

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Ing. Petra Kolářová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Pedagogická fakulta
Katedra pedagogiky a psychologie

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Učitelství odborných předmětů

Mobbing a jeho vliv na vytváření pracovních vztahů
v zaměstnání

Vedoucí bakalářské práce
Mgr. et Mgr. Jiří Kressa

Autor
Ing. Petra Kolářová

2012

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě - v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných ... fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 21. 3. 2012

Ing. Petra Kolářová

Anotace

Násilí na pracovišti je závažný rizikový faktor denního pracovního života a představuje složitý problém, kdy zejména psychické násilí v zaměstnání je vážným problémem, který je stále velmi podceňován. Téma bakalářské práce bylo zvoleno na základě vlastních zkušeností s ohledem na aktuálnost tohoto společenského problému. Cílem práce je informovat o tom, že existuje skrytý a nebezpečný proces psychického týrání na pracovištích. Mnoho aktérů tento proces neumí vyhodnotit, neboť jsou jím řešeny pouze následky nikoliv příčiny zkoumaného jevu.

Klíčová slova

Mobbing, šikana na pracovišti, psychické týrání, bossing, konflikt, zneužití moci, násilí, moc, sociální postavení osob na pracovišti.

Annotation

My thesis deals with the workplace violence as a serious risk factor of the daily life and work and it is a complex problem, especially when psychological violence at the work is a serious problem that is still very underrated. The harassment is the summary name that referred to very bad situation for everybody and it projects to the everyday situations at work and it is manifested not only in labor relations, but also on output and performance of individuals and whole. The thesis of the topic was chosen on the based my own experiences with the regards to the timeliness of this social problem. The main aim is to inform about the hidden and dangerous process of the psychological abuse in the workplace, many participants cannot solve it, because they are designed only for the consequences not the causes of the investigated phenomenon.

Keywords

Mobbing, bullying of workplace, psychological process, bossing, argument, abuse of power, violence, power, social position the person of workplace.

Poděkování

Za cenné připomínky a rady děkuji vedoucímu práce Mgr. et Mgr. Jiřímu Kressovi a za spolupráci všem, kteří mi poskytli informace potřebné k sestavení jednotlivých případových studií.

Obsah

1.	Úvod	2
2.	Literární přehled.....	3
2.1	Pojem Mobbing v pracovně právním vztahu	4
2.2	Znaky Mobbingu a jeho cíle v zaměstnání	5
2.3	Mobbing a pracovní prostředí	7
2.4	Příčiny a průběh Mobbingu.....	8
2.5	Reakce a důsledky Mobbingu	11
2.6	Profil a typy mobbérů	14
2.7	Oběť mobbingu	16
2.8	Obrana proti mobbingu	18
3.	Cíl práce a metody výzkumu	22
4.	Případové studie – Mobbing v zaměstnání	23
4.1	MOBBER-přímý vztah-OBĚŤ-bez aktivních a pasivních účastníků mobbingu ..	23
4.2	MOBBER-nepřímý vztah-OBĚŤ-s pasivním účastníkem mobbingu.....	28
4.3	MOBBER-přímý vztah-OBĚŤ- s aktivním podílem účastníků mobbingu	34
4.4	MOBBER nepřímý vztah-OBĚŤ- s aktivním i pasivním účastníkem mobbingu ..	40
4.5	MOBBER-přímý i nepřímý vliv vedoucího pracovníka-OBĚŤ	47
5.	Shrnutí problematiky	54
6.	Závěr	57
7.	Seznam literatury.....	59
8.	Summary.....	62

1. Úvod

Násilí na pracovišti je závažný rizikový faktor denního pracovního života a představuje složitý problém, kdy zejména psychické násilí v zaměstnání je vážným problémem, který je stále velmi podceňován.

Mobbing, jak je souhrně označována šikana na pracovišti vytváří velmi nepříjemnou situaci nejen pro postiženého, ale i pro celé okolí a projevuje se nejen v pracovních vztazích, ale i na výkonnosti a výsledků jednotlivců i celku. Mobbing existuje tak dlouho, jako je práce samotná a týká se každého z nás - ať jsme obětí, aktivním či pasivním účastníkem či vlastním mobberem (Vágnerová, 2006).

Mobbing nemá logiku, která by určovala proměnné. Nikdo si nemůže být jist tím, že může být v dané situaci mobberem, jindy obětí či jiným účastníkem (Vágnerová, 2006). Příčiny tohoto jevu nejsou jen v osobnosti mobbera, ale i ve stylu řízení lidí, ve špatné organizaci práce či daných konkurenčních vztazích jednotlivých pracovníků či zaměstnanců mezi sebou.

Téma bakalářské práce bylo zvoleno na základě vlastních zkušeností s ohledem na aktuálnost tohoto společenského problému. Cílem práce je informovat o tom, že existuje skrytý a nebezpečný proces psychického týrání na pracovištích. Mnoho aktérů tento proces neumí vyhodnotit, neboť jsou jím řešeny pouze následky nikoliv příčiny zkoumaného jevu.

Dalším cílem práce bylo na případových studiích a případech poukázat na praktické projevy mobbingu v širších souvislostech a zaměřit se na typické projevy a okolnosti, které tento jeho výskyt podporují. Zdokumentovat na skupině mobberů i obětí tohoto jevu psychologické a jiné aspekty mobbingu na konkrétních případech, pokusit se o jejich vyhodnocení, srovnání a navrhnout, jak v konkrétních situacích tento jev řešit či vyhnout se mu.

Podstatným cílem práce je prostřednictvím praktické osobní zkušenosti přispět společnosti k větší informovanosti tohoto jevu, pomoci jej rozkrýt, dostat lidem do vědomí jeho nebezpečnost, to jak se projevuje, koho se týká a jak se případně bránit.

2. Literární přehled

O uvedení slova mobbing do psychologie a zároveň i o jeho rozšíření se zasloužil švédský profesor psychologie Heinz Leymann, který v osmdesátých letech 20. století zjistil, že se podobný typ chování vyskytuje i u lidí na pracovišti. Zatímco slovem mobbing je označováno psychické násilí kolegy na kolegovi, ještě se můžeme setkat s dalšími termíny – bossing je psychoteror, který páchá nadřízený na svých podřízených, opačný jev se nazývá staffing anglického staff – personál) označuje chování podřízených vůči nadřízenému, které má vést k jeho sesazení (Beňo, 2003). Švédský výzkum odhalil, že nejčastěji dochází k tomuto násilí právě mezi kolegy – 44 % (Kratz, 2005). V anglicky mluvících zemích se používá spíše souhrnného termínu bullying. Mobbing rozhodně není žádným novým jevem, i když doba, která upřednostňuje ostré lokty a nahrává sobectví, má svůj výrazný podíl na jeho častějším výskytu. Mobbing se v zaměstnání samozřejmě objevoval i v minulosti, stejně jako neshody či konflikty.

Profesor Leymann (2007) chápe mobbing jako vášnivou kolektivní kampaň spolupracovníků za účelem vyloučení, potrestání a ponížení vybraného pracovníka, obvykle bez náležité příčiny. V každém případě se jedná o dlouhodobý systematický nátlak, který zahrnuje nepřátelskou a neetickou komunikaci bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jak se na pracovišti chová. Jde o jednotlivé útoky, které navenek působí jako neškodné a náhodné, ale v komplexním pohledu tvoří promyšlený a zdraví ohrožující jev (Hladký, Matoušek 2007).

Příčiny tohoto jevu nejsou jen v osobnosti mobbera, ale především ve špatně nastavené firemní kultuře, která upřednostňuje konkurenční vztahy, kde nechybí závist, ale naopak etika, dále ve špatné organizaci práce a především ve stylu řízení (Hirigoyen, 2002). Vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že tento patologický jev nemá negativní důsledky pouze pro oběť, ale rovněž i pro firmu. Pro zaměstnavatele je určitě tvrdé si uvědomit, že se někdo z firmy může dopouštět násilí. *Nicméně nelze zavírat oči a tvářit se, že takový jev se nevyskytuje. Bohužel mnoho vedoucích pracovníků stále neumí situaci řešit – odstraňují pouze následky a nikoliv příčiny. V reálu to znamená, že je oběť v rámci zachování klidu na pracovišti vyštěvována, zatímco mobber dále zůstává. Tento přístup ale může být potvrzením jeho činnosti, což způsobí, že příště udeří znovu a s ještě větší razancí (Hirigoyen, 2002).*

Výzkumy ukazují, že nárůst mobbingu je přímo úměrný rostoucí agresivitě a stresu ve společnosti, ekonomické situaci a míře nezaměstnanosti. Ale v každém případě představuje riziko pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Pod vlivem mobbingu se snižuje pozornost pracovníka, který je v permanentním stresu, mění se jeho motivace a postoje k práci, ztrácí se uspokojení z činnosti, klesá koncentrace pozornosti, dochází ke ztrátě zájmu. Napětí a úzkost nedovolují vykonávat přidělenou činnost naplno a stejně tak nedovolí ani plnou regeneraci sil. To vše může mít za následek zvýšený počet chyb, selhání či pracovních úrazů. Problematikou existence a rozsahu mobbingu v ČR se zabývá společnost GfK Czech¹.

Z výsledků výzkumu GfK Czech z května 2007 vyplynulo, že „osobní zkušenost se šikanou na pracovišti má v současné době 16 % populace starší 14 let“ a dále, že „více než čtvrtina postižených je některé z forem mobbingu vystavována alespoň jednou týdně, téměř polovina všech (45 %) pak po dobu delší než jeden rok“. I Výzkumný ústav bezpečnosti práce provedl mapování násilí na pracovišti (v oblasti zdravotnických a sociálních služeb). *Dotazníkové šetření (1286 osob) v roce 2004 ukázalo, že 13% respondentů má osobní zkušenost s mobbingem, 12 % s fyzickým násilím a dokonce 38% zkoumaných osob se slovním napadáním* (Vágnerová, 2006).

2.1 Pojem Mobbing v pracovněprávním vztahu

Mobbing je slovo převzaté z anglického slovesa „to mob“, což se dá přeložit jako „vulgárně vynadat“, „vrhnout se na“, „dotírat“, „obtěžovat“, „hromadně napadnout“. Za jeho významem se skrývá systematické šikanování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti. Mobbing spočívá v systematickém psychickém pronásledování nebo šikanování zaměstnance, které zpravidla směřuje k tomu, aby postižený zaměstnanec – oběť mobbingu – ukončil pracovněprávní vztah (Vágnerová, 2006). Často jde o postih zaměstnance za to, že se zákonným způsobem domáhá sám nebo za pomoci jiných zaměstnanců svých práv vyplývajících z pracovněprávního vztahu. Mobbing tedy většinou překládáme jako šikana na pracovišti, ale není to zcela přesné. Ale vzhledem k

¹ GfK Czech - je předním dodavatelem služeb v oblasti výzkumu trhu a veřejného mínění v České republice. Společnost byla založena v únoru 1991. Zabývá se získáváním, analýzou a interpretací marketingových informací pro zákazníky z oblasti průmyslu, obchodu, médií a pro poskytovatele služeb ze soukromého i veřejného sektoru. (<http://www.gfk.cz/>).

tomu, že se od klasické šikany přeci jen odlišuje, je vhodnější označovat tyto jevy jako (psychické) týrání, psychoteror, (psychické) násilí apod. Hirigoyen (2002) dokonce jeho nebezpečnost zdůrazňuje slovním spojením „psychická vražda“.

Poslední dobou se také stále více hovoří o sexual harassmentu, nebo-li sexuálním obtěžování, jež zahrnuje veškeré úmyslně sexuálně motivované jednání, které uráží důstojnost zaměstnanců na pracovišti. Tyto nežádoucí formy sociální agresivity způsobí pracovnímu prostředí závažnou deformaci a u oběti vyvolávají dlouhodobější až patologický jev, stupňující se psychické zatížení a snahu uniknout ze situace jakýmkoliv způsobem může skončit až sebevraždou. Podle Nakonečného (2002) je šikanování možno chápat jako „sociální agresivitu“.

O mobbing se jedná v okamžiku, kdy je člověk terorizován pravidelně, alespoň jedenkrát týdně, po dobu nejméně půl roku. Leymann (2007) uvádí: „... zahrnuje *hostilní a neetickou komunikaci, která je prováděna systematicky, jednou nebo více osobami hlavně vůči jedné osobě, která je vlivem mobbingu tlačena do beznadějně a bezbranné pozice a je v ní udržována prostřednictvím pokračujících mobbingových aktivit. Tyto aktivity se objevují velmi často (statistiky hovoří o frekvenci výskytu nejméně jednou týdně) a dlouhodobé (statistiky mluví o trvání nejméně půl roku). Vzhledem k tomu, že se toto nepřátelské chování objevuje tak často a po tak dlouhou dobu, vede ke značnému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení oběti.*“

2.2 Znaky Mobbingu a jeho cíle v zaměstnání

Abychom mohli hovořit o mobbingu, musí být splněny určité podmínky. Tou základní je, že musí probíhat minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku. Z toho vyplývá, že se nejedná o žádnou jednorázovou akci ani o prostý konflikt, ale o cílené a dlouhodobé útoky jednotlivce či skupiny na jiného jedince. Liší se především vysokým stupněm psychologických útoků, nižším fyzickým ohrožením a reálnou hrozbou ztráty existenčních jistot. Je zde vyšší podíl intrik, pomluv a donášení nadřízeným. Tyto tzv. nekrvavé pracovní úrazy se vyznačují nelítostností a bezcitností osob, které mobbing provádějí. *"Zatímco existence tělesného násilí byla vždy uznávána, psychologické násilí bylo dlouho podceňováno a teprve nyní se mu dostává patřičné pozornosti."* (Hladký 2006).

Největší zákeřnost mobbingu tkví v tom, že se šíří skrytě, pozvolna a neprojevuje se otevřeně, což lehce způsobí, že si ho zpočátku nevšimne oběť, natož jeho okolí. To je i důvod, proč se dá velice těžko dokázat. Mobber jednak nechce být přistižen a jednak rád sleduje, jak je jeho oběť ničena. Mobbing není občasný konflikt, ale opakovaný a záměrný proces ničení vyhlédnuté oběti. Mobbing vypadá jako neškodné naschvály, legrácky, kanadské žertíky – ale jen oběť ví, že nejsou ojedinělé ani náhodné, ale naopak pravidelnou součástí pracovní doby. *Když vám denně kolega neodpoví na pozdrav, má pro vás jen pohrdavé pohledy, pravidelně vás pomlouvá, kritizuje a očerňuje u nadřízených a do toho vám zhasne či vás zamkne na WC? To by nevydržel ani Herakles...*(Hladký, 2006).

Shrňme si tedy základní znaky mobbingu (Hladký, 2006):

- výskyt minimálně jednou týdně alespoň po dobu půl roku,
- dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince,
- pravidelnost a opakovanost,
- útoky jsou systematické a cílené,
- hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje,
- rafinovanost a zákeřnost,
- aktivní a trvalý tlak,
- nelítostnost, bezcitnost, nelidskost,
- nepřátelská a neetická forma komunikace.

Cíle mobbingu jsou jednoznačné a všechny mají společného jmenovatele (Hladký, 2006) – poškodit druhého člověka, znevážit jeho pracovní i soukromý život a přimět ho k odchodu ze zaměstnání. Ať už k tomu mobbera vede žárlivost, strach z konkurence nebo pocit méněcennosti, vždy se snaží narušit sebevědomí oběti, zpochybnit její profesní zdatnost, vyvolat v ní pocity viny a donutit ji, aby začala pohrdat sama sebou (Hirigoyen, 2002). Tím vším se ji snaží postupně zahnat do izolace a dokázat sobě i okolí, že je prostě lepší. *Mobbing je dlouhodobý a systematický teror, který se vyznačuje patologickou komunikací a absencí morálních zábran na straně útočníka. Pravidelné útoky na oběť jsou velmi rafinované a probíhají skrytě, proto je obtížné mobbing odhalit. Cílem mobberů je postupná izolace oběti s následkem jejího vyloučení z pracoviště* (Hirigoyen, 2002).

2.3 Mobbing a pracovní prostředí

Firemní kulturu má každá firma, jde o to, jaká je. Jde totiž o souhrn toho, jak se většina pracovníků firmy drží nejen psaných, ale zejména nepsaných pravidel, která mají svůj původ v myšlení lidí. Firemní kultura ovlivňuje chování všech pracovníků. Jsou firmy, kde jak zaměstnanci, tak i zákazníci cítí určité napětí a nervozitu a jsou firmy, kde se lidé cítí dobře a zákazníci se sem rádi vrací. Firemní kulturu nelze nařídit, dá se však ovlivnit její vývoj tak, aby byla v souladu s firemními cíli. Proto je dobré, aby si management uvědomil stávající stav, znal zákonitosti a možnosti jak ovlivňovat vývoj firemní kultury, případně jak naplánovat její změny.

Firemní kultura by měla být nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny pracovníků. (Hirigoyen, 2002). Každému zaměstnanci by mělo být jasné, jaké jednání je požadováno, co je ještě akceptovatelné a co je již zcela nepřijatelné. Všichni pracovníci firmy by měli být s jednotlivými prvky kultury nejen dostatečně seznámeni, ale měli by se s nimi setkávat v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě. Přímá a jednoznačná komunikace. Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků. Značná identifikace s podnikem a loajalita. Málo formálních kontrolních postupů a nižší nároky na kontrolu. Vysoká motivace a nízká fluktuace. Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí. rychlá implementace inovací. (Hirigoyen, 2002).

Mezi krizí v podniku a firemní kulturou existuje úzký vztah. Neadekvátní firemní kultura buď může být zdrojem krizového stavu anebo může krizový stav způsobený jinými příčinami prohlubovat nebo řešení krize komplikovat. Při vzniku krize může dojít k rozbití jejího hodnotového systému, může být zpochybněna anebo také odkrýt skutečné hodnoty a vztahy, které byly deklarovanou firemní kulturou překryty.

Bezpečná kultura může být jenom tam, kde se nepodceňuje role, jakou sehrávají mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti. Předpokládá to však nezbytnou změnu myšlení a přístupu ze strany vedoucích, to znamená nevidět věci pouze z hlediska vlastního postavení v hierarchii, ale respektovat především potřeby celku. Kvalita pracovního klimatu má značný význam pro bezpečnost práce i v tom, jaký je postoj a vztah k dodržování předpisů. Jejich odmítání či podceňování může být příčinou selhání a nezvládnutí situace, což může vést ke vzniku mimořádných událostí, průmyslových havárií nebo vážných úrazů. Zatímco podíl obětí na mobbingu je malý, klíčovou roli

hrají osobnostní zvláštnosti mobbera a především prostředí. „*Mobbing přináší ekonomické ztráty, neboť oběť mobbingu nepodává optimální výkon.*“ (Šolcová, 1995). Zda se mobbing rozvine, záleží na osobnosti vedoucích pracovníků, kteří mohou správným nastavením firemní kultury atmosféru na pracovišti významně ovlivňovat. Dokud však budou drzost, ostré lokty či strach vítězit nad zkušenostmi, schopnostmi a poctivým přístupem k práci, bude na pracovištích i dostatek prostoru pro mobbing.

2.4 Příčiny a průběh Mobbingu

Mobbing způsobují agresivní, netolerantní osoby, které mají tendenci vyvolávat konflikty a napětí. Roli zde hraje jejich pocit méněcennosti a nespokojenosti s vlastním životem, prací, postavením či vztahy. Mobber sleduje své osobní cíle, touží druhého ovládnout, kontrolovat jeho pocity a chování. Je egoistický, má vlastní pocit důležitosti, výjimečnosti a nadřazenosti (Kratz, 2005). Neví, co jsou morální zábrany, netrpí výčitkami, rád ponižuje a působí utrpení. Samotná přítomnost mobbera na pracovišti však nestačí. Významnou roli hraje také prostředí „vhodné“ podmínky, které intriky, pomluvy a psychický nátlak na pracovišti umožní, a také vedoucí pracovník, který svým přístupem vysílá podřízeným jasný signál o svém postoji. Pracoviště, zaměřené na konkurenci, kde nechybí závist a žárlivost je ideálním prostředím.

Spouštěčem často bývá malicherný konflikt (Kratz, 2005), který – v případě, že není řešen – přerůstá v psychický teror. Zpočátku nejsou útoky tak časté, neboť mobber zkouší a sonduje, kam až může zajít. Postupně se nátlak stává systematictější a cílenější. Psychoteror se stává oficiálním, útoky jsou častější a krutější. Tato fáze nutí nadřízené k zásahu – bohužel se velmi často stává, že pozornost je upřena pouze na oběť (zde se hledá zdroj obtíží).

Pod takovýmto tlakem začne oběť opravdu nezdědka chybovat, což okolí ujišťuje v domněnku, že chyba je opravdu na straně oběti. Nikdo nehledá pravé příčiny, natož aby prohlédl, že oběť byla do tohoto stavu vmanipulována. Následuje pozvání „na kobereček“ s různými ultimativními opatřeními. Nadřízený se tak prakticky stává mobberovým spolupachatelem, ke kterému se postupně přidávají další kolegové. Vyvine se situace, definovatelná jako „všichni na jednoho“. Nastává oficiální

vylučování z kolektivu a cíle mobbingu jsou dříve nebo později naplněny. Systematická likvidace odchodem oběti ze zaměstnání ve většině případů opravdu končí.

Mobbing není krátká epizoda ani nenadálá přírodní katastrofa, nýbrž zdoluhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou. Psychologové práce sestavili po vyhodnocení velkého počtu případů model průběhu mobbingu. Strukturu průběhu mobbingu může významně ovlivnit, např. když: (Kratz, 2005) se šikanovaná osoba začne na začátku vehementně bránit, obrátí o sto osmdesát stupňů a pustí se do trýznění toho, kdo se na ní původně dopouštěl mobbingu, se zaměstnanec vystaveného psychického teroru zastane nadřazený nebo mu pomohou solidární kolegové, šikanovaná osoba včas změní pracovní prostředí, odpovědní pracovníci zakročí proti mobbingu a zapůsobí na šikanující, osobu personálními opatřeními – přeložením, napomenutím nebo propuštěním zúčastněné strany mají propracovanou „kulturu řešení sporů“, takže jsou schopny vyřešit konflikt konstruktivně už v první fázi a nemusí vůbec k mobbingu dojít.

Často je prezentován názor, že oběťmi se stávají pouze lidé slabí či nějak handicapovaní, ale to je mýtus. Autoři mobbingové literatury jsou v této otázce zajedno – typický profil oběti neexistuje. Může se jí stát kdokoliv z nás – muži i ženy různých věkových kategorií, postavení, vzhledu či povolání (Leymann, 2007). Profesor Leymann dospěl k názoru, že určitou náchylnost stát se obětí konstatovat lze. Nejvýrazněji ohrožení jsou lidé, kteří se něčím odlišují. Není podstatné, zda se jedná o odlišnost fyzickou či psychickou. A stejně jako v negativech, lze vybočovat i svými pozitivy. (Leymann, 2007). Mobber dokáže všeho využít – negativní odlišnost obratně zvýrazní, čímž vlastně poukáže na své vyšší kvality; pozitivní odlišnost naopak důkladně zneváží. *Nejohroženější jsou lidé osamělí (např. žena čistě v mužském kolektivu nebo naopak), lidé něčím nápadní (lišící se např. rasou, přízvukem, vzhledem, oblečením, inteligencí, zodpovědností, poctivostí, aktivitou, nadšením, slušností, nízkým sebevědomím, nízkou sebedůvěrou apod.) a také lidé úspěšní. Speciální kategorií jsou zaměstnanci noví (Kratz, 2005).* Nejčastějšími důvody k mobbingu bývá závist, žárlivost, nenávisť, pocit konkurence či hrozba změny zaběhlého režimu. Stejně jako u obětí, tak ani u mobberů nelze sestavit typický profil. Nicméně opět je možné vysledovat určité charakteristické znaky. Z obecných temperamentových dispozic je u mobberů přítomna egocentričnost, autoritativnost, pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti (Hirigoyen, 2002).

Velmi významnou roli hraje pocit méněcennosti a vůbec příčiny, které vycházejí z mobberovy nespokojnosti se svým vlastním životem, prací, postavením či vztahy. Mobber je rovněž mistr přetvářky a manipulace. Zpravidla si své nedostatky a slabiny uvědomuje, ale je velmi obratný v jejich maskování. Zakrývá své vlastní slabosti tím, že poukazuje na nedostatky cizí. Mezi temperamentové dispozice, které se projevují v sociálním chování mobbera, patří velká snaha se prosazovat, nadřazovat či kritizovat. Mobber vidí na všem nedostatky a neustále má sklon na druhých hledat chyby. Z emočních aspektů chování nelze opomenout absenci empatie, emoční nezralost a nevyrovnanost. K výše uvedenému výčtu je nutné ještě přidat velmi slabou emoční inteligenci.

Mobber neví, co jsou morální zábrany, úcta, rád ponižuje. Nezná pocity viny, ale obratně je dokáže navodit u druhých. Odmítá se vyjadřovat, říkat svůj názor, zaujímat stanovisko, nechává rozhodovat ostatní. Field (2007) přirovnává vývojovou úroveň mobberových emocí k pětiletému dítěti. Podle něj je mobber člověk, který se jeví navenek jako dospělý, nicméně uvnitř je stále dítětem. Chce využívat výhod dospělého světa, ale není schopen přijmout zodpovědnost, která s tím souvisí. Mobber je lhostejný k lidem, nerespektuje jejich práva, potřeby či přání. On sám však trpí pocity neuznání – má nadměrnou potřebu být obdivován a pohybovat se ve středu pozornosti. Field (2007) dokonce srovnává mobbera s literární postavou Jekylla a Hyda. *Hyde je k oběti zlý, sprostý, jízlivý, zlomyslný a mstivý, zatímco za přítomnosti svědků (Jekyll) je bezelstný, milý, nevinný, někdy až okouzlující. Pravdu, že Hyde je skutečná osoba a Jekyll pouze role, však znají jen mobber a jeho oběť.*

Nejčastěji citované rozdělení pachatelů mobbingu je podle Huberové (1995) na tzv. strůjce mobbingu, náhodné pachatele a spoluúčastníky. Zatímco aktivní spoluúčastníci proti oběti vystupují společně, pasivní spoluúčastníci strůjcům mobbingu napomáhají tím, že problémy přehlížejí. Zdrojem mobbingu může být jediný kolega anebo skupina, která se k němu přidá. Nicméně to by k rozvoji mobbingu bylo stále málo. Velmi významnou roli hrají pracovní podmínky, které intriky, pomluvy a psychický nátlak na pracovníka umožní. Atmosféra konkurence, vysokých požadavků na zvyšování výkonů a snižování nákladů a také strachu ze ztráty zaměstnání, vytváří pro mobbing vhodné podhoubí. Nicméně klíčovou úlohu má vždy vedoucí pracovník, jehož styl řízení,

organizace práce, způsob komunikace s podřízenými a především postoj k patologickým vztahům, vznik a rozvoj mobbingu výrazně ovlivňuje.

Nežřídka však bývá situace chybně interpretována a veškerý zdroj potíží se hledá pouze u oběti. Vyčítá se jí malá snaha nebo příliš nízká motivace a často se nikdo ani nesnaží rozkrýt, že oběť byla do této situace násilně vtlačena. Zvenčí je vidět jen zhoršení výkonnosti, konflikty, časté pracovní neschopnosti, což okolí k utvoření názoru na viníka stačí. V poslední fázi nastává oficiální vyloučení z kolektivu (překládání do jiného oddělení, přidělování podřadných prací, snižování kompetencí) se snahou donutit pracovníka opustit zaměstnání. Ne vždy však oběť nutně musí projít všemi fázemi. I tak se bohužel cíle mobbingu ve většině případů naplní.

2.5 Reakce a důsledky Mobbingu

Výkonnost obětí v důsledku snížené sebedůvěry a nedostatku motivace logicky klesá. Podle Beňa (2003) podávají tzv. „vnitřní výpověď“, kdy jsou sice na pracovišti fyzicky přítomny, ale jejich výkon zůstává daleko za jejich skutečnými možnostmi. Objevuje se nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě. Oběť se cítí zranitelná, zbytečná, má narušené sebevědomí. Postupně se přidává sklíčenost, smutek či pesimismus. Dlouhodobé potíže a neustálé napětí ale mohou vyústit v trvale špatnou náladu, ztrátu chuti do života či diagnózu deprese. Bezvýchodná situace dokonce nežřídka vede i k myšlenkám na sebevraždu. Beňo (2003) uvádí, že v našich podmínkách je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci spojen s problémy v zaměstnání. Opakovaná kritika obětí znejistí, způsobí její menší soustředěnost, začne dělat chyby. Což je spolu se zhoršením její výkonnosti důvodem ke kritice odborných schopností. To pochopitelně oběť ještě více znervózní a bludný kruh se tak uzavírá. Psychické následky však nezůstávají bez odezvy a brzy jsou následovány potížemi psychosomatickými. Stálý pocit napětí způsobuje svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, zad a rovněž i chronické trávicí problémy. Neustále zvýšená hladina stresových hormonů v krvi má za následek zvýšený krevní tlak, trvalé oslabení imunity zase může vést k většímu nebezpečí vzniku nádorových onemocnění. Často dochází k poruchám příjmu potravy a narušení spánku (Beňo, 2003).

Oběť není schopna se odpoutat od myšlenek na situaci v práci, stává se z ní problémová osobnost, která se izoluje od vnějšího světa a odcizuje svému okolí. Ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se nebo užívat si život. Mobbing tedy narušuje nejen pracovní pohodu, ale také soukromí obětí. Kromě ztráty vztahů, zázemí či jistoty, navíc hrozí i ztráta zaměstnání či trvalé opuštění trhu práce.

Čtyři fáze modelu Mobbingu v zaměstnání (mobbing-und-burnout, 2011)

Hledání obětního beránka (několik dní až několik měsíců po nástupu do zaměstnání)

První projevy šikany jsou méně viditelné, a tak dokázat, že jsou úmyslné, je těžké. Chování, postoje a vlastnosti slouží jako důvod, že někdo v pracovním okolí se nehodí do skupiny, "problémy", nekompetentní a nekolegiální chování. **Důsledky:** Nepřátelské pracovní prostředí způsobuje postiženým rostoucí pocit stresu, fyzickou a psychickou zátěž, nervozitu a úzkost, nevolnost, bolesti hlavy a napětí bolesti, potíže se soustředěním, bušení srdce, poruchy spánku, deprese a apatie. To může vést k chybám v práci, snížení motivace, podrážděnosti a stresu.

Hledání spojence (asi půl roku po startu až jeden rok). Ve druhé fázi, kondenzují útoky na konkrétní a systematické obtěžování. V této fázi, si oběť šikany často hledá spojence. **Důsledky:** Konstantní tlak s rostoucí úzkostí a psychosomatické reakce stále ruší duševní rovnováhu. Dochází ke stále většímu podráždění a agresivnímu chování.

Eskalace (přibližně 1 až 2 roky po nástupu do zaměstnání). Konflikt eskaluje. V této eskalaci se vzájemně obviňují obě strany. V této fázi dochází často k varování, posunutí a hrozbě propouštění. Časté a dlouhodobé pracovní neschopnosti zhoršují situaci na pracovišti. Postižení mobbingem mají často pocit viny a strach z neúspěchu. Současně v této fázi může nastat bezvýchodný pocit beznaděje, ale i zlost a více stupňující se agrese. **Důsledky:** Přetrvávající obavy a pocity bezmoci a beznaděje zvýšení fyzické a duševní onemocnění. Stres na pracovišti také ovládá soukromí život.

Stigma (asi 2 až 4 roky po nástupu). Sociální stigmatizace a vyloučení práce z osobního života. Dlouhodobé a opakované nemoci, vyhýbání se práci. Přichází rezignace nebo předčasný odchod do důchodu.

Důsledky: Výrazné psychosomatické potíže mohou vést k chronickým nemocem a poruchám. V některých případech přicházejí záchvaty paniky a deprese. Toto chování může vést až k sociální izolaci a k sociálnímu úpadku.

Nástup psychického teroru je většinou velmi rychlý a oběť je zastižena nepřipravená. Pokud oběť projeví odpor, stává se pro mobbera nebezpečnou a musí pak důsledně schovávat své emoce a pocity ze strachu, aby ji mobber násilně neumlčel. Čím déle mobbing trvá, tím složitější je začít s obranou. Velmi nebezpečné je také přesvědčení oběti, že aktivní obrana by mobbera vyprovokovala k ještě větším útokům.

Reakce oběti procházejí několika fázemi. Svobodová, L. 2008 uvádí 6 fází, ale zároveň dodává, že ne všemi musí oběť nutně projít.

1. Oběť si zpočátku nic neuvědomuje, adaptuje se na nové prostředí a situace.
2. Oběť postřehne drobné konflikty, které ale hodnotí jako náhodné a nevztahuje je na svou osobu.
3. Oběť začne z konfliktních situací obviňovat sebe.
4. Oběť již procitla a zjistila, že útoky nejsou náhodné, ale stále nejedná. Podléhá myšlence, že si to pouze vsugerovává. Nepřipouští si, že je vystavena psychickému týrání a ze strachu, že by jí nikdo nevěřil, se nikomu ani nesvěří.
5. Oběť si uvědomuje cílené útoky směřující k její osobě. Snaží se nalézt důvody mobberova chování, a když je nenalézá, narůstá v ní pocit nejistoty. Tento zmatek způsobuje stres, který přerůstá v trvalé napětí.
6. Oběť pochopila, že je terčem psychického teroru a je vyvedena z míry. Cítí se sama a nemá sílu se bránit. Mobber se stává součástí jejího života, je jím pronásledována na každém kroku. Často se oběť uchyluje k nemocem či k návykovým látkám. Ztráta odvahy, pocity strachu a obava z mobberových reakcí, zvyšuje stres a pocity marnosti i viny.

Nelze pochybovat o tom, že vystavení dlouhodobému stresu zanechá na obětech mobbingu následky. Tyto následky se mohou projevit jak na psychickém, tak fyzickém stavu oběti. Alarmující jsou také výsledky statistik, které hovoří o tom, že každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých je nějakým způsobem propojen s problémy, které má dotyčná osoba na pracovišti. Huberová, 1995 dělí následky mobbingu do 2 hlavních skupin:

- psychické následky: neklid, úzkost, narušené sebevědomí, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě, přecitlivělost, pocity pronásledování, v závažnějších případech pak deprese a myšlenky na sebevraždu,
- psychosomatické následky: například poruchy srdeční a poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, kožní onemocnění, onemocnění zažívacího traktu, poruchy příjmu potravy, zvýšený krevní tlak, hormonální onemocnění, poruchy spánku, snížení imunity a v neposlední řadě i zvýšené nebezpečí nádorových onemocnění.

Důsledky mobbingu se největší vahou samozřejmě projeví u oběti. Jde o celý soubor psychických i fyzických problémů, které mají vliv i na sociální prostředí jedince. A především mají tendenci v čase neustále narůstat. Nicméně mobbing sebou přináší i ztráty pro firmu, protože ovlivňuje nejen výkonnost oběti, ale i nespokojenost zaměstnanců. Ta se může projevit zvýšenou fluktuací či sníženou produktivitou práce, v krajním případě může dojít i k ztrátě konkurenceschopnosti či zániku.

2. 6 Profil a typy Mobberů

Svobodová (2008) vysvětluje, že mobber je pachatel mobbingu. Tedy agresor, který druhým ubližuje. Vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců. Dále uvádí, že mezi odborníky panuje shoda v tom, že typický profil pachatele mobbingu neexistuje. Nicméně je možné vysledovat určité charakteristické znaky. Z oblasti charakteristik je mobber egocentrický, silně autoritativní, má pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Mobber je mistr přetvářky a manipulace.

Ve vztahu k druhým má snahu se prosazovat a nadřazovat. Je to ambiciózní člověk, který sleduje jen své osobní cíle. Vyznačuje se přehnanou kritičností. Vztahy mobbera jsou velice selektivní. Zatímco k jedné skupině je až přehnaně příjemný, vlídný a milý, k jiným lidem se chová hrubě, sprostě a agresivně. Zbytek naprosto ignoruje. Z emočních aspektů je nutné zdůraznit absenci apatie (Svobodová, 2008).

Mobber je emočně nezralý, nevyrovnaný, nedokáže kontrolovat vnější projevy svých emocí. Je vnitřně nejistý a svoje pocity nejistoty kompenzuje přemrštěnou suverenitou a arogancí. Trpí pocity neuznání – má nadměrnou potřebu být obdivován a pohybovat se ve středu pozornosti. Mobber dále nedokáže nést sám zodpovědnost (Svobodová, 2008). Neříká svůj názor, nevyjadřuje se, nezaujímá stanovisko. Přenáší zodpovědnost na druhé, nechává rozhodovat ostatní. Mobber není schopen přiznat, že něco udělal špatně. Velmi často manipuluje přesouváním viny. U mobbera jsou také přítomny silné tendence k úniku, a to ve smyslu neustálého odkládání rozhodování a přenášení zodpovědnosti na druhé (Svobodová, 2008). Mezi další typy mobberů patří tzv. Agresori (Bendl, 2003) - jednotlivci nebo skupina, která šikanuje, se označuje jako agresor, kterou je zpravidla osoba nadprůměrně fyzicky zdatná, silná, obratná. Bývá necitlivý a bezohledný a za své chování se necítí být vinen. Svoji oběť klasifikuje jako méněcennou bytost, pro niž platí jiná pravidla a často přesouvá zodpovědnost za šikanu na oběť. Své agresivní chování zpravidla projevuje již od raného věku. Rodiče agresorů bývají k agresivnímu jednání tolerantnější nebo jej podporují a sami ve výchově užívají tělesných trestů.

Motivem k ovládnutí druhého může být u agresora splnění nějakého přání, získání věci, vynucení služby nebo výhody. Tato agrese není jen pro samotnou agresi, ale k získání určitého cíle – hovoříme o agresi instrumentální (Bendl, 2003). Jiným motivem může být krutost, kdy agresor chce vidět oběť trpět (sadismus). Další možností je také zvědavost, kdy agresor chce vidět, jak se oběť zachová ve strachu, k čemu všemu se dá přinutit a objevit tak v něm jeho slabé stránky. Se zvědavostí souvisí i nuda a touha po stále silnějších zážitcích, po senzaci. K týrání bezbranného vede při nedostatku soucitu a mravních zábran prostá touha bavit se.

Další nejčastěji citované rozdělení pachatelů mobbingu je podle Huberové (1995) na tzv. strůjce mobbingu (ti, co ho vymýšlí), náhodné pachatele (kteří se stávají mobbery tím, že bezvýznamný konflikt mezi dvěma protivníky smysluplně neřeší, a on se pak rozvine do trvalého sporu) a spoluúčastníky. Aktivní spoluúčastníci vůči oběti vystupují společně, zatímco ti pasivní strůjcům mobbingu napomáhají tím, že problémy přehlížejí.

Spurný, J. 1996 charakterizuje pachatele mobbingu tedy tzv. mobbery následovně: *Pachatelé mobbingu mají zpravidla velmi dobře vyvinutý smysl vycítit oběť. Neschopnost účinně se bránit se jim obvykle při prvním pokusu potvrdí. Načež jim nic nestojí v cestě rozvinout celý repertoár stereotypních modelů chování šikany.*

Sebevědomí a uspokojení pachatelů šikany a růst jejich popularity ve skupině pomáhá gradovat toto jednání. Mobber je nespokojený člověk, který se uspokojuje mobbingem. Ať už je hnán strachem, závistí, žárlivostí, pocity nadřazenosti či touhou vidět utrpení druhých, odnáší to oběť. Mobber nikdy nebude hledat vinu u sebe. Je mistrem manipulace a přenášení zodpovědnosti na ostatní. Mobberem může být stejně dobře žena jako muž, určitou odlišnost však lze nalézt v používaných technikách.

2.7 Oběť Mobbingu

Velkou skupinu obětí tvoří tzv. snadno vydíratelní jedinci. Takoví lidé jsou na své práci existenčně závislí – pracují v oblasti s nízkou zaměstnaností nebo za méně výhodných podmínek než ostatní zaměstnanci (např. pracovní smlouva na dobu určitou, žena-samoživitelka, apod.) (Spurný, 1996). Oběťmi se rovněž stávají lidé naivní a důvěřiví, kteří si nedokážou představit, že by někdo mohl být tak zlý. Pro mobberovo chování hledají důvody a omluvy (např. je nešťastný, neměl to lehké, atd.), často si myslí, že přesvědčí mobbera o tom, jakou jim působí bolest a on si to uvědomí a projeví lítost. Jenže to je velký omyl. Zatímco oběť se snaží pochopit důvody mobberova chování, hledá řešení a obviňuje se ze vzniklé situace, způsobuje mobberovi frustraci. Tím, že oběť není mstivá, začíná svou tolerancí získávat navrch. Mobber tak získává dojem, že oběť „odstupuje ze hry“, což nehodlá dopustit a své útoky ještě přitvrdí.

Davenportová a kol. (1999) uvádějí ve své knize tři možné dopady následků mobbingu na oběť a jejich schopnost začlenit se zpět do zaměstnání:

- 1) oběť mobbingu buď odolá anebo se od něj oprostí ještě v počáteční fázi, je schopná se bez potíží opět začlenit,
- 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 ji znemožňují pracovat.

Zní to sice paradoxně, ale oběťmi psychického teroru na pracovišti nebývají neschopní a líní jedinci. Právě naopak, obvykle jsou to pilní a svědomití lidé. Mají však smůlu, protože se nezařadili do šedého průměru a nesplynuli s davem. Impulsem se mohou stát tak nadprůměrné výsledky, jakož i přílišná skromnost, nebo zdrženlivost.

Stejně tak nezapadnutí do kolektivu a jeho zvyklostí. Nejčastějšími oběťmi mobbingu jsou ženy ve věku od 20 do 30 let, které ještě nemají stálé místo. Další ohroženou skupinou jsou ženy na středním stupni řízení, jestliže se pokoušejí prosadit v mužském kolektivu. Mobbing se častěji vyskytuje na lidech s nižším stupněm vzdělání. (GfK Czech, statistiky 2007) Velmi častými oběťmi mobbingu se stávají mimořádně aktivní a angažovaní kolegové, kteří jsou výkonnější než ostatní. Jsou pro druhé provokací a vyvolávají v nich obavy z konkurence. Také jinakost pracovníka (sexuální orientace, zdravotní postižení, světonázor, víra a pod.) může být důvodem k psychickému teroru. (Davenportová a kol.,1999).

Další typickou obětí je nový pracovník, který přichází do sehraného kolektivu. Takovýto pracovník je ostatními kolegy mnohdy vnímán jako nežádoucí vetřelec a podle toho se s ním také jedná. I když lze pochopit, že s každým novým přírůstkem jedná původní osazenstvo s určitým odstupem, v případě, že tento nový pracovník je skutečně mobbován, tento odstup s časem nemizí, ledy nezačínají roztávat a dotyčný člověk se vlastně stává jakýmsi „věčným nováčkem“. Zejména riskantní situace v takovémto případě vzniká tehdy, odlišuje-li se nový pracovník od zavedeného průměru, například vyšším vzděláním, inteligencí, znalostí jazyků či počítačů apod. Téměř automaticky se dotyčný jedinec stává obětí mobbingu, prozradí-li se, že má vyšší nástupní plat než ostatní pracovníci, nebo že je určený k postupu. Další velice ohroženou skupinou jsou lidé nějakým způsobem nápadní. I zde platí, že mobbing lze očekávat téměř s jistotou. Tato nápadnost může spočívat třeba ve výstředním, nebo naopak nedbalém stylu oblékání, dále se může jednat o tělesnou vadu, vadu řeči (když jsou obzvlášť vítaným terčem), nebo určitý neobvyklý způsob chování, jednání a reagování. A v neposlední řadě se jedná o lidi úspěšné a aktivní. Tito lidé jsou mnohdy vnímáni jako ohrožení ostatních pracovníků. Svým pracovním elánem ohrožují jednak zavedené pořádky a jejich úsilí rovněž mohou ostatní pracovníci vnímat jako projevy ambicí a snahy o povýšení. K pocitu ohrožení se pak rovněž přidává i závist a dotyčný jedinec se opět velmi snadno stane kořistí mobbingu.

2.8 Obrana proti Mobbingu

Alespoň v této otázce panuje mezi autory mobbingové literatury shoda. Nejlepší obranou proti mobbingu je totiž PREVENCE. Rejstřík preventivních opatření u jednotlivce je bohužel dosti omezený. Lze jen doporučit zjistit si co nejvíce informací o novém pracovišti. Pokud však již mobbing nastal, je situace jiná. Zde zcela jednoznačně musí zasáhnout vedoucí pracovník. Bohužel se to ne vždy děje. Oběť si musí položit otázku, zda chce i nadále setrvat ve svém zaměstnání a pokud se rozhodne, že ano, nesmí zůstat pasivní.

Obrana je pochopitelně velmi závislá na osobnostních charakteristikách obětí, nicméně jejich možnosti jsou omezené - mobbingem jsou tak vyčerpané, že jim na obranu nezbyvá příliš sil. Málokdo také zvládá bojovat stejnými zbraněmi jako mobber. Kolektivní obrana má mnohem větší naději, proto je dobré oslovit kolegy a hledat u nich nejen podporu, ale i pomoc. Ideální stav je samozřejmě dostat na svou stranu nadřízeného (Svobodová, L., 2008). To je těžký úkol, protože mobbing se opravdu obtížně dokazuje. Nezanedbatelnou roli má tzv. mobbingový deník, do kterého je dobré zaznamenávat vše, co se přihodilo.

Leymann se pokusil vymezit typické chování a postupy považované za mobbing a rozdělil je do několika kategorií (Leymann, 2004):

1. Útoky na možnost vyjádřit se (při kritice výsledků práce „oběti“ se odepírá kritizovanému možnost se ke kritice vyjádřit či se obhájit, nebo neustálé přerušování slovního projevu na poradách tzv. skákáním do řeči);
2. Útoky na sociální vztahy (s „obětí“ se mluví jen formálně a stroze, a to jen v nezbytném rozsahu, je v kolektivu celkově ignorována, někdy i na příkaz nadřízeného);
3. Útoky na pověst, úctu a vážnost (rozšiřování pomluv, zesměšňování „oběti“, např. způsobu mluvení, oblečení, účesu, rodinných či osobních vztahů);
4. Útoky na kvalitu pracovního života („oběti“ nejsou přidělovány pracovní úkoly téměř vůbec nebo pouze takové, které nemají smysl, jsou hluboko pod úrovní jejich schopností, zkušeností a dovedností, nebo naopak jsou jí přidělovány úkoly jen obtížně splnitelné v zadaném termínu, převyšující možnosti kvalifikace či schopnosti „oběti“ s úmyslem prokázat její celkovou neschopnost);

5. Útoky na zdraví (přidělování zdravotně nevhodných a rizikových prací, psychický nátlak, někdy dokonce i vyhrožování fyzickým násilím).

Z pracovněprávního hlediska je obrana proti některým z uvedených forem mobbingu značně obtížná a okamžité a účinné řešení, které by takovému jednání zamezilo, zpravidla není k dispozici. Zákeřnost mobbingu spočívá často v tom, že ten, kdo se tohoto jednání dopouští, formálně neporušuje žádný právní předpis. A pokud si k tomu ještě doplníme zastaralost a „topornost“ našich pracovněprávních předpisů, jsou boj proti mobbingu a náprava takového jednání velice složitá. Někdy se šikany dopouští nadřízený zaměstnanec, někdy však může též skupina zaměstnanců šikanovat svého nadřízeného opět s cílem donutit ho k rezignaci na svou funkci. Obrana proti takovému jednání je velmi obtížná a okamžité účinné řešení obvykle neexistuje, neboť lze jen velmi těžko konstatovat porušení konkrétního ustanovení právního předpisu. V konkrétním případě půjde zřejmě zejména o věc osobní odvahy zaměstnance, který by se měl snažit o získání podpory v nejbližším okolí.

Jen některé z popsaných forem mobbingu lze hodnotit jako „obtěžování“ (podle ustanovení § 1 odst. 8 Zákoníku práce). Dotčený zaměstnanec totiž takové projevy oprávněně vnímá jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé a většinou jsou naplněny i další znaky obtěžování spočívající v tom, že:

- Záměr nebo důsledek projevů mobbingu vede ke snížení důstojnosti dotčené osoby nebo,
- K vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti.

Pokud však důvodem takového obtěžování není pohlaví, sexuální orientace, rasový nebo etnický původ, zdravotní postižení, věk, náboženství či víra, není považováno za diskriminaci, a nelze se tedy domáhat náhrady nemajetkové újmy v penězích podle ustanovení § 7 odst. 4 až 6 ZP. Proti konkrétním osobám, které se dopouštějí mobbingu, se zaměstnanec může rovněž bránit žalobou na ochranu osobnosti podle § 11 až 13 občanského zákoníku. Ustanovení § 11 občanského zákoníku, v souladu s článkem 10 Listiny základních práv a svobod, zakotvuje „právo na ochranu osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého

jména a projevů osobní povahy“. Jde o všeobecné osobnostní právo, které nemusí souviset jen se zaměstnáním a přísluší každé fyzické osobě. Účinná ochrana proti mobbingu je však do značné míry záležitostí, která jde – vzhledem k rozmanitosti možností psychického týrání zaměstnanců – mimo možnosti právní ochrany. Postižená osoba by měla v sobě najít dostatek odvahy „vzbouřit se“ proti zavrženíhodnému jednání okolí a veřejně na tento jev poukázat a od zaměstnavatele žádat řešení. Psychologové doporučují získat pro tento krok další spojence z řad spoluzaměstnanců. Důležité je i zázemí v rodině, popřípadě u dalších přátel. Ponižováním lidské důstojnosti a mobbingem však není, jestliže zaměstnavatel stanoví pro výkon určitých prací či pozice v zaměstnání určité požadavky. Jde např. o požadavek na přiměřené oblečení či celkový vzhled a chování zaměstnance při výkonu práce. Patří sem rovněž požadavky související se zákazem diskriminace a rovností, např. zákaz užívání náboženských symbolů a symbolů či plakátů politických stran na pracovišti. Obraz prezidenta republiky by měl být jen ve státních institucích a školách. V souvislosti s ustanovením § 7 odst. 2 ZP (požadavek dobrých mravů) však omezení nesmí překročit mez, která by vedla k šikanování zaměstnance. Tak by tomu bylo např. tehdy, kdyby zaměstnavatel důsledně zakazoval zaměstnankyním nosit např. řetízky s křížkem na krku apod.

Obrana proti mobbingu je složitá. Pracovní agrese se těžko dokazuje a obtížně trestá. Už proto, že signály mobbingu lze specifikovat velmi obtížně. Může vadit, že hovor okamžitě ustane, vejdete-li člověk do místnosti (Vágnerová, 2006). Dohadujete se zbytečně s kolegy o maličkostech. Oběť mobbingu není zvána na podnikové večírky. Nikdo s vámi nejde na oběd. Slýcháte poznámky o svém vzhledu či oblečení. To všechno jsou nepříjemné příznaky, ale ne mobbing. Uvažujte o mobbingu teprve tehdy, jsou-li všechny vaše pracovní návrhy neoprávněně a bez prozkoumání zamítány, máte-li nižší plat než ostatní se stejnou kvalifikací, odmítají-li vám kolegové poskytnout materiály, které by vám usnadnily práci, či neinformují-li vás o tom, že máte být na důležité poradě. Hranice, které ho vymezují, jsou zatím velmi nejasné a křehké, a právě proto mohou být posouvány oběma směry. Mobbing může být nejen podceňován, ale jako problém také zbytečně nadhodnocován a zneužíván. Zkuste s mobberem promluvit. Otevřeně dejte najevo, že tohle trpět nebudete (Svobodová, 2007).

Vystupujte sebevědomě, reagujte věcně a snažte se nedat najevo nejistotu. Mobber nesmí poznat, že vás svým jednáním zraňuje a dostává na lopatky. Najděte si spojence, vše si zapisujte a při vhodné příležitosti předložte nadřízenému. Víc než kdy jindy je třeba mít pevné zázemí – v rodině, přátelích, koníčcích. Obrana jednotlivce je složitá, proto musí pomoci kolegové. Kolektivní obrana má mnohem větší šanci na úspěch a také ukáže mobberovi, že proti sobě již nemá jen jednoho protivníka.

3. Cíl práce a metody výzkumu

Cílem bakalářské práce je vymezit popisovaný jev, jednotlivé fáze mobbingu a možné důsledky pro oběti v rámci pracovního prostředí. Je zde charakterizováno současné pracovní prostředí a zároveň poukázáno na to, jak velice důležitý je vliv a vývoj pracovního prostředí na jedince, jako zaměstnance, který se setkává s tzv. mobbingem. Od r. 2005 do současné doby jsem v zaměstnanecké poměru ve státní správě, kde tento jev značně ovlivňuje pracovní pohodu, zasahuje do soukromí obětí a ovlivňuje podstatně vztahy na pracovišti. Ve své práci jsem vycházela z empirické zkušenosti pozorování tohoto jevu jednak jako pasivní účastník existujícího stavu mobber - oběť a posléze jsem zažila situaci, ve které jsem musela řešit formu mobbingu i jako účastník agrese mobbera.

V práci jsou využity poznatky, slovní konzultace, přímé zážitky a komunikace s přímými účastníky popisovaného jevu, jejich empirické zkušenosti a postoje k jednotlivým fázím tohoto jevu i konzultace a shrnutí poznatků, kdy vystupovaly ve vztahu aktivních i pasivních účastníků konfliktu vazby mobber - oběť ve sledovaných případových studiích. Protože neexistuje žádná universální obranná technika, zaměřila jsem se ve své práci na to, kde a v jakém stadiu níže popsanych případových studií hledat nejúčinnější prevenci jak předejít či zmírnit výskyt tohoto jevu. Ve struktuře postupu případových studií vycházím v nastavení 5 základních pilířů problematiky mobbingu - tj. mobber, oběť, aktivní účastník, pasivní účastník, pracovník - manager, neboť při rozpracování případových studií a jednotlivých jejích stadií lze hledat cesty určité prevence, jak alespoň částečně tento jev omezit, protože obrana jednotlivce v kolektivu, kde je přítomen mobber, je složitá. Použila jsem množinu respondentů – účastníků případových studií, dále pak projev a jejich formy psychického násilí v jednotlivých typech případových studií, které na základě výše stanovených 5 základních pilířů rozebírám se svými konkrétními zkušenostmi a zkušenostmi zúčastněných v závislosti na jejich vzniku, příčině a důsledku. Souběžně po konkretizaci jednotlivých typů případových studií vyhodnocuji řešení jak mobbing co nejvíce omezit. Pozorování tohoto jevu je vyhodnocováno v jednotlivých případech ve 2 pracovních kolektivech zaměstnanců státní správy v časovém období let 2005 – 2010.

4. Případové studie – Mobbing

Vlastní případové studie vycházejí při práci v kolektivu ze stanovení 5 základních pilířů, které tvoří osu jevu mobbingu - mobber, oběť, aktivní účastník, pasivní účastník, vedoucí pracovník - manager. Ve výběru jednotlivých případů jsou dále zachyceny jednak vlastní respondenti - pohlaví, věková struktura, vzdělání a obecná charakteristika, a dále formy psychického násilí, které byly v průběhu let 2005 - 2010 v jednotlivých případech zkoumány - sociální izolace, neustálý tlak a poukazování na chyby v práci, nevhodnost chování, jednání.

4.1 MOBBER - přímý vztah – OBĚŤ - bez aktivních a pasivních účastníků mobbingu

Charakteristika vybraného souboru

První část případových studií se zabývá pouze vztahem na úrovni bezprostředního kontaktu mezi mobberem (agresorem) a obětí. Z vlastního výzkumu jsou tyto vztahy více čitelnější, neboť definice dvou proměnných - agresor a jeho oběť - je mnohem čitelnější a vymezuje jasně prostředky určitých hranic prevence a boje proti vlastnímu mobbingu. Je zde definováno prostředí, kde mobbing probíhá, přítomni jsou aktivní i pasivní účastníci, kteří do vlastního vztahu nijak nezasahují a snižují tak podstatně silné psychologicky působící faktory jako je pocit nepřátelského pracovního prostředí proti oběti či podpora v manipulativnosti ostatních osob v chování agresora.

Projevem mobbingu je ve své podstatě souboj psychické odolnosti oběti s psychologickou hrou mobbera vytvořit dominantní vztah podprahové nadřazenosti a vnutit oběti styl rostoucí obavy z chování a jednání sebe samotného. Chování a jednání mobbera je v jeho tlaku na oběť oslabeno v podvědomém nenalezení spojení v podobě aktivních či pasivních účastníků, kteří se k problému šikany staví tak, že je to věcí osobního vztahu agresor – oběť a jich se to netýká. Tím je značně redukován i další nebezpečný prvek mobbera - manipulativnost s okolím, kdy naopak uvolňuje prostor oběti k prevenci a šanci si o dané situaci s mobberem jejich vztah objasnit a vysvětlit.

Zařazení vybraných respondentů do příslušné sociální skupiny a studie jejich chování

V případových studiích vystupují převážně ženy, neboť ony jsou nejvíce zastoupeny v zaměstnaneckém poměru ve státní správě. Úroveň vzdělání je zde rozdělena pouze na respondenty se vzděláním středoškolským a vysokoškolským, věková hranice zachycuje osoby ve věku rané dospělosti (do 30 let), zralé dospělosti (31-45 let) a pozdní dospělosti (nad 46 let) (Svobodová, 2007).

Ve všech typech 5 základních pilířů - oběť, mobber, aktivní účastník, pasivní účastník, vedoucí pracovník- manager - jsem se snažila charakterizovat chování a jednání jak odlišných typů mobberů, tak odlišných typů obětí, které svým přístupem a chováním ovlivňovali přístup pohledů k mobbingu i v chování aktivních a pasivních účastníků.

MOBBER: (věk, vzdělání, charakteristika)

1. kolektiv – Simona, 33, středoškolské - žena vyšší postavy, hubenější, nevýrazného zjevu i oblečení, dle mého názoru bez charisma, racionální, excentrická, autoritativní, inteligentní s logickým myšlením, zjevně skrytou dominancí ovládat druhé, vynutit si jejich obdiv, nesnáší konkurenci druhých, bezdětná, žije s věkově starším manželem.

2. kolektiv – Miroslava, 40, vysokoškolské - původně svobodná matka, později vdaná, excentrická žena neměnným názorem, sebevědomá, průměrného vzhledu i oblečení, ráda je být první, výstřední, umí na sobě tvrdě pracovat s cílem prosadit se, nesnese jiný názor, ve společnosti chce být vždy první, racionální, inteligentní.

OBĚŤ: (věk, vzdělání, charakteristika)

1. kolektiv Dana 33 vysokoškolské

Svobodná, bezdětná, žije s přítelem, trošku extravagantní v chování, inteligentní hezkého vzhledu, empatická s velkou dávkou citu, dobrosrdečná, komunikativní ve společnosti, asertivní chování, sebevědomá, na pohled mladšího vzhledu, charismatická, samostatnost, egoistická.

2. kolektiv Eva 40 v 1.fázi středoškolské, později vysokoškolské

Vdaná, 2 děti, trpí pocitem nedocenění, nevýrazného zjevu i oblečení, nemění svůj názor, není loajální k druhým, přehnaná asertivita vůči spolupracovníkům, inteligentní, pracovitá, ráda shání informace o druhých a pro druhé.

Projev míry mobbingu podle jednotlivých mobbingových stadií

Fáze modelu mobbingu v zaměstnání a míra zatížení mobbingu ve vztahu agresor-oběť v r. 2005 - 2010 u kolektivu 1 bez vlivu aktivních a pasivních účastníků konfliktu

Pracovní kolektiv zaměstnanců státní správy byl složen ze 6 zaměstnankyň oddělení od r. 2005. V průběhu sledovaného časového období do r. 2010 se skupina v jednom případě změnila ukončením pracovního poměru a v druhém případě přechodem respondenta na jiné pracoviště stejného úřadu státní správy. Paní Dana byla na pracovišti od r. 2005, paní Simona vstoupila do pracovního poměru v r. 2006. Ihned po nástupu bylo zřejmé, že si kolegyně nedisponují, nicméně vše probíhalo pouze v rovině skrytého podprahového nepřátelství a nekomunikace mezi nimi. Protože v kolektivu existovaly vztahy převážně pracovní, kdy se spolupracovnice navzájem tolerovaly, někdy sice docházelo ke konfliktům ale nevýznamného charakteru, nikdo nevynikal, existovala zde pouze skrytá akceptovatelná rivalita v postavení jednoho ke druhému.

Po zapracování a zvládnutí pracovní náplně paní Simony s přibývajícím časem docházelo častěji k prvním projevům její zvýšené nesnášenlivosti s paní Danou. Konflikt začal snahou p. Simony manipulovat další účastníky kolektivu ohledně vzdělání paní Dany, jejího jiného pohledu na život, práci. Vše najednou muselo mít pravidla paní Simony, útoky se stupňovaly v obviněních špatných administrativních chyb a postupů paní Dany, komunikace na oddělení začala být plošně cenzurována paní Simonou, která začala určovat priority pracovních postupů. Všichni kolem mlčely, nechtěly přijít do konfliktu s paní Simonou, aby role paní Dany nepřipadla jim, cítily již v kolektivu její sociální izolaci.

V této fázi mobbingu, kdy teoretický model mobbingu v zaměstnání prošel v tomto případě již fází hledání obětního beránka a spojence a začal eskalovat a paní Dana si uvědomila vlastní šikanu i svojí postupnou sociální izolaci, začala na základě svojí egoistické tvrdosti se asertivně stavět pro dominanci mobbera. V tomto období dochází k latenci stávající eskalace paní Simony, neboť zažívá odpor, agresi oběti a neutrální postoj ostatních účastníků, kteří odpor paní Dany skrytě radostně přivítají. Situace se stává na pracovišti v této formě konstantní, paní Dana sice prošla důsledky prvních fází mobbingu i cílené útoky mobbera na chybnost a nekompetentnost její práce či začínající sociální izolaci, nicméně využitím svých vlastností tvrdého asertivního egoismu potlačila v sobě začínající psychosomatické potíže a zakonzervovala stávající formu mobbingu v zatím dále neměnný konstantní stav.

ROZBOR:

Příčina: nevýrazná osobnost mobbera, silnější osobnost oběti, atmosféra a účastníci na pracovišti.

Závěr: V této případové studii by se mobbing zastavil ve fázi vytvořeného nepřátelského prostředí vůči oběti, oběť v této fázi zažila rostoucí pocit stresu, psychické a fyzické zátěži. Chybou mobbera však bylo, že povýšil soukromé vnímání nesympatií s obětí na začínající šikanu, mobber přecenil svoji schopnost zmanipulovat okolí a spolupracovníky, kteří sice nezakročily, nicméně nevytvořily další kroky vůči oběti v podobě eskalace a následného vyloučení z kolektivu. Další chybou bylo podcenění vlastní oběti, která v určitém stádiu ohrožujícím už její psychosomatický stav, zmobilizovala v sobě negativní tvrdost egoistické asertivity a dokázala svým agresivním chováním vůči mobberovi ztlumit jeho nátlakové chování. Potvrzuje tak předpoklad tvrzení Davenportové a kol 1999, že v tomto případě oběť mobbingu odolá ještě v počáteční fázi a je schopna se opět do kolektivu začlenit.

Fáze modelu mobbingu v zaměstnání a míra zatížení mobbingu ve vztahu agresor - oběť v r. 2005 - 2010 u kolektivu 2 bez vlivu aktivních a pasivních účastníků konfliktu

V průběhu sledovaného období u kolektivu č.2 pracovníků státní správy došlo v časovém období od r. 2005 - 2010 k jednomu přechodu pracovníka oddělení na jiné pracoviště úřadu. Po reorganizaci na oddělení pracovalo celkem 7 pracovníků, z toho paní Miroslava zde pracovala ve funkci vedoucího referátu od vzniku tohoto úseku. Paní Eva nastoupila do pracovního poměru od r. 2006 jako nový pracovník úspěšně absolvující výběrové řízení na stanovené místo. Od začátku svého působení byla nemluvná, ne moc oblíbená. Paní Miroslava po jejím zapracování, na kterém se sama podílela, ji zjevně začala přehlížet, přidělovala ji více administrativy, záměrně nepředávala informace a očekávala stejné výsledky jako od druhých. Pracovitost, i když nevýraznost v chování a jednání paní Evy si v kolektivu získal neutrální pozici, s nikým se nesbližovala a mezi jí a okolím panovaly chladné pracovní vztahy. Zhruba v r.2006 z chování a postojů paní Miroslavy bylo jasně patrné, že paní Eva se jí nehodí do skupiny, je podle ní nekomunikativní, nekolegiální.

Začíná vytvářet kolem ní osobní nepřátelskou atmosféru, která se postupně promítá k potřebám větší pracovní náročnosti vůči ní, neustále ji ironizuje, přehlíží, systematicky oslabuje její sebevědomí. U paní Evy se projevují deprese, stres, nervozita, začíná ve své práci dělat chyby. Cítí se sama, bez pomoci, spolupracovníci ji neubližují, ale mlčí. Eskalace šikany roste, paní Eva je ze strany paní Miroslavy varována i hrozbou propuštění. Obava z práce následujícího dne se zvyšuje, paní Eva začíná absolvovat lékařské vyšetření, často je ve stadiu nemocnosti. Dostává se do sociální izolace, osobně si bere narážky na své soukromí od paní Miroslavy, není schopna se odpoutat od negativních myšlenek v práci.

Na rozdíl od první případové studie není schopna asertivně a tvrdě se postavit proti 3. fázi mobbingu, ztrácí sebejistotu, i přes svou pracovní flexibilitu dělá pod stresem triviální pracovní chyby. Kolem r. 2008 ji z nezvládnutelného tlaku mobbingu zachraňuje přechod na jiný úsek ve státní správě.

Příčina: Silná pozice mobbera, slabá oběť, atmosféra a účastníci na pracovišti.

Závěr: Případová studie naznačila, že v předcházejícím případě se oběť dokázala postavit agresorovi, v této studii - vzhledem silné pozici mobbera (referát vedoucího) -k tomu nemohlo dojít i výběrem oběti. Stadium probíhajícího mobbingu se v podstatě rovnalo sociální stigmaci a vyloučení, kdy i když kolektiv se zpočátku k oběti stavil neutrálně, žádný z nich nechtěl a nezakročil proti dominanci moci mobbera a spolupodílel se tak v podstatě nepřímo na likvidaci psychického a fyzického zdraví oběti. Nebýt dohoda o převedení na jiné pracoviště, oběť si mohla zdravotní a psychickou újmu táhnout celým svým životem.

4.2 MOBBER- nepřímý vztah – OBĚŤ- s pasivním podílem účastníků mobbingu

Charakteristika vybraného souboru

Další část případových studií se zabývá vztahem mobbera a oběti za přítomnosti pasivních účastníků mobbingu. Zpočátku je v této kombinaci pracovního prostředí zaznamenán velmi silný tlak mobbera na ovlivnění pasivních účastníků k jejich podvědomého souhlasu, že chování, postoje a vlastnosti oběti jsou právě takové, které se nehodí do daného kolektivu, že oběť je ta, kdo narušuje klid a soudržnost na pracovišti. Později tato systematická strategie agresora přechází do stadia nucení pasivním účastníkům mobbingu podprahového nepřátelství k oběti ,kdy v první fázi musí mobber vyvíjet téměř podobný tlak na okolí jako je z jeho strany vyvíjen i na vlastní oběť. Tlak na tyto spolupracovníky je však veden i ze strany vlastní oběti, aby si tuto skupinu získala na svoji stranu a tím snížila agresivní tlak mobbera.

Ve většině získaných praktických zkušeností se skupina pasivních účastníků ke konfliktu staví zdánlivě neutrálně, nicméně vzhledem k egocentrické dominanci mobbera jsou přece jen více – možná i z pocitu strachu aby oni nebyli někdy v pozici oběti - na straně agresora. Nicméně dle mého názoru - tato situace je přece jen pro oběť méně zátěžovou, neboť mobber musí k neustálým agresivnějším projevům šikany přesvědčovat i skupinu pasivních, že slabý článek této skupiny je jím vyhlédnutá oběť. Z teoretického hlediska ve čtyřech fázích mobbingu je pozice mobbera slabší ve stadiu hledání spojení a eskalaci.

Zařazení vybraných respondentů do příslušné sociální skupiny a studie jejich chování

V případových studiích v dalším třetím pilíři vystupují převážně ženy, které jsou nejvíce zastoupeny v zaměstnaneckém poměru ve státní správě. Úroveň vzdělání je zde rozdělena pouze na respondenty se vzděláním středoškolským a vysokoškolským, věková hranice zachycuje osoby ve věku rané dospělosti (do 30 let), zralé dospělosti (31 - 45 let) a pozdní dospělosti (nad 46 let) (Svobodová, 2007).

MOBBER : (věk, vzdělání, charakteristika)

1. kolektiv Simona 33 středoškolské

Žena vyšší postavy, hubenější, nevýrazného zjevu i oblečení, bez zjevného charisma, racionální, excentrická, autoritativní, inteligentní s logickým myšlením, zjevně skrytou dominancí ovládat druhé, vynutit si jejich obdiv, nesnáší konkurenci druhých, bezdětná, žije s věkově starším manželem.

2. kolektiv Miroslava 40 vysokoškolské

Původně svobodná matka, později vdaná, excentrická žena neměnným názorem, sebevědomá, průměrného vzhledu i oblečení, ráda je být první, výstřední, umí na sobě tvrdě pracovat s cílem prosadit se, nesnese jiný názor, ve společnosti chce být vždy první, racionální, inteligentní.

OBĚŤ: (věk, vzdělání, charakteristika)

1. kolektiv Dana 33 vysokoškolské

Svobodná, bezdětná, žije s přítelem, trošku extravagantní v chování, inteligentní hezkého vzhledu, empatická s velkou dávkou citu, dobrosrdečná, komunikativní ve společnosti, asertivní chování s dávkou sebevědomí, na pohled mladšího vzhledu, charismatická.

2. kolektiv Eva 40 v 1. fázi středoškolské, později vysokoškolské

Vdaná, 2 děti, trpí pocitem nedocení, nevýrazného zjevu i oblečení, nemění svůj názor, není loajální k druhým, přehnaná asertivita vůči spolupracovníkům, inteligentní, pracovitá, ráda shání informace o druhých a pro druhé.

PASIVNÍ ÚČASTNÍK: (věk, vzdělání, charakteristika)

1. kolektiv Pavla 38 středoškolské

Vdaná, 2 děti, které dlouho nemohla mít, tichá, společenská, průměrného vzhledu, občas extravagantní chování i oblékání, pečlivá, svědomitá a pracovitá, podprůměrně inteligentní, ráda přijímá a předává informace o druhých, přednostní je pro ni mechanická práce než logické myšlení.

Ivana 40 středoškolské

Vdaná, 2 děti, rodinný typ, inteligentní, racionální, průměrného vzhledu a oblékání, často si říká svůj názor, okolí však nepřesvědčuje, při větším tlaku mu naopak podléhá, logické myšlení, práce je pro ni pouze prostředkem výdělku.

2. kolektiv Jana 45 vysokoškolské

Rozvedená, 3 děti, nevýrazná svým chováním, tichá a společenská, inteligentní, dobře se obléká, s okolím se snaží komunikovat pouze pozitivně, chybí ji asertivita, ikdyž jeden čas byla vedoucím úseku, neprůbojná, nechce si dělat nepřátele.

Irena 34 středoškolské, později vysokoškolské

Vdaná, 2 děti, nemluvná až tichá, inteligentní s logickým myšlením, ale nevýrazná, často o svém jednání pochybuje, průměrného vzhledu a oblékání, cílevědomá v práci i ve studiu, je uzavřená i vůči okolí a lidem kolem sebe.

Projev míry mobbingu podle jednotlivých mobbingových strategií

Fáze modelu mobbingu v zaměstnání a míra zatížení mobbingu ve vztahu agresor - oběť v r. 2005 - 2010 u kolektivu 1 s pasivním podílem účastníků mobbingu

Pracovní kolektiv zaměstnanců státní správy byl složen ze 6 zaměstnankyň oddělení od r. 2005. V průběhu sledovaného časového období do r. 2010 se skupina v jednom případě změnila ukončením pracovního poměru a v druhém případě přechodem respondenta na jiné pracoviště stejného úřadu státní správy. Paní Dana byla na

pracovišti od r. 2005, paní Simona vstoupila do pracovního poměru v r. 2006. Ihned po nástupu bylo zřejmé, že si kolegyně nesehnou, nicméně vše probíhalo pouze v rovině skrytého podprahového nepřátelství a nekomunikace mezi nimi.

První fáze vzniklého mobbingu byla popsána na základě vztahu agresor - oběť, kdy ostatní zaměstnankyně daného pracovního kolektivu byly ke vztahu obou účastnic konzervativní a chladné. Tímto jejich chováním byl podstatně omezen tlak mobbera na oběť a zároveň se posílila sebedůvěra oběti, které se podařilo soustavně bránit vystavenému tlaku agresora. Paní Simona pochopila, že přecenila svůj vliv na okolí a nepodařilo se jí okolí ovlivnit tak, jak předpokládala. Zároveň si byla vědoma, že neutrální postoj spolupracovnic vnímá její agresi vůči paní Daně negativně, a proto v období r.2008 přehodnotila postoj v přístupu nikoliv k oběti, kde soustavný tlak pokračoval, ale ke kolegyním, u kterých pociťovala zřejmý odpor ke svému chování v šikaně k paní Daně. Paní Ivana i Pavla nebyly v kolektivu považovány za silné individuality, neměly určitá charisma k vedení lidí, nicméně uměly rozlišit co je správné a co není. Paní Simona se v časovém úseku r. 2008 - 2009 zaměřila na to, aby se dostala do přízně těchto pracovnic s podvědomým cílem, že navázání kontaktů a bližšího přátelství s touto skupinou kolegyň, získá na svou stranu skupinu lidí, kteří vědí, že šikana vůči paní Daně není správná, ale otevřením přátelství s paní Simonou se zvýší jejich role v kolektivu a upevní se tak jejich sebevědomí a právo uplatnit se v této skupině. A právě naplněním této představy paní Pavly a Ivany skrytě se začaly stávat pasivními účastníky vystupňovaných forem existujícího mobbingu.

Při vzájemných sporech paní Simony a Dany se obě nevyjadřovaly k tomu, kdo je na vině, ale skrytě mlčely, přehlížely aroganci a útoky paní Simony vůči Daně právě proto, aby neztratily pozici tzv. vůdce ve skupině, kterou získaly právě jen díky paní Simoně, a kterou by si samy svým chováním a jednáním nikdy nevytvořily. V této fázi se i nepřímo vyjadřovaly k chybnosti administrativních postupů u paní Dany, více si všímaly jejího chování a jednání, ač jim dříve nevadilo. V nově vytvořené vazbě na paní Simonu tak nepřímo podporovaly její útoky na nekompetentnost a neprofesionalitu oběti, nepřekračující však míru její sociální izolace. Paní Dana se dostává tímto chováním a jednáním této skupiny do většího soustavného psychického tlaku nejen ze strany mobbera ale i ze strany pasivního souhlasu s agresorem paní Ivany a Pavly, musí věnovat větší energii na vysvětlování svého pracovního chování, cítí vznikající

podvědomé nepřátelství kolektivu, který mění svojí neutralitu vůči ní. Paní Dana se v denodenních konfliktech sice ubrání tlaku agresora i latentního nepřátelství paní Pavly a Ivany, ale přestává si vnitřně věřit v sebevědomých tvrdých asertivních hovorech ohledně obhájení svých pozic, začíná si pomalu pokládat vnitřní otázky přece jen o vlastní vině, ač to nedává navenek znát, přestává si více věřit. V této fázi mobbingu se stupňují psychické potíže u oběti, začlenění zpět do kolektivu je v každodenním prostředí konfliktů náročnější, konflikt je eskalován, oběť se při vlastní obhajobě více a silněji vysiluje, začlenění zpět do denního rytmu práce kolektivu je možné ale náročné a zvladatelné jen pro silnou individualitu oběti.

ROZBOR

Příčina: adaptace osobnosti mobbera - manipulací neutrálních účastníků v pasivní podporu, silná pozice oběti umí navenek odolávat, ale vnitřní pochybnosti o sobě, rozčlenění a mobberovo umlčení pracovního kolektivu.

Závěr: Mobbing se vytváří dále ve formě vytvářeného nepřátelského prostředí vůči oběti, oběť v této fázi zažívá rostoucí pocit stresu, sebeobviňování pod vlivem tlaku vícero osob. V pozici mobbera došlo k uvědomění si možnosti jeho odsouzení, nicméně manipulativně nabízí okolí zažít pocit moci nevýrazným necharismatickým účastníkům, kdy v době jejich získávání se snížil útok, aby později eskalovalo vnímání nesympatií s obětí na probíhající šikanu, mobber nepodcenil silnou psychickou odolnost oběti její psychosomatický stav, a oběť ač zmobilizovala v sobě negativní tvrdost egoistické asertivity a dokázala svým agresivním chováním vůči mobberovi a okolí ztlumit jeho nátlakové chování, nedokáže se ubránit vnitřním sebeobviňováním, pocitu, že dělá něco špatně. Potvrzuje tak předpoklad tvrzení Davenportové a kol. 1999, že i v tomto případě oběť mobbingu může odolat prostředí, ale pokud ji okolí bude neustále znemožňovat zde pracovat zůstane na pracovním místě jen na úkor vlastního psychického strádání, případně později i nemoci.

Fáze modelu mobbingu v zaměstnání a míra zatížení mobbingu ve vztahu agresor - oběť v r. 2005- 2010 u kolektivu 2 s pasivním podílem účastníků mobbingu

V průběhu sledovaného období u kolektivu č. 2 pracovníků státní správy došlo v časovém období od r. 2005 - 2010 k jednomu přechodu pracovníka oddělení na jiné pracoviště úřadu. Po reorganizaci na oddělení pracovalo celkem 7 pracovníků, z toho paní Miroslava zde pracovala ve funkci vedoucího referátu od vzniku tohoto úseku. Paní Eva nastoupila do pracovního poměru od r. 2006 jako nový pracovník úspěšně absolvující výběrové řízení na stanovené místo.

Vytvořený nepřátelský vztah paní Miroslavy vůči paní Evě měl konstantní neměnný projev, vytvořená negativní atmosféra nebyla mobberem dále stupňována s cílem manipulace dalších pracovníků daného prostředí. Vznikla zde naprosto odlišná varianta stupňovaného mobbingu, kdy agrese mobbera v jeho tlaku na oběť byla zaměřena pouze na osobní vztah nesympatií paní Miroslavy vůči oběti, nikoliv – jako v prvním případě - soustavným tlakem na okolí a pracovníky, tak jak bylo popsáno v předcházejícím případě manipulativním chováním silného mobbera. Roli pasivních účastníků konfliktu přijímají paní Irena a Jana, které si samy uvědomují, že by se mohly v budoucnosti dostat do pozice oběti. Nepřímo se tak začínají spolupodílet na vlastním tlaku mobbera vůči oběti, ač nejsou ovlivňovány či manipulovány přímým chováním a postoji paní Miroslavy. Slabost projevu i odporu nesmířit se s rolí oběti u paní Evy vytvořilo u původně neutrálních postav Ireny a Jany jejich cílené rozhodnutí postavit se na stranu existujícího tlaku mobbera a skrytě se spolupodílet na obviňování, ironizování chování oběti i na její postupné izolaci. V dané skupině je to jejich rozhodnutí, bez zjevného vlivu mobbera, inspirujícího se však jeho rolí a postavením. Oběť se uzavírá více do sebe, situaci neřeší ani dialogem, je smířena s vizí stupňujícího se tlaku.

ROZBOR:

Příčina: standardní soustavný tlak mobbera – bez manipulace pasivních účastníků, kterým imponuje vizuální dominance mobbera nad obětí, slabá pozice oběti neumí odolat, ale vnitřní pochybnosti o sobě narůstají, psychosomatické problémy.

Závěr: Mobbing se v této fázi projevuje postupně zvýšenou zátěží pro oběť, kdy poslední její představy o kompenzaci tlaku na ní v získání si na svoji stranu neutrální účastníky konfliktu se rozplývají osobní nerozhodností oběti, zažívá rostoucí pocit

stresu, sebeobviňování pod vlivem tlaku vícero osob. Mobber nijak agresivně neatakuje okolí, tam naopak došlo k uvědomění si možnosti, postavení a výhod mobbera, které mu nevýrazné typy kolektivu závidí, ale nemají na to jeho roli hrát. Dále u nich eskaloval i pocit nesympatií s obětí v probíhající šikaně, oběť se sama vyřazuje ze skupiny svou nečinností, bojácností. Potvrzuje tak předpoklad tvrzení Davenportové a kol. 1999, že i v tomto případě oběť mobbingu nemůže odolat prostředí, pokud ji okolí bude neustále znemožňovat zde pracovat nemůže zůstat na daném pracovišti.

4.3 MOBBER- přímý vztah - OBĚŤ – s aktivním podílem účastníku mobbingu

Charakteristika vybraného souboru

Další část případových studií se zabývá nejhorší možnou variantou kontaktu mezi mobberem (agresorem) a obětí za podpory aktivních účastníků mobbingu. V této kategorii je nejvíce oběť zranitelná, neboť znásobení psychického tlaku a působení mobbera na oběť je determinováno podvědomou podporou aktivních účastníků mobbingu. Pro oběť se velmi rychle se rozvíjí nepřátelské pracovní prostředí, v jeho vědomí roste pocit podprahového nepřátelství celého okolí, oběť začíná u sebe neustále hledat pocity viny, selhání. Agresor snadno vycítí možnost manipulace obětí, prostřednictvím aktivních účastníků daného prostředí zvyšuje neustále systematické obtěžování a nastoluje tím nesmírný psychologický teror, který oběť těžko zvládá. V principu zde na tomto případě můžeme definovat i teoreticky popsané 4 fáze modelu mobbingu v zaměstnání – od obětního beránka, přes spojence a eskalaci až k stigmatu.

V této formě již mobbing začíná prostřednictvím aktivních účastníků překračovat běžné útoky na špatné administrativní postupy oběti, začíná být sociálně izolována a útoky v nepřátelském pracovním prostředí pokračují už i na úrovni soukromí. Někteří aktivní účastníci procesu se v podstatě stávají skrytým dalším agresorem, začíná u nich převažovat pocit nadřazenosti a skryté moci, tak jak jej obdivují u vlastního mobbera. Tato fáze je již vážným komplikovaným problémem a zde i u silné psychologicky odolné oběti může docházet i v rámci soustavného psychického stresu i k poruchám na zdraví.

Zařazení vybraných respondentů do příslušné sociální skupiny a studie jejich chování

V případových studiích i ve druhém pilíři vystupují převážně ženy, které jsou nejvíce zastoupeny v zaměstnaneckém poměru ve státní správě. Úroveň vzdělání je zde rozdělena pouze na respondenty se vzděláním středoškolským a vysokoškolským, věková hranice zachycuje osoby ve věku rané dospělosti (do 30 let), zralé dospělosti (31-45 let) a pozdní dospělosti (nad 46 let) (Svobodová, 2007).

MOBBER : (věk, vzdělání, charakteristika)

1. kolektiv Simona 33 středoškolské

Žena vyšší postavy, hubenější, nevýrazného zjevu i oblečení, bez zjevného charisma, racionální, excentrická, autoritativní, inteligentní s logickým myšlením, zjevně skrytou dominancí ovládat druhé, vynutit si jejich obdiv, nesnáší konkurenci druhých, bezdětná, žije s věkově starším manželem.

2. kolektiv Miroslava 40 vysokoškolské

Původně svobodná matka, později vdaná, excentrická žena neměnným názorem, sebevědomá, průměrného vzhledu i obblečení, ráda je být první, výstřední, umí na sobě tvrdě pracovat s cílem prosadit se, nesnese jiný názor, ve společnosti chce být vždy první, racionální, inteligentní.

OBĚŤ : (věk, vzdělání, charakteristika)

1. kolektiv Dana 33 vysokoškolské

Svobodná, bezdětná, žije s přítelem, trošku extravagantní v chování, inteligentní hezkého vzhledu, empatická s velkou dávkou citu, dobrosrdečná, komunikativní ve společnosti, asertivní chování s dávkou sebevědomí, na pohled mladšího vzhledu, charismatická.

2. kolektiv Eva 40 v 1.fázi středoškolské, později vysokoškolské

Vdaná, 2 děti, trpí pocitem nedocenění, nevýrazného zjevu i oblečení, nemění svůj názor, není loajální k druhým, přehnaná asertivita vůči spolupracovníkům, inteligentní, pracovitá, ráda shání informace o druhých a pro druhé.

AKTIVNÍ ÚČASTNÍK : (věk, vzdělání, charakteristika)

1. kolektiv Lenka 36 středoškolské

Rozvedená, 2 děti, sebestředná a vztahovačná, trpí pocitem nedocenění, pracovitá, průměrně inteligentní, poměrně citlivý vztah k dětem, v kolektivu chce vyniknout, standardního vzhledu i oblečení.

Jana 50 vysokoškolské

Vdaná, matka 2 dětí, nevýrazného zjevu a oblečení, ráda by středem pozornosti okolí a kolektivu, snaží se být vůdčí osobnostní, ač tuto roli zjevně nezvládá průměrně inteligentní s řádem pečlivosti a určitou formou nadřazenosti vůči druhým.

2.kolektiv Stanislava 40 středoškolské

Vdaná, 2 děti, tichá, inteligentní a pečlivá, nevýrazného zjevu a oblečení, ráda je ve víru dění, i když vždy někoho radši nastrčí, pracovitá, zakládá si na své pověsti v okolí, komplex středoškoláka.

Jarka 38 středoškolské

Vdaná, 2 děti, průměrného vzhledu a oblečení, ve všech věcech musí mít vždy konečné slovo a absolutní pravdu, pracovitá, bez logického myšlení a s chybami, ráda poučuje druhé a cítí ráda potřebu mít nad nimi převahu.

Projev míry mobbingu podle jednotlivých mobbingových strategií

.Fáze modelu mobbingu v zaměstnání a míra zatížení mobbingu ve vztahu agresor - oběť v r. 2005 - 2010 u kolektivu 1 s aktivním podílem účastníků mobbingu

Pracovní kolektiv zaměstnanců státní správy byl složen ze 6 zaměstnankyň oddělení od r. 2005. V průběhu sledovaného časového období do r. 2010 se skupina v jednom případě změnila ukončením pracovního poměru a v druhém případě přechodem respondenta na jiné pracoviště stejného úřadu státní správy. Paní Dana byla na pracovišti od r. 2005, paní Simona vstoupila do pracovního poměru v r. 2006.

Okamžitě po nástupu bylo zřejmé, že si kolegyně nesehnou, nicméně vše probíhalo pouze v rovině skrytého podprahového nepřátelství a nekomunikace mezi nimi. První typ případové studie byl popsán a vyhodnocen dříve uvedenou vazbou mobber - oběť, kdy Dana sice prošla důsledky prvních fází mobbingu i cílené útoky mobbera na chybnost a nekompetentnost její práce či začínající sociální izolaci, nicméně využitím svých vlastností tvrdého asertivního egoismu potlačila v sobě začínající psychosomatické potíže a zakonzervovala stávající formu mobbingu v zatím dále neměnný konstantní stav. V r.2008/9 se tento stav změnil, kdy změnou osobní taktiky mobbera v rovině fiktivního manipulativního přátelství k neutrálním účastníkům konfliktu.

Postupně se u mobbera zvyšovala dominance a ovladatelnost 2 spolupracovnic - paní Lenky a paní Jany, u kterých z chladného pracovního vztahu se vytvořil závislý úzký přátelský vztah na paní Simonu. V této době se vztah agresor - oběť dále nerozvíjel, neboť paní Dana si vytvořila kolem sebe dostatečný prostor, kdy při případných útocích paní Simony reagovala sebevědomě, otevřeně se střetávala v konfliktu a bránila se jejím útokům aktivně. V době vytváření vazby agresora na budoucí spojence a hlavně na aktivní účastníky konfliktu paní Simona zmírnila tlak konfliktů s paní Danou, jejich střety byly méně časté. Po vytvoření cílené vazby s paní Lenkou a Janou, začal důsledek tlaku mobbingu k paní Daně rychle narůstat, aktivní účastníci s mobberem zesílily útoky na soukromí, sociální izolaci i útoky na vlastní osobu oběti. Výrazně se změnilo dřívější neutrální pracovní prostředí, dominanci pracovních vazeb a jednání mezi sebou převzaly aktivní účastníci s mobberem podporované i tichým souhlasem pasivních účastníků, kdy jednání, chování a pracovní

výsledky oběti vyhodnocovala paní Simona s Lenkou a Janou, pochopitelně tak aby si zdůvodnily, že právě paní Dana je tím, kdo neustále zhoršuje situaci na pracovišti. Mobbing v této fázi eskaloval, pomohlo sice tvrdě asertivní chování oběti navenek, ale začínala trpět psychika oběti, přicházela vyčerpanost z neustálého obhajování pozic vůči všem a všemu. Proti této fázi neexistuje žádná universální obranná technika, prevence je zde realizována pouze zapojením přímého nadřízeného nejen do vyhodnocování pracovních úkolů všech podřízených, ale i zapojením jeho managerské funkce v pracovní atmosféře větší kontrolou a snížením tak tlaku aktivních účastníků mobbingu na oběť. V tomto případě se také stalo a situace se zakonzervovala k chladné spolupráci v oblasti pracovních úkolů, nikoliv pracovních vztahů. Oběť s vypětím sil - díky své sebevědomé tvrdě asertivní povaze - poté zvládala na úseku sice pracovat, ale do budoucnosti se v zájmu systémového řešení odbourání této mobbingové vazby muselo uvažovat na přerazení i tak silné oběti na jiný pracovní úsek.

ROZBOR :

Příčina: slabší osobnost mobbera se mění manipulací aktivních účastníků v silnou pozici silná pozice oběti umí navenek odolávat, ale znásobením tlaku vnitřní psychosomatické symptomy, rozčlenění pracovního kolektivu kdy z jeho neutrality vznikají skupiny aktivních a pasivních účastníků mobbingu.

Závěr: Mobbing se zastavil ve fázi vytvořeného nepřátelského prostředí vůči oběti, oběť v této fázi zažila rostoucí pocit stresu, psychické a fyzické zátěži. Posílením pozice mobbera došlo přes vytvoření fikce přátelství ostatních účastníků, kdy v době jejich získávání snížil nátlak na oběť, vytvořil zdánlivě neměnný stav mezi ním a obětí, aby po získání aktivních účastníků zaútočil a eskaloval tak soukromé vnímání nesympatií s obětí na probíhající šikanu, mobber podruhé nepodcenil silnou psychickou odolnost oběti její psychosomatický stav, a oběť ač zmobilizovala v sobě negativní tvrdost egoistické asertivity a dokázala svým agresivním chováním vůči mobberovi ztlumit jeho nátlakové chování, nemohla bez jakékoliv jiné pomoci vydržet tento tlak jak v pracovním prostředí tak i ve svém nitru. Potvrzuje tak předpoklad tvrzení Davenportové a kol. 1999, že v tomto případě oběť mobbingu může odolat prostředí, ale

pokud ji okolí bude neustále znemožňovat zde pracovat zůstane na pracovním místě jen na úkor vlastního psychického strádání, případně později i nemoci.

Fáze modelu mobbingu v zaměstnání a míra zatížení mobbingu ve vztahu agresor - oběť v r. 2005 - 2010 u kolektivu 2 s aktivním podílem účastníků mobbingu

V průběhu sledovaného období u kolektivu č.2 pracovníků státní správy došlo v časovém období od r. 2005 - 2010 k jednomu přechodu pracovníka oddělení na jiné pracoviště úřadu. Po reorganizaci na oddělení pracovalo celkem 7 pracovníků, z toho paní Miroslava zde pracovala ve funkci vedoucího referátu od vzniku tohoto úseku. Paní Eva nastoupila do pracovního poměru od r. 2006 jako nový pracovník úspěšně absolvující výběrové řízení na stanovené místo.

Neustálým působením soustavného tlaku paní Miroslavy na slabou oběť, mělo nepřímý vliv na pracovníky daného prostředí, postupně docházelo k nesmírné radikalizaci a vývoji pracovního prostředí. Neutrální účastníci si bez tlaku agresora podle svých povahových rysů vytvářely postupně vztah k probíhající šikaně, ve většině případů se jim zalíbil profit a projev moci vlastního mobbera, nikoliv soucit a izolace oběti. Z neutrálních skrytých postav paní Stanislavy a Jarky se postupně stávají dominantní osoby pracoviště se skrytým, ale zjevným pocitem zavděčit se svým postojem a negativním chováním k oběti vlastnímu agresorovi, ačkoliv agresor prostředím a lidmi nemanipuluje, a nesnaží se je ovlivňovat ve svém tlaku vůči oběti. Obě pracovnice se předhánějí v agresi, zesměšňování a dohánění oběti, v mnohém se snaží ve svém chování a jednání dokonce být v roli agresora. Oběť pracovně chybí, bojí se obhajovat výsledky své práce, bojí se i vyhledávat kontakt a komunikovat. Zatímco paní Eva v této situaci postrádá zbytky svého sebevědomí, Stanislava a Jarka využívají dané situace a užívají si moci, pocitu být nad druhým a ovládnout jej. Svůj útok směřují na oběť, nedovolují si však napadnout postavení a výsady mobbera.

ROZBOR:

Příčina: slabší osobnost mobbera je sice nenapadnutelná, ale vyvolá u aktivních účastníků vytvoření vědomí jejich silné pozice vůči oběti, samotní aktivní účastníci se stávají dominantní silou šikany mobbera, který jejich chování a jednání manipulativně neovlivňoval, slabá osobnost oběti nastolila svým nepostojem radikálnost jednotlivých skrytých osobnostních charakterů spolupracovníků.

Závěr: Mobbing se kvalitativně projevuje radikalizací prostředí. Mobber nemá silný vliv na okolí, tlak stupňuje pouze proti oběti, nepřímo však radikalizuje pracovní prostředí, odhaluje a mění charakter jeho jednotlivých účastníků. Skryté negativní vlastnosti, které každý jednotlivec celku vnitřně skrývá a neprojevuje je přímo ve svém okolí, se radikalizací vztahu agresor- oběť i bez manipulativních vlivů dostávají do atmosféry prostředí, ten kdo má v sobě potlačován pocit moci, pocit druhého ovládat, zesměšnit - se nebojí tyto vlastnosti projevit na definovaném prostředí agresor - ten kdo je dominantní - a oběť - ten, kdo se nezmůže na odpor. A právě v tato konstelace prostředí je pro slabou oběť naprosto nepřekonatelná. Negace prostředí strhne k další agresi - ať již skryté či veřejné - další pracovníky kolektivu, pokud někteří z nich zůstanou s vnitřním pocitem bezprávi vůči druhému, radši to nebudou chtít řešit, neboť prostředí je tak zradikalizováno, že případné vystoupení proti izolaci a zastání se oběti by se mohlo obrátit proti jemu samotnému.

4.4 MOBBER- nepřímý vztah – OBĚŤ – s aktivním i pasivním účastníkem mobbingu

Charakteristika vybraného souboru

Nejčastěji se vyskytující četnost vztahu mezi mobberem a jeho obětí je zaznamenávána v přítomnosti kolektivu, kde svou roli hrají aktivní i pasivní účastníci tohoto konfliktu. Obecně lze říci, že toto prostředí kdy do vztahu mobbingu podstatně zasahují aktivní i pasivní účastníci, je jednou z nejčastěji pozorovaných kombinací. V této formě zde podstatně závisí na vlastní osobnosti a projevu tlaku jak mobbera, tak vlastní oběti, neboť silní psychicky odolní jedinci můžou využít dané prostředí na svou stranu. Silnější je pochopitelně zaznamenán tlak dominantního agresora, neboť jeho

manipulativní vlastnosti působí na kolektiv podstatně silněji než pokus oběti hledat spojence v rámci relativní pravdy a porušení norem a etiky pracovních vztahů spolupracovníků.

Aktivní účastníci brzy podlehnou fikci silné osobnosti mobbera, neboť sami tímto vůdcem nejsou a tiše si přejí tuto roli hrát s ním a přímo či nepřímo se účastní postupné izolace oběti nejen v oblasti pracovní, ale i osobní. Navíc - za neustálým tlakem mobbera, kdy se mu chtějí pocitově přiblížit- dokáží svým způsobem ovlivňovat i chování pasivních účastníků, kteří ještě pořád vnitřně cítí obecně křivdu vůči oběti, ale s masovostí tlaku větší skupiny již raději problém nevidí, neřeší, nemluví o něm, neboť se netýká jich.

V této fázi, kdy oběť ztrácí poslední možnost postavit se tlaku za pomoci podvědomého soucitu pasivních aktérů mobbingu, je tato ztráta pro oběť ničující, neboť vnitřně ztrácí vnitřní důvěru celého okolí a začíná rychle odčerpávat vlastní energii své osobnosti, což zákonitě vede až k naprosté izolaci a začínajícím biochemickým problémům organismu vedoucím k od psychosomatických potíží k chronickým nemocem a poruchám. Naplňuje se tak výzkum a tvrzení Davenportové a kol. 1999, že oběť je vlivem mobbingu natolik narušena, že jediným řešením je odchod ze zaměstnání.

Zařazení vybraných respondentů do příslušné sociální skupiny a studie jejich chování

MOBBER : (věk, vzdělání, charakteristika)

1. kolektiv Simona 33 středoškolské

Žena vyšší postavy, hubenější, nevýrazného zjevu i oblečení, bez zjevného charisma, racionální, excentrická, autoritativní, inteligentní - s logickým myšlením, zjevně skrytou dominancí ovládat druhé, vynutit si jejich obdiv, nesnáší konkurenci druhých, bezdětná, žije s věkově starším manželem.

2. kolektiv Miroslava 40 vysokoškolské

Původně svobodná matka, později vdaná, excentrická žena neměnným názorem, sebevědomá, průměrného vzhledu i obblečení, ráda je být první, výstřední, umí na sobě tvrdě pracovat s cílem prosadit se, nesnese jiný názor, ve společnosti chce být vždy první, racionální, inteligentní.

OBĚŤ : (věk, vzdělání, charakteristika)

1. kolektiv Dana 33 vysokoškolské

Svobodná, bezdětná, žije s přítelem, trochu extravagantní v chování, inteligentní hezkého vzhledu, empatická s velkou dávkou citu, dobrosrdečná, komunikativní ve společnosti, asertivní chování s dávkou sebevědomí, na pohled mladšího vzhledu, charismatická.

2. kolektiv Eva 40 v 1.fázi středoškolské, později vysokoškolské

Vdaná, 2 děti, trpí pocitem nedocenění, nevýrazného zjevu i oblečení, nemění svůj názor, není loajální k druhým, přehnaná asertivita vůči spolupracovníkům, inteligentní, pracovitá, ráda shání informace o druhých a pro druhé.

AKTIVNÍ ÚČASTNÍK : (věk, vzdělání, charakteristika)

1. kolektiv Lenka 36 středoškolské

Rozvedená, 2 děti, sebestředná a vztahovačná, trpí pocitem nedocenění, pracovitá, průměrně inteligentní, poměrně citlivý vztah k dětem, v kolektivu chce vyniknout, standardního vzhledu i oblečení.

Jana 50 vysokoškolské

Vdaná, matka 2 dětí, nevýrazného zjevu a oblečení, ráda by středem pozornosti okolí a kolektivu, snaží se být vůdčí osobnostní, ač tuto roli zjevně nezvládá, průměrně inteligentní s řádem pečlivosti a určitou formou nadřazenosti vůči druhým.

2. kolektiv Stanislava 40 středoškolské

Vdaná, 2 děti, tichá, inteligentní a pečlivá, nevýrazného zjevu a oblečení, ráda je ve víru dění, ikdyž vždy někoho radši nastrčí, pracovitá, zakládá si na své pověsti v okolí, komplex středoškoláka.

Jarka 38 středoškolské

Vdaná, 2 děti, průměrného vzhledu a oblečení, ve všech věcech musí mít vždy konečné slovo a absolutní pravdu, pracovitá, bez logického myšlení a s chybami ráda poučuje druhé a cítí ráda potřebu mít nad nimi převahu

PASIVNÍ ÚČASTNÍK: (věk, vzdělání, charakteristika)

1.kolektiv Pavla 38 středoškolské

Vdaná, 2 děti, které dlouho nemohla mít, tichá, společenská, průměrného vzhledu, občas extravagantní chování i oblékání, pečlivá, svědomitá a pracovitá, podprůměrně inteligentní, ráda přijímá a předává informace o druhých, přednostní je pro ni mechanická práce než logické myšlení.

Ivana 40 středoškolské

Vdaná, 2 děti, rodinný typ, inteligentní, racionální, průměrného vzhledu a oblékání, často si říká svůj názor, okolí však nepřesvědčuje, při větším tlaku mu naopak podléhá, logické myšlení, práce je pro ni pouze prostředkem výdělku.

2.kolektiv Jana 45 vysokoškolské

Rozvedená, 3 děti, nevýrazná svým chováním, tichá a společenská, inteligentní, dobře se obléká, s okolím se snaží komunikovat pouze pozitivně, chybí ji asertivita, i když jeden čas byla vedoucím úseku, neprůbojná, nechce si dělat nepřátele.

Irena 34 středoškolské, později vysokoškolské

Vdaná, 2 děti, nemluvná až tichá, inteligentní s logickým myšlením, ale nevýrazná, často o svém jednání pochybuje, průměrného vzhledu a oblékání, cílevědomá v práci i ve studiu, je uzavřená i vůči okolí a lidem kolem sebe.

Projev míry mobbingu podle jednotlivých mobbingových strategií

Fáze modelu mobbingu v zaměstnání a míra zatížení mobbingu ve vztahu agresor - oběť v r. 2005 - 2010 u kolektivu 1 s aktivním a pasivním podílem účastníků mobbingu

Pracovní kolektiv zaměstnanců státní správy byl složen ze 6 zaměstnankyň oddělení od r. 2005. V průběhu sledovaného časového období do r. 2010 se skupina v jednom případě změnila ukončením pracovního poměru a v druhém případě přechodem respondenta na jiné pracoviště stejného úřadu státní správy. Paní Dana byla na pracovišti od r. 2005, paní Simona vstoupila do pracovního poměru v r. 2006. Ihned po nástupu bylo zřejmé, že si kolegyně nesympatizují, nicméně vše probíhalo pouze v rovině skrytého podprahového nepřátelství a nekomunikace mezi nimi.

Případová studie se zabývá již koncem r. 2009/2010, kdy pracovní skupina zaměstnankyň je podstatně diferencována, dlouhodobým působením antagonistických útoků paní Simony vůči paní Daně se mění počáteční neutrální pracovní prostředí pracovní kolektivu na jednotlivé skupiny, které se vymezují aktivně či pasivně vůči paní Daně, kdy v pozadí jejich jednání je paní Simona, která postupně svou skrytou i otevřenou manipulací lidí kolem sebe, začíná v jejich vědomí podprahově ukládat informaci o paní Daně jako o obrazu absolutního nepřítele všech. Veškeré problémy pracovní, souběžně problémy kolektivu jako takového mají skrytou i zjevnou příčinu v paní Daně, funkci, tvrdost ataku a postoje mobbera postupně přebírají paní Lenka s Janou, které aktivně se připojují k jakékoliv dohody oběti.

Pozici- podílet se na moci a být vpředu- v kolektivu nechtějí ztratit ani pasivní paní Pavla a Ivana, jejich pasivita již začíná hraničit s aktivní formou agrese Jany a Lenky. Všechno promyšleně dále řídí manipulativnost paní Simony, cíleným pokryteckým přátelstvím k druhým s vidinou psychického a psychosomatického zničení vyhlédnuté oběti. Paní Dana bojuje, asertivně obhajuje své chování, jednání, existenci, vyčerpává se vnitřně, vlivem tlaku a obviňování si přestává věřit, dělá chyby, pochybuje o svém správném jednání uvnitř sama sebe. V této fázi však zažívá nejhorší možnou variantu mobbingu, kdy v neustálém tlaku mobbera, aktivních i pasivních účastníků, nemá čas ani prostor na zformulování vlastní obrany. Kolektiv ve vztahu k paní Daně relativizuje pravdu, vše špatné co jí chce přisoudit jí přisoudí a vyhodnotí

bez jejího práva na obhajobu. Přestává stačit i úporná snaha paní Dany vést dialog o obhájení svých pracovních či soukromých pozic.

ROZBOR:

Příčina: osobnost mobbera se podstatně mění manipulací celé skupiny účastníků v silnou pozici, je podpořena mobberstvím aktivních účastníků, aktivizací pasivních účastníků silná pozice oběti oslabuje, dále setrvává na pozicích obhajování svého jednání, ale znásobením tlaku se projevují vnitřní psychosomatické symptomy, zakonzervování pracovního kolektivu -oběť-nepřítel.

Závěr: Mobbing ve fázi vytvořeného nepřátelského prostředí je maximálně účinný. Účinnost síly a tlaku mobbera byla reprodukována zapojením aktivních účastníků procesu, kteří přebírají jeho základní funkce agrese. V nově vzniklé struktuře pracovního prostředí se pasivní účastníci mobbingu začínají stávat aktivními. Vše co udělá oběť v pracovním procesu či v osobních vztazích kolektivu je okolím negováno. Nevratný proces vyhlédnutí obětního beránka je dokončen, oběť při jakékoliv komunikaci vnitřně zažívá rostoucí pocit stresu, psychické a fyzické zátěže, sociální stigmace a vyloučení z kolektivu jsou téměř dokonalé. Kombinace útoku mobbera, aktivních a pasivních účastníků je velmi častý neřešitelný jev téměř pro každou oběť. Ta není schopna v těchto podmínkách déle pracovat a začlenění zpět je téměř nemožné.

Fáze modelu mobbingu v zaměstnání a míra zatížení mobbingu ve vztahu agresor - oběť v r. 2005 - 2010 u kolektivu 2 s aktivním a pasivním podílem účastníků mobbingu

V průběhu sledovaného období u kolektivu č.2 pracovníků státní správy došlo v časovém období od r. 2005-2010 k jednomu přechodu pracovníka oddělení na jiné pracoviště úřadu. Po reorganizaci na oddělení pracovalo celkem 7 pracovníků, z toho paní Miroslava zde pracovala ve funkci vedoucího referátu od vzniku tohoto úseku. Paní Eva nastoupila do pracovního poměru od r. 2006 jako nový pracovník úspěšně absolvující výběrové řízení na stanovené místo.

Latentní vztah všech účastníků pracovního prostředí k oběti i agresorovi se výrazně radikalizoval jednáním a chováním paní Evy, nikoliv soustavným tlakem mobbera na okolí. Neschopnost oběti obhájit svou práci, osobní jednání i vystupování, shodilo zábrany ve svědomí většiny pracovníků racionálně zvažovat co je normou lidského chování a etiky. Radikalizace prostředí začala odrážet negativní chování jednotlivců vůči oběti, v jejich jednání převažovaly postupné útoky na její pracovní neschopnost, osobní zesměšňování paní Evy, samostatný tlak mobbera se znásobil ataky aktivních účastnic paní Jarky a Stanislavy, pocit být nad někým, vládnout mu radikalizoval postoje i pasivních účastníků paní Ireny a Jany.

Podstatným faktorem této případové studie je skutečnost, ač mobber v podobě paní Miroslavy nebyl tak dominantní a silný, prostředí a výrazná změna v chování ostatních pracovníků vytvořila pro oběť atmosféru neslučitelnou s možností další její práce v tomto kolektivu. Paní Eva se psychicky zhroutila, do práce chodila s nesmírným odporem a strachem, často začala navštěvovat lékaře. I tato fakta dále zesilovala tlak ostatních na její osobu, který v roce 2008 byl již tak neúnosný, že na pracovišti musela ukončit pracovní poměr.

ROZBOR :

Příčina: hlavní mobber se v kolektivním tlaku splývá s mobberstvím aktivních účastníků, mění se podstatně celá skupina účastníků v neměnnou pozici šikany vůči oběti ,je podpořena i aktivizací pasivních účastníků, stres u slabé oběti vede k fatální destrukci zdravotního stavu.

Závěr: Tato případová studie poskytuje obraz ukázkové formy vzniku, projevu a důsledku mobbingu v nejčastější formě vyskytující se v pracovních kolektivech státní správy. Mobbing vytvořeného nepřátelského prostředí je maximálně účinný a destruktivní pro přežití vlastní oběti. Účinnost síly mobbera byla reprodukována zapojením aktivních účastníků procesu, kteří přebírají jeho základní funkce agrese. V nově vzniklé struktuře pracovního prostředí se pasivní účastníci mobbingu začínají stávat aktivními, aktivní se stávají druhotnými mobbery. Vše co udělá oběť v pracovním procesu či v osobních vztazích kolektivu je okolím negováno, sociální stigmace a vyloučení z kolektivu je dokonalé. Kombinace útoku mobbera, aktivních a pasivních účastníků je velmi častý neřešitelný jev téměř pro každou oběť, byť oběť může být

osobnostně i mentálně silná. Ta není schopna v těchto podmínkách déle pracovat a její začlenění zpět je nemožné a jediným řešením ukončení tohoto stavu je odchod oběti z pracoviště.

4.5 MOBBER - přímý i nepřímý vliv vedoucího pracovníka - OBĚŤ

Charakteristika vybraného souboru

V předcházejících kapitolách případových studií bylo dominantní pozorování a vyhodnocování vývoje, chování a jeho projevu skupiny zaměstnanců v určitém pracovním prostředí, kde v časovém období roku 2005 - 2010 byly zaznamenány určité projevy a fáze vývoje mobbingu mezi agresorem a jeho obětí ve spojení s ostatními pracovníky daného prostředí. V neposlední řadě do tohoto vývoje jednotlivých fází mobbingu patří klíčová role vedoucího pracovníka, ředitele či manažera pracovní skupiny. Tato osoba podstatně vstupuje do pracovní atmosféry kolektivu, spolupodílí se na pracovních i osobních vztazích jednotlivých pracovníků, podstatně určuje pravidla pracovního chování prostřednictvím svých pravomocí a úkolů. V kterékoliv fázi nastupující formy mobbingu by právě vedoucí pracovník měl být dominujícím prvkem, měl by zřetelně dát najevo, že chování nadřazenosti jedné skupiny pracovníků nad druhými, či izolace a útoky na osobnost kteréhokoliv ze skupiny nebude tolerovat. V případech pozdějších fází probíhajícího mobbingu by měl otevřeně a sebevědomě vystoupit k tomuto problému, neboť právě on – pokud by o mobbingu věděl a vědět jako vedoucí pracovník o specifikách vztahů mezi pracovníky musí-se stávat spoluviníkem, pokud nic nepodnikne. Vedoucí pracovník by měl být nejúčinnější preventivní obranou toho, že svým chováním, personální politikou, vztahy asertivní komunikace se svými podřízenými by měl podchytit a řešit klima vznikajícího mobbingu v samém zárodku.

Zařazení vybraných respondentů do příslušné sociální skupiny a studie jejich chování

MOBBER : (věk, vzdělání, charakteristika)

1. kolektiv Simona 33 středoškolské

Žena vyšší postavy, hubenější, nevýrazného zjevu i oblečení, bez zjevného charisma, racionální, excentrická, autoritativní, inteligentní s logickým myšlením, zjevně skrytou dominancí ovládat druhé, vynutit si jejich obdiv, nesnáší konkurenci druhých, bezdětná, žije s věkově starším manželem.

2. kolektiv Miroslava 40 vysokoškolské

Původně svobodná matka, později vdaná, excentrická žena neměnným názorem, sebevědomá průměrného vzhledu i oblečení, ráda je být první, výstřední, umí na sobě tvrdě pracovat s cílem prosadit se, nesnese jiný názor, ve společnosti chce být vždy první, racionální, inteligentní.

OBĚŤ: (věk, vzdělání, charakteristika)

1. kolektiv Dana 33 vysokoškolské

Svobodná, bezdětná, žije s přítelem, trošku extravagantní v chování, inteligentní hezkého vzhledu, empatická s velkou dávkou citu, dobrosrdečná, komunikativní ve společnosti, asertivní chování s dávkou sebevědomí, na pohled mladšího vzhledu, charismatická.

2. kolektiv Eva 40 v 1.fázi středoškolské, později vysokoškolské

Vdaná, 2 děti, trpí pocitem nedocenění, nevýrazného zjevu i oblečení, nemění svůj názor, není loajální k druhým, přehnaná asertivita vůči spolupracovníkům, inteligentní, pracovitá, ráda shání informace o druhých a pro druhé.

VEDOUCÍ PRACOVNÍK: (věk, vzdělání, charakteristika)

Ivana

50

vysokoškolské

Vdaná, 2 děti, inteligentní s racionálním uvažováním, nevýrazné osobnosti, vzhledu a oblečení, značně excentrická s posledním rozhodujícím slovem v každé situaci, má své oblíbené, tvrdě likviduje konkurenci, sobecká, straní se společnosti, skrytě umí uplatnit moc.

Miloš

45

vysokoškolské

Rozvedený, 3 děti, snaživý bez racionálního myšlení, má rád pocit moci, rád by ve společnosti vyniknul, bez sociální inteligence, sprostý vůči podřízeným, rád zesměšňuje podřízené, průměrně inteligentní s vysokými ambicemi něco dosáhnout, vtíravý, ač ho společnost nemusí.

Projev míry mobbingu podle jednotlivých mobbingových strategií

Fáze modelu mobbingu v zaměstnání a míra zatížení mobbingu ve vztahu agresor - oběť v r. 2005 - 2010 u kolektivu 1 - přímý a nepřímý vliv vedoucího pracovníka a oběti

Pracovní kolektiv zaměstnanců státní správy byl složen ze 6 zaměstnankyň oddělení od r. 2005. V průběhu sledovaného časového období do r. 2010 se skupina v jednom případě změnila ukončením pracovního poměru a v druhém případě přechodem respondenta na jiné pracoviště stejného úřadu státní správy. Paní Dana byla na pracovišti od r. 2005, paní Simona vstoupila do pracovního poměru v r. 2006.

Paní Ivana byla vedoucím pracovníkem daného kolektivu od jeho počátečního vzniku. Spolupodílela se na výběru pracovníků při přijímacích řízeních a zasahovala do podstatných rozhodnutí prodloužit pracovní smlouvu s každým pracovníkem jejího úseku. S kolektivem soustavně spolupracovala, přerozdělovala podřízeným pracovní úkoly, seznamovala je s novými věcmi na poradách. Přicházela tak do kontaktu se svými podřízenými nejen v oblasti pracovních - právních vztahů, ale i soukromně - osobních vztahů. Vzhledem ke svému postavení manažera se snažila zachovávat určitý odstup k podřízeným, nevyhýbala se však ani komunikaci s nimi v obecné rovině

dialogu. Podle pracovních výsledků si vytvořila své oblíbence a skupinu ostatních, vše se však snažila řídit pouze pracovními výsledky a snažila se nepodléhat snaze některých pracovníků získat si u ní nějakou protekci či zvýhodnění. Její chování k paní Simoně bylo zpočátku neutrální, akceptovala její rychlost adaptačního procesu rychle se zapracovat i její racionální myšlení i pracovní spolehlivost. Vytvořenou pracovní důvěru se snažila záhy paní Simona pomalu zneužívat ve svůj prospěch, pokrytecky se hlásila k zabezpečení všech úkolů určených paní Ivanou s tím, že na druhé - jako například paní Dana - není spolehnutí. Servilně se pohybovala v blízkosti vedoucí paní Ivany často s kritikou práce druhých a bezchybnosti práce své. Přestože paní Ivana částečně podlehla vidině šikovnosti, pracovitosti a pracovním výsledkům paní Simony, udržovala si pořád odstup zvláště u tvrzení, že někteří - jako paní Dana - jsou nespolehliví a v práci chybující. Při vlastní managerské činnosti si paní Ivana zjišťovala skutečný stav výsledků a pracovních postupů paní Dany s výsledkem jejího nepochybení. Nicméně i přes tento osobní signál nepostřehla na oddělení pomalu rostoucí a stupňující se formu mobbingu paní Simony vůči Daně.

Vztah paní Dany k vedoucí oddělení byl standardní. Plnila příkázané úkoly, nepřistupovala k ní ani pokrytecky ani servilně za účelem nějakých výhod. V pracovních konfliktech se nebála říct svůj názor, při chybných administrativních postupech přiznala chybu, dovedla se poté v práci zlepšit. Paní Ivana si i k ní udržovala standardní odstup, nebyl žádný konfliktní stav. Situace se změnila v období, kdy ve vztazích zaměstnanců pracovního prostředí již probíhaly fáze mobbingu. Paní Dana byla více kontrolována ve svých pracovních postupech, sledovala se využitelnost pracovní doby, kvalita práce. Změnilo se i chování manažera vůči jejímu chování, tlak prostředí včetně všech účastníků způsobil i určitou chladnost komunikace mezi ní a paní Ivanou. Ta však ani v této situaci - kdy jako vedoucí pracovník vnímala na úseku napjatou situaci mezi paní Simonou a Danou - nevolila otevřený dialog vyjasnění vztahů na pracovišti a radši problém nechtěla vidět ani řešit. Ve poslední fázi vzniklého destruktivního mobbingu na pracovišti, kdy na paní Danu neustále byl vyvíjen tlak mobbera, aktivních a pasivních účastníků a daný problém byl příliš viditelný paní Ivana byla donucena vést osobní dialog s paní Danou, ve kterém byla situace mobbingu zřetelně a jasně popsána a daný stav paní Ivanou vyhodnocen jako dále neudržitelný. Jediné řešení byl převedení paní Dany na jiný pracovní úsek, neboť její přítomnost na

pracovišti a nastolení standardních pracovních vztahů bylo pro blízkou budoucnost v tomto pracovním kolektivu nemožné.

ROZBOR:

Příčina: silná pozice mobbera v jednostranně zaměřeném kolektivu vůči oběti, pozdní vstup manažera do řešení konfliktu, přehlížení a podcenění vztahů podřízených mezi sebou, oběť bez šance odolat sama tlaku prostředí.

Závěr: Každou probíhající fázi vznikajícího mobbingu musí přímo a jasně vyhodnocovat hned v počátku řídicí manager či vedoucí pracovník. Je kompetentní nejen pro svou odbornost, pracovní vedení zaměstnanců, ale musí být i psycholog a znát kvalitu probíhajících pracovních a osobních vztahů mezi svými zaměstnanci na pracovišti. Pokud při mobbingu neexistuje universální obranná technika jedince, jak se bránit, pokud mu vnitřně nepomůže kolektiv, kde pracuje, musí svým postojem atmosféru vztahů jasně definovat a koncipovat zvolený manager, neboť právě mobbing narušuje pracovní pohodu, plnění úkolů a podstatně zasahuje i do soukromých vztahů na pracovišti. V daném případě došlo k částečnému zanedbání poslání řídicího pracovníka, neboť vážné projevy mobbingu se daly jím podchytit již při tvorbě pasivních spoluúčastníků agrese mobbera a vztahy mezi paní Danou a Simonou řešit dříve. Nepřímo tak řídicí pracovník se stal součástí rozjetého nátlaku na destrukci psychiky jedné osobnosti, i když v poslední fázi úplné destrukci osobnosti zabránil převodem pracovníka na jiný úsek. Systémově však paní Ivana svým postojem chybovala, neboť i ona zanedbala využití základního prvku obrany tohoto jevu- prevence.

Fáze modelu mobbingu v zaměstnání a míra zatížení mobbingu ve vztahu agresor - oběť v r. 2005 - 2010 u kolektivu 2 – přímý a nepřímý vliv vedoucího pracovníka a oběti

V průběhu sledovaného období u kolektivu č.2 pracovníků státní správy došlo v časovém období od r. 2005-2010 k jednomu přechodu pracovníka oddělení na jiné pracoviště úřadu. Po reorganizaci na oddělení pracovalo celkem 7 pracovníků, z toho paní Miroslava zde pracovala ve funkci vedoucího referátu od vzniku tohoto úseku.

Paní Eva nastoupila do pracovního poměru od r. 2006 jako nový pracovník úspěšně absolvující výběrové řízení na stanovené místo.

Přímým vedoucím daného kolektivu byla od jeho počátku paní Miroslava, která funkci vykonávala v pozici vedoucího referátu příslušného oddělení. Oddělení bylo pracovně podřízeno vedoucímu oddělení panu Milošovi. Spolupodílel se na výběrovém řízení paní Evy, přerozděloval společně s paní Miroslavou svým podřízeným pracovní úkoly, rozhodoval o podstatných rozhodnutích na úseku, přicházel se všemi pracovníky do kontaktů v oblasti pracovně právních vztahů. Nebyl však tak pracovitý jako paní Miroslava, průměrné inteligence, v pracovním vztahu závislý na odvedené práci Miroslavy, která organizačně spadala pod jeho managerské řízení.

V managerském rozhodovacím procesu přenechával podstatná rozhodnutí na paní Miroslavu, včetně nepopulárních pracovních rozhodnutí, nechal ji tvořit i řídit bezprostředně celý kolektiv, kdy kolektiv začal postupně vnímat její dominanci na oddělení. Pan Miloš se v pohledu zaměstnanců postupně ztrácel kredit osobnosti vedoucího manažera, řešení problémů na pracovišti nechával na paní Miroslavě. Stával se postupně závislý na rozhodovacích procesech paní Miroslavy, nechtěl a neviděl problémy svého kolektivu pracovníků, které managersky řídil.

Při výběrovém řízení se podílel na přijímacím pohovoru a přijetí paní Evy do pracovního poměru společně s paní Miroslavou. Po jejím zkušebním období a zapracování se přestal o adaptaci a pracovní výsledky paní Evy zajímat, informace o ní získával zprostředkovaně od paní Miroslavy. Nezajímal se o to, jak kolektiv novou pracovníci přijme, jaký stav komunikace se vytvoří mezi ní a ostatními, vážněji s ní nekomunikoval, nezjišťoval si její skutečný stav pracovních výsledků a postupů.

Trvalo značně dlouhou dobu, než vedoucí manager zjistil první náznaky možného mobbingu přímé své podřízené vůči jedné z pracovnic. Nesnažil se hledat pravé příčiny dané situace, neboť byl paní Miroslavou vždy a rychle informován o neschopnosti adaptace paní Evy na náročnější pracovní úkoly. S přibývajícím časem se stává prakticky mobberovým spolupachatelem, oběť mobbera limituje i on dalšími ultimativními požadavky, kdy tímto postojem se zařadí jako poslední článek stupňujícího psychického teroru agrese p. Miroslavy. Paní Eva - po konzultaci

s odborovým právníkem - žádá v tomto stadiu ředitele instituce o přeřazení na jiné pracovní místo.

ROZBOR:

Příčina: pozice moobera podpořena managerem v jeho tlaku a rozhodovacích procesech, jednostranně zaměřený kolektiv vůči oběti, managera do řešení konfliktu nevstupuje, přehlížení a podcenění vztahů podřízených mezi sebou, oběť bez právní pomoci není schopna odolat tlaku prostředí, nějak se rozhodnout.

Závěr: Neschopnost zásahu přímého vedoucího do chodu kolektivu je podstatným problémem vztahů na pracovišti pracovníků státní správy. Mnohdy ve vedení managementu stojí odborně způsobilí lidé s vysokým kreditem své odbornosti, nicméně bez charismatu i přímého asertivního jednání řešit vzniklé pracovní konflikty. Vznikající mobbing v kolektivu musí být přímo a jasně vyhodnocen řídicím managerem či vedoucí pracovníkem, který má být kompetentní nejen pro svou odbornost, pracovní vedení zaměstnanců, ale musí být i psycholog a znát kvalitu probíhajících pracovních a osobních vztahů mezi svými zaměstnanci na pracovišti. Pokud při mobbingu neexistuje universální obranná technika jedince, jak se bránit, pokud mu vnitřně nepomůže kolektiv, kde pracuje, musí svým postojem atmosféru vztahů jasně definovat a řešit, ať se týká jeho nejbližších spolupracovníků. V této studii došlo k vážnému porušení pracovních povinností a etiky poslání řídicího pracovníka, neboť pan Miloš vůbec nesledoval chod a dění v pracovním kolektivu, ale účelově ani nechtěl vidět a řešit projevy mobbingu přímo v jeho blízkosti a navíc přímé podřízené, která měla zásadní vliv na atmosféru pracovního prostředí včetně výkonu a zapracování nového pracovníka paní Evy. Hlavní řídicí pracovník se stal součástí rozjetého nátlaku na destrukci psychiky jedné osobnosti, která málem skončila - systematickým tlakem pracovního prostředí včetně jeho účastníků – odchodem oběti ze zaměstnání.

5. Shrnutí problematiky

Mobbing je psychický teror odehrávající se na pracovišti mezi kolegy. Časté neřešené jednoduché konflikty mohou být právě oním spouštěčem systematického patologického jevu, objevujícího se dnes ve všech sférách státní správy.

Jednotlivé případové studie byly zaznamenány v průběhu let 2005 - 2010. V těchto letech byl popsán a zkoumán průběh vznikajícího mobbingu na aktérech 2 kolektivů pracovníků státní správy, kdy kvalita příčina a účinek tohoto jevu probíhala při případových studiích ve 2 zcela odlišných formách. Potvrdila se tak teorie tvrzení, že mobbing se skutečně týká každého z nás - kdokoliv se může v dané situaci a podmínkách stát obětí, mobberem, aktivním či pasivním účastníkem mobbingu. Mobbing skutečně nemá logiku - oběti z daných pozorování nejsou jedinci slabí či nějak handicapovaní. Obětí se stávají i lidé silní, odolní, lidé úspěšní i osamocení. I samotné formy jeho vzniku jsou nedefinovatelné s časovým předstihem.

Podstatná je však tvorba tzv. zázemí pro vznik, vývoj, sílu a konečný efekt tohoto jevu při destrukci psychiky osobnosti. Právě v případových studiích jsou zachyceny podstatné faktory časové i destruktivní křivky postupného vývoje jevu, které sílu a účinek jevu znásobují, případně snaží se vytvořit prostředky na účinnou prevenci. Podstatné jsou vlastní role mobbera a oběti - jejich psychická odolnost, sebevědomí, asertivita v dialogu, vlastní víra v obhajobu sama sebe a také role aktivních a pasivních účastníků agrese, jejich postavení k problému ataku na vyhlédnutou oběť. Podstatná je odolnost jedince postavit se problémům, či skrytě ve svém nitru zažívat pocit útlaku druhého. Nejpodstatnějším faktorem prevence zůstává vedoucí pracovník, který má přímo za povinnost řešit prvotní fáze vznikajícího ataku.

Vlastní pozorování agrese v případových studiích kolektivu 1 jsou zaznamenány podstatné faktory - charakter síly mobbera a odolnost oběti. Na rozdíl od druhé studie – kolektiv 2, mobber zde vystupuje jako cílený inteligentní manipulátor od jeho vzniku pracovního poměru, kdy osobní antipatyji vůči oběti začíná systematicky napadávat oběť, osobně neustále ji snižuje, zesměšňuje před okolím. Nedočkává se však očekávaného efektu ve fázi mobber – oběť, neboť oběť je silná osobnost, a proto agresor přehodnocuje svoji taktiku zvýšením tlaku a zapojením tlaku na okolí - a nabízí nevýrazným - zatím neutrálním účastníkům pracovního prostředí vnímat a cítit pocit

moci někoho ovládat, být pro ně skrytě vysněným lídrem kolektivu. Pociťt jak chutná být nad někým, i když ve vazbě mobber - pasivní účastník neztrácí dominanci vládnout. Oběť v této studii - na rozdíl u kolektivu 2 - odráží i znásobující atak okolí, ale dochází k podstatnému zlomu - rapidně se mění kolektiv pracovního prostředí. Fáze mobber - pasivní účastník je obětí odražena, s tím že mobber použije cílenou pokryteckou manipulaci s fiktivním přátelstvím aktivních účastníků, neboť pouze už jen ti zbývají využít k hlubší destrukci a ataku na oběť. V této fázi mobbing začíná vnitřně zpochybňovat navenek silnou odolnost oběti, nicméně navenek – na rozdíl od studie 2 i tuto fázi mobber - aktivní účastník oběť zvládá s vnitřními psychosomatickými poruchami.

Pracovní prostředí a vztahy v něm zaznamenaly podstatný kvalitativní posun v síle a maximálním zvýšením tlaku na oběť, neboť nástává kombinace finální – mobber - aktivní a pasivní účastník, kdy v tlaku a obecných prioritách si aktivní účastníci přebírají roli mobbera a pasivní účastníci se stávají skrytě aktivními. Oběť má minimální šanci, a protože vedoucí pracovník je doposud nevšímavý, nechce problém vidět - jediná šance jak zamezit odchodu oběti ze zaměstnání je dialog oběť – vedoucí pracovník, neboť v této studii kolektivu 1 tlak mobber- vedoucí pracovník naštěstí nepřinesl agresorovi kvalitativní výsledek tak jako u manipulace kolektivu 2.

Případová studie u kolektivu 1 je velmi zajímavá silnou osobností mobbera, který se však setkal se silnou osobností oběti. Oběť- na rozdíl od 2. studie - byla schopna atak ustát nejen ve fázi mobber - oběť, mobber - pasivní účastník, mobber - aktivní účastník ale určitě ne ve fázi mobber - aktivní a pasivní účastník bez pomoci vedoucího pracovníka. Tento výsledek jednoznačně hovoří o nutnosti vstupu vedoucího pracovníka nejpozději ve fázi mobber - aktivní účastník, neboť pokud si chce vedoucí pracoviště udržet kvalitu a výsledky pracovních úkolů a procesů v podobě přítomnosti těchto pracovníků, tady je podstatný zlom vrátit oběť podle Davenportové a kol. 1999 zpátky do pracovního procesu, i když oběť má značné psychické a fyzické problémy.

Případová studie u kolektivu 2 je značně rozdílná. Podstatný rozdíl je tvořen osobností a jednáním mobbera, který není tak excentricky silný jak u předcházejícího příkladu, mobber je uzavřenější, méně agresivní v projevu nesympatie vůči oběti, cíleně neovládá spolupracovníky v pracovním prostředí. Oběť je také značně rozdílná, je také osamocena jako v předchozí studii, není sebevědomá, neumí se sama za sebe postavit.

Už v první fázi mobbingu na úrovni mobber - oběť ji útok paralyzuje, řeší vztah podstatnou chybou – mlčí, nic neříká a trpí. V této fázi je ze strany oběti udělána fatální chyba a proces mobbingu se pro oběť stává nezvladatelný. Svým nedůrazným postojem k agresi mobbera reaguje samo prostředí spolupracovníků svým vyhraněným postojem nadřazenosti k oběti a proces tlaku na oběť přestává být jen otázkou mobbera, ale i ostatních. Mobber ve fázi vazby na pasivního účastníka nevyvíjí - na rozdíl od první studie - žádný tlak, žádnou manipulaci, a vytváří se tak samotný tlak spolupracovníků, kteří v tu chvíli pocítují určitou vyjímečnost, převahu nad obětí a samovolně se stávají pasivními účastníky, nejaktivnější z nich mají potřebu cítit nadřazenost nad obětí přesně tak, jak ji zažívá ve svém tlaku mobber.

Fáze vzniku mobber - pasivní účastník a mobber - aktivní účastník je v tomto kolektivu relativizována, časový prostor oběti a možnost bránit se je minimální. I bez zjevného tlaku mobbera na okolí pracovního prostředí ohromně rychle vzniká stav tlaku jednotlivých aktivních ne účastníků, ale mobberů a spolupracovníci, kteří mají v sobě potřebu morálně být čistí sami před sebou se v tomto tlaku přesto přidávají k represím oběti, aby dodržely pravidlo všichni proti označené oběti. Oběť nemá šanci se vzepřít, obhájit, cokoliv sdělovat. Ne mobber, ale ostatní ji obviňují, napadají, nenechají obhájit.

I když v této fázi problém celoplošného psychického teroru je znám každému pracovníkovi oddělení, přesto ani v této fázi jej pověřený vedoucí úseku není schopen řešit. Svým chováním a postavením nemá na úseku příliš pevnou pozici, plnění jeho pracovních příkazů zaměstnanci je povrchní, autoritu si udržuje neustálým zdůrazňováním své vedoucí funkce. Není proto schopen systémově daný problém řešit, budoucí konflikty radši nevidí a v zájmu neproblémovosti nevidí deformaci a destrukci psychiky oběti. Vazba - mobber-vedoucí pracovník - na rozdíl od studie 1 - není vůbec ze strany mobbera naplňována, neboť vedoucí pracovník se stává spolupodílníkem mobbingu prakticky bez tlaku mobbera.

6. Závěr

Mobbing je psychický teror, který se odehrává na pracovištích mezi kolegy. Způsobují jej agresivní, netolerantní osoby mající autoritářský styl řízení na chování, nedostatečnou vlastnost umění komunikace s lidmi, neschopnost vypořádat se s konfliktem a s vlastním neúspěchem, lidé mající nedostatek tolerance se snahou vyvolávat konflikty a napětí. Mobber soustavně sleduje hlavně svoje osobní cíle, touží druhého ovládnout, kontrolovat jeho pocity a chování. Je egoistický, má vlastní pocity důležitosti, výmečnosti, nadřazenosti. Lze tyto vlastnosti u každého z nás poznat? Lze se chování a jednání této skupiny lidí bránit?

Neexistuje typický pachatel, neexistuje typická oběť. Obětí mobbingu i vlastním agresorem se může stát kdokoliv z nás - člověk nápadný, osamocený, úspěšný i ten kdo nově se zapojuje do neznámého pracovního kolektivu.

Cílem této práce bylo definovat a popsat na sledovaných případových studiích v letech 2005 - 2010 průběh a zachycené jednotlivé fáze psychického týrání člověka na pracovišti v již existujících strukturách pracovních vztahů státní instituce. Studie probíhaly a kopírovaly projevy, chování, jednání cíleného a opakovaného napadání jedince kolegou nebo skupinou kolegů, pozorování tohoto jevu bylo rozšířeno ve studiích jednotlivých fází případových studií u 2 kolektivů pracovníků státní správy ve vznikajících fázích a průběhu vlastního mobbingu. Sledován byl mobber, jeho síla a vliv na prostředí, sledován byl vývoj a chování oběti při tlaku okolí, zaznamenána byla změna chování pasivních a aktivních účastníků mobbingu v souvislosti s jejich postavením, povahových vlastností a vazbou na aktéry konfliktu, podstatná část případových studií se zabývala chováním a jednáním vedoucích pracovníků – managerů u kolektivů, kde byl mobbing zachycen.

Ve sledovaných studiích jsou zachyceny techniky, příčiny a průběh mobbingu v jednotlivých etapách jeho vývoje vlastního konfliktu - mobber a oběť, mobber + pasivní účastník a oběť, mobber + aktivní účastník-oběť, mobber + aktivní a pasivní účastník a oběť, mobber a vedoucí pracovník a oběť a jejich průběh je rozebírán u 2 kolektivů lidí různých povahových vlastností. Z průběhu jednotlivých případů lze vyvodit, že pokud v základu v začínajících se projevech mobbingu selže nejúčinnější obrana – prevence, je i tak možno v určitých fázích úspěšně i v napjaté pracovní

atmosféře s mobbingem bojovat, i když obrana jednotlivce je nesmírně složitá. Základní cesta částečného úspěchu je v asertivní komunikaci každého jednotlivce, nebát se vystoupit za svá práva, říkat okolí nepříjemnou pravdu, sebevědomě s cílem ovlivnění vnitřního svědomí a etiky vztahů, těch co k problémům mlčí a donutit je vnitřně přemýšlet o tom, co je v dané chvíli morální pro člověka etické. Snažit se jako oběť ovlivnit jednotlivce kolem sebe, vystoupit sebevědomě za svá práva a postavení, mobber nesmí poznat, že svým jednáním dostává napadenou osobu pod tlak.

Podstatnou částí vlastní prevence mobbingu je zkvalitnění a výběr vedoucích pracovníků jmenovaných do čela kolektivů celků státních institucí. Zde v dosazení morálně - charakterových vlastností této skupiny lidí, kteří umí být zodpovědnými leadry, umí řešit problémy a nebojí se konfliktů mezi lidmi - i na úkor jejich vysoké odbornosti - je možno zúročit nejúčinnější prvek - účinnou prevenci - v boji proti tímto celospolečensky nebezpečným jevům mobbingu.

7. Seznam literatury

BENDL, Stanislav. Prevence a řešení šikany ve škole. Praha : ISV, 2003. 197 s. ISBN 80-86642-08-9. S. 36.

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.

DAVENPORT, Noa, SCHWARTZ, Ruth Distler , ELLIOT, Gail Pursell. *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames, IA: Civil Society Publishing, 1999.

FIELD, Tim. *Bully OnLine* [online]. Didcot: The Field Foundation, c1996-2007 [cit. 2007-11-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.bullyonline.org>>.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha : Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-200-0994-9.

HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Martin : Neografia, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

KMONÍČKOVÁ, Jana; WAGNEROVÁ, Irena. Mobbing a další druhy násilí na pracovišti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2005, č. 3-4, s. 135-144.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

LEYMANN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia* [online] [cit. 2007-07-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>.

NAMIE, Gary. *Workplace Bullying Institute* [online]. [cit. 2007-11-07]. Dostupný z WWW: < <http://www.workdoctor.com>>.

SPURNÝ, J., *Psychologie násilí*, Praha: Eurounion, 1996. ISBN: 80-85858-30-4.

SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 74 – 76

ŠOLCOVÁ, Iva. Šikanování v zaměstnání: úvod do problému. *Československá psychologie*, 1995, č. 5, s. 440-443.

Časopisy:

Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti práce, Journal of Safety Research and Applications,- Josra 2008.

Elektronická verze časopisu: <http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-a-tymu-id-147960/sikana-na-pracovisti-id->

164814, <http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-a-tymu-id-147960/sikana-na-pracovisti-id-164814#ixzz1gIwcWVzI>, 2002

Rubrika: JOSRA 1 – 2008, <http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2008/> - Nadpis článku: Mobbing a jeho vliv na bezpečnost práce - Autor: PhDr. Lenka Svobodová

Internetové zdroje:

Mobbing. Pdf. 2011 http://www.prevko.cz/_data/afm-uploads/Mobbing.pdf, 2011, Vztahy, Mobbing 2008 článek dostupný - (www.vztahy.org).

GfK Czech 2007 - výzkum – dostupný -

http://www.gfk.cz/about_us/sectors/index.cz.html,

Moje profese – asistentka- novinový článek dostupný -

<http://www.asistentka.cz/node/7320>, 2007- Moje profese,

Firemní kultura 2009 – článek dostupný na

<http://www.altego.cz/index.php?stranka=firemni-kultura-cs-74&>, 201,

Práce a kariéra 2011 – článek dostupný na <http://www.naseinfo.cz/clanky/prace-a-kariera/mobbing/obeti-mobbingu>,

Žena – in 2011- poradna on-line dostupná na <http://zena-in.cz/clanek/existuji-typicke-obeti-mobbingu/kategorie/laska-a-vztahy>, 2011,

Právní poradna on-line 2011dostupná na

<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1073v1049-ochrana-osobnich-a-osobnostnich-prav-zamestnancu-ii-cast/>, právní poradna, 2011,

On-line poradny vzdělávání a zaměstnanosti ver.di Ontario 2011 dostupné na

<http://mobbing-und-burnout.sozialnetz.de/ca/e/ias/>,

“Kultura je známkou vyspělosti národa; firemní kultura je známkou vyspělosti firmy.”

2009 – článek dostupný na <http://www.altego.cz/index.php?stranka=firemni-kultura-cs-74&>, 201, “,

Moje profese – rubrika dostupná na <http://www.asistentka.cz/node/7320>, 2007- Moje profese

Výzkumný ústav bezpečnosti práce 2007, v.v.i., 2007 - <http://www.vubp.cz/>

Studie:

LEYMANN, H. The Content and Development of Mobbing at Work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996 Taylor & Francis Ltd.
LEYMANN, H. Dostupné z www.leymann.se/English/frame.html, 2003– 2004.

WAGNEROVA, I., Psychologická rada PSY-021- Studie vznikla v rámci výzkumného záměru MSM0021620841, MOBBING JAKO DRUH KONTRAPRODUKTIVNÍHO PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ SE ZAMERENÍM NA PREVENCI PROSTREDNICTVÍM SOCIOMAPOVÁNÍ AVIDEOTRÉNINKU INTERAKCÍ

Zákony:

Občanský zákoník - zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník 2011 v aktuálním znění k 27.3.2011.

USNESENÍ předsednictva České národní rady ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součásti ústavního pořádku České republiky. Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. dostupná on-line: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

Zákoník práce 2011 (zákon č. 262/2006 Sb.), <http://www.pracepropravniky.cz/zakony>, on-line, 2011

8. Summary

My thesis deals with the workplace violence as a serious risk factor of the daily life and work and it is a complex problem, especially when psychological violence at the work is a serious problem that is still very underrated. The harassment is the summary name that referred to very bad situation for everybody and it projects to the everyday situations at work and it is manifested not only in labor relations, but also on output and performance of individuals and whole.

There is mobbing as long as the work itself and it relates to all of us - whether we are victims, active or passive participant or a mobber. The mobbing isn't logical that determines the variable. Nobody can be confident that it can be in the same situation the mobber, sometimes the victim or another party. The causes of this phenomenon aren't only in the personality, but also in the style of managing people or in the poor organization or in the relations of competing individual or employees between them. The thesis of the topic was chosen on the based my own experiences with the regards to the timeliness of this social problem. The main aim is to inform about the hidden and dangerous process of the psychological abuse in the workplace, many participants cannot solve it, because they are designed only for the consequences not the causes of the investigated phenomenon.

The other aim of my thesis is to show on the objective and case studies the typical symptoms and circumstances that support its occurrence. There is the group of mobbing and victims of this phenomenon in the practical part of my thesis and other aspects of mobbing on the specific cases. I tried to attempt their evaluation, comparison, and suggest in the specific situations and arranged phenomenon or to avoid him.

The very important goal of this work is my own practical experience. I would like to contribute to greater awareness about this phenomenon, to help him uncover, to know people into the consciousness of the danger, it manifests itself, whom it concerns and how to possibly defend.