp. znovuprožívání útoku, snaha o jeho popření a o „vymazání“ vzpomínek a pocitů s útokem spojených. Důsledky útoku mohou trvat měsíce i roky a v tomto smyslu má útok mnoho společného s jinými traumatickými zážitky. Ve své nejúplnější formě ústí důsledky útoku do posttraumatické stresové poruchy (PTSD - Post-Traumatic Stress Disorder) (viz dále kapitola 3. Důsledky mobbingu). PTSD je definovaná jako rozvoj charakteristických symptomů, které následují po vystavení extrémnímu traumatickému stresoru, který způsobuje intenzivní strach a pocit bezmoci a hrůzy. Obvykle vede k trvalému vyhýbání se stimulům spojeným s traumatem a celkovému znečitlivění (oploštěné emotivité, snížení očekávání do budoucnosti apod.) Současně s tím se vyskytuje zvýšené napětí, jež se projevuje obtížemi při usínání a poruchami spánku, podrážděností, poruchami koncentrace apod.¹⁶⁾

2.1.2. Motivace mobbingu

Dostáváme se k podstatné otázce: Proč lidé mobbují, resp. co způsobuje, že se zdraví dospělí lidé obracejí k mobbingu?

V dnešním pracovním prostředí a ve společnosti obecně je kladen velký důraz na výkon a úspěšnost. Často se skrze tyto hodnoty „měří“ hodnota člověka samotného. Tiše

16) VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: ISV, 1997, s. 315-337

se předpokládá, že úspěšní pracovníci budou pracovat přes čas, pod tlakem, je kladen důraz na rychlost, přesnost, aktivitu, často bez nezbytného odpočinku. Lidé pracující pod tímto tlakem cítí únavu a podrážděnost jako svoje pracovní selhání. Prototyp úspěšného manažera se pojí s adjektivy jako iniciativní, výkonný, tvrdý, neúnavný. Sociální status a především sociální přijetí je jedním z důležitých aspektů spokojenosti jedince nejen v pracovním životě. Zřejmě proto způsobují útoky na status a sebehodnocení takové škody na psychickém zdraví jedince. Také politika především amerických společností ve stylu „hire and fire“ (najmout a propustit) působí jako značný stresor. Právě v těchto podmínkách je pak klíčové, jaké vztahy na pracovišti jsou a na jaké úrovni je řízení a firemní kultura. Převládá-li na pracovišti důvěra ve spravedlnost zaměstnavatele, důvěra, že dobrá práce bude oceněna, vzniklé konflikty se řeší rychleji a efektivněji a k mobbingu nedochází, nebo je včas odhalen a potrestán.¹⁷⁾

Je také otázkou, nakolik je srovnatelná šikana mezi dětmi, či útoky dětí např. na učitele s mobbingem. Určitě lze tento typ šikany zařadit do velkého „pytle“ agrese, spolu s mobbingem, šikanou mezi žáky, šikanou v armádě, rasovou diskriminací, sexuálním obtěžováním, diskriminací na základě věku, handicapů, obezity, sexuální orientace, náboženského vyznání atd. Setkáváme se stále častěji s agresí obrácenou proti učiteli nebo vychovateli, živnou půdou pro tento typ šikany jsou, zdá se, hlavně soukromé školy, kde je učitel pod dvojím tlakem - problematický žák nebo student je zároveň „živitelem“ školy, je jejím zákazníkem. Na učitele je vyvíjen tlak od vedení školy, aby drobné prohřešky přecházeli, nicméně tyto „drobné prohřešky“ mají někdy obudné rozměry. Mimo sféru školství se setkáváme s velmi podobným typem šikany i ve sféře komerční - jsou popsány typy šikany vedené od dodavatelů nebo odběratelů a nejedná se pouze o tlak na ceny a další obchodní podmínky.¹⁸⁾

Huberová (1993) uvádí čtyři příčiny a motivy, které napomáhají vzniku mobbingu:¹⁹⁾

1. Stres z přetížení nebo špatné organizace práce

Neustálá časová tíseň a přehnané požadavky působí na mobbing velmi příznivě. To lze snadno pochopit. Každý jedinec je v neustálém napětí a kromě toho se na každém špatně organizovaném či nedostatečně obsazeném pracovišti často dělají chyby, přičemž tlak shora se stupňuje a kolegiální, ohleduplnost a ochota si s kolegy vzájemně vypomoci za tím vším zaostává. Stres s sebou přináší agrese, současně zde působí faktor nedostatku času a s tím související i minimální možnost si věci řádně prohodit.

17) PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 16

18) LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. DP, Praha, FF UK, 2002, str. 17-18

19) HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti-mobbing*. 1. vyd. Martin: Neografie, 1995, s. 16-17

2. Jednotvárnost a nuda

Jednotvárnost práce provokuje k touze po změně. V těch nejhorších případech uděláme své nervové soustavě dobře tak, že znepríjemníme život těm ostatním. Kolikrát i sebemenší rádooby žertovné podněty představují stresový faktor, který nelze podceňovat, neboť dokáže vyvolat agresivitu.

3. Špatný styl řízení

Mnoho odborníků pokládá za problém řízení na prvním místě psychický teror, a to nejen proto, že sami nadřízení často sužují své podřízené. Velmi často jsou i nepřímými strůjci. Slabý vedoucí, který na svůj úkol nestačí a tím znervózňuje celé oddělení, vytváří stejné mobbingové klima, jen poněkud odlišným způsobem než příliš autoritativní šéf, který otevřené kritice a diskuzím nedává žádný prostor.

4. Konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti

V podniku, kde se nikdo nemusí o své pracovní místo obávat, kde je postup možný pouze čestnými metodami, nemá mobbující osoba takřka žádnou šanci. Jestliže ovšem pracovnímu klimatu udává tón závist a strach, či pokud vedení podniku požaduje konkurenční tlak jako domnělý podnět k výkonnosti, pak ti slabší vsadí na psychický teror. Aby nezmeškali postup nebo aby je dokonce nesmetla první vlna propouštění, pak ne jeden z nich sáhne k různým „nečistým“ metodám.

Obdobně charakterizuje příčiny vzniku mobbingu i H. J. Kratz (2005), který jako důvody, proč je mobbing v současné době praktikován v takovém rozsahu, uvádí:²⁰⁾

- Mobbing může vyvolat nízká morální úroveň nebo špatné lidské vlastnosti jako závist, antipatie, žárlivost, rivalita.
- Zaměstnanec je vylučován z rozhodovacích procesů tam, kde je málo produktivní práce, tam kde je víc monotónnosti i víc nudy, a proto může zaměstnanec přemýšlet nad hloupými praktikami a nápady, které vedou k mobbingu, protože potřebuje nějak zabít a zpestřit čas.
- Spouštěcím mechanismem mobbingu je vždy konflikt, který nebyl správně urovnán. Ten pak doutná pod povrchem a může spustit mobbingové aktivity.
- Mobbing může být také vyjádřením sociálního napětí, které s vybíjí na jiné osobě. Oběť mobbingu může posloužit jako náhradní objekt agrese, která je namířena vůči někomu jinému.

20) KRATZ, H.J. *Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 18-20

- Mobbingu může přispět špatný styl řízení a mnoho odborníků taky psychický teror pokládá na prvním místě za problém managementu.
- Konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti může být také významným mobbingovým faktorem. Jejich důsledkem je surovější pracovní klima a nemilosrdný boj o pracovní místa. Pro mnohé zaměstnance není pak nic jednoduššího, než se vybít na druhých, uvolnit tak vnitřní tlak a zajistit si na jejich úkor vlastní profesní přežití.

Výskyt mobbingu je v podstatě přímo úměrný výskytu pracovní nespokojenosti, špatného sociálního klimatu na pracovištích a špatného psychického stavu zaměstnanců. Klíčovou rolí při vzniku mobbingu hrají právě pracoviště, která mají nízkou úroveň podnikové etiky a kde naopak panuje atmosféra nedůvěry, pomluv, závisti, tedy všeho, co člověka frustruje a deprimuje. Významným spouštěčem mobbingu je také jednotvárnost a nuda, které nutí jedince k rozptýlení a uvolnění a provokují ke změně podmínek. Důležitým faktorem vzniku mobbingu je konkurenční tlak a stres z přetížení. Mobbing vzkvétá tam, kde probíhá boj o lepší pozice, kde panuje intolerance a vztahy mezi kolegy jsou špatné. V neposlední řadě jde také o existenční nejistotu a strach z nezaměstnanosti. Nicméně někdy může být podnětem pro rozvinutí mobbingu zcela triviální konflikt (kolegyně moc větrá, má zavedené jiné pracovní postupy atd.) či pouhá odlišnost oběti.

2.1.3. Pachatelé mobbingu

Kdokoliv z nás je za určitých okolností schopný mobbingu, protože v každém z nás je agrese. A vzhledem k tomu, že se mobbing vyvíjí z neřešeného konfliktu, snadno se přihodí, že se změní vnímání aktérů konfliktní situace. Obyčejný konflikt se tak rázem může stát zdrojem pocitů křivdy či nepochopení a odsud již bývá jen krůček k ublížení druhému. Jenže jedno prosté ublížení a mobbing mají od sebe hodně daleko. U každého normálního člověka se postupem času objeví výčitky či pocity lítosti, u mobbera však nikoli.

Kdo je to mobber?

Mobber je pachatel mobbingu, agresor, nebo-li člověk, který druhým ubližuje, páchá na nich násilí. Vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců. Nejčastěji se jedná o člověka, který se vyznačuje určitými osobnostními zvláštnostmi. Nezřídka to bývají nevyzrálé osobnosti, které mají sklon

k dětskému způsobu agresivního chování, nebo nevyrovnaní jedinci, kteří mají strach ze svého vlastního selhání a mobbingem se snaží si své nízké sebevědomí zvednout. Mohou to být také lidé kteří neuznávají nic jiného než svoje vlastní pravidla a zákon silnějšího. Mezi mobbery patří rovněž kariéristé, jež se snaží prosadit na úkor druhých. Nejlepší předpoklady stát se mobberem má také člověk, který se náhle dostane do vyšší funkce nebo získá majetek. Změní se jeho vnímání, začne se cítit nadřazeným, a odsud již může být jen krůček k dokazování své převahy právě mobbingem.²¹⁾

Mezi autory publikací o mobbingu panuje shoda v tom, že typický profil pachatele mobbingu neexistuje, nicméně je možné určité charakteristické znaky vysledovat. Označují mobbery za emocionálně nestabilní, sociopaty, kruté, bezohledné a egocentrické jedince, silně autoritativní s pocitem vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Jako faktory, které „dráždí“ mobbery a provokují je k mobbingu, uvádí např. výborné pracovní výsledky oběti, neobyčejný talent, popularita a oblíbenost u kolegů, dobře integrované, stabilní osobnosti, nezávislost v myšlení aj. T. Field dokonce přirovnává mobbera k literární postavě Jekylla a Hyda. Hyde je k oběti zlý, sprostý, jízlivý, zlomyslný a mstivý, zatímco za přítomnosti svědků (Jekyll) je bezelstný, milý, nevinný, někdy až okouzující. Pravdu, že Hyde je skutečná osoba, zatímco Jekyll je jen role, zná jen oběť mobberových útoků.²²⁾

Typologie pachatelů mobbingu

Nejčastěji je citováno rozdělení pachatelů podle B. Huberové, která rozlišuje tři typy mobberů:²³⁾

1. **strůjci** – jsou při mobbingu hlavními aktéry, vymýšlí stále nové taktiky mobbingu a oběť tak nenechají ani vydechnout. Obvykle si kompenzují vlastní frustraci, nebo si od toho slibují vlastní výhody. Mnozí z nich jednájí sami, jiní hledají v kolektivu spojence.
2. **náhodní pachatelé** – z naprosto bezvýznamného konfliktu se mezi dvěma účastníky rozvine trvalý spor. Jde o vyrovnaný boj, dokud jeden z nich nezíská převahu. Přinejmenším do této chvíle hraje morální úroveň náhodného pachatele rozhodující úlohu. Poté se může rozhodnout, zda všech zlomyslností zanechá, anebo již oslabeného protivníka zničí.

21) SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 46

22) FIELD, T. 2007 in SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 46-47

23) HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti-mobbing*. 1. vyd. Martin: Neografie, 1995, s. 22-23

3. **Spoluúčastníci** – zde lze rozlišit mezi dvěma typy spolupachatelů. Jedni se aktivně zapojují do mobbingu, vysmívají se oběti apod. a ti druzí celý problém ignorují, dělají, že ho nevidí a tím k psychickému teroru pasivně přispívají, často ze strachu před možnými důsledky.

Zajímavá se jeví i typologie podle L. Svobodové, která rozděluje mobbery podle převažujících motivů, které je „nutí“ k mobbingu.²⁴⁾

- **Mobber závistivec a upír energie**

Nejenže mobber závidí druhým něco, co sám nemá, ale zároveň za to svoji oběť nenávidí. Ani ne tak kvůli oběti samé, ale spíš kvůli tomu, že vlastní něco, co mobber nemá. Její výhody se snaží buď zničit, anebo přivlastnit. Jako své oběti si volí jedince zdravé, vitální či aktivní. Vybírá si silné energické osoby s chutí do života, aby si mohl přivlastnit jejich kvality a vysát z nich energii.

- **Mobber tyran a manipulátor**

Tento typ mobberů žije z toho, že druhé ničí a ponižuje. Prožívá dokonce dvojí potěšení; jednak když ubližuje a ponižuje a jednak když o ponížení před obětí mluví. Nedokáže respektovat druhého člověka. Útočí na sebevědomí a sebedůvěru oběti jen proto, aby si zvedl vlastní sebehodnocení. Znevažuje druhé, aby sám sobě dodal hodnotu. Mnoho času tráví kritizováním oběti a dokazováním vlastní nepostradatelnosti. Takový člověk má touhu ovládat druhé, manipulovat s nimi i s jejich životy. Má velký talent rozhádat lidi kolem sebe. Nenápadnými poznámkami nebo lživými informacemi se snaží druhé proti sobě poštvat. Cítí potěšení, když svoji oběť ničí prostřednictvím druhého a jeho cílem je vyjít z toho jako jediný vítěz.

- **Mobber diktátor**

Motiv moci je pro mobbera hnacím motorem. Touha vládnout, být nadřazen, dominovat, mít za každou cenu převahu, ho žene stále vpřed. S tím je spojená nadměrná potřeba obdivu, uznání či touha po sebezdokonalení. Má tendenci rozkazovat, udělovat úkoly, hrát si na vedoucího. Mobbera ovládá potřeba mít pod kontrolou vše, co druzí řeknou, dělají nebo čemu věří.

- **Mobber ničitel konkurence**

Někteří lidé se s příchodem nového pracovníka cítí ohroženi, i když jim ve skutečnosti žádné nebezpečí nehrozí. Nejde o ztrátu pozice ani o postup, mobber prostě nedokáže snést srovnání. Vede ho strach, že by se mohlo ukázat, že není tak dobrý, jako jeho kolega,

24) SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 50-53

a proto volí mobbing jako prostředek k odstranění nežádoucí konkurence. Nezřídka je mobberova kvalifikace oslabena nebo okolo svého vzdělání mlží, či ho dokonce předstírá.

- **Nespokojený mobber**

Motiv nespokojenosti je v podstatě charakteristický pro všechny mobbery. Mobber je nejistý, frustrovaný, má zraněné ego. Veškeré své chyby, potíže či nedostatky svaluje na druhé, svoji nenávist promítá na ostatní, ze kterých se pak stává jeho kořist. Hlavní metodou mobberovy obrany je projekce. Mobber se snaží na oběť přenést vše, co je v něm samém špatné. To mu pomáhá k utišení vnitřního napětí a kompenzaci komplexu méněcennosti.

- **Stresovaný mobber**

Jedním ze zdrojů mobbingu bývá i mobberova neschopnost vypořádat se s velkým napětím a zátěží, ať už v práci či v soukromém životě. Jako vhodný způsob odreagování se od stresu mu slouží napadání druhých. Popírá tím své vlastní utrpení, bolest, obtíže či deprese. Hledá si obětního beránka, který za něho ponese vše, co sám nedokáže unést. Popíráním reality mění svoji psychickou bolest v negativní přístup k ostatním

- **Znuděný mobber**

Nikoliv ojedinělým důvodem ke vzniku násilí na pracovišti je nuda. Špatná organizace práce, její nedostatek, monotonie či stereotyp dávají dostatek prostoru k vymýšlení, jak zaplnit čas a stávají se tak spouštěcím mechanismem mobbingu.

- **Mobber bývalá oběť**

Mobber může napadat druhého člověka i proto, že sám byl dříve obětí. Útočí první, neboť má strach, že by se mohly opakovat útoky na něj. Často má pocit, že ho někdo pronásleduje nebo mu chce ublížit. Roli oběti má perfektně zvládnutou. Zkušenost jej naučila, že je to jediná cesta k „přežití“. Takového člověka je těžké prohlédnout. Vzbuzuje v nás soucit, protože si myslíme, že prožil velké utrpení, litujeme ho a přitom sebou necháváme manipulovat.

- **Mobber středobod vesmíru**

Tento typ mobbera se často staví do role oběti, chce být litován, vyvolat soucit a čerpat s tím spojené výhody. Tuto taktiku volí nejčastěji tehdy, když je nucen k zodpovědnosti. Touží být středem pozornosti a je schopen k tomu užít jakýchkoliv prostředků. Mobber se snaží dotlačit oběť k nějaké reakci - odvetě, aby se mohl vydávat za oběť a o skutečné oběti říct, že ona je ta špatná. Využívá slabosti oběti, aby ji zesměšnil, posílil v ní pocit viny a hlavně ji vyprovokoval k nevhodné reakci před svědky. Oběť

vybuchne, čímž vlastně potvrdí mobberova slova a okolí přesvědčí o tom, kdo je ten špatný. Mobber tak získá nejen spojence proti skutečné oběti a začne být ostatními litován, ale navíc v obětech vyvolá výčitky.

Mobber muž versus mobber žena

Na otázku, zda je horším mobberem muž či žena nelze jednoznačně odpovědět, Svobodová doslova uvádí, že „facka často bolí mnohem méně než opakované ponižování, ztráta důstojnosti a nedobrovolná izolace“²⁵⁾.

Podle výzkumu prof. Leymanna není v mobbingu mezi pohlavími téměř rozdíl. Mobbing může stejnou měrou i stejně často postihnout jak muže tak ženy. Totožná je i jejich snaha o likvidaci oběti, snaha vyštvat ji ze zaměstnání, zničit. Odlišnost je pouze v tom, že ženy si za své oběti častěji vybírají ženy a muži muže s tím, že u mužů, je tento podíl markantnější. Procentuálním vyjádřením jsou ženy ve 40 % šikanovány ženami, ve 30 % muži a ve 30 % oběma pohlavími, zatímco u mužů je tento poměr 76 % muži, pouze 3 % ženy a 21 % obě pohlaví.²⁶⁾

2.2. Fáze mobbingového procesu

I „naprosto normální šílenství“ má své zákonitosti, jak vcelku vtipně ve své knize „Psychický teror na pracovišti“ uvádí B. Huberová. Je úplně lhostejné, zda postihne vysoce postaveného manažera, učitele či pomocnou pracovní sílu. Prostě psychický teror probíhá na nejrůznějších pracovištích dle obdivuhodně stejného schématu.²⁷⁾

Typický mobbingový proces lze rozdělit do čtyř fází:

- konflikt
- nástup psychoteroru, systematických útoků na oběť
- zveřejnění případu, zapojení managementu
- vyloučení oběti

25) SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 53

26) KRATZ, H.J. *Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 21

27) HUBEROVÁ, B. in PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 20

Konflikt

Prvotním podnětem pro vznik mobbingu je vždy konflikt - mnohdy bezvýznamný, banální, malicherný (jiné pracovní návyky kolegů, odlišný pohled na zpracování pracovního úkolu, různé styly řízení apod.). Definicí konfliktu je mnoho. Můžeme zde například citovat definici M. Čakrta, že „konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů nebo sledování jejích záměrů“²⁸⁾. To, zda bude konflikt vyřešen normální cestou nebo se jako neřešený zvrhne v mobbing, záleží především na celkovém pracovním klimatu.

Živnou půdou pro mobbing jsou následující podmínky:²⁹⁾

- **stres z přetížení nebo špatné organizace práce** - neustálá časová tíseň a přehnané požadavky vedou ke stresu, který přináší agresi vyžadující určitou ventilaci. Nedostatek času souvisí s minimální možností případné konflikty řádně prodiskutovat,
- **jednotvárnost a nuda** - kdo má příliš volného času, snáze produkuje hloupé nápady. Jednotvárnost práce provokuje k touze po změně,
- **nevhodný styl řízení** - slabý manažer znervózňuje celé oddělení a vytváří klima podporující vznik mobbingu podobně jako příliš autoritativní šéf,
- **konkurenční prostředí a strach z nezaměstnanosti** - pokud vedení organizace používá konkurenční tlak jako typický podnět k výkonnosti, slabší spolupracovníci se často uchylují k psychickému teroru.

Pokud jsou pracovníci pod neustálým časovým tlakem a nemají příležitost běžné konflikty řešit, nedochází ke zdravé výměně názorů a napětí mezi pracovníky se prohlubuje. Nabízí se zde otázka jak lze odlišit mobbing od „normálního“ výskytu konfliktů na pracovišti? Budeme-li vycházet z jeho definice, tak mobbing je nejen opakovaný (což mohou být konflikty také), ale je i systematický, což konflikty nejsou. Neřešené konflikty mohou přejít v mobbing, ale mohou také zůstat jen nevyřešenými konflikty a vyústit ve vzájemnou nevraživost dvou kolegů, kterou rozhodně za mobbing nelze považovat.

28) ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 11

29) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 134

Nástup psychického teroru

Pokud není konflikt vyřešen, jeden z aktérů se stává obětí cílených a opakovaných útoků. Zpočátku oběť nemusí přikládat útokům váhu, často si jich v počáteční fázi nevšimne, neboť útoky nejsou tak časté ani silné, považuje je za náhodu, nicméně útoky sílí, stávají se cílenějšími a silnějšími. Po určité době se psychický i fyzický stav oběti zhoršuje, snižuje se její sebedůvěra a sebehodnocení a zhoršuje se pracovní výkon, dostávají se pocity úzkosti a první příznaky psychosomatických onemocnění.

Mobber se v tomto stádiu snaží oběť co nejvíce ovládnout a udržovat ji v neustálém napětí za účelem její postupné sociální izolace. Oběť se stává terčem stále častějších a promyšlenějších útoků a je postupně vytěšňována z kolektivu. Z toho vyplývají i reakce oběti. Stává se konfliktní, její povaha se mění, čemuž ostatní nerozumí, nechápou její změnu nebo jim příčina této změny nedochází. Výsledkem je, že okolí začne oběť hodnotit negativně.

Zapojení managementu

Ve třetí fázi se tento teror stává oficiálním, útoky se opakují stále častěji, jsou mnohem intenzivnější a závažnější a nelze je již přehlédnout. Management postřehne, že se něco děje (pokud se do mobbingu nezapojoval již ve druhé fázi). Oběť má daleko horší pracovní výsledky, častěji absentuje, je častěji nemocná a často i útočná a paranoidní. Bohužel pro oběť obvykle management nesprávně posoudí situaci a namísto podpory hledá způsob, jak se vypořádat s problematickým pracovníkem. Oběť mobbingu bývá označena jako problematický pracovník nebo je označena za duševně nemocnou. Nesprávné posouzení situace managementem i odborníky posílí negativní kruh. Oběť v této fázi již trpí značnými psychickými i fyzickými problémy, často je donucena absolvovat vyšetření u psychologa nebo psychiatra, kde překvapí škálou svých symptomů. Obvyklé jsou poruchy spánku, extrémně snížené sebehodnocení, psychosomatická onemocnění, deprese, podezřívavost, úzkostnost atd.

Vyloučení

V této (poslední) fázi dochází k oficiálnímu vyloučení z kolektivu. Problematický pracovník je převeden na jiné pracovní místo, izolován od ostatních kolegů, jsou mu přidělovány pouze podřadné práce, omezovány kompetence a je neustále kontrolován. Pod takovým tlakem se pak začne dopouštět přesně těch chyb, které mu byly z počátku neoprávněně vytýkány a nejčastěji dojde k ukončení pracovního poměru.

2.3. Typické způsoby mobbingu

Mobbeři jsou při svých postupech neobyčejně vynalézaví. Často kombinují nejrůznější postupy s účelem poškodit a vyřadit oběť z pracovního procesu. Do mobbingu zapojují další kolegy, „dělají si starost“ o oběť před nadřízenými, aby tak upozornili na pokles jejího pracovního výkonu, s obětí se naoko přátelí a využívají osobní informace k pomluvám, apod.³⁰⁾ Prof. Leymann popsal 45 postupů a forem chování, které lze považovat za mobbing (jsou pro mobbing typické)³¹⁾. Podle cílenosti útoků je rozdělil do 5 kategorií na

- I. útoky na možnost se vyjádřit, příp. se někomu svěřit,
- II. útoky na sociální (mezilidské) vztahy,
- III. útoky s dopadem na pověst, úctu a vážnost,
- IV. útoky na kvalitu pracovní a životní situace,
- V. útoky na zdraví.

Leymann původně hledal určité povahové rysy, které by byly společné pro všechny pachatele nebo oběti mobbingu, žádné však nenašel. Podrobnější analýzou pracovních podmínek však odhalil některé typické, pravidelně se vyskytující a opakující formy chování, které výhradně z pedagogických důvodů rozdělil do těchto pěti kategorií (více viz. příloha 1).

Výčet technik samozřejmě není a ani nemůže být úplný, neboť vynalézavost mobberů často nezná mezí a repertoár jejich technik je v podstatě bezedný. Jednotlivé strategie se vzájemně prolínají, navíc jak se mobbing vyvíjí, mění se i mobberovy metody.

K nejtypičtějším postupům mobbingu patří:

- šíření pomluv
- ignorace a izolace

30) PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 23

31) LEYMANN, H. in BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 152-154

- sabotování práce
- znevažování výkonů a schopností
- poškození soukromí a osobnosti
- fyzické útoky
- malá válka
- sexuální obtěžování

2.3.1. Šíření pomluv

Mnozí mohou říci, že trocha pomluv je přece neškodná. Pomluvy patří ke každodennímu životu, mají i své kladné rysy a plní i určitou společenskou úlohu v našem každodenním životě v zaměstnání. Pomlouvání druhých je určitá forma komunikace, i když ne zrovna ta nejohleduplnější. Když např. dva kolegové kritizují chyby vedoucího, mohou si přitom vyměňovat názory, vzájemně si je potvrzovat zpravidla tak mohou naprosto neškodným způsobem odbourat svou agresivitu. Avšak pokud se tak děje často, je nutno i v případě pomluvy znát míru a také záměr, který se za tím vším skrývá. Pakliže se dostane do oběhu pomluva, která dotyčného očerňuje a může mu dokonce i ublížit, byla povolená mez jednoznačně překročena. Silnými podněty k takovému jednání mohou být vlastní slabiny, které se pomluvami přisoudí té třetí osobě, nebo jen holá závist vůči úspěšnému kolegovi či šikovnému známému. Ten, kdo se stane obětí cílevědomého troušení pomluv, se rychle ocitá v osamění, neboť postižený tuto formu psychického teroru velmi často nepostřehne, většinou jí pouze vytuší.

K nejčastějším strategiím patří:

- zákeřné šuškáání

(Postižený nanejvýš jen tuší, že se v jeho nepřítomnosti o něm mluví, jistotu však většinou nemá)

- tajuplné narážky

(Různé dvojsmyslné poznámky a poněkud zvláštní komentáře, které si oběť neumí vysvětlit, obzvláště v případě, když vůbec nic netuší)

- zveličování a zevšeobecnování jednotlivých případů

(Paní XY byla jednou večer spatřena v jedné hospůdce a následně jí byla připsána podoba ženy, která každou noc chodí po restauracích a loví muže)

– zlomyslné osočování

(Přesto, že se v tomto případě jedná o jednu jedinou pomluvu, která se dostane do oběhu, je tato forma pomlouvání velmi častá a velmi ničivá. O kolegovi se rozhlásí, že je alkoholik, kolegyně je zdegradována coby lehká žena, která kvůli kariéře spí s každým, ta nová zase údajně zpronevěřila na svém předchozím pracovišti nějaké peníze apod.)

– očerňování u nadřízeného

(S cílem postiženému uškodit a sebe předvést v lepším světle se nadřízenému jen tak mimochodem naznačí domnělé chyby či charakterové slabiny oběti.)

– oběti se připisují provinění, kterých se nikdy nedopustila

(Zpravidla ne přímo, nýbrž velmi opatrně. Na oddělení se něco porouchalo, neřikal náhodou pan XY, že s tím stále neumí pořádně zacházet?)

– cílený odstřel

(Vymýšlejí se stále nové a nové pomluvy, které oběti škodí. Někdy se obvinění šíří písemnou formou, prostřednictvím anonymů zasílaných vedoucímu či vyvěšením na veřejných místech)

Mobbing prováděný formou pomluv je sice velmi rozšířený, ovšem z hlediska oběti obtížně identifikovatelný. Postižení zpočátku nemívají ani tušení, co se děje za jejich zády, pouze cítí, že něco není v pořádku. Než se oběť (jestli vůbec někdy) může konfrontovat s výtkami, ztratí už většinu ze své důvěryhodnosti a velmi často se jí tuto již nikdy zcela obnovit nepodaří.³²⁾

2.3.2. Ignorace a izolace

Komunikace je základní potřebou člověka a současně i předpokladem pro společenské kontakty. Kdo nemá možnost, ať již z jakýchkoliv důvodů, si pohovořit s ostatními, začne již za krátkou dobu v takových poměrech velmi trpět. Jaké následky mohou mít pro komunikaci nepříznivé pracovní podmínky, popisují ve své knize „Psychický stres na pracovišti“ H. Dunckel a D. Zapf: „Pracoviště, kde dostatečné možnosti komunikace absentují, ovlivňují psychické stresové reakce, neboť nepřipouštějí žádnou společenskou podporu“³³⁾.

32) HUBEROVÁ, B. in PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 24-25

33) DUCKEL, H., ZAPF, D. 1986 in HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti-mobbing*. 1. vyd. Martin: Neografie, 1995, s. 45

Pokud jsou tedy společenské kontakty na základě vnějších pracovních podmínek omezeny, je to pro každého jednotlivce zátěž, nicméně jsou na tom, tak říkajíc, všichni stejně. O nerovnoměrnou zátěž jde teprve tehdy, pokud se nás jiní zdánlivě úmyslně snaží zatlačit do izolace.

Většina z nás má určitě zkušenost s tím, že ho někdo po určitou dobu ignoroval. Např. v partnerských vztazích není tzv. „tichá domácnost“ nic neobvyklého. Toto období „komunikačního ticha“ mívá zpravidla jen krátkého trvání, poté dochází k usmiřování za pomoci někdy i velmi příjemných metod a případ bývá rychle zapomenut.

Při mobbingu je tomu však jinak. Jak dlouho potrvá izolace a zda vůbec někdy bude ukončena, to postižený neví. Kromě toho si většina obětí naprosto neumí vysvětlit, proč jsou vlastně přehlíženy a takto trestány.

Pro oběť je vždy rozhodující, kdo a kolik lidí ji ignoruje a odmítá. Nejneškodnější je zcela jistě případ, kdy jde pouze o jednu osobu, se kterou navíc nemusí spolupracovat. Jiné je to samozřejmě v případě, když se jedná o kolegu z kanceláře či o bezprostředně nadřízeného. Kromě toho zde hrozí, že se na izolaci oběti začne postupně podílet stále více a více kolegů a nezřídka dochází až k úplnému odstavení celým pracovním kolektivem.

K nejčastějším strategiím patří:

– odmítnutí podpory

(Jeden kolega je v časové tísní a druhý má již hotovo. Přesto však odmítne pomoci bez jakéhokoliv rozumného vysvětlení)

– zavírání dveří

(Před obětí se demonstrativně zavírají dveře. Jedná se o naprosto jednoznačné gesto, které vyjadřuje, že vstup a poslouchání je postiženému zakázáno)

– odmítnutí spolupráce

(Více kolegů má společně splnit nějaký úkol a ti, kteří mobbují, se již předem zasadí o to, aby se oběť do týmu nedostala)

– ignorování oběti

(Mobbující postiženého nezdraví, nekomunikují s ním, nevnímají, co říká, prostě se chovají tak, jako kdyby vůbec neexistoval.)

– oběti se brání vyjádřit svůj názor

(Při diskuzi je oběť po prvních slovech okamžitě přerušena nebo dokonce okřiknuta ve smyslu: „Váš názor nikoho nezajímá!“ či „Kdo se Vás na to ptal?“)

– zadržování nových informací

(Všichni vědí, že přijde např. nový vedoucí, postižený se to však dozvídá jako poslední, příp. vůbec ne. Často je to doprovázeno komentáři typu: „To už se ví přece dávno. Zvláštní, že Vy nikdy o ničem nevíte.“)

– zapírání důležitých informací

(Na pracovišti došlo k důležitým změnám, každý o tom ví, kromě postiženého. Zákeřnost této taktiky tkví v tom, že oběť se necítí pouze izolována, ale nutně se dopouští i chyb, neboť se změnami nebyla obeznámena a tím si vyslouží negativní hodnocení od nadřízených.)

– náhlé ukončení rozhovoru

(Jakmile oběť vstoupí do místnosti, každý okamžitě přestává hovořit. Toto mlčení ve skutečnosti napoví mnohem víc než spousta slov – oběť je označena jako rušivý element)

– vyloučení ze společných částí běžného pracovního dne

(Postiženého např. nikdo nezve, aby šel s ostatními na oběd, aby si sedl s ostatními ke kávě. Někdy je vyloučení naznačeno mnohem zřetelněji, např. že ostatní při obědě změni stůl, pokud si k nim přisedne)

– prostorová izolace

(Spolupracovníci postaví stůl postiženého do kouta, či jej jakkoliv oddělí od ostatních.)

Jak dlouho lze takové chování snášet, je přirozeně velmi individuální. Mnozí lidé se při naprosté izolaci zhrouť již po několika měsících. Každý člověk totiž pociťuje potřebu být milován, vážen či alespoň akceptován. Je-li člověk izolován, jedná se o tvrdý útok na jeho vlastní důstojnost a sebeúctu. Je samozřejmé, že společenské kontakty, které jsou pro osobní uspokojení nenahraditelné, se neomezují pouze na profesi, ovšem jejich význam v pracovním prostředí by neměl být podceňován. Koneckonců většina lidí tráví nuceně převážnou část svého života se svými spolupracovníky. Pokud na pracovišti vládne komunikační ticho, je to pro postižené stresující faktor, který dříve či později může vést k těžkým psychickým či fyzickým symptomům.³⁴⁾

34) HUBEROVÁ, B. in PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 26-27

2.3.3. Sabotování práce

Systematické sabotování práce toho druhého je též jedna z metod mobbingu. Uplatňuje se jak vůči stejně postaveným, tak i vůči vedoucím pracovníkům. Mobbing podřízených vůči nadřízeným se zcela jistě vyskytuje méně často, většinou se takto děje v případě, že na vedoucí funkci nastoupí např. čerstvý absolvent vysoké školy, který nemá dle názoru kolektivu dostatek zkušeností, jiní počítali s tím, že na toto místo budou jmenováni právě oni, bývalý vedoucí byl v kolektivu velmi oblíben apod.

Mezi nejčastější strategie patří:

- mizení pracovních podkladů a pomůcek

(Odcizují se různé písemnosti, pracovní pomůcky nejsou najednou k nalezení a po několika dnech či týdnech se najednou objeví v zásuvce psacího stolu.)

- falšování a poškozování

(Kolegyně přepíše po práci již hotové dopisy, které napsala oběť, a tyto, plné chyb, dá nadřízenému v naprosté tichosti na stůl k podpisu. U čerstvě opraveného auta, které večer připravil k předání nepohodlný spolupracovník, druhý den při jeho předávání zákazníkovi upadne kolo.)

- informační lež

(Důležitá jednání jsou úmyslně nesprávně termínována, změny v procesu výroby jsou zamlčovány. Na stížnosti oběti je pak reagováno slovy „Musel jste to špatně pochopit“ či „To jste na to určitě zase zapomněl“.)

- zpronevěry

(Důležité dopisy, pracovní materiál či podklady, které postižený netrpělivě očekává, nikdy nedojdou, třebaže byly prokazatelně odeslány)

- zákeřná blokáda

(Přislíbení a následně odepření spolupráce krátce před termínem dokončení.)

- duchovní krádež

(Dobré nápady a nové návrhy, které vymyslela oběť, se představenému prezentují jako vlastní tvůrčí přístup k práci. Postižený se to často ani nedozví, anebo se jen diví, proč shora nepřichází žádné uznání.)

Jestliže je sabotována vlastní práce a jsou jí kladeny překážky, pak to pro postiženého neznamená jen zbytečnou práci navíc. Pachatel svůj cíl většinou nemíjí, a tak oběť na sebe

nutně přivolá hněv vedoucího a někdy i hněv kolegů, neboť navenek se celá záležitost jeví být zcela jednoznačnou. Postižený je nespolehlivý, nepořádný, vždycky někam založí důležité podklady, nepamatuje si rozhodující termíny, dělá stále chyby a navíc se snaží ze všeho vykrotit tvrzením, že za nic nemůže. Oběť se tak rychle dostává do defenzívy, zejména pak tehdy, jestliže na skutečném strůjci neleží ani stín podezření. Důvěryhodnost postiženého začne být ze všech stran zpochybňována, někdy dokonce začnou oběti pochybovat i samy o sobě a často v hlubokém znepokojení upadají do depresí.³⁵⁾

2.3.4. Znevažování výkonů a schopností

Práce patří k životu a pro většinu lidí znamená povolání daleko více, než jen nutné zlo sloužící k úhradě lidských potřeb a zálib. U mnoha lidí pramení velká část jejich sebevědomí a pochopení vlastního já z pracovní existence. Uznání, kterého se nám dostává v zaměstnání, se nedá vyvážit uznáním v soukromí. Jakmile je nám tato forma seberealizace upírána, znamená to pro nás závažný zásah do pocitu osobního blaha, který se často projeví i v našem soukromém životě. Přitom se nejedná pouze o představené a vedoucí, kteří dokáží ignorovat výkony podřízeného či je dokonce popřít. Stejného prohřešku se mohou dopustit i kolegové, kteří nepřístojnými komentáři a chováním dávají najevo, že si odborných schopností toho druhého nijak necení, samozřejmě pokud se nejedná o oprávněnou kritiku či ojedinělé výtky.

K nejčastějším strategiím patří:

– dělání z komára velblouda

(Případy, na které se za normálních okolností rychle zapomíná, se velmi dramatizují a zbytečně donekonečna přetřásají, až se o nich ví všude.)

– neustálá kritika a výčitky

(Chválit jen ve výjimečných případech? Bohužel, tato zásada na mnoha pracovištích často praktikována, je při mobbingu eskalována do neúnosné míry. I na výborném výkonu se zpravidla najde něco nedokonalého, takže postižený nemá naprosto žádnou šanci, ať dělá co dělá.)

– kompromitace

(Zdánlivě jen tak mimochodem je kolegyně v přítomnosti ostatních dotázána: „A co jsi vlastně poslední dobou dělala? Neměla jsi dovolenou? Člověk si vlastně ani nevšimne, že tady jsi...“)

35) HUBEROVÁ, B. in PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 28-29

– zpochybňování rozhodnutí

(Stačí říct např. „Nechci se do toho plést, ale nebylo by lepší nejdříve splnit jeden úkol a...“. Mobberovi se většinou takovýmto zdánlivě dobře mířeným komentářem podaří dosáhnout toho, že postižený znejistí, zneklidní a začne dělat více chyb)

– zrazování od motivace

(Výstraha typu „Všechna čest tomu, co jste si předsevzal, jen si neumím představit, jak jen tohle dopadne“ představuje tu lepší variantu. K těm horším, obvykle ze strany nadřízených, pak patří např. „Stejně Vám nevěřím, že to dokážete“)

– Zpochybňování odborné způsobilosti

(Oběť by se ráda ujala určitého úkolu, ale její protihráči okamžitě poukazují na její nedostatky.)

Jestliže je jedinec neustále kritizován a jsou znevažovány jeho výkony, pak to vše nutně působí i na jeho profesní sebevědomí. Žádný člověk není schopen objektivně posoudit svůj výkon a na pochvalu, uznání a povzbuzení je odkázán zvenčí. Jakmile se na člověka začne řídit jedna lavina negativních zpětných vazeb za druhou, pak zákonitě zneklidní a dříve či později začne pochybovat o svých výkonech, schopnostech a nakonec i sám o sobě. Dopouští se chyb, kterých by se za normálních okolností nedopustil a dostává se tak do začarovaného kruhu. Začne se cítit nepotřebným, neschopným, ztrácí důvěru v sebe sama a tyto počáteční pochybnosti mohou rychle přerůst v závažné deprese. Pocit, že člověk selhal, nelze ze sebe po práci jen tak setřást, a tak bohužel až příliš často ovlivňuje i jeho soukromý život.³⁶⁾

2.3.5. Poškození soukromí a osobnosti

Že na pracovišti, kde je rušno a těsno, dochází k agresím, na tom není vůbec nic zvláštního. A že je potřeba čas od času napětí nějak ventilovat, i to lze pochopit. Je ale nepředstavitelné, jak dalekosáhlé následky pro vlastní náhodnou oběť má takový neřešený konflikt a kolik nehorázností musí strpět vybraný obětní beránek. Prostor k útokům se najde vždy. Často to bývá soukromý život a intimní sféry postiženého, které se velmi bezohledně a naprosto bez jakýchkoli zábran stávají předmětem výsměchu. Osobnost oběti se postaví na pranýř, všichni se do ní trefují, protivníci postupně ztrácí i poslední zábrany a nepřestanou, dokud oběť úplně nezničí.

36) HUBEROVÁ, B. in PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 29-30

K nejčastějším strategiím patří:

– vtipkování na adresu vzhledu

(Často nebývá ušetřeno zhola nic, vše je hodnoceno od hlavy k patě; Účes, postava, oblečení, prostě vše je terčem urážlivých komentářů)

– napodobování oběti

(Pro pobavení ostatních a za účelem obět' co nejvíce pokořit se imituje chůze, hlas, gesta či dialekt)

– vysmívání se vadám

(Obzvláště zavrženíhodným projevem bezcitnosti je, že se oběťmi mobbingu mimořádně často stávají handicapovaní lidé. Pachatelé jdou často až tak daleko, že napodobují řečové vady či tělesné nedostatky handicapovaného, přidělují postiženému kolegovi ponižující práci, nebo si tropí žerty i z těžké choroby.)

– rýpání v otevřených ranách

(Jednu ženu opustil manžel a okolí si ji stále dobírá, že ho odpuzovala. Dítě jednoho kolegy má závažné problémy či trpí nějakou těžkou chorobou a postiženému se to stále připomíná, či je trápen morbidními komentáři.)

– kritika přesvědčení

(Protivníci se posmívají náboženskému přesvědčení či politickým názorům oběti, anebo ji kvůli výše zmíněnému neustále spílají)

– přetřásání soukromého života

(Kolegyně a kolegové otevřeně kritizují, diskutují či se posmívají partnerskému vztahu, rodině, osobním zálibám nebo soukromým zájmům postiženého)

– poškozování či zcizování osobních předmětů

(Dopouštění se různých přestupků na majetku oběti: někdo vypustí u kola vzduch z duší, z pracovního stolu se ztratí květina, rozbije se hrneček na kávu...)

– zveřejňování důvěrných informací

(Ať již se jedná o to, že se oběť kolegyni s něčím svěřila, či o to, že se o tom náhodou dozvěděli protivníci, soukromá záležitost se dostane ven, všude se o tom povídá a všichni si oběť kvůli tomu neustále dobírají)

– terorizování prostřednictvím telefonu

(Oběť je deptána i po práci anonymními telefonáty většinou uprostřed noci)

- zatahování rodiny oběti do celé záležitosti

(Je např. urážena telefonicky manželka, či dostává anonymní dopisy, ve kterých jí oznamují, že manžel má poměr s kolegyní ze zaměstnání)

- podezírání oběti z duševní choroby

(Znovu a znovu se nahlas uvažuje o psychickém stavu oběti stylem: „Jste zralý pro blázelec“, „Neuvažujete o návštěvě psychiatra“ apod.)

Účinky mobbingu pronásledují oběť většinou i po práci. Tento fakt je ještě závažnější tehdy, jestliže pachatelé nešetří ani soukromý život oběti a jeho intimní záležitosti. Osobnost postiženého drtí brutálními podpásovými útoky, snižují jeho společenskou váhu či úplně zničí čest a lidskou důstojnost oběti. Jakmile jsou vlastnosti, zvláštnosti a slabosti člověka stále zpochybňovány, jakmile se předmětem výsměchu a potupy stávají dokonce i rány osudu, pak se všední pracovní den velmi rychle stává pro oběť doslova peklem. To, že mnoho zpočátku zdravých lidí začne po takových útrapách trpět duševními chorobami, je jedním z nejdramatičtějších důsledků psychického teroru na pracovišti.³⁷⁾

2.3.6. Fyzické útoky

Mobbing nutně vede k ubližování a rovněž poškozují naše zdraví, neboť jestliže je napadena duše, trpí i tělo, které reaguje psychosomatickými symptomy a onemocněními. Kromě toho dochází při mobbingu i k takovým činům, které jsou zacíleny na tělesné zdraví. Tento druh šikanování není řídkým jevem a používá se velmi často ke zdůraznění dalších nepřístojností. Přímé tělesné násilí se spíše vyskytuje mezi muži, přičemž na vyšších místech se vyskytuje o poznání méně často. Špatné zacházení se většinou děje tak, aby postižený nebyl vážně zraněn, ale především vyděšen, což jednoznačně vyplývá ze strachu pachatelů před možnými trestně právními dopady. Použití bezprostředního tělesného násilí je jen jednou formou fyzických útoků na oběť. Cílevědomé ubližování na zdraví se provádí nejrůznějšími způsoby, kdy jako prioritní není přímé poškození oběti, nýbrž její zastrašení.

K nejčastějším metodám patří:

- vyhrožování tělesným násilím

(Děje se prostřednictvím jednoznačných poznámek či výstražných dopisů, stejným jazykem hovoří i různé symboly. V přítomnosti oběti se vytáhne nůž, v jeho skříňce se objeví smyčka, toto vše je postiženým zpravidla vnímáno jako přímá hrozba.)

37) HUBEROVÁ, B. in PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 30-32

– tělesná zranění a špatné zacházení

(Tyto útoky jsou částečně otevřenou agresí a částečně jsou zastírány, aby pak působily jako žert či nedopatření. Klasickým příkladem je nastavená noha, předmět, který je náhodně shozen a dopadne na oběť apod.)

– zvrácené jednání

(I když je známo, že oběť trpí astmatem, v její přítomnosti se i nadále kouří či se zamořuje vzduch nejrůznějšími spreji, do kávy jí přimíchávají různé léky apod.)

– nucení oběti k výkonu zdraví škodlivé práce

(Postižený je poslán do skladu pro nějakou těžkou věc, ačkoliv trpí bolestmi zad, učeň je nucen nosit ty nejtěžší věci, i když je zjevně ze všech nejslabší apod.)

Přímé následky podobných útoků, jako jsou bolesti hlavy a tělesné potíže, se dají většinou snášet lépe než nepřímé důsledky. Závažným faktorem se zde ukazuje být především strach z toho, jak vážně jsou například míněny určité hrozby, zda se budou útoky stupňovat a v neposlední řadě, kam až by byl útočník schopen zajít. Kromě popsaného zneklidňování trpí postižený též pocitem, že je utiskován a z pracovního kolektivu vyčleňován. Jeho sebevědomí je do značné míry narušeno a strach z velkého nebezpečí může rychle přerůst v pocit, který ho naprosto ovládne, což vede k depresím a trvalému pocitu strachu. Takový člověk často zásadně změní své chování tím, že je neustále ve střehu, neodvažuje se již svobodně vyjadřovat a stává se z něho osamělý podivín, který se stále více uchyluje do ústraní, následkem čehož je stále častějším terčem útoků.³⁸⁾

2.3.7. Malá válka bez naděje na smír

Mobbeři proti nesympatickému kolegovi použijí zlomyslných pomluv, odporného šikanování, týrání duše i těla, jen aby ho zničili. Mnohé druhy mobbingu i jejich jednotlivých činů však probíhají a na první dojem působí svým způsobem velmi neškodně a dokonce i jaksí směšně, takže si člověk nejdříve položí otázku, zda lze skutečně hovořit o psychickém teroru. Na nestranného člověka jednotlivé příhody působí tak, že jedná o řadu nechutných žertů, něco na způsob dětského tropení neplechty, které nemá konce. Ovšem i takové válčení pro nic může způsobit nezřídka i trvalé poškození zdraví.

38) HUBEROVÁ, B. in PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 32-33

Pokud jde o nejčastěji užívané strategie, tak v případě těchto malých válek by jejich výčet asi nebral konce. Použit lze v podstatě vše, co by postiženého mohlo eventuálně rozzlobit či urazit. Uvedu zde tedy pouze to, co je pro mnohé případy typické:

- K tomu, aby byla oběť zničena, není třeba velkých útoků. I z malých, avšak každodenních a neustálých nevraživostí, ke kterým dochází po delší dobu, dokáže člověk onemocnět.
- Mnozí mobbeři se neřídí jasnou a systematickou taktikou, pouze se snaží o to, aby oběť rozzlobili.
- K tomu, aby se osoba stala obětí mobbingu, nemusí mít mnoho více či méně vlivných spolupracovníků. Mnohdy bohatě postačí stejně postavená kolegyně se zanedbatelným vlivem, která oběti dokonale zprotiví všední pracovní den, zvláště tehdy, nemá-li postižený další kolegy, na které by se mohl obrátit. Čím menší je kolektiv, o to rozhodněji si ten který člověk vede.
- Při mobbingu bývá často jen málo času (mnohdy i vůbec žádný čas) k předběžnému varování. Žádná hádka, žádné otevřené rozpory oběti nesignalizují, aby se na psychický teror připravila.
- Ne vždy lze konflikt jasně rozpoznat, zvláště když spočívá přímo v osobě pachatele, v jeho neodůvodněné závisti, chronické nespokojenosti či konfliktní povaze. Pro oběť je pak daleko těžší a mnohdy i nemožné nějak rozumně postupovat, protože konflikt, který nemá žádnou příčinu, lze jen těžko odstranit

Kdo má pocit, že na druhého působí jako červená látka na býka v aréně, následkem čehož je neustále týrán a urážen, si musí nutně položit otázku „Proč? Co tak hrozného jsem udělal, že mě ten druhý nesnáší?“ Odpověď znějící „Nic“, by byla a je v mnohých případech tou jedinou správnou odpovědí. Většina obětí však po čase začne sama o sobě pochybovat a zpochybňovat i své vlastní chování. A přestože se někdy podaří zbavit se těchto pochybností, k uvolnění vnitřního napětí může sotva dojít. Postižený stále myslí na to, kdy dojde k další provokaci a tohoto napětí není schopen se zbavit ani po práci. Osvědčené způsoby řešení konfliktů nezabírají, dostavují se pocity bezmocnosti, pocity, že není prostor ani šance se bránit, které člověka psychicky i fyzicky mnohdy úplně vyčerpají.³⁹⁾

39) HUBEROVÁ, B. in PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 33-34

2.3.8. Sexuální obtěžování

I sexuální obtěžování lze za určitých okolností zařadit k mobbingu, i když jej někteří autoři do mobbingu nezahrnují a staví ho vedle na stejnou úroveň. B. Meschutatová, M. Holzbecherová a G. Richterová podávají v knize „Strategie proti sexuálnímu obtěžování na pracovišti (1993) následující definici:

„U sexuálního obtěžování jde především o způsoby chování:

- které si ženy nepřejí,
- které ženy urážejí a ponižují,
- které překračují hranice ženami vymezené,
- při kterých musí ženy, jakmile odmítnou či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky.“⁴⁰⁾

Dle studie Pracoviště sociologického průzkumu v Dortmundu, kterou v roce 1991 uveřejnilo Ministerstvo mládeže, rodiny, žen a zdravotnictví SRN, se však ženy nejeví příliš přecitlivělé k chování mužů, neboť vtipy týkající se žen, nejrůznější hvízdání či tzv. náhodné dotyky těl považuje pouze každá třetí žena na sexuální obtěžování. Většina je v těchto případech ochotna přimhouřit oko. Nicméně 72 % dotázaných uvedla, že se cítily být uráženy a ponižovány útoky, které ve většině případů považovaly za sexuální obtěžování. Až 56 % všech žen bylo poníženo nemístnými poznámkami na téma jejich postavy nebo soukromého života, 34 % bylo přímo hmatatelně poníženo štípnutím do hýždí a 22 % osaháváním poprsí. Každá 20. žena se dokonce stala i obětí sexuálního donucování. To všechno jsou alarmující fakta.

Ovšem jeden jediný sexuální útok, byť jakkoli opovržením hodný, ještě nelze označit za mobbing. O mobbingu můžeme hovořit pouze tehdy, jestliže je žena pokořována často a po delší časové období obscénními poznámkami a činy. Dle odhadu dr. J. Ebelinga, hamburského lékaře a odborníka na mobbing, spadá do oblasti sexuálního obtěžování přibližně 3 až 5 % všech případů mobbingu v Německu.⁴¹⁾

40) MESCHAUTATOVÁ, B., HOLZBECHEROVÁ, M., RICHTEROVÁ, G. 1993 in HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti-mobbing*. 1. vyd. Martin: Neografie, 1995, s. 81

41) HUBEROVÁ, B. in PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 35

2.4. Dílčí závěr

Mobbing má několik variant a žádná z nich rozhodně není příjemná. Navíc je na začátku velmi obtížné rozlišit, jestli jde o náhodu, anebo o záměrné chování. Hlavní zbraní mobbera však není fyzická síla, ale drobné a často nenápadné útoky, kterými pomalu, ale naprosto systematicky ničí svoji oběť. Snaží se ji vyvést z rovnováhy, narušit její sebevědomí a především ji vyštvat ze zaměstnání.

K jakému druhu šikanování se mobbeři uchýlí, závisí do jisté míry na hierarchii. Na nižších úrovních jsou úkoly jednotlivce jasně stanovené, a proto i snadno kontrolovatelné, což poskytuje relativně jen málo záminek k útokům, omezuje možnost kolegovi vytýkat něco odborného či zpochybňovat jeho výkon. Z tohoto důvodu se raději útočí na soukromý život oběti, její osobnost, její vlastnosti a její zvláštnosti. Na vyšší úrovni se oproti tomu kolegové uchylují k zatlačování oběti do ústraní, k znevažování jeho výkonů a schopností. Lepší pracovní zdatnost kolegy, případně jeho lepší pracovní pozice obvykle provokují k ještě lstivějším projevům. Často dochází k postupné eskalaci, kdy v průběhu samotného procesu mobbingu sahají pachatelé po stále nových, daleko nebezpečnějších zbraních, aby oběť ničili systematicky. Přitom není třeba ani moc velké nápaditosti. Kolega, který je soustavně konfrontován např. se stále novými pomluvami o svém soukromém životě, většinou zneklidní, znervózní, začne přemýšlet o možných příčinách těchto útoků a následkem je, že se nedokáže plně koncentrovat, jeho výkonnost klesá a občas udělá chybu. A jeho protivníci mají hned po ruce další prostředek nátlaku. Už nerozšiřují jen pomluvy, ale začínají kritizovat i jeho odborné schopnosti. Postižený logicky ještě více zneklidní, začne ztrácet pevnou půdu pod nohama, objevují se u něho psychosomatické potíže a stále častěji bývá nemocný. A tehdy se o něj začínají zajímat i jeho nadřízení a může být napaden i z vyšších míst.

Na mobbingu je zákeřné zejména to, že po určité době je mobbovaný člověk mnohem více napadnutelný, neboť každý člověk mění po určité fázi psychického teroru své chování a v této vystupňované stresové situaci se stává jaksí „nenormálním“. A pachatel? Ten takřka denně nachází stále nové a nové inspirace, aby mohl svou oběť dále trápit a rovněž i další spojence, kteří by se nepříjemného kolegy rádi zbavili. Jedná se o jakýsi začarovaný kruh, z něhož pro oběť v mnoha případech již není úniku.

3. DŮSLEDKY MOBBINGU A MOŽNOSTI OBRANY

3.1. Důsledky mobbingu pro oběť

O negativním vlivu na duševní, ale i fyzické zdraví oběti v důsledku mobbingu není pochyb. Škody způsobené opakovanými sociálními útoky mají kumulativní a gradující charakter. Za situace psychického teroru je pro oběť složité rozeznat varovné signály a hledat pomoc včas, dokud je ještě možné zabránit hrozícímu onemocnění. Normální, naučené způsoby vyrovnání se se stresem mohou fungovat v počátečních stádiích mobbingu, ale jsou bohužel nedostačující při dlouhodobém mobbingu. To, jaké důsledky bude mít mobbing na oběť záleží na mnohých faktorech (jak dlouho je oběť mobbingu vystavena, nakolik poskytuje podporu rodina a přátelé, jaká je hladina tolerance oběti atd.). Zda a čím oběť onemocní záleží na genetických a osobnostních predispozicích (někteří tíhnou k depresi, jiní k paranoii; psychosomatická onemocnění se vyvíjejí podle teorie orgánové volby atd.).⁴²⁾

Davenport, Schwarz, Elliot uvádějí ve své knize *Mobbing-Emotional Abuse in the American Workplace* tři možné dopady mobbingu na oběť a její schopnost začlenit se zpět do zaměstnání.⁴³⁾

1. Oběť mobbing buď zdolá, anebo se od něj oprostí ještě v počáteční fázi, je schopná se bez potíží opět začlenit do pracovního procesu a do kolektivu.
2. Oběť má značné psychické i fyzické potíže a její začlenění zpět je velmi náročné, nicméně možné.
3. Oběť je vlivem mobbingu natolik „narušena“, že není schopna pracovat, dochází k chronickým potížím, které jí pracovat znemožňují.

Psychické důsledky

Mezi nejčastější psychické potíže patří neklid, nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, dále poruchy sebehodnocení, pochybnosti o sobě a narušené sebevědomí. Stálý stres a nejistota vedou ke ztrátě energie a únavě. V důsledku snížené sebedůvěry a nedostatku motivace podstatně klesá výkonnost oběti, spolu s trvalým psychickým vypětím se z oběti

42) PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 44

43) DAVENPORT, N., SCHWARZ, R.D., ELLIOT, G.P. 1999 in SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 83

postupně stává problémová osobnost, je emočně vyčerpaná, přecitlivělá, narušuje se její schopnost komunikace, objevuje se agresivita, podrážděnost. Cítí se dotčená, zranitelná, zbytečná, nastupuje sklíčenost, smutek, trvale špatná nálada, pesimismus až ztráta chuti do života.⁴⁴⁾ Pocity ohrožení, potíže s koncentrací, pocity „knedlíku v krku“, rozvoj fobií, panické ataky, neklid, podrážděnost, únava, snadné pohnutí k slzám, obsese apod. v různé kombinaci patří mezi symptomy, které jsou typické pro různé druhy neurotických poruch. Pro samotnou neurotickou poruchu ale obvykle nejsou splněna diagnostická kritéria.

Dlouhodobé potíže mohou vyústit dokonce v diagnózu deprese, kdy u obětí mobbingu se především jedná o reaktivní depresi, provázenou stavu smutku, nedostatku zájmu, nedostatku energie a nízkým sebehodnocením. Termínu „reaktivní deprese“ se používá k označení krátkodobé deprese, která je způsobena nějakou stresovou událostí, jako je například ztráta zaměstnání. Je jí možno popsat jako krátkodobou „nadsázku“ normální reakce na něco nepříznivého. Stresová událost však může spustit mnohem těžší depresi a lidé, kteří mají k depresím sklon, mohou poté, co choroba vznikla, prožít život plný stresu.⁴⁵⁾

Bezvýchodná situace může vést i k myšlenkám na sebevraždu. Beňo dokonce uvádí, že „podle některých obzvláště alarmujících statistik je každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých nějakým způsobem propojen s problémy, které má dotyčná osoba na pracovišti“⁴⁶⁾.

Psychosomatické důsledky

K psychickým následkům se dříve či později připojují i potíže psychosomatického charakteru. Stálý pocit napětí způsobuje svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje, zad a rovněž i chronické trávící problémy. Neustále zvýšená hladina stresových hormonů v krvi má zase za následek zvýšený krevní tlak, čímž se pochopitelně prudce zvyšuje riziko kardiovaskulárních chorob. Trvalé oslabení imunity zase může vést ke zvýšenému nebezpečí vzniku nádorových onemocnění. Často dochází k poruchám příjmu potravy a narušení spánku. Mohou se objevit i hormonální či kožní nemoci.⁴⁷⁾

V krajních případech může dojít i k tzv. posttraumatické stresové poruše (PTSD), která přináší řadu psychosomatických symptomů, které jsou srovnatelné se symptomy lidí,

44) SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 83

45) www.pacient.cz, staženo 18.1.2009

46) BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 9

47) SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 84

kteří zažili neštěstí či útoky. Dle DSM-IV (Diagnostický a statistický manuál duševních poruch) je definovaná posttraumatická stresová porucha (Post-traumatic Stress Disorder - PTSD) jako „opožděná nebo protražovaná odpověď na stresovou událost nebo na situaci, krátkého nebo dlouhého trvání, která má výjimečně nebezpečný nebo katastrofický charakter a která by pravděpodobně způsobila hluboké rozrušení téměř u kohokoliv.“ Typickými projevy jsou epizody opakovaného znovuprožívání traumatu v podobě živých vzpomínek, snů nebo nočních můr, při kterých se znovu vynořují dosud živé pocity ochromení a emočního oploštění, odtažení se od ostatních lidí, netečnost vůči okolí a vyhýbání se činnostem a situacím připomínajícím trauma.⁴⁸⁾

Sociální důsledky

Mobbing zasahuje do soukromí oběti, narušuje nejen pracovní pohodu, ale všechny její vztahy. Oběť žije v neustálém sociálním stresu a nejistotě, její sociální potřeby jsou chronicky frustrovány. Není schopna se odpoutat od myšlenek na situaci v práci, stává se z ní problémová osobnost, která se izoluje od vnějšího světa, stahuje se z reality, odcizuje se svému okolí. Ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se, užívat si život. Rovněž dochází i k porušení schopnosti komunikace, čímž se zhoršují i vztahy v rodině a s přáteli. Kromě ztráty vztahů, zázemí či jistoty hrozí i ztráta zaměstnání.⁴⁹⁾

3.2. Vliv mobbingu na organizaci

Mobbing se může vyskytnout ve všech typech organizací a ve všech průmyslových oborech. Objevuje se ve velkých i malých společnostech, ve státní správě, neziskových organizacích, ve zdravotnictví a ve školství. Neziskové a malé organizace jsou proti mobbingu méně odolné, jelikož mají obvykle méně propracované preventivní programy, častěji nemají jasně určené stanovy. Na základě epidemiologických studií bylo prokázáno, že mobbing se častěji vyskytuje ve zdravotnictví, státní správě a ve školství. Nicméně lze všeobecně říci, že čím lépe má organizace propracovanou personální politiku a firemní kulturu (čím více dbá o rozvoj a spokojenost zaměstnanců), tím větší má naději, že bude schopna se mobbingu efektivně bránit.⁵⁰⁾

48) SMOLÍK, P. *Duševní a behaviorální poruchy*. 1. vyd. Praha: Maxdorf, 1996, s. 271

49) SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 84

50) PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 46

Dle odhadů amerických ekonomů přichází Spojené Státy v důsledku mobbingu o miliardy dolarů ročně. Podobná situace je i v dalších zemích. Např. v sousedním Německu se odhady ekonomických ztrát způsobených mobbingem pohybují údajně od 25 až po 225 miliard € za jediný rok.⁵¹⁾ Tato situace souvisí se zvyšováním nákladů na zaškolení nových pracovníků při zvýšené fluktuaci a ztrátou zkušených pracovníků, s náklady za zdravotní komplikace způsobené mobbingem, s náklady spojené s pracovní neschopností a v poslední době též s náklady za soudní procesy v souvislosti s mobbingem (díky legislativním úpravám v řadě zemí).

Mobbing přináší ekonomické ztráty nejen kvůli nízkému výkonu oběti, ale má vliv i na mobbera samotného a rovněž i na ostatní členy kolektivu, tedy přináší negativní důsledky pro celé pracoviště. Snižuje se nejen výkon oběti, ale i mobbera, který věnuje množství času vymýšlení nových a nových způsobů útoků. Zároveň se mění atmosféra na pracovišti. Týrání v práci vytváří nepřátelské prostředí, roste neochota kolegů pomáhat, snižuje se motivace a uspokojení z práce. Zaměstnanci začnou pochybovat o kvalitě pracovního prostředí, ztrácejí důvěru ve společnost a jsou náchylnější změnit zaměstnání. To vše směřuje ke snížení efektivity, kvality a k postupnému poklesu morálky celé firmy, což se dříve či později může projevit na jejích ziscích.

Jak již bylo řečeno, v průběhu mobbingového procesu se významně zvyšuje nemocnost, eventuálně invalidita obětí. A především náklady na opakované a prodlužující se pracovní neschopnosti jsou výdaji naprosto zbytečnými, zvláště když absence obětí jsou často nejen projevem skutečných zdravotních problémů, ale jakousi formou úniku z nesnesitelného prostředí.

Z výše uvedeného je zřejmé, že mobbing může vážně narušit firemní kulturu. Společnost, která mobbing toleruje, ztrácí důvěryhodnost jak mezi interními zaměstnanci, tak i mezi širší veřejností a obchodními partnery. Mnohé společnosti proto přistupují k oficiálnímu odsouzení mobbingu a snaží se zařadit vyjádření nesouhlasu s mobbingem do interních stanov.

51) BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 63

3.3. Obrana proti mobbingu

Psychický teror zastihne oběť velmi často naprosto nepřípravenou, zde se nabízí přirovnání „jako blesk z čistého nebe“, postižený je zpočátku naprosto zmatený a bezmocně všemu jen přihlíží. V jiném případě oběť cítí, jak se nad ní pomyslně stahují mračna, ale kojí se nadějí, že z tohoto mráčku snad pršet nebude. Mobbing však bohužel s bouří nelze srovnávat, neboť naděje, že ona bouře brzy pomine, bývá mizivá. Po několika týdnech či měsících každý dojde k závěru, že takto to už dál nepůjde a zákonitě vyvstane otázka, zda jsme schopni vzniklou situaci zvládnout sami nebo s pomocí druhých, či zda je vůbec možné za dané situace něco dělat. A jak se tedy mobbingu bránit?

Nejprve je potřeba zodpovědět si otázku „Je naděje na dohodu, a to po dobrém?“. Pokud existují pochybnosti, zda to má smysl, pak v pracovním životě platí to, co platí v lásce: pokusit se, možná se to vyplatí. Při těchto pokusech bychom si měli stanovit určité lhůty, a pokud se věc nezdaří, urychleně vyvodit závěry, aby se psychický teror nestal hrůznou věcí, která nás zničí.⁵²⁾

3.3.1. Možnosti a strategie obrany

V literatuře, časopisech i na specializovaných internetových sevech najdeme mnoho různých rad a návodů, jak se šikaně na pracovišti bránit. Pro psychický teror na pracovišti existuje několik pravidel, která mají obecnou platnost:⁵³⁾

Pokud je šance na urovnání konfliktu:

I. Promyšleným způsobem řešit konflikty

- Pojmenování konfliktu - kdo má s kým a jaké nesrovnalosti? V čem tkví příčina?
- Zpracování konfliktu. Diskuse k problematickému tématu, k nesrovnalostem.
- Smíření. Samotný rozpor je beze zbytku eliminován, pokud se podaří obě strany vzájemně usmířit.

II. Obrátit se na zaměstnavatele

Zaměstnavatel má povinnost se zabývat stížnostmi, že se jeho zaměstnanec cítí být mobbován. Pokud zaměstnavatel vyhodnotí stížnost jako oprávněnou, má povinnost se celé záležitosti ujmout a postarat se o nápravu.

52) PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 49

53) HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti-mobbing*. 1. vyd. Martin: Neografie, 1995, s. 112-129

III. Požádat o pomoc kolegy

Mobbing nelze nevidět a obvykle si ho nejdříve všimnou nejbližší spolupracovníci oběti. Jejich zapojením do konfliktu se ovšem i oni mohou dostat do role obětí. Mohou však působit jako prostředníci urovnání konfliktu, informovat další kolegy nebo podřízené o tom, že se konflikt vyskytl a do jaké míry se rozrůstá.

Pokud již není šance na urovnání konfliktu:

I. Výpověď ze strany zaměstnavatele

Propuštění je pro postiženého vždy šokem. Je potřeba zachovat klid a zaměřit se na důvod propuštění. Nejhorší formou výpovědi je výpověď okamžitá, která může být zaměstnavatelem dána pouze v případě závažného porušení pracovních povinností (podvody, opakované absence). Jestliže postižený nesouhlasí s důvodem výpovědi, vyplatí se obrátit na soud.

II. Na základě dohody obou stran

Každý dobrý personalista ví, že se jedná o pouhé „zamaskování“ výpovědi a že firma se tak snaží zbavit nepohodlného pracovníka s co možná nejmenším odškodněním a bez soudních pří. Je dobré připravit se na odchod z firmy ve chvíli, kdy se dozvíte, že výpověď hrozí. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci přiměřenou dobu na hledání nového zaměstnání. Při hledání nového zaměstnání by z vás měla vyzařovat sebejistota, není potřeba litovat minulosti a soustředit se budoucnost. O mobbingu se jen těžko hovoří, protože personalista může pochybovat o pravdivosti vaší verze.

III. Vlastní výpověď

Jestliže sami nevidíte smysl setrvání na pracovišti, nemarněte čas a sami se chopte iniciativy. Skutečnost, že nedostáváte výpověď od zaměstnavatele, vám skýtá obrovskou výhodu. Obešlete svým životopisem firmy s vysvětlení, proč chcete u nich pracovat. Nemluvte o mobbingu, jinak se stanete již předem problémovou osobou. Změnu místa by měl doprovázet alespoň nepatrný vzestup. Pokud místo najdete, nechte si je předem písemně potvrdit od svých budoucích nadřízených. V původním zaměstnání dodržte výpovědní dobu, která je stanovena ve vaší pracovní smlouvě.

Velmi působivým způsobem podává návod, jak se bránit mobbingu a bossingu i Beňo ve své knize „Můj šéf, můj nepřítel?“, kde uvádí pět základních pravidel aktivní obrany.⁵⁴⁾

Pravidlo č. 1: Pamatuji, že rozhodnutí „zůstat, nebo odejít“ je pokaždé tvoje osobní volba

Oběť už ví, jak to u ní v práci chodí. Práce jí celkem baví, také finance jsou ucházející, ale ty vztahy.... Co s tím tedy hodlá dělat? Pokud nemá chuť ani dost sil, jsou zde pravděpodobně pouze dvě možnosti:

1. Zůstat a „zařadit se“
2. Odejít

(Zda „bez boje“ či „po bitvě“, to se teprve ukáže, ovšem musí počítat s tím, že dříve či později odejít bude muset)

Pravidlo č. 2: Nenechávejte si to líbit a popadněte „vola za rohy“

Jak autor na vysvětlenou uvádí, úmyslně píše „vola“, neboť proměna mobbera v „býka“ je možná teprve tehdy, když dostane k dispozici také potřebnou „arénu“

Jeden nebo více kolegů si z postiženého začínají pravidelně utahovat. Ostatní se zasmějí a oběť se pozvolna stává terčem různých kanadských žertíků a škodolibostí. A to je přesně ta chvíle, kterou nesmí ona dotčená osoba propásnout. Musí se ihned ozvat a zřetelně dát najevo, že si nic takového jen tak nenechá líbit, třeba i tím, že ztropí scénu, čím hlučnější a hysteričtější, tím lepší. Sice může získat pověst hysterky, ale obětí mobbingu se pravděpodobně již nestane ona, ale někdo jiný.

Toto pravidlo lze použít pouze u mobbingu a jeho efektivnost je zejména na jeho počátku, než se z oběti stane objekt kolektivní štvance. U bossingu zřejmě nepomůže, spíš by taková reakce mohla oběť ještě více poškodit.

Pravidlo č. 3: Sami to nezvládnete – najděte si spojence

Nepodaří-li se oběti odrazit pokusy o mobbing ze strany svých spolupracovníků již v první fázi, nečekají jej těžké chvíle jenom na pracovišti, nýbrž i v osobním a rodinném životě. Mnoho obětí mobbingu, především lidí, kteří se snaží striktně oddělovat to, co je v práci od toho, co je doma, je vystaveno těžkému rozhodování, zda se se svým problémem svěřit někomu z rodiny či nikoli. Nemůže či nechce-li postižený do svých problémů na pracovišti z nějakých důvodů zasvětit své blízké, musí hledat jinde. Nabízí se několik možností, např. obrátit se na jednotlivce či instituce, které mají pomoc obětem mobbingu či bossingu v náplni své práce, navštěvovat setkání tzv. svépomocných skupin, internetové stránky virtuálních poraden, diskuzních skupin, ale osobní webové stránky lidí, kteří mobbing

54) BEŇO, P. in PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 51-53

či bossing zažili na vlastní kůži a rádi se o tyto nepříjemné zkušenosti podělí. Základem tedy je, o svém problému komunikovat, a to jakoukoli formou.

Pravidlo č. 4: Ujasněte si, čeho chcete dosáhnout a jakou k tomu zvolíte strategii, ale potom již opravdu neváhejte a „jděte do toho“

Toto pravidla dává oběti naposledy možnost se zastavit a zeptat se sebe sama: „Mám zůstat, nebo odejít? Nebude pro mě přece jen výhodnější přistoupit na dohodu se svým zaměstnavatelem a odejít v míru, nebo chci za svá práva bojovat, třeba i za cenu případného soudního sporu?“ Pokud se oběť rozhodne dovést celou záležitost do úplného konce, je nesmírně důležité se na takovou situaci dobře připravit. Do této přípravy je bezpodmínečně nutné zahrnout následující materiály:

- a) Písemnosti o zaměstnání (pracovní smlouvy, náplně práce nebo popisy pracovních činností včetně všech dodatků, pověření či zápis o převzetí hmotné zodpovědnosti, odpovědnosti za škody, osobního ohodnocení apod.)

Vše je třeba znovu pečlivě prostudovat a ujasnit si, co k mým pracovním povinnostem patří a co nikoli, tedy do čeho mě nikdo nemůže nutit. Sem patří i tzv. pracovní nebo někdy provozní řád, který může být zaměstnavatelem vydán a bylo by škoda nevědět, že něco takového existuje.

- b) Deník (křivdy a fakta)

Je dobré, zavést si jakýsi deníček a pravidelně si do něj do všech podrobností zapisovat, s jakými formami mobbingu či bossingu se oběť setkala. Lidská paměť je totiž velmi nedokonalá a dojde-li pak někdy v budoucnu ke konfrontaci s protivníky např. u soudu, pomohou tyto poznámky k co možná nejlepší přípravě. Takový „mobbingový deník“ má ovšem i další důležitý smysl: jeho psaní pomáhá uvolňovat emoční napětí a stres, nahromaděné během dne. Mnoho lidí si takovým způsobem třídí myšlenky, příp. strukturuje procesy svého myšlení. Zvažují, co se stalo a jak k tomu mohlo dojít. Hodnotí a připravují další varianty, které lze příště ve stejné či podobné situaci použít. Po sepsání dokáží mnohdy i lépe usnout, protože tomu všemu již lépe rozumí.

- c) Dokumenty

Některé věci, např. sporná rozhodnutí vedoucích, která mohou později vést k omylům či chybám, a k případné možné odpovědnosti oběti, si nechávat stvrdit písemně. Rovněž se doporučuje pořizování fotokopií z pohledu oběti důležitých dokumentů, které by se později, zejména pokud by měly mít nějakou důkazní hodnotu, mohly jednoduše „ztratit“. Sem patří např. docházkové listy či knihy, zápisy z porad,

na kterých se projednávalo něco k osobě oběti nebo k její práci, výplatnice či jiné účetní doklady, např. zápis o vyplacených odměnách, návrhu na snížení osobního příplatku apod.

d) Zákoník práce

Zde se samozřejmě doporučuje spolupráce s osobami znalými pracovního práva

Pravidlo č. 5: **I prohra může někdy být začátkem vítězství**

Není známo mnoho případů, kdy se obětím mobbingu a bossingu podařilo vydržet a všechno „ustát“ (dle hrubého odhadu autora byl v roce 2002 poměr tak 1:50). Jak dále uvádí, za celou dobu fungování občanského sdružení „Práce a vztahy“ se nesetkal s nikým, komu by se jeho zaměstnavatel, nebo dokonce někdo z jeho mobberů či bosserů za způsobené příkoří či dokonce zdravotní újmu omluvil.

I přes tato smutná zjištění však poukazuje na jednu zajímavou okolnost: celá řada obětí mobbingu se obvykle dožije také konce svých trýznitelů, nikoli však u svého původního zaměstnavatele. O smutných koncích svých mobberů nebo bosserů se obvykle dozví pouze zprostředkovaně.

3.3.2. Role rodiny a přátel oběti

Stejně jako v jiných případech sociálního stresu hraje rodina důležitou roli při vyrovnávání se s mobbingem. Klidné a stabilní rodinné prostředí, možnost podělit se o problémy a důvěřovat blízkému člověku je důležitý profylaktický moment. Mobbing ale často naruší i osobní a rodinné vztahy. Oběť je podrážděnější, má zřetelné potíže, často si stěžuje, má paranoidní tendence a díky zaměření na svoje problémy se rodině méně věnuje. Někdy se za své problémy na pracovišti stydí, snaží se je před rodinou skrýt nebo ji před nimi „chránit“. Blízcí oběti nevědí, jak si mají vysvětlit její náhlé změny v chování. V případě, že nevědí o existenci mobbingu, který je prezentován jen jako „moc práce“ nebo „malé problémy v práci“, hledají příčiny změny chování jinde. Naopak, pokud jsou zapojeni do celé situace, mohou ztrácet trpělivost s poslušáním potíží stále dokola a celou situaci podceňovat.⁵⁵⁾

Tak jako při jakémkoli jiném stresu nebo náročné životní situaci pomáhají přátelé a pravidelné aktivity mírnit důsledky tohoto stresu. Přátelé mají obvykle lepší náhled na situaci, dokáží se na problémy dívat komplexněji než rodinní příslušníci, kteří jsou pod

55) PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 53

větším vlivem emocí. Je velmi důležité, aby oběť nepřestala provozovat svoje koníčky a sportovní aktivity. Čím déle se udrží v dosavadním "běžném" životě, tím lépe pro ni. Tyto vedlejší aktivity mají silný podpůrný prostředek; jednak přesvědčují napadeného o tom, že dokáže mimo pracovní prostředí normálně fungovat a že se tedy problémy týkají práce, a také posilují jeho sebehodnocení a sebedůvěru. Je přáteli přijímán a respektován, navazuje a udržuje zde zdravé lidské vztahy.⁵⁶⁾

3.4. Prevence

Nejjednodušší cesta k tomu, jak se mobbingu vyhnout, je zcela jistě prevence. Základním předpokladem účinné prevence je otevřenost a dobrá informovanost. Vědět, co se mezi lidmi děje, by mělo patřit bezesporu k základním kompetencím či dokonce povinnostem každého manažera nebo vedoucího pracovníka. Schopný vedoucí má být nejen dobrým odborníkem, ale současně by měl umět vést lidi a řešit konflikty v jejich zárodku. O mobbingu je potřeba mluvit, pořádat školení s tématem mobbingu a řešení vzniklých konfliktů, event. pověřit zaměstnance, který by se touto problematikou zabýval, dohlížel na pracovní vztahy na pracovišti a pomáhal řešit případné konflikty. Mobbing totiž není jen problémem oběti, ale rovněž problémovou situací celého pracoviště.

Řada organizací již dnes přistupuje k problematice mobbingu otevřeně a snaží se vytvořit či lépe zabudovat do svých vnitřních stanov opatření, která by mobbingu předcházela, resp. strategie, jak se s konkrétním incidentem vypořádat. Jedná se většinou o popsání mobbingu jako existující hrozby a jasné zavržení tohoto typu chování.

Bohužel u nás stále chybějí konkrétní návody, jak mobbing řešit. Na rozdíl od České republiky již některé země mají tzv. antimobbingové zákony (např. Francie nebo Švédsko) nebo alespoň tzv. antimobbingová ujednání (např. Německo). Rovněž je běžné (např. ve Švýcarsku), že firmy mají ustanovenou konkrétní osobu, která vzniklé mobbingové situace pomáhá na pracovištích řešit.⁵⁷⁾

56) PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. BP, Brno: IMS, 2007, s. 54

57) SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 89

3.5. Legislativa

Problematika mobbingu je v některých státech ošetřena přímo v rámci pracovního práva. Typickým příkladem jsou skandinávské země, kde došlo k zařazení problematiky mobbingu do právního rámce již v osmdesátých letech. U nás bohužel nemáme mobbing či podobné typy násilí uzákoněny, a proto je jejich žalovatelnost obtížná. Nahrávají tomu i malé zkušenosti soudců s touto problematikou, mobbing často podceňují nebo bagatelizují a bohužel stejně jako zaměstnavatelé ji často považují za běžnou součást pracovního procesu.

Ve světě jsou soudní spory v této oblasti již naprosto běžnou záležitostí. Např. v sousedním Německu jako první přiznal pracovní soud v Erfurtu v roce 2001 zaměstnanci spořitelny v Geře vysoké finanční odškodnění za to, jak s ním zacházeli jeho nadřízení. Nicméně první vlaštovky se objevují i u nás. Je však důležité schovávat si veškeré písemné materiály, vzkazy, výhrůžky, prostě cokoliv, co by v budoucnu mohlo být použito jako důkazní materiál.⁵⁸⁾

V ČR je osobnost chráněna prostřednictvím institutu tzv. osobnostního práva, tedy práva na ochranu osobnosti, které je jako jedno z práv zakotveno v Listině základních práv a svobod.

V **článku 1** se píše: „Lidé jsou svobodní a rovni v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“

Článek 10 uvádí:

- 1) Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.
- 2) Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.
- 3) Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.

58) SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 100

Ochrana osobnosti je podrobněji rozvedena v občanském zákoníku (§§ 11-13):

§ 11

Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.

§12

1) Písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky a obrazové a zvukové záznamy týkající se fyzické osoby nebo jejích projevů osobní povahy smějí být pořízeny nebo použity jen s jejím svolením.

2) Svolení není třeba, použijí-li se písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky nebo obrazové a zvukové záznamy k účelům úředním na základě zákona.

3) Podobizny, obrazové snímky a obrazové a zvukové záznamy se mohou bez svolení fyzické osoby pořídit nebo použít přiměřeným způsobem též pro vědecké a umělecké účely a pro tiskové, filmové, rozhlasové a televizní zpravodajství. Ani takové použití však nesmí být v rozporu s oprávněnými zájmy fyzické osoby.

§ 13

1) Fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění.

2) Pokud by se nejevilo postačujícím zadostiučinění podle odstavce 1 zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, má fyzická osoba též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích.

3) Výši náhrady podle odstavce 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.

JUDr. Cirák k dané problematice legislativního ošetření mobbingu uvádí:

„Osobnostní právo je naším právním řádem chápáno jako jednotné právo, v kterého existují dílčí osobnostní práva. Jednotlivé osobnostní hodnoty reprezentují významné společenské hodnoty, které zpravidla rozdělujeme na osobnostní hodnoty fyzické povahy (např. život, zdraví, tělesná integrita) a osobnostní hodnoty psychomorální povahy (např. svoboda, čest, důstojnost, vnitřní intimní sféra). Neoprávněné zásahy do uvedených osobnostních hodnot mají za následek porušení, resp. ohrožení kmenového osobnostního práva.“⁵⁹⁾

59) CIRÁK, J. in HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti-mobbing*. 1. vyd. Martin: Neografie, 1995, s. 136

Právním následkem takového porušení je potom nesení právní zodpovědnosti za tento čin. Podle občanského zákoníku má tedy fyzická osoba právo na ochranu své osobnosti, zvláště pak života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, stejně tak i svého soukromí, jména a projevů osobní povahy.

V případě mobbingu se jedná o narušení nebo ohrožení psychomorální integrity. Nicméně „zákon neposkytuje ochranu proti jakémukoliv zásahu, ale pouze proti takovému, který je neoprávněný. Jedná se o čin proti osobní a mravní integritě fyzické osoby, snižující její důstojnost, vážnost a čest, o čin, který z hlediska vztahu fyzické osoby k ostatním spolupracovníkům ohrožuje její postavení a uplatnění v pracovním kolektivu“⁶⁰⁾

Postižený se může bránit podáním žaloby. Existují tři typy žalob:

- 1) negativní žaloba - navrhuje na upuštění od neoprávněných zásahů (postižený vznesl návrh na zamezení dalších útoků)
- 2) restituční žaloba - návrh na odstranění již uskutečněných zásahů
- 3) satisfakční žaloba - návrh na poskytnutí přiměřeného zadostiučinění

Z právních předpisů veřejného práva se na komplexní ochraně osobnostního práva významným způsobem podílí i trestní právo. Trestněprávní odpovědnost je na rozdíl od občanskoprávní založena na principu zavinění konkrétní osoby pachatele. Z jednotlivých skutkových podstat, které mají návaznost na osobnostně právní ochranu fyzických osob, lze příkladně uvést zejména trestné činy proti životu a zdraví (hlava VII. trestního zákona) a trestné činy proti svobodě a lidské důstojnosti (hlava VIII. trestního zákona), ale i některé skutkové podstaty trestných činů proti majetku (krádež, poškozování cizí věci...), trestných činů hrubě narušujících občanské soužití (násilí proti skupině obyvatelů a proti jednotlivci, pomluva...) a trestných činů vojenských. V případě posledně jmenovaných bylo porušování příslušných trestněprávních ustanovení obzvláště markantní v dobách nedávno minulých v rámci základní vojenské služby

Důležitou roli v dané oblasti zastává i Zákoník práce, který v § 13 odst. 2 písm. b) uvádí, že „zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců, jakož i fyzických osob ucházejících se o zaměstnání“. Zároveň v odst. 5 říká, že „zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem, s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy“. Problematice rovného zacházení, zákazu diskriminace a důsledků porušení práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů je věnována hlava IV,

60) CIRÁK, J. in HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti-mobbing*. 1. vyd. Martin: Neografie, 1995, s. 137

kde v § 16, odstavci 1 je uvedeno: „Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.“ V odstavci 2 se uvádí: „V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace.“ Až potud by bylo vše v pořádku. Nicméně odstavec dále pokračuje a říká: „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.“ A zde se dostáváme ke kameni úrazu tohoto zákonného ustanovení, a to k odkazu na neexistující právní normu. Tímto zvláštním právním předpisem je (tedy spíš měl by být) doposud neschválený zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací nebo-li antidiskriminační zákon, norma požadovaná Evropskou unií, která by měla zajistit rovný přístup ke vzdělání, práci, zdravotnické péči či například sociálním výhodám bez ohledu na věk, rasu, národnost, sexuální orientaci, zdravotní postižení, pohlaví, náboženství a světový názor.

3.6. Dílčí závěr

Důsledky mobbingu bývají podobně zhoubné jako v případech klasického šikanování. Jedná se o celý soubor psychických i fyzických potíží, které se s časem neustále zhoršují. Mezi psychické potíže patří poruchy spánku, únava a deprese, poruchy koncentrace, sklon k alkoholu a drogám, poruchy sebehodnocení a myšlenky na sebevraždu. Rovněž velká část dokonaných sebevražd připadá na vrub mobbingu. Vedle těchto psychologických problémů má postižený sklon i k psychosomatickým chorobám, mezi něž patří např. astma, cukrovka, zvýšený krevní tlak, zvýšená činnost štítné žlázy, oslabená imunita, sklon k nádorovým onemocněním, hormonální potíže a jiná onemocnění.

Mobbing má ovšem negativní důsledky i pro pracoviště. Útočníci věnují více času na vymýšlení nových způsobů útoků, šikanování pracovníci se neztotožňují se svým podnikem, jejich motivace rapidně klesá a prudce se zvyšuje i jejich nemocnost a invalidita. Tím logicky klesá produktivita práce, firma přichází o nemalé finance a postupem času i o obchodní prestiž.

Na otázku, zda existuje nějaká možnost obrany vůči mobbingu, lze obecně odpovědět, že ano, téměř vždy lze nějaké řešení nalézt, ovšem zdaleka ne vždy takové, jaké by si oběť přála. Hodně závisí na tom, v jakém stádiu se mobbingový proces právě nachází a zpravidla jen sám postižený je schopen si odpovědět, zda je ještě naděje na dohodu po dobrém, či nikoli.

Ideální samozřejmě je se do mobbingové situace vůbec nedostat. Otázkou však zůstává, do jaké míry je možné podobné nebezpečí předvídat. Bohužel neexistuje žádná konkrétní účinná a univerzální technika obrany, která by fungovala proti všem mobberům a pomohla všem potenciálním obětem. Několik možností, jak lze spor řešit v případě, že ještě nějaká naděje na určitou dohodu existuje, jsou popsány výše. Nejdůležitější je nezůstat sám, úloha spojenců, rodiny a přátel hraje při mobbingu velmi důležitou roli. Pokud však již dohoda není možná, přichází většinou v úvahu jako jediná schůdná varianta výpověď.

Nejjednodušší způsob, jak se mobbingu vyhnout, je zcela jistě prevence, a to jak prevence primární, tedy předcházení mobbingu formou různých podnikových opatření, tak prevence sekundární, což v praxi znamená vyhledávání sebemenších náznaků jednání, mající znaky šikany a jejich důsledná eliminace.

4. EMPIRICKÁ ČÁST – PRŮZKUM

4.1. Cíl průzkumu

Cílem praktické části bylo zdokumentování mobbingu na pracovišti se zaměřením na míru jeho výskytu, četnosti a rozsahu a na základě zjištěných skutečností verifikování předem stanovených hypotéz:

Hypotéza 1

S některou z forem mobbingu se již ve svém životě setkala většina dotázaných.

Hypotéza 2

Mobbing se ve větší míře vyskytuje u profesí administrativního charakteru (tzv. kancelářských) než u dělnických.

4.2. Metodologická východiska

Při nahlížení na mobbing je nutné jej odlišit od ostatních sociálních jevů, vyskytujících se na pracovišti, od běžných konfliktů, nevhodného způsobu řízení, porušování právních norem apod. S případy, které jsou nesprávně uváděny jako mobbing, se občas setkáváme, většinou v článcích různých více či méně odborně zaměřených časopisů či internetových stránek. Většinou jde o porušování právních norem nejčastější v oblasti pracovního práva, porušování etických norem či jen úplně běžných zásad lidské slušnosti. Pouze u malého procenta takto prezentovaných případů jde o klasický mobbing, psychický teror vycházející z Leymannovy definice, tedy o systematické útoky vedené jednou osobou či skupinkou lidí proti jedinci, útoky se vyskytují minimálně jednou týdně a trvají alespoň půl roku.

Možností, jak pojmout praktickou část, se nabízelo několik. První z nich byl rozsáhlý empirický výzkum, a to buď extenzivní na základě většího množství relevantních dat, nebo intenzivní v rámci konkrétní společnosti. Použití této metody, zvláště pro získání dostatečného množství relevantních dat pro extenzivní výzkum, se však, s ohledem časové a personální možnosti, jevílo jako nevhodné či dokonce nemožné.

Další možností bylo kazuistické zpracování několika konkrétních případů. Zde jsem však narazil na zásadní problém, který spočíval v tom, že vytypované osoby, které s problematikou mobbingu přišly přímo do styku, se k tomuto tématu odmítaly jakkoliv vyjadřovat. A to jak oběti, tak i osoby, které byly označeny jako pachatelé mobbingu.

Nakonec jsem se rozhodl pro metodu dotazníkového průzkumu. Pro tento účel jsem využil test nazvaný „Jste vystaveni mobbingu?“, který je uveden v knize L. Svobodové „Nenechte se šikanovat kolegu“⁶¹⁾. Cílem tohoto dotazníku je zjistit, zda je dotazovaná osoba vystavena mobbingu. Otázky jsou koncipovány tak, aby se po jeho vyhodnocení mohlo konstatovat nejen to, zda dotazovaný je či není vystaven mobbingu, ale i to, do jaké míry je již jeho působením zasažen. Dotazník jsem pouze rozšířil o dvě otázky a to o pohlaví a věkovou kategorii a požádal respondenty o to, aby ve svých odpovědích uvedli kladnou odpověď i v případě, že se s jedním, majícím znaky mobbingu, setkali již v minulosti. Kompletní dotazník v přesném znění tak, jak byl předložen jednotlivým respondentům, je uveden v příloze č. 2.

4.3. Výsledky průzkumu

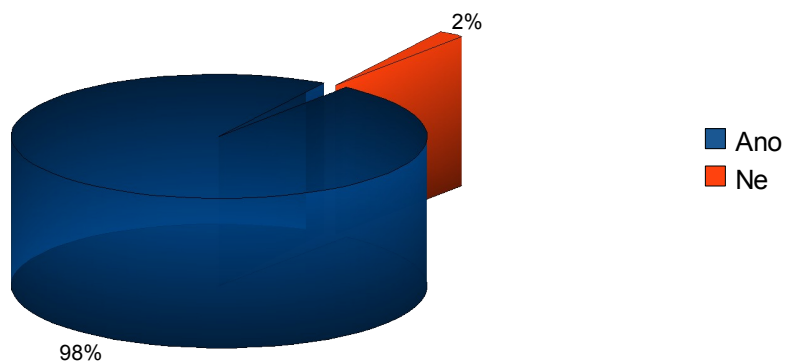
Dotazníkový průzkum byl proveden celkem na třech místech. V prvním případě to bylo mezi zaměstnanci výrobního podniku pracujícími přímo na výrobní lince (dělnické profese). V případě dalších dvou míst se již jednalo o profese administrativního charakteru, první místo soukromá firma, druhé státní instituce.

Celkem se průzkumu zúčastnilo 83 respondentů, 7 dotazníků bylo z důvodu nekompletního vyplnění vyřazeno. Pro vlastní vyhodnocení zůstalo 76 dotazníků, z toho 39 dělnická profese, 20 administrativní - soukromý sektor a 17 administrativní - státní sektor.

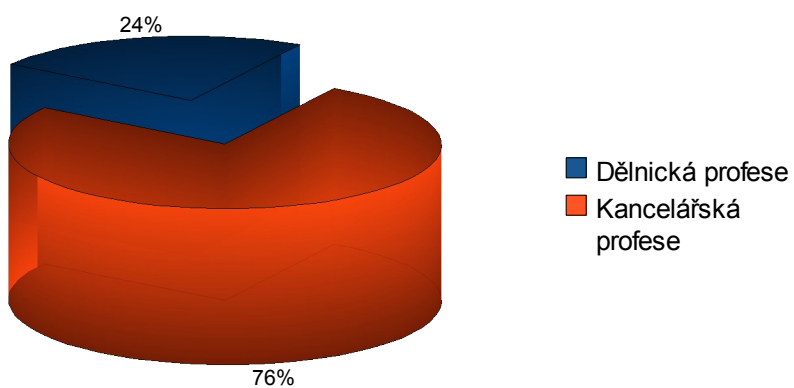
Výsledky jsou procentuálně vyjádřeny v následujících grafech:

61) SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 24- 25

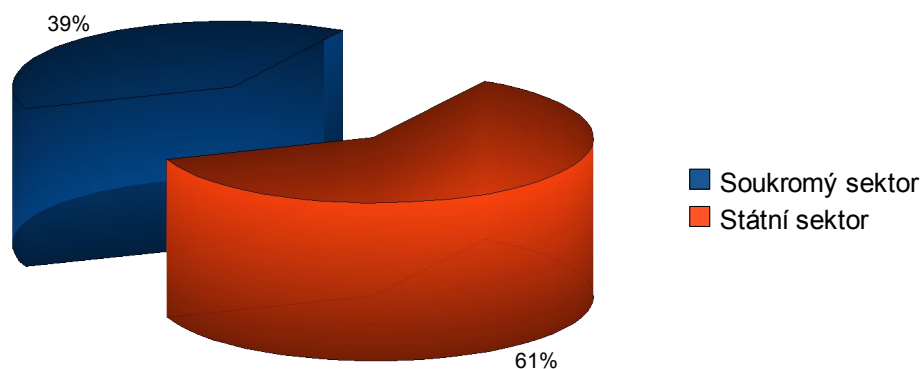
1. S některou z forem mobbingu jsem se již setkal:



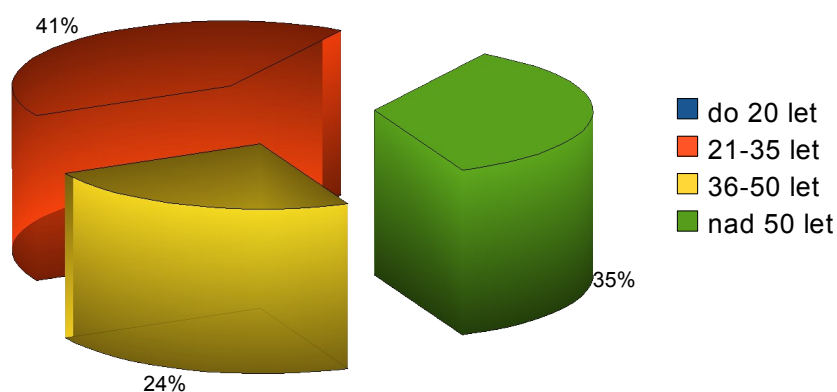
2. Poměr výskytu mobbingu mezi dělnickými a kancelářskými profesemi:



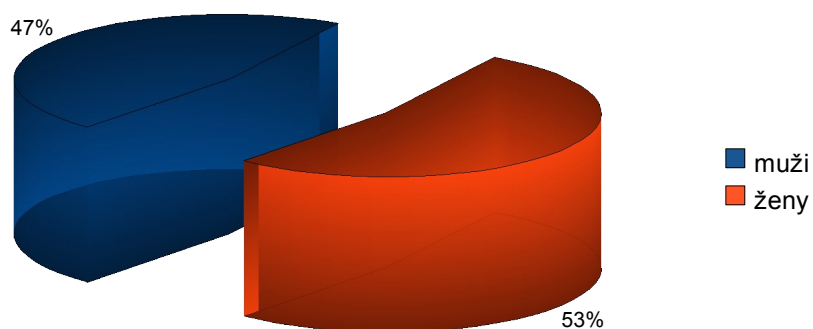
3. Poměr výskytu mobbingu mezi kancelářskými profesemi v soukromém a státním sektoru:



4. Výskyt mobbingu mezi jednotlivými věkovými kategoriemi:



5. Poměr výskytu mobbingu podle pohlaví:



4.4. Analýza výsledků

S některou z forem šikany mezi dospělými na pracovišti, jak vyplývá z grafu číslo 1, se již ve svém životě setkala většina dotázaných, čímž se **potvrdila hypotéza číslo 1**. Pouze 3 respondenti neodpověděli kladně ani na jednu z otázek testu, avšak dva z nich byli ve věkové kategorii do 20 let a jeden (resp. jedna) v kategorii 21-35 let. Lze tedy usuzovat, že tito tři respondenti se s mobbingem doposud neseťkali vzhledem ke svému nízkému věku a tudíž i minimu pracovních zkušeností.

Ani tak vysoké procento osob, které se s jednáním, majícím znaky mobbingu, někdy v životě setkaly, nemusí zákonitě vyvolat paniku na českých pracovištích. 27 respondentů, tedy více než třetina, odpovědělo kladně pouze na 5 či méně otázek, což samo o sobě ještě zdaleka nemusí znamenat ohrožení. Nicméně 4 dotázaní odpověděli kladně na více než 20 otázek, což znamená, že tyto osoby již zcela jednoznačně patří mezi oběti mobbingu a měly by co nejdříve vyhledat odbornou pomoc.

Druhý graf, znázorňující poměr výskytu jednání se znaky mobbingu mezi dělnickými a kancelářskými profesemi, **potvrzuje hypotézu číslo 2**, tedy to, že se mobbing ve větší míře vyskytuje u profesí administrativního charakteru, profesí kancelářských. Za tímto vcelku markantním rozdílem v první řadě stojí, dle mého názoru, pracovní vytíženost jednotlivých profesí. Nechci v žádném případě jakkoliv znevažovat profese administrativního charakteru či zpochybňovat pracovní morálku osob, v této oblasti pracujících, nicméně zaměstnanci, pracující na výrobní lince, mají svou pracovní dobu přesně nalinkovanou doslova minutu po minutě, včetně např. přestávek na toaletu a tudíž na nějaký mobbing nemají čas ani pomyslet.

Následující graf č. 3 znázorňuje výskyt jednání mající znaky mobbingu pouze u profesí administrativního charakteru se zaměřením na rozdíl četnosti výskytu tohoto jednání mezi zaměstnanci soukromého a státního sektoru. Zde již rozdíl není tak markantní jako u předchozího grafu, nicméně i tak je zřetelné, že více než 3/5 připadají na sektor státní. Důkladnější analýzou odpovědí v dotazníku jsem došel i k určitým poznatkům ve vztahu mezi určitou profesní oblastí a příčinami vzniku mobbingu. U kancelářských profesí v soukromém sektoru převažovaly kladné odpovědi u otázek, které nějak souvisely s prací či pracovištěm, z čehož lze dovodit jako jednu z možných častých příčin vzniku mobbingu v této profesní sféře obavu ze ztráty zaměstnání. Naproti tomu ve státním sektoru převažovaly spíše intriky, pomluvy, narážky, výsměch apod. Převaha shodných či obdobných kladných odpovědí v porovnání se soukromým sektorem nebyla však zdaleka tak markantní, aby z toho bylo možné odvodit nějaké relevantní závěry.

Poměr výskytu mobbingu resp. jednání mající jeho znaky v jednotlivých věkových kategoriích tak, jak byly uvedeny v dotazníku, znázorňuje čtvrtý graf. Jak je patrné, největší výskyt mobbingu byl zaznamenán u věkové kategorie 21-35 let a nejnižší u kategorie následující (pominu-li kategorii do 20 let), z čehož by bylo možné jako jednu z příčin odvodit nedostatek pracovních a životních zkušeností u věkové kategorie 21-35 let, resp. pravý opak u kategorie následující. Relativně vysoké procento výskytu u osob starších 50 let by mohlo

být přisuzováno právě k vyššímu věku a s tím (velmi často neprávem) spojovanou klesající produktivitu práce. Nulový výsledek u osob do 20 let byl již vysvětlen v prvním odstavci této kapitoly.

Poslední graf, slouží především k porovnání s dosavadními poznatky uvedenými v teoretické části této práce. Výsledek zde uvedený potvrzuje výsledek výzkumu prof. Leymanna, tedy to, že u mobbingu není mezi pohlavními téměř žádný rozdíl (viz. kapitola č. 2.1. Příčiny vzniku mobbingu).

Z Á V Ě R

Mobbing ve všech jeho podobách představuje problém, který postihuje mnohé z nás a také se i každého z nás tak trochu týká. A přesto je velmi často přehlížen a ignorován.

Malé konflikty (války) v úřadech se vedly dávno předtím, než se pojem mobbing zavedl. Také existovalo nespočetně mnoho postižených, které cílevědomé šikanování zlomilo a raději onemocněli, aniž by otevřeně vypověděli o svém problému, ať již z hanby či strachu, že svoji situaci ještě více zhorší. Ovšem mlčení se prolomilo a o „zakázaném“ tématu se začíná hovořit. A jelikož vše nasvědčuje tomu, že systematické válčení na pracovišti se za poslední roky rozpíná a nabírá obrátky, měli bychom i u nás problému mobbingu přikládat větší váhu. Zvláště různé státní a polostátní organizace vykazují mnohé znaky typické pro podhoubí mobbingu. Tady mám na mysli především ozbrojené složky, školství, zdravotnictví a všemožné úřady a pošty. Zde přímo nahrává vzniku mobbingu mohutná byrokratická struktura, neosobní prostředí a celková atmosféra potlačující individualitu jedince, redukující ho na jedince bez valné možnosti cokoli změnit, zlepšit, nebo i jen se projevit, spolu s občasnou nudou, obecně převládajícími průměrnými, či přímo podprůměrnými platovými podmínkami a s tím spojeným neustálým odlivem nejschopnějších pracovníků k lukrativnějším profesím, oborům a zaměstnáním. Podle odborníků je v současnosti v celosvětovém měřítku více než jeden milión postižených vystaven útokům svých kolegů, nadřízených či spolupracovníků. Jsou to alarmující čísla, za kterými se skrývají individuální, zčásti velmi bolestné osudy jedinců.

Psychický teror na pracovišti, ať jej už nazýváme mobbing, bossing, či jinak, může postihnout každého a tvrzení, že intrikám jsou vystaveni především lenoši a podivíni zde neobstojí. Mobbing postihuje naprosto normální lidi, jak ženy, tak i muže, typická oběť neexistuje a jen zřídka spočívá příčina mobbingu v osobě oběti.

Nemalou úlohu zde hraje i vlastní odolnost oběti proti mobbingu. Ta závisí především na sebedůvěře a schopnosti snášet stresy a řešit problémy. Tvrdší typy zde mají nezanedbatelnou výhodu. Závisí též na dobrém rodinném zázemí, osamělost je mimořádně nebezpečná a zhoubná, dále na kvalifikaci a ceně pracovníka na trhu práce a v neposlední řadě na finanční situaci. Je-li člověk dobře finančně zajištěný, nemá zapotřebí setrvávat v zaměstnání, kde je vystavován ponižujícímu a nebezpečnému zacházení.

Říká se, že prevence je lepší než léčba a právě v prevenci spočívá největší naděje na utlumení teroru v podniku a zastavení provozování mobbingu. Zájem by na tom mělo mít vedle odborů, podnikové rady a personálního oddělení hlavně vedení podniku, neboť mobbing je pro ekonomiku zcela jednoznačně ztrátových činitelem dosahujícím miliardových hodnot.

K tomu, aby ochránil sebe i ostatní, anebo alespoň zahájil účinnou obranu, může ovšem jakkoliv přispět každý jedinec, neboť, jak již zde bylo nejednou zmíněno, mobbing může postihnout naprosto každého. Každý krok, který kdokoli proti psychickému teroru na pracovišti podnikne, nejen že pomůže postiženým, ale přispěje i k tomu, že se slovo **mobbing** postupně oprostí od svého hrůzu nahánějícího významu.

RESUMÉ

Cílem mé práce na téma „Šikana mezi dospělými – formy, důsledky a obrana“ bylo zmapovat tuto problematiku v širších souvislostech a zaměřit se na jeho typické projevy a na okolnosti, které jeho výskyt podporují.

V první části práce se věnuji srovnání dosavadních poznatků o formách šikany mezi dospělými, historickému vývoji výzkumu v dané oblasti, vymezení a definování pojmu mobbing a dalších pojmů, jako bossing, staffing, bullying, chairing, defaming či sexual harassment.

Ve druhé části se snažím vysvětlit celý proces mobbingu. Kapitola je rozčleněna na tři podkapitoly, z nichž první se zabývá příčinami vzniku mobbingu. Vysvětluji zde pojmem agrese, včetně rozčlenění na jednotlivé typy, včetně reakce na agresi. Dále se snažím objasnit, proč vlastně lidé mobbují a charakterizovat jednotlivé typy pachatelů.

Druhá podkapitola charakterizuje jednotlivé fáze mobbingového procesu vznikem konfliktu počínaje a vyloučením oběti konče a poslední, třetí, uvádí typické způsoby mobbingu jako je šíření pomluv, izolace oběti, sabotování práce, znevažování pracovních výkonů a schopností, poškozování soukromí, fyzické útoky atd., včetně detailních charakteristik jednotlivých způsobů.

Ve třetí kapitole nazvané „Důsledky mobbingu a možnosti obrany“ se v první části věnuji možným důsledkům pro oběť a vlivu mobbingu na organizaci a společnost, kdy ve vztahu k oběti vcelku podrobně popisují nejčastější psychické, psychosomatické a sociální důsledky a převážně ekonomické důsledky pro firmy a společnost.

Následuje podkapitola, zabývající se obranou proti mobbingu, kde se podrobně zabývám možnostmi a strategiemi obrany. V závěru pak tato část pojednává o tom, jakou roli hraje v těchto případech rodina a přátelé.

Třetí kapitola dále pokračuje nepřilíš rozsáhlou, avšak velmi důležitou a zcela neopomenutelnou částí, pojednávající o prevenci a opatřeních s tím souvisejících. Závěr kapitoly je pak věnován legislativnímu ošetření mobbingu, a to jak po stránce občanskoprávní, tak i trestněprávní.

Poslední, tedy čtvrtá kapitola je věnována vlastnímu průzkumu. V úvodu jsou ve stručnosti prezentovány cíle a stanovené hypotézy, následovány statí, pojednávající o metodologických východiscích. Výsledky průzkumu, jsou poté znázorněny graficky v části třetí a celá kapitola je zakončena analýzou výsledků tohoto průzkumu.

V závěru celé práce je poté stručné shrnutí všech nejdůležitějších poznatků.

Anotace

Práce je zaměřena na problematiku mobbingu a ostatních forem šikany mezi dospělými na pracovišti. Cílem práce je vymezení a definování jednotlivých pojmů, objasnění příčin vzniku těchto sociálně patologických jevů, vysvětlení a charakteristika jednotlivých fází a typických způsobů mobbingu, popis možných důsledků pro oběť, organizaci a společnost a v neposlední řadě i možnosti a strategie obrany včetně prevence a legislativní úpravy.

Klíčová slova

Mobbing, bossing, staffing, bullying, chairing, defaming, sexual harassment, šikana, psychický teror, Leymann, agrese, agresor, stres, konflikt, oběť, útok, obrana, strategie, deprese, frustrace, práce, prevence, diskriminace, pachatel, pomluvy, intriky, postižený, následek, pracoviště, kolega, zaměstnanec.

Annotation

This work is directed with a view to the problems of mobbing and other forms of chicane among the adults at work. The objective of the work is to delimitation and to define the single conceptions to clear up the reasons of a rise of these social pathological phenomena, explanation and characteristic of individual phases and typical ways of the mobbing, descriptions of eventual consequences for sacrifice, organisation and society and not least with possibilities and strategy of a defence incl. prevention and regularization.

Key words

Mobbing, bossing, staffing, bullying, chairing, defaming, sexual harassment, chicane, mental cruelty, Leymann, aggression, aggressor, stress, conflict, sacrifice, attack, defence, strategy, depression, frustration, work, prevention, discrimination, offender, malicious gossip, machination, handicapped, consequence, workplace, colleague, employee.

Seznam použité literatury:

1. Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
2. Zákon č. 2/1993Sb., Listina základních práv a svobod
3. Zákon č. 140/1961 Sb., trestní zákon, ve znění pozdějších předpisů
4. Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
5. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
6. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
7. BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, 200 s. ISBN 80-86517-34-9.
8. ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 181 s. ISBN 80-85943-81-6.
9. GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008, 101 s.
10. HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti – mobbing*. [Přel. Lukáčová, A.] 1. vyd. Martin: Neografie, 1995, 144 s. ISBN 80-85186-62-4.
11. KOHOUTEK, R. *Psychologie zdraví a duševní hygiena*. Brno: IMS, 2007, 135 s.
12. KRATZ, H. J. *Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. [Přel. Pondělíček, J.] 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 132 s. ISBN 80-7261-127-5.
13. KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3.
14. KRAUS, B., POLÁČKOVÁ, V. *Člověk, prostředí, výchova*. 1. vyd. Brno: Paido, 2001, 199 s. ISBN 80-7315-004-2.
15. LEDNICKÁ, J. *Psychologické aspekty mobbingu*. Diplomová práce, Praha: FF UK, 2002, 101 s.
16. MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
17. NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995, 397 s. ISBN 80-85255-74-X.
18. PRCHAL, M. *Šikana v dospělosti – mobbing a bossing*. Bakalářská práce, Brno: IMS, 2007, 63 s.
19. RADVAN, E. *Poznámky k vypracování odborného textu*. Brno: IMS, 2008, 24 s.
20. ŘEHOŘ, A. *Metodické pokyny pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Brno: IMS, 2008, 47 s.
21. ŘÍČAN, P. *Agresivita a šikana mezi dětmi*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995, 95 s. ISBN 80-7178-049-9.

22. SMOLÍK, P. *Duševní a behaviorální poruchy*. 1. vyd. Praha: Maxdorf, 1996, 504 s. ISBN 80-85800-33-0.
23. SPURNÝ, J. *Psychologie násilí. O psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, 134 s. ISBN 80-85858-30-4.
24. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
25. VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*, Brno: IMS, 2007, 223 s.
26. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: ISV, 1997, 453 s. ISBN 80-85866-20-X.
27. Internet: www.vztahy.or
www.sikana.cz
www.mobbing.net
www.leymann.se
www.successunlimited.co.uk
www.wikipedia.org
www.pacient.cz

Seznam příloh:

Příloha č. 1 45 ubližujících, poškozujících a nactiutrháčných postupů a forem chování, které lze dle dle prof. Leymanna považovat za mobbing

Příloha č. 2 Test: Jste vystaveni mobbingu?

Příloha č. 1

45 ubližujících, poškozujících a nactiutřačných postupů a forem chování, které lze dle prof. Leymanna považovat za tzv. mobbing (objevují se nejméně 1 x v týdnu po dobu minimálně 6 měsíců).

Kategorie I – útoky na možnost se vyjádřit, příp. se někomu svěřit

- nadřízený omezuje možnost oběti se vyjádřit;
- dotyčná osoba je neustále přerušována;
- kolegové omezují její možnost se vyjádřit;
- oběť je terčem hlasitých nadávek nebo křiku;
- její práce je neustále kritizována;
- neustále je kritizován její soukromý život;
- je objektem či terčem teroru po telefonu;
- je jí ústně vyhrožováno;
- je jí písemně vyhrožováno ;
- oběti je upírán kontakt prostřednictvím znevažujících pohledů nebo gest;
- oběti je upírán kontakt prostřednictvím různých nátlaků či odmítnutí, aniž by jí to bylo řečeno přímo.

Kategorie II – útoky na sociální (mezilidské) vztahy

- s dotyčnou osobou „se nemluví“;
- nenechává se, aby nás tato mohla oslovit či se k nám přihovořit;
- je posazena do místnosti, která je daleko od ostatních kolegů;
- kolegům je zakazováno s touto osobou mluvit;
- je s ní zacházeno, jako by byla vzduch.

Kategorie III – útoky s dopadem na pověst, úctu a vážnost

- lidé o oběti špatně mluví za jejími zády;
- rozšiřují se o ní pomluvy;
- dotyčná osoba je vysmívána či zesměšňována;
- je v podezření, jako by byla duševně ne zcela v pořádku;
- je donucena podstoupit psychiatrické vyšetření;

- její případný handicap je zesměšňován;
- je imitována její chůze, hlas či gesta za účelem jejího znevažování či zesměšnění;
- je napadáno její politické nebo náboženské přesvědčení;
- její soukromý život je předmětem různých vtipů;
- její národnost je znevažována a zesměšňována;
- bývá přinucena vykonávat práci, která snižuje její sebevědomí a sebeúctu;
- její pracovní nasazení a výkon je znevažován a neobjektivně hodnocen;
- rozhodnutí oběti jsou zpochybňována, příp. nejsou brána vůbec v potaz
- je terčem obscénních nadávek a jiných znevažujících výrazů;
- je předmětem sexuálního zájmu a jsou jí činěny verbální sexuální nabídky.

Kategorie IV – útoky na kvalitu pracovní a životní situace

- oběti nejsou přidělovány žádné pracovní úkoly;
- bývají jí odebrány podklady k možným úkolům, dokonce nesmí na pracovišti vykonávat ani činnost, kterou se najde sama;
- dostává nesmyslné pracovní úkoly;
- dostává úkoly, které jsou pod úroveň jejich dovedností, možností a kvalifikace;
- dostává neustále nové úkoly;
- dostává úkoly, které poškozují její osobu či pověst;
- dostává úkoly, které přesahují její kvalifikaci s cílem prokázat její neschopnost či dotyčnou osobu zdiskreditovat;
- jsou jí způsobeny výdaje s úmyslem dotyčnou osobu poškodit;
- jsou jí způsobeny finanční škody doma nebo na pracovišti;

Kategorie V – útoky na zdraví

- oběť je nucena dělat práci, která poškozuje její zdraví;
- je jí vyhrožováno fyzickým násilím;
- je proti ní použito mírnějšího násilí s cílem zastrašit;
- je vystavena fyzickému útoku ;
- je vystavena sexuálnímu obtěžování⁶²⁾

62) LEYMANN, H. in BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, s. 152-154

Příloha č. 2

Test: Jste vystaveni mobbingu?

Předkládám test, který pomůže zjistit, zda dotazovaná osoba je, či někdy v minulosti byla vystavena mobbingu, tedy formě šikany mezi dospělými na pracovišti. Ačkoli existuje pravidlo, že o mobbing se jedná v případě, že probíhá minimálně půl roku, ke zjištění situace, zda existuje ohrožení, postačí, když se zamyslíte nad časovým obdobím třech měsíců. Na otázky odpovězte, prosím, i v případě, že k dotazované skutečnosti docházelo i někdy v minulosti. Vhodnou odpověď zakroužkujte.

- | | |
|--|----------|
| 1) Když vstoupím do místnosti, rozhovor kolegů náhle skončí. | ano – ne |
| 2) Šíří se o mě pomluvy. | ano – ne |
| 3) Moje přítomnost na pracovišti je kontrolována víc než normálně nebo u jiných kolegů. | ano – ne |
| 4) Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná, jsem terčem neustále kritiky. | ano – ne |
| 5) Je mi písemně nebo ústně vyhrožováno. | ano – ne |
| 6) Smějí se mé nemoci, handicapu, účesu, oblečení apod. | ano – ne |
| 7) Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace. | ano – ne |
| 8) Okřikují mě nebo mi neustále nadávají. | ano – ne |
| 9) Chovají se ke mně, jako bych byl(a) vzduch. | ano – ne |
| 10) Kolegové si ze mě utahují, posílají mě dělat zbytečné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy. | ano – ne |
| 11) Obtěžují mě sexuálními náarázkami nebo činy. | ano – ne |
| 12) Věnují mi pouze pohrdavé pohledy či gesta. | ano – ne |
| 13) Mám hanlivou nebo nelichotivou přezdívku. | ano – ne |
| 14) Jsem terčem kanadských žertíků. | ano – ne |
| 15) Spolupracovníci mi předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržím. | ano – ne |
| 16) Nejsem zván na neformální podnikové akce anebo jen tak naoko, je zřejmé, že nejsem vítán(a). | ano – ne |
| 17) Na pracovních poradách nedostávám slovo a pokud ano, bývám rychle umlčen. | ano – ne |
| 18) Bývám obětním beránkem. Když se něco nepovede, často se na mě všechno svede. | ano – ne |
| 19) Kolegové mi vyslovují nedůvěru, sepisují petice, svolávají schůzky, aby se řešilo, co se mnou dál. | ano – ne |

- | | |
|--|----------|
| 20) Bývám terčem fyzické agrese. | ano – ne |
| 21) Často mě bolí hlava, žaludek nebo jsem více nemocný(á). | ano – ne |
| 22) Myslím na člověka, který mi nějak ubližuje, i mimo pracovní dobu. | ano – ne |
| 23) Často jsem stěhován(a) z kanceláře do kanceláře. | ano – ne |
| 24) Odtahují se ode mě i lidé, kteří se se mnou předtím bavili. | ano – ne |
| 25) Kritizují moje politické nebo náboženské přesvědčení. | ano – ne |
| 26) Během mé dovolené nastávají v mnou vykonávané agendě závažné změny. | ano – ne |
| 27) Jsem terčem opakovaných stížností u nadřízených. | ano – ne |
| 28) Je mi odepřeno podnikové vzdělávání. | ano – ne |
| 29) Ztrácejí se mi věci, data v počítači nebo si je kolegové přivlastňují. | ano – ne |
| 30) Jakékoliv chybičky se přehnaně zveličují. | ano – ne |
| 31) Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňována. | ano – ne |
| 32) Do pomluv a intrik jsou zatahováni i moji rodinní příslušníci. | ano – ne |

Pohlaví: muž – žena

Věk: do 20 let – 21 až 35 let – 36 až 50 let – nad 50 let

Děkuji, že jste mi vyplněním dotazníku věnovali svůj drahocení čas. Získaných údajů bude využito výhradně k vypracování diplomové práce na téma "Šikana mezi dospělými" a bezprostředně po jejich vyhodnocení bude vše skartováno.

Milan Prchal v.r.