

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Katedra školní a sociální pedagogiky

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kateřina Krausová

PRAHA 2011

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Katedra školní a sociální pedagogiky

MOBBING

Bakalářská práce

KATEŘINA KRAUSOVÁ

Vychovatelství

Kombinované studium

Vedoucí práce: PhDr. Jarmila Mojžíšová, PhD.

PRAHA 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Jarmily Mojžíšové PhD.

V práci jsem použila informační zdroje uvedené v seznamu.

V Praze dne 2. 5. 2011

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Jarmile Mojžíšové, PhD. za její cenné rady, obětavost, pomoc a profesionální přístup při vedení, rovněž děkuji své rodině za trpělivost.

Anotace

Bakalářská práce je věnována tématu psychického teroru na pracovišti – mobbingu. Mapuje problematiku konfliktů na pracovišti a jejich řešení, vysvětluje pojem mobbing, seznamuje čtenáře s jeho projevy, příčinami, fázemi, strategiemi, charakteristikami účastníků a s jeho důsledky. Naznačuje možnosti obrany a prevence.

Praktická část je zaměřena na zjištění výskytu mobbingu a jeho projevů v konkrétních typech škol a školských zařízení.

Klíčová slova

Konflikt, řešení konfliktů, psychický teror, mobbing, oběť mobbingu, pachatel, prevence.

Annotation

The Bachelor thesis deals with the topic of psychological terror in the workplace – mobbing. It monitors the problematics of conflicts at work and ways how to solve them, it explains the term of mobbing, it describes to the reader its presence, causes, stages, strategies, characteristics of participants, and its subsequences. It suggests possibilities of defence and prevention.

The practical part is focused on determination of mobbing presence and its proves in concrete types of schools and school institutions.

Keywords

Conflict, conflict solutions, psychological terror, mobbing, victim of mobbing, offender, prevention.

Obsah

1	Úvod	8
2	Teoretická část.....	10
2.1	Negativní jevy na pracovišti – konflikty	10
2.1.1	Příčiny konfliktů	11
2.1.2	Fáze konfliktu	12
2.1.3	Druhy konfliktů.....	13
2.1.4	Řešení konfliktů.....	15
2.1.5	Prevence konfliktů	18
2.1.6	Od konfliktu k psychoteroru	19
2.1.7	Pomoc a podpora při konfliktu	20
2.2	Mobbing	20
2.2.1	Další formy šikany na pracovišti - mobbingu.....	23
2.2.2	Příčiny mobbingu.....	24
2.2.3	Oběť a pachatel mobbingu.....	26
2.2.4	Proces mobbingu.....	29
2.2.5	Techniky (strategie) mobbingu	31
2.2.6	Důsledky mobbingu	32
2.2.7	Obrana proti mobbingu, prevence	33
3	Praktická část.....	36
3.1	Metodika práce.....	36
3.2	Cíl výzkumu	37
3.3	Vyhodnocení a analýza výsledků.....	37
3.3.1	Výsledky dotazníku	38
4	Závěr.....	67

5	Informační zdroje	71
5.1	Literatura	71
5.2	Internet	71
6	Přílohy	72

Jsi silnější

Pokaždé když mlčíš

A polykáš zlost,

Jsi o kousek menší.

Pokaždé když si myslíš,

Že na tom nic nezměníš,

Jsi o kousek plošší,

O kousek víc takový, jakého tě chtějí

Mít:

Ochočeného a manipulovatelného.

Pokaždé když mlčíš a polykáš zlost,

Vzdaluješ se sám sobě,

Láme se ti páteř víc a víc,

Až jednoho dne nezbude nic,

Co by mohli zlomit.

A pak už bude pozdě.

Ukaž jim,

Že žiješ,

Jak chceš žít,

Seber se a chop se

Odpovědnosti.

Kathrin Tiedemannová

1 Úvod

V průběhu své pedagogické praxe jsem se setkala s kolegy-pedagogy, kteří byli z různých důvodů, často pro mne i okolí nepochopitelných, vystaveni psychickému nátlaku na pracovišti a nuceni ke konání věcí, které jim byly nepříjemné, navíc v souvislosti s praxí i neopodstatněné či zavádějící, tzn. museli používat metody práce z nařízení, o kterých se již předem vědělo, že jsou špatné, neúčinné a nepovedou k vyřešení problémů, přičemž neúspěch jim nařízené metody řešení problému, na který dopředu několikrát upozorňovali, nebyl brán v potaz, ba naopak byli za toto káráni, napomínáni, často veřejně před kolegy i dětmi. Vše se pak projevovalo jak na psychice, tak i na finanční stránce pracovníků, přestože použití postupů k vyřešení problému od kolegů by mnohdy bylo účinnější, vedlo by k alespoň nějakému výsledku, k vyřešení problému či situace.

Do doby, než toto potkalo také mě, jsem pojmu mobbing příliš nevěnovala pozornost, ani se o podobnou tematiku nezajímala. Poté, co jsem se opakovaně stala terčem nevěle ze strany vedení přímo já, či byla svědkem nátlaku na mých spolupracovnících, uvědomila jsem si, že teror, psychické násilí na pracovišti existuje všude kolem nás a je to opravdu velký problém této společnosti a doby. Nejprve jsem hledala chybu u sebe, následně jsem začala hledat odbornou pomoc a dostatek informací v literatuře, a také komunikovat s kolegy, s lidmi s podobnými zkušenostmi. Zjistila jsem, že mobbing se skutečně může dotknout každého z nás, že od konfliktů už je jen krůček k teroru, a to nejen z řad kolegů, ale často od nadřízených, a nejen na pracovišti, ale i v osobním životě.

Cílem této bakalářské práce je rozbor negativních jevů na pracovišti, a to především konfliktů, kterým je věnována 1. kapitola, které sice nemusí, ale mnohdy přerostou až v mobbing nebo jiné formy násilí na pracovišti, tomuto se věnuji ve 2. kapitole. 3. kapitola je pak část empirická, ve které s pomocí anonymních dotazníků zjišťuji na různých typech školských zařízení, jak oni řeší konflikty, a zda se během své praxe setkali s pojmem mobbing a jeho konkrétními projevy, jako jsou pomluvy, izolace, znevažování výkonů

a schopností, v neposlední řadě pak jaké vůbec vládnou vztahy na daných pracovištích.

Věřím, že má práce pomůže seznámit širší pedagogickou veřejnost, a nejen ji, s problémem zvaný mobbing a konflikty na pracovišti, lépe se orientovat v této problematice a naznačí či ukáže cestu, možnosti, jak se tomuto fenoménu bránit, pokud to vůbec jde.

2 Teoretická část

2.1 Negativní jevy na pracovišti – konflikty

Co je to vlastně konflikt? Pro každého to může představovat něco jiného. Konflikt vždy předpokládá nějaký střet, střet dvou či více osob, názorů, zájmů. Někdo to může nazývat rozporem, hádkou. Postihuje vícero oblastí lidské činnosti, př. práci, city, vzdělávání, trávení volného času. Kromě negativního dopadu může znamenat konflikt i přínos či dokonce průlom v získávání informací, názorů, metod a jejich použití, a tím dosažení vyšších cílů a zefektivnění práce.

Wikipedie definuje konflikt takto:

*„**Konflikt** (z lat. *confligó, conflictum*) je srážka či střet dvou nebo několika neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran, které se nechtějí nebo nemohou dohodnout. Je to střetnutí dvou nebo vícerych, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí.“¹*

Není člověk ten, který by se zalíbil všem. Rozborem tohoto rčení lze vidět, že soužití nebo spolupráce většího počtu lidí bez konfliktu není možné, konflikty do našeho společenského života náleží, na pracovišti jsou součástí pracovního dne, jde však o to, jakým způsobem kdo ke konfliktům přistupuje. Konflikty se v globálu berou jako přirozený jev. Ve společnosti převládá skupina lidí, která konflikty nepreferuje, spíše se jich obává a snaží se jim vyhnout. Důvod je prostý, tato situace na pracovišti je pro ně stresující, vyvolává v lidech úzkost, nervozitu, hádavost, která pak konflikty ještě více umocňuje. Samotné konflikty pracovního rázu mohou lidi v dnešní době, době éry ekonomického propadu, přivádět k obavě ze ztráty zaměstnání, a tím posunu do oblasti finanční nedostatečnosti a ztrátě společenské prestiže. U psychicky labilních jedinců může tato situace vést až k dobrovolnému odchodu ze života.

¹Wikipedie, otevřená encyklopedie. [Internet] Citováno 18. 2. 2011. Dostupné na <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Konflikt>>

2.1.1 Příčiny konfliktů

Konfliktů může být nepřeberné množství. Jejich rozborem lze vysledovat, že mají některé společné body. E. Fehlau² uvádí, že „každý konflikt je jiný. Přesto však mají jisté společné vlastnosti. Je to tím, že zpravidla je jádrem konfliktů neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale jsou to také rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování.“

Dle Fehlaua³ se pak příčiny konfliktů dělí na následující:

- **Rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení.** Zde je rozhodující dostatečná informovanost o problému a schopnost jej odborně řešit. Pokud budou určité skutečnosti různě vykládány, může dojít ke střetu s různým výsledkem, kdy tyto skutečnosti mohou být zkresleny nebo dokonce přeprogramovány.
- **Rozdíly v motivech a cílech.** Někdo prací žije, pro jiného je to pouze nutnost k zisku finančních zdrojů. Důvodem konfliktu může být odlišný přístup ke konané práci (časová náročnost, metody), odlišné představy. V případě kolektivní práce neochota spolupracovat může vyvolat problém, konflikt cílů. Je nutná snaha domluvit se a konfliktu tak předejít.
- **Neslučitelnost různých rolí.** Každý jedinec zastává v pracovní hierarchii určitou pozici. Některé z nich se neslučují, jde hlavně o tzv. střední management, kdy daný pracovník vede kolektiv lidí a sám je závislý na řízení shora, kdy každá skupina klade jiné požadavky, což pak vede ke konfliktu rolí (ze spodu - my potřebujeme, z vrchu - nedáme, cíl pracovního výkonu ale zůstává stejný). Odvrácení konfliktu zde vyžaduje neustálé přehodnocování a vyhodnocování vznikajících skutečností.
- **Zápas o uznání zdroje.** „Nespravedlivé“ rozdělování či přerozdělování materiálních prostředků či jednotlivých kompetencí znamená téměř vždy

² FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci :jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. 20 s. ISBN 80-247-0533-8

³ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci :jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. 20-24 s. ISBN 80-247-0533-8

konflikt, boj o moc a intriky. Především tomuto lze vytvořením pevně stanovených norem a vnitřních předpisů v pracovním řádu a jejich důsledným dodržováním.

- **Obtížné mezilidské vztahy.** V případě výskytu silných individualit či naopak při jejich absenci dochází k neshodě hodnotových představ a potřeb, k odlišnosti zájmů a způsob prosazování sebe sama bývá příčinou konfliktů, sporů. Slabší jedinci (tzv. hodní) nemají šanci proti těmto individualitám (např. křiklouni) uspět, byť se jedná o jinak schopné pracovníky. Pro tyto je nutné vytvořit obranné mechanismy (např. supervize).
- **Události, které mění život v podniku.** Jakákoliv změna na pracovišti (přeložení, změna vedení, změna chování, finanční změny, předčasné odchody, zánik pracovního místa) je vnímána negativně jako hrubý zásah do zaběhlého pracovního procesu, což může vést ke konfliktnímu jednání a může dokonce vyústit v životní krizi. Především se tomuto dá důkladnou informovaností o chystaných změnách, jejich jasným definováním.

2.1.2 Fáze konfliktu

Podle Čakrty⁴ není konflikt náhlá událost, kterou nelze předvídat. Má několik fází, a aby k němu skutečně došlo, musí splňovat podmínky. Konflikt má následující stadia:

1. stádium: potenciální opozice – jsou přítomny podmínky, které vytvářejí příležitost ke vzniku konfliktu a generují frustraci. Konflikt mohou, ale nemusí vyvolat. Patří sem proměnné komunikační, strukturální a personální.

- a) komunikace: sémantické obtíže, šumy, špatné pochopení. Potenciální konfliktní situace nastává, je-li buď příliš mnoho, nebo příliš málo komunikace.
- b) Struktura: velikost skupiny, specializace členů – čím vyšší, tím vyšší možnost konfliktu. Stejně je to i u skupin s věkově mladšími členy. Problémem je i nejednoznačné rozdělení odpovědnosti a povinností, boj o moc a o teritorium, různost cílů. Záleží také na stylu vedení – zejména tuhé, trvalé sledování a kontrola i přílišné spoléhání na participaci (podporuje rozdíly). Častým zdrojem konfliktů bývá systém odměňování.

⁴ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6

c) Osobní proměnné: konflikt často vyvolávají určité osobnostní typy – autoritářské, s nízkou sebehodnotou, dogmatici, lidé s odlišným hodnotovým systémem (proto pozor při vytváření týmů!)

2. stádium: kognice a personalizace (tedy rozeznání a spojení s vlastní osobou) – alespoň jedna strana si musí být vědoma předchozích podmínek, což by samo o sobě nevedlo, ale musí to u ní vyvolat emoční reakci – tenzi, úzkost, nepřátelství, frustraci apod. V této fázi tedy po předchozím uvědomění si určitých podmínek dochází k aktualizaci potenciální opozice.

3. stádium: chování a jednání. Je to akční stádium, charakteristické vědomou snahou frustrovat druhého = otevřený konflikt. To se projevuje různými formami chování, současně se v tomto stádiu také objevuje chování zaměřené na zvládnutí konfliktu.

4. stádium: výsledky – důsledky konfliktu mohou být funkční i nefunkční, pozitivní i negativní.

funkční: konflikt je konstruktivní, když zlepšuje kvalitu rozhodování, stimuluje tvořivost, povzbuzuje zájem či zvědavost, odbourává tenzi, vede k pozitivní změně. Takový konflikt se dotýká statu quo, čímž podporuje přehodnocení skupinových cílů i činností (nedostatek konfliktů vede naopak k pasívnímu prostředí a posílení statu quo), může mít pozitivní vztah k produktivitě. Heterogenní skupiny, kde je více různých zájmů, jsou konfliktnější, ale zlepšení rozhodování je u nich také výraznější. To platí i ve sportu.

2.1.3 Druhy konfliktů

Při určování druhu konfliktu se často používá dvou latinských termínů, hovoří se o intrapersonálních a interpersonálních konfliktech, kdy personální znamená osobní (persona – osoba), jednou jde o konflikt uvnitř (intra-), jindy zase o konflikt mezi (inter-). Křivohlavý⁵

⁵ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Avicenum, 1973. ISBN 08-080-73

Jedná-li se o boj o moc nebo o odlišnost názorů, rivalitu anebo rozmlísky, v zásadě je možno konflikty rozdělit několika způsoby. E. Fehlau⁶ rozlišuje následující formy konfliktů:

- intrapersonální
- interpersonální
- konflikty ve skupinách nebo mezi nimi.

Konflikty intrapersonální jsou vnitřní, osobní, probíhají uvnitř člověka, většinou díky dvěma rozdílným možnostem řešení určitého problému, kdy člověk neví, co je skutečně důležité, což může vést k osobním problémům a konfliktům.

Konflikty interpersonální znamenají vzájemné nepochopení dvou a více osob, často příčiny těchto konfliktů vycházejí z intrapersonálního konfliktu, když člověk svou nespokojenost, svůj vlastní problém svádí, přehazuje na kolegy nebo okolí.

Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi se pak odvíjejí od zaměření a zájmů jednotlivých oddělení a pracovišť. Skupinové konflikty vznikají mnohdy na základě změn pracovních vztahů jako je změna pracovního místa nebo změna vedení.

Křivohlavý⁷ dále také uvádí rozdělení konfliktů podle extrémní dominance dané psychologické charakteristiky:

- konflikty představ
- konflikty názorů
- konflikty postojů
- konflikty zájmů

K tomuto uvádí: „*toto rozdělení konfliktů není tak výlučné, že by bylo možno o kterémkoliv konfliktu říci: patří do této, a ne do jiné třídy a skupiny. V praxi se setkáváme velice často s tzv. smíšenými konflikty. Výše uvedeného rozdělení se ale*

⁶ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci : jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8

⁷ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Avicenum, 1973. ISBN 08-080-73

*přidržíme. Pomáhá nám orientovat se v nepřehledném množství různých druhů konfliktů. Může nám pomoci domluvit se. A o to jde.*⁸

2.1.4 Řešení konfliktů

Připusťme variantu, že vznikl nějaký konflikt, problém, že došlo ke střetu, který je nutné řešit, nebo se o řešení alespoň pokusit. V drtivé většině případů může neřešení dané situace v konečném stadiu přerůst v něco mnohem vážnějšího, a tím může být mobbing, jehož je neřešený konflikt hlavní příčinou.

Konflikty je třeba aktivně řešit, nikoliv se jim vyhýbat. Pokud se konflikty neřeší, mohou k sobě připoutávat další záležitosti a zatáhnout do sporu lidi, kteří s celým problémem vlastně nemají nic společného (Čakrt)⁹.

Jedním ze způsobů řešení konfliktů je metoda 4 kroků podle McConnon¹⁰. Tyto kroky by nám měly pomoci řešit nebo změnit nepříjemnou situaci, konflikt. Pomocí těchto kroků může dojít k omezení defenzivního přístupu, k dosažení lepšího vzájemného porozumění a vytvoření podmínek, které podporují spolupráci. Otázkou je, nakolik se podaří podchytit ochotu účastníků střetu k přijetí řešení, které by vyhovovalo všem zúčastněným stranám.

- **Krok 1 – uznání stanovisek a názorů.** Pokud budeme příliš zdůvodňovat svůj názor, vyvoláme hádku. Chceme-li udržet kontakt, měli bychom ocenit názor druhého. Body, které nevedou k řešení konfliktu, jsou neustále zdůvodňování svého postoje, snaha o odvetu, vysvětlování své situace a neustálé opakování toho, co chceme. Poté nám konflikt přeroste v nepřekonatelný problém a dostáváme se do situace, kdy domluva není možná. Řešením může být ukázka (dání najevo) snahy o vnímání názorů druhých, i když s nimi nemusíme plně souhlasit. Dáváme najevo, že druhou stranu při řešení konfliktu bereme jako rovnostrannou, jako rovnocenného partnera. Čili měli bychom si nechat sdělit návrh řešení protistrany a i důvody, proč se domnívá, že jej nevnímáme. Velmi často se stává, že nedokážeme odstoupit od našeho prvotního návrhu (způsobu)

⁸ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Avicenum, 1973. 30 s. ISBN 08-080-73

⁹ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6

¹⁰ MCCONNON, S. a M., *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada. 2009. ISBN 978-80-247-3003-5

řešení. Návrh řešení protistrany bývá pro nás nepodstatný. Pokud všechna naše přání nejsou vyslyšena, vnímáme to jako křivdu, bolest. Je proto důležité volit vhodné otázky, které protistranu přesvědčí o tom, že respektujeme, co říká, a tím vlastně zmírňujeme i její odpor, navodíme tak pocit, že byla vyslyšena. Vznikne tak vhodná půda pro řešení konfliktu, urovnání problému. Otázky by měly být typu:

„Tak jak by to podle Vás mělo vypadat?“

„Jak bych Vám při řešení mohl pomoci?“

„Co s tím tedy můžeme udělat?“

„Jak byste to chtěl?“

Odpovědi na tyto otázky nás navedou k cestě splnění neuspokojených potřeb, k uspokojení druhé strany. Pokud jsou tato přání, potřeby reálné a my je můžeme splnit, je problém vyřešen a konflikt tak odvrácen.

- **Krok 2 – zjištění potřeb.** McConnon¹¹ uvádí následující: *„Požadavky nebo postoje osob jsou považovány za specifickou reakci na užitou potřebu či zájem. Otázka „proč“ může odstranit potřebu, která požadavek vyvolala.“*

Tím, že něco požadujeme, reagujeme na potřebu. Často se při střetu vzájemné požadavky vylučují. Čím tvrdší požadavek, tím nutkavější, naléhavější potřeba. Požadavek není vždy adekvátní, odpovídající potřebě. Pokud je ukázána snaha zjistit potřeby, které jsou ukryty za požadavky, je dán impuls k vyslyšení druhé strany a tím i k porozumění. Můžeme použít otázky typu:

„Proč je to pro Vás důležité?“

„Proč Vám to vadí?“

„Proč to chcete?“

- **Krok 3 – navržení řešení protistranou.** Pokud prosazujeme pouze svoje řešení problému, nebereme v potaz potřeby druhých a konflikt tak neřešíme, řešit ani nechceme. Tím, že druhého požádáme o jeho návrhy řešení, navodíme u něj pocit spoluřešení, spolupráce, což může vést k jeho větší aktivitě a pocitu uspokojení, že se na řešení konfliktu podílí. Otázky by měly směřovat k podstatě

¹¹ MCCONNON, S. a M., *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada. 2009. 100 s. ISBN 978-80-247-3003-5

problému a měly by gradovat k jeho řešení a k uspokojení obou stran, k pocitu, že se o svoji moc chceme podělit.

„Vaše návrhy?“

„Co bychom mohli udělat pro vzájemné dosažení svých potřeb?“

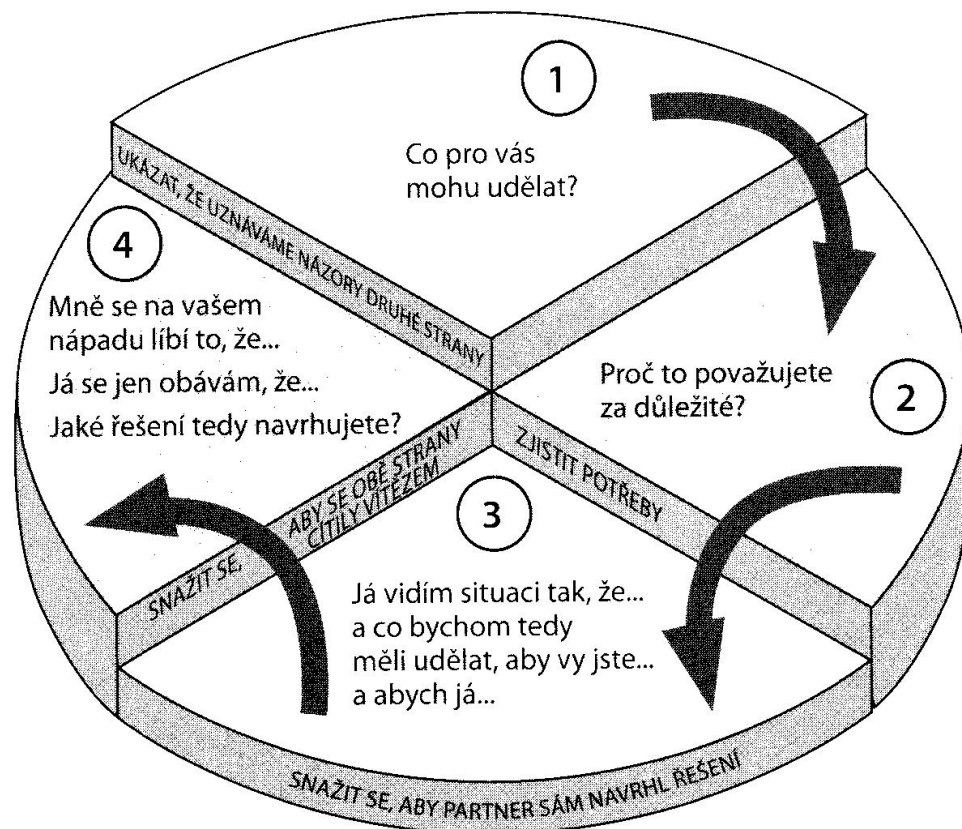
„Jak byste to udělal Vy?“

„Jak bychom mohli podle Vás tento problém vyřešit?“

- **Krok 4 – budování mostu, posílení vzájemných vztahů.** V tomto kroku bychom se měli snažit, aby žádná ze zúčastněných stran konfliktu neměla pocit prohry, ba naopak, všichni by měli mít pocit uspokojení, vítězství. Způsobem řešení problému by neměla být narušena komunikace, mělo by dojít ke vzájemné spolupráci, neměli bychom bazírovat na starých zvycích, vzdávat se (tzv. házet flintu do žita). Je důležité vzájemně se vyslyšet a projevit ochotu uspokojit potřeby druhých. Pokud nebereme ohled na potřeby druhých, vyvoláme konflikt. Jednou z finálních možností řešení konfliktů je ukončení vztahu.

Obrázek č. 1:

Fáze řešení konfliktu



Zdroj: McConnon¹²

2.1.5 Prevence konfliktů

„Kde jsou informace pravidelně předávány, kde vládne otevřenost, kde je cílem důvěra a pro všechny platí stejná pravidla hry, tam už je dopředu málo živné půdy pro konflikty.“ Fehlau¹³

¹² MCCONNON, S. a M., *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada. 2009. 111 s. ISBN 978-80-247-3003-5

¹³ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. 87 s. ISBN 80-247-0533-8

Konflikt s nadřízeným, podřízeným nebo kolegou v zaměstnání je jeden z momentů, které patří do oblasti náročných životních situací. Ty jsou pro většinu z nás nepříjemné, traumatizující, proto nevyhledávané. Když ale takováto situace nastane, každý zareaguje odlišným způsobem, někdo agresivně, někdo ústupkem, únikem, jiný bude diskutovat a všechno řešit, další se neváhá použít zesměšňování a ponižování nebo se pokouší dostat přítomné na svou stranu. Mnohdy se stane, že je daná situace nepřehledná a psychicky velice náročná jak pro všechny aktéry, tak i pro jejich okolí.

Nejlepší prevencí je snažit se do konfliktů nedostávat a vyhýbat se jim. Je důležité zejména respektování "**zlatého pravidla**" chování: "*Chovej se k jiným tak, jak chceš, aby se jiní chovali k tobě*". Tím lze přispět k souladu života lidí ve společnosti.

Vzájemné vztahy mezi lidmi na pracovišti upravuje pracovně-právní řád, a také společenské normy a pravidla. Dodržováním těchto morálních zásad a úctou ke člověku se dá předejít konfliktům. Velmi vysoce se hodnotí profesionální chování, kladné vztahy, spolupráce, vzájemná pomoc, otevřená komunikace, zodpovědné plnění úkolů a souhra. Proti pak stojí sobectví, bezohlednost, nepřátelství a závist. Porušování norem jak právních, tak společenských vyvolává téměř vždy postih, negaci až averzi kolektivu. Dobré vztahy nesmí být pouze předstírány, ale měly by být opravdové, skutečné.

2.1.6 Od konfliktu k psychoteroru

Podle Kratze¹⁴ se z mnohých konfliktů vyvine mobbing, protože se věcem nechá volný průběh a konflikt nebyl správně urovnán. Mnohdy jde o střet triviální, bezvýznamný, někdy také náhodný. Konflikt, který se neřeší, přeroste v psychický teror a jedinec začne být cílem opakovaných napadání, útoků, které ze začátku nejsou tak časté, prvotní příčina konfliktu již není zřejmá a napadaný jedinec se stává obětí. To se může projevit i na jeho zdravotním stavu (sebedůvěra se snižuje, stejně jako pracovní výkon, objevují se úzkosti). Jedinec pak začne zákonitě dělat chyby, je na něj vyvíjen tlak a dochází k postupnému vyloučení z kolektivu. Konflikty jsou už mířeny cíleně, snahou je poškodit kolegy. Zde už hovoříme o mobbingu, který bude podrobně rozebrán v následující kapitole a jejích podkapitolách.

¹⁴ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press. 2005. ISBN 80-7261-127-5

2.1.7 Pomoc a podpora při konfliktu

Dostane-li se konflikt do takového stadia, že už si člověk neví rady, jak dál, bez pomoci se neobejde. Je proto dobré najít si nějakou podporu. Fehlau¹⁵ nabízí několik možností, kam se v případě konfliktu obrátit:

1. Podpora vnitropodniková

- **Personální oddělení.** Mělo by se postarat o vytvoření kvalitních pracovních podmínek, aby nedocházelo ke špatným sociálním vztahům na pracovišti. Důležitá je informovanost všech zaměstnanců.
- **Odborové organizace.** Nedojde-li s jejich pomocí k vyřešení konfliktu, jsou schopni odkázat na další kvalifikovanou a kvalitní pomoc z řad odborníků.
- **Závodní lékař.** I on může odkázat na kvalifikovanou pomoc (př. psychoterapeut), vydá potvrzení o pracovní neschopnosti, pokud je třeba.
- **Podnikové sociální služby.** Jedná se především o personální poradenství (rozhovory), intenzivní péči (terapeut) nebo doprovázení.
- **Skupina podnikových poradců.** Funguje především ve velkých podnicích. Profesionální poradci by měli podporovat spolupráci a pracovní prostředí bez konfliktů, a také stejné příležitosti pro všechny zaměstnance.

2. Pomoc mimo podnik

- **Praktický (domácí) lékař**
- **Psycholog**
- **Právní zástupce**

2.2 Mobbing

Co vlastně toto slovo znamená? Pavel Beňo¹⁶ uvádí: „*Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota...dále si již tuto definici smíte doplňovat sami.*“, Huberová¹⁷ o něm říká následující: „*Mobbing představuje problém, který postihuje*

¹⁵ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8

¹⁶ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel*. Šlapanice: Era, 2003. 8 s. ISBN 80-86517-34-9

¹⁷ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Neografia, 1995. 7 s. ISBN 80-85186-62-4

mnohé z nás a tak trochu se i každého z nás dotýká. Stejnou měrou se na tom podílí jak každodenní, tak i psychický teror na pracovišti, šikanování mezi kolegy, systematicky prováděné zlomyslnosti, pomocí kterých nadřízení útočí na své podřízené, anebo i naopak.“

Není to tak dlouho, kdy si pod tímto pojmem nikdo nic nedokázal představit. Z anglického překladu to znamená šikanu nebo přímo teror na pracovišti. Je to sféra, která dlouhou dobu byla nedotknutelná. Pokud budeme brát průměrnou pracovní osmihodinovou dobu, tak vlastně trávíme třetinu týdne v práci. Proto jakákoliv agrese, šikana, intriky, úmyslné zlomyslnosti, znesnadňování plnění pracovních úkonů, zesměšňování výsledků, přímé zaměření na konkrétní osobu nebo na skupinku lidí, se stává velmi citlivým tématem. Dříve dokonce tématem zapovězeným a navíc neřešitelným, neřešeným. Není pravdou, že šikana je doménou nedospělých jedinců, dětí. Řekla bych právě naopak. My dospělí jedinci jsme vzorem a zároveň učiteli našich dětí. Agresi, která je mezi námi, přenášíme do svých rodin, do dětských kolektivů, ve kterých se ukládá a fixuje. Dále se moduluje a vyvíjí. Mobbing je v různé míře obsažen všude kolem nás. Ať je to pokyn „Mladej, skoč pro pivo!“ nebo „Pokud to neuděláte (i když je splnění nereálné), tak Vás vyhodím z práce.“

Množstevně je příkladů nepřeberné množství. Formy mobbingu jsou velmi rozličné. Jsou různorodé, jak různorodé jsou pracovní kolektivy. Složení kolektivu, jeho profesní zaměření, počet individualit je určujícím prvkem, kterým se mobbing (pokud vznikne) bude ubírat. Velkou roli hraje složení pracovního kolektivu. Toto lze rozdělit na složku intelektuální, množstevní, kde většinou roli hraje buď mužská, nebo ženská část populace. Je zajímavé, že v kolektivech, kde jsou muži a ženy v rovnováze, je mobbing v mnohem menší míře zastoupený, alespoň mobbing prováděný kolektivem. Ochranu před mobbingem, česky šikanou na pracovišti, by měly zajistit a přinést zákony, které by v dostatečné míře chránily fyzické a psychické zdraví pracujících.

Je samozřejmostí, že boj se šikanou potřebuje také dostatečné množství financí, které se vynaloží na provedení důkladných rozborů krizových situací na pracovišti. Poměrně často jsme informováni, že ten, či onen neunesl tlak v zaměstnání a zareagoval nepřiměřeně, ba dokonce vzal zbraň a bezhlavě, či účelově kolem sebe zlikvidoval

vícero kolegů nebo nadřízených pracovníků. Rozbor těchto „mimořádek“ se stává vodítkem pro erudované psychology, psychiatry, právníky ale i policisty. Dobře prosperující firmy si již tuto hrozbu začínají uvědomovat a v rámci uchování kvalitních pracovních zdrojů, hledají pojistný ventil, který by vzrůstající agresi na pracovišti uvolnil, zamezil jejímu vzniku, či ji minimalizoval. Je pravdou, že prvenství při řešení a rozborech a výzkumu mobbingu mají skandinávské země, kde tento fenomén v uplynulé polovině dvacátého století dramaticky vzrostl. Bylo to dáno ekonomickou recesí, v níž znamenala ztráta zaměstnání prudký ekonomický propad, kdy lidé v zájmu zachování existenčních hodnot byli ochotni a schopni přenést se přes agresi různých forem na svém pracovišti.

Bohužel mimo agresi sebou mobbing přináší velmi často zhoršení fyzického a psychického zdraví, velmi často také stojí za vznikem různých neuróz, depresí a nemocí, které jsou zapříčiněny neustálým tlakem v zaměstnání. To, co se dělo v době nedávno minulé, bylo samozřejmě výdobytkem okolních zemí, či jiných společenských zřízení. U nás se takového nic neděje. Jenomže i u nás, byť později, se začali objevovat jedinci, kteří se začali bránit a vyvolávat tak nejprve nežádoucí pozornost, která byla tvrdě potíraná a vše kolem šikany, agrese na pracovišti neboli mobbingu bylo tabuizováno. Bohužel případů začalo přibývat. Začali se objevovat alarmující studie psychologů a lékařů, které začali ukazovat na něco nezdravého na pracovištích.

Jsem žena a dlouhá léta pracuji ve školství. Školství je doposavad bohužel velmi tabuizovanou oblastí. Čím je to dáno? Faktorů je několik. Především je příliš zfeminizované. Vedoucí pracovníci zde nejsou v rovnováze. Téměř ve většině školských zařízení ve vedoucích funkcích stojí ženy. Jsou velmi ambiciózní. Dokážou daleko lépe intrikovat, rozeštvávat pracovní kolektivy, zakrývat svou agresi a nedostatky. Bohužel s právní subjektivitou školských zařízení se stávají téměř neodvolatelnými, a tím po určité době „zkosnatělnými“, likvidujícími novoty a navíc demokraticky absolutně nepoužitelnými, i když právě dialogu konstruktivního se při svých jmenováních do funkcí přímo dožadovaly. Vědomy si svých schopností dokážou přímo kolem sebe likvidovat mužský element, nebo jej pracovně degradovat na pro ně méně ohrožující posty. Později se ale v tomto kolektivu nedá dýchat ani nám ostatním ženám. Pracoviště se začíná pak podobat úlu, kde vše řídí královna, a kdy

všichni jsou podřízeni jejím požadavkům a potřebám. Toto pak ohrožuje již téměř všechny a spolu s rostoucí hrozbou ztráty zaměstnání vytváří živnou půdu pro vznik mobbingu.

Je třeba vzít v potaz složení pracovních kolektivů, a také dosažené vzdělání. Je zde přímá úměra mezi rafinovaností agrese a způsobem vytváření nátlakových situací. Likvidační nebo silně stresující agrese je daleko lépe propracovaná, ve svých důsledcích daleko více ohrožující psychické, ale i fyzické zdraví postižených jedinců, kolektivů.

Tím ovšem zdaleka nekončí všechny možné důsledky mobbingu na pracovišti. Je dostatečně zmapovaná oblast přenosu deprese, frustrace ze zaměstnání do svého soukromého života. Zde, i když jsme mimo zaměstnání, se s šikanou na pracovišti neustále potýkáme, a tím vše přenášíme dále a do problémů na pracovišti, ať vědomě, či nevědomě zatahujeme další osoby a frustrace se dále rozrůstá. Pokud se šikany v pracovním procesu dopouští skupina osob, které nejsou ve vedoucí pozici, teoreticky se dá dovolat spravedlnosti u vedení, pokud dotyčné osoby přímo nevykonávají „špinavou“ práci za vedoucí pracovníky. Toto je samozřejmě daleko náročnější na duševní schopnosti osoby provádějící mobbing na pracovišti, a tím se dostáváme na začátek kruhu, kdy jsme si řekli, že čím vyšší vzdělání má agresor, tím rafinovanější jsou způsoby jeho konání. Nesmíme ale zapomenout opravdu na ženský faktor, který má sám o sobě zvláštní schopnost od přírody intrikovat a má daleko větší sklony ke skryté formě agrese. Tím jsme opět v kruhu a tím kruhem je vlastně školství, kde je ženská agrese – potažmo mobbing téměř na denním pořádku.

2.2.1 Další formy šikany na pracovišti - mobbingu

- **BOSSING** – je opakem mobbingu, kdy nejsou šikanováni zaměstnanci mezi sebou, ale zaměstnanci svým nadřízeným pracovníkem.

K motivům bossingu patří:

- *Strach o vlastní pozici* (vzdělaný a inteligentní podřízený může být hrozbou pro nadřízeného, který se snaží udržet si své z pozice síly).

- *Strach z vytvoření opozice* (nadřízený pracovník má strach ze spiknutí svých podřízených, ze snížení a poddrívání autority, což ho vede k nastolení atmosféry strachu na pracovišti).
- *Špatná organizace a tlak shora* (nedobré vztahy a špatné řízení vyvolávají frustraci, kterou nadřízený přenáší na podřízené či jednoho podřízeného, tzv. „obětního beránka“).
- *Negativní osobní vlastnosti nadřízeného* (ty se projeví v momentě, kdy daný jedinec získá moc. Touha po moci nebo vyřizování osobních účtů s podřízenými jsou podporovány a umocněny pravomocemi a postavením nadřízeného).
- **BULLYING** – dá se označit za synonymum pojmu mobbing, je ale dobré tyto termíny rozlišovat, bullying je více o fyzické agresi. Překládá se jako zastrašování, tyranizování. Termín vznikl od slova bully, což v překladu znamená „brutální člověk“ či také „hulvát, tyran“.
- **STAFFING** – z anglického slova staff – štáb. Na pracovišti může někdy dojít k situaci, kdy zaměstnanci nejsou spokojeni s nadřízeným pracovníkem, nepřejí si, aby je vedl, nedůvěřují mu a znepríjemňují mu všemožnými způsoby život, aby ho přinutili k odchodu.

2.2.2 Příčiny mobbingu

Konflikt bývá častým zdrojem šikany na pracovišti. Příčiny jsou mnohdy malicherné, spočívají např. v jiném kladení (uspořádání) pracovních pomůcek, v odlišném řazení písemné agendy, zkrátka spouštěčem sporů bývá vše, co se vymyká běžně zavedeným pravidlům na pracovišti. Je jasné, že ne každý spor či hádka musí vést až k mobbingu. Pokud lidé na pracovišti dokážou najít společné řešení nebo kompromis, nebude se tlak zesilovat a nepovede pak k šikaně. Odborníci zabývající se psychologií práce jednoznačně prohlašují, že nejdůležitějším spouštěcím mechanismem mobbingu je nezdravé pracovní prostředí. Toto se samozřejmě odvíjí od celkové atmosféry pracoviště či zařízení. Špatné klima je stresujícím faktorem číslo 1.

Mezi typické příčiny mobbingu patří podle Brigitte Huberové¹⁸:

¹⁸HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4

- **Jednotvárnost a nuda.** Ze školství můžeme použít „kdo si hraje, nezlobí...“. Nuda a jednotvárnost dávají prostor k touze po změně. Pokud máme ve svém kolektivu agresivního kolegu (jedince-agresora), který neustále popichuje ostatní nebo vybízí k vtípkům hrubého zrna směřujícím až k přímému agresivnímu chování, posměškům a aroganci, je nasnadě, že šikana je na světě a vlastně začíná představovat stresový faktor, který dokáže vyvolat celkovou agresivitu.
- **Stres z přetížení, špatná organizace práce.** Časový stres, přemrštěné požadavky vyvolávají opět negativní motivaci, protože neustálé napětí (špatná organizace, práce navíc) způsobuje chybování, celkové zhoršení ekonomických ukazatelů, rozpouští kolegiální, a tím se oddaluje ochota vzájemné spolupráce. Jedinci zůstávají osamoceni, atak se stávají častými objekty agrese, která ve své podstatě znamená spouštěcí motor pro spoluzúčastněné kolegy na pracovišti. Tato agrese je jakýsi přenesený ventil, kterým se agresori baví, uklidňují, dokazují si svou velikost. Ve školství je při svém plánování většinovým agresorem člověk ve vedoucí funkci, který za činnost zodpovídá, ale není-li dostatečně vzdělaný a erudovaný ve svém oboru a má-li moc, své chyby a nedostatky přenechá na své podřízené a potrestá je za svou vlastní neschopnost.
- **Špatný styl řízení.** Neschopnost vedoucího pracovníka znamená katastrofu pro dobré pracovní klima, pro pohodu na pracovišti, jelikož před kolektivem stojí řada úkolů, povinností, kterých je potřeba se zhostit. Naopak příliš agresivní nadřízený, nepřipouštějící žádnou konstruktivní diskuzi ani názory ostatních, tímto svým jednáním šikanuje, terorizuje podřízené na pracovišti a vyvolává tak strach, stres a frustraci zaměstnanců (1. nadřízený má vždy pravdu, 2. V případě, že ji nemá, platí za 1.).
- **Konkurence, nezaměstnanost.** V období ekonomické krize, kdy hrozí ztráta zaměstnání, bývá věta „Zvažte své další setrvání.“ velmi častým projevem šikany na pracovišti, kdy pokud se k tomu přidá ještě konkurenční tlak, stává se toto vše velice špatně snesitelným a silně stresujícím faktorem na pracovišti. V současné době, kdy některé typy školských zařízení (př. učňovské školy), pocítují nedostatek uchazečů o vzdělání, kdy neschopnost vedoucích pracovníků, potažmo jejich ekonomické schopnosti a znalosti nedokážou udržet v chodu celé zařízení a hrozí tak propouštění či přímá likvidace daného zařízení,

je aktuálnost obavy ze ztráty zaměstnání silným faktorem šikany na pracovišti (raději on či oni, než já).

V atmosféře na pracovišti není vše jen černobílé, jednotlivé stresující faktory se většinou prolínají nebo doplňují a působí tak daleko razantněji a v případě silného agresora – mobbera se stává tato atmosféra značně nesnesitelnou, a tím nepřijatelnou pro mnoho „slabších“ jedinců, kteří se stávají terčem šikany. Sociální klima na pracovišti je zcela narušené.

Celková agrese ve společnosti postupně narůstá, projevuje se již od dětských kolektivů až po vědecká pracoviště. My, bohužel, pak známe pouze excesy - krizové situace, o kterých jsme informováni formou „senzací“ ve sdělovacích prostředcích (např. po propuštění ze zaměstnání spáchal sebevraždu nebo zastřelil svého nadřízeného...). Lidé ztrácejí pod vlivem rostoucí agrese schopnost řešit konfliktní situace rozumem, rozumným způsobem a začíná převládat jak verbální, tak mnohdy i fyzické násilí.

Pavel Beňo¹⁹ udává za nejčastější příčiny mobbingu 10 hlavních spouštěčů:

1. Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí (autoritářský styl vedení);
2. Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem;
3. Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů;
4. Firemní kultura s nízkou úrovní etiky;
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách;
6. Strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace);
7. Závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení);
8. Podstatné rozdíly v míře, případně nedostatek tolerance;
9. Destruktivní zacházení s chybami či omyly;
10. Struktura osobnosti lobbovaného, ale také mobbujícího.

2.2.3 Oběť a pachatel mobbingu

Jsou lidé, kteří svým chováním a postavením ve společnosti přímo vybízejí k tomu, aby se stali terčem šikany nebo jiné formy násilí na pracovišti. Na druhou stranu jsou zase

¹⁹BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel*. Šlapanice: Era, 2003. 59 s. ISBN 80-86517-34-9

lidé, kteří se díky své vrozené agresivitě a schopnosti manipulovat s lidmi stanou agresory kdykoliv a kdekoliv.

„Oběti mobbingu se nevyznačují typickými osobnostními znaky ani charakterovými nedostatky. Zkušenost však říká, že k pracovníkům postiženým mobbingem je možné připočítat spíš ty méně výkonné, neprůbojné, citlivé, labilní, choulostivé a převážně pesimisticky založené. Mají často křehkou nervovou soustavu a přecitlivělou psychiku a jsou snadno zranitelní. Proto zpravidla těžce nesou sebemenší frustraci a nejsou schopni dovést konflikty suverénně ke konstruktivnímu řešení a ubránit se sociálně únosně (=bez trpké pachutě) mobbingu. Terčem se však mohou stát také odolní, sebejistí a kvalifikovaní zaměstnanci. Z toho tedy plyne, že neexistuje žádný typický profil oběti – mobbing může postihnout každého!“ Kratz²⁰

- **OBĚŤ**

Podle Huberové²¹ se obětí stává velmi často:

- a) Nováček na pracovišti.** Mnohdy jsou mu přiděleny nepopulární či těžké, stresující úkoly, o které se předtím dělil celý kolektiv.
- b) Samotář.** Bývá postižen stejně jako nováček, nemá totiž oporu v kolektivu. Důvody mohou být různé – nesouhlas s většinou, jiný názor na pracovní postupy, odlišné zájmy, závist kolegů atd. U samotáře je problém, že na rozdíl od nováčka, který může po překonání počáteční vstupní „krize“ zapadnout do kolektivu, on je z kolektivu již dávno vyloučen bez možnosti návratu zpět.
- c) Nápadný (odlišný).** Člověk, který je vzhledově jiný (tělesné postižení, barva plet, styl oblékání, vizáž), ale také třeba vyznává jinou víru, má odlišné vzdělání, jiné než běžné vztahy (rozvedený, svobodná matka), patří tedy k menšině a toto bývá v podřízenosti většiny. To vše může vést k šikaně či vyloučení z kolektivu.
- d) Úspěšný.** Úspěch se neodpouští. Není rozdílu mezi zaslouženým („vydřeným“) nebo nezaslouženým úspěchem (př. příbuzenské vztahy na pracovišti, oblíbený favorit, sexualita). Závistivci, kteří sami úspěchu nedosáhnou nebo nedosáhli, se

²⁰ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press. 2005. 20-21 s. ISBN 80-7261-127-5

²¹ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4

snaží „zapojit“ (lidově řečeno přihřát si svou polívčičku) nebo úspěch druhých bagatelizovat, snižovat či degradovat.

- **PACHATEL MOBBINGU (MOBBER)**

Pachatel násilí neboli mobber je ten, kdo na svého kolegu či kolegy vyvíjí a činí neustálý a nemilosrdný nátlak nejméně jedenkrát za týden, po dobu přinejmenším šest měsíců. Takovýto člověk se vyznačuje určitými vlastnostmi, osobnostními rysy. Bývá egocentrický, sobecký, s pocitem vlastní důležitosti, nepostradatelnosti, velikosti a nadřazenosti. Jeho cílem je dosáhnout vedoucí pozice, řídit druhé a kontrolovat je. Vyznačuje se velikou ctižádostí, důležité jsou pro něj hlavně a především jeho osobní cíle a svoji převahu a nadřazenost vůči ostatním se snaží dokazovat a předvádět za každou cenu. Většinou je také nespokojený s osobním životem, se vztahy či prací. Síla takového pachatele mobbingu je v jeho bezcitnosti, lhostejnosti vůči druhým, rád ostatní ponižuje a zesměšňuje, veškerou zodpovědnost přesouvá na druhé.

Beňo²² uvádí několik důvodů, které mohou vést člověka k mobbingu či bossingu:

1. **Strach:**

- ze ztráty vlastní autority,
- ze ztráty moci,
- ze ztráty kompetencí.

2. **Finance:** chtěli by ušetřit a nevyplatí člověku to, co mu podle zákona náleží.

3. **Zloba:** jste mu nepříjemná/ý, neboť...

Stejný autor také předkládá *typologii pachatelů mobbingu či bossingu*²³:

- **Klasický boss** – mobbuje z pozice moci.
- **Závistivec** – napadá svou oběť, jelikož se vyznačuje vlastnostmi a schopnostmi, které on postrádá, znevažuje a poškozují pověst své oběti.
- **Zbabělec** – mnohdy šikanuje ze strachu a nedostatku sebevědomí, vyhýbá se osobním rozhovorům, často sám sebe staví do role „oběti“.

²²BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel*. Šlapanice: Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9

²³BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel*. Šlapanice: Era, 2003. 75-76 s. ISBN 80-86517-34-9

- **Škodolibec** – dělá mu potěšení šikanování druhých, pomlouvání a intriky. Často se jedná o vedoucího, který aby nebyl považován za viníka i on, označí viníka jako první.
- **Tradicionalista** - je ochráncem tradičních hodnot a napadá každého, kdo se opováží je porušovat. Nemá rád nováčky na pracovišti.
- **„Ušlechtilý pomocník“** – rád každého seznámí s tím, co se sluší a patří, pokud se někomu jeho chování nelíbí a nenechá si to líbit, jde si stěžovat k nadřízeným.

Podle odborníků nelze jednoznačně stanovit profil typického pachatele mobbingu – mobbera. Studie se doposud zaměřovali především na oběti a příčiny šikany na pracovišti, kdy se shodují, že za psychický teror na pracovišti můžou hlavně vnější podmínky. Domnívají se také, že mnoho pachatelů mobbingu tak činí nevědomky, což je ale v žádném případě nezbavuje viny a zodpovědnosti za své chování, zda v takovémto chování budou pokračovat i poté, co si negativní dopady uvědomí, je otázkou jejich morální úrovně. Huberová²⁴ rozděluje pachatele psychického teroru na pracovišti následovně:

- *Strůjci*. Ti jsou při mobbingu určující, vymýšlejí způsoby a formy psychického teroru, oběti si vybírají a z jejich týrání mají pocit uspokojení, zbavují se tak vlastní frustrace, zklamání, od šikanování si slibují především vlastní prospěch a zisk.
- *Náhodní pachatelé*. Banální konflikt přeroste v trvalý spor mezi dvěma kolegy, kteří se vzájemně ničí do té doby, dokud jeden z nich nedosáhne převahy, nadvlády. V ten moment konflikt skončí nebo se mobbing ještě více rozroste.
- *Spoluúčastníci (příspěvatelé)*. Buď pachatele mobbingu aktivně podporují, vysmívají se oběti a dostanou ji do ústraní, nebo jen pasivně přihlížejí, problém nevidí, snaží se nenechat do ničeho vtáhnout. Poskytují tak mobberovi aktivní či pasivní podporu a i na ně padá spoluzodpovědnost.

2.2.4 Proces mobbingu

Odborníci zabývající se psychickým selháním a traumatem zaměstnaných, pracujících jedinců dospěli po důkladném vyhodnocení všech prvků, kterými pracovní proces

²⁴ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Neografia, 1995. 23 s. ISBN 80-85186-62-4

na jedince působil k závěru, že šikana na pracovišti neboli mobbing je ve většině případů dlouhodobou záležitostí. Vymodelovali obecně průběh mobbingu a rozdělili ho do 4 fází:

- 1. Fáze – konflikt.** Na začátku všeho je konflikt. Jestliže se tento spor neurovná, znepříjemní celkovou atmosféru. Mobbing často začíná maličkostmi, mohou být ve formě posměchu, neomalené kritiky a vtipkování. Šikanovaný jedinec toto pocítuje jako nepříjemnost, na vyřešení dané situace, konfliktu věnuje čas a energii, což je spojeno s citovým a nervovým vyčerpáním. Pokud se mu nepodaří sejmout ze sebe zátěž šikany, získává mobber pocit nezranitelnosti, pocit vlastní nepostižitelnosti, postupně tak získává převahu a nad svou obětí má navrch. V této situaci může přejít do stavu, kdy jeho šikanování může propuknout naplno.
- 2. Fáze – psychický teror.** V této fázi dochází k propojení všech zlomyslností, drobností a malicherností, které byly zpočátku spíše nepříjemné, do komplexnější formy systematického, neustálé psychického teroru, kdy se šikanovaný jedinec stává cílem pravidelných a opakovaných útoků. Oběť bývá celkově izolována, je čím dál zranitelnější, a to se začíná projevovat i na jejím psychickém a fyzickém stavu, klesá sebedůvěra a začíná pod tlakem dělat chyby.
- 3. Fáze – zveřejnění případu.** Mobbing nabývá na síle, útoky jsou častější, krutější a lstivější. K pachateli se mohou začít připojovat další kolegové, mobbing už nejde přehlížet a nadřízení jsou nuceni jednat. Pokud tento druh „agresivní zábavy“ vzbudí pozornost nadřízených, stává se, že se do této hry nadřízený zapojí. Někdy je vtažen do průběhu mobbingu na základě stížnosti šikanovaného jedince, pokud ten k tomuto kroku najde odvahu. Oběť pracuje ve velkém stresu, začíná více chybovat, opakované útoky ji deptají a přivádějí až k zoufalství. To se samozřejmě projeví také zhoršením pracovních výkonů oběti a vše má dopad i na jeho osobní život. Mobber za podpory nadřízeného nebo dalších členů kolektivu přechází do stavu ochrany svého pracoviště, kdy upozorňuje okolí, že jakékoliv vynášení informace o stavu situace v zařízení je nepřijatelné („co se doma uvaří, to se doma sní“) a je to tzv. donašečství, tím se

mu otevírá možnost zatáhnout do šikanování větší část pracovního kolektivu. Rozhodnutí, které spočívá na bedrech nadřízeného (pokud on sám není spolupachatelem či přímo bosserem, kdy si zve oběť na kobereček a dává různá ultimáta) bývá takto podpořeno většinovou účastí kolektivu, a tím usnadňuje rozhodnutí o propuštění („odstranění“) nepohodlného, problémového jedince.

- 4. Fáze – vyloučení z kolektivu.** Pakliže je oběť psychicky odolnější, dostává se do úplné izolace, kdy hustá atmosféra na pracovišti je již nepříjemná a nesnesitelná pro všechny zaměstnance. Nadřízený může provést přeložení oběti na jinou pozici, do jiného oddělení nebo přímo navrhnout odchod ze zaměstnání („Kolego, zvažte své další setrvání...“). Je už jen otázkou času, kdy šikanovaný jedinec nebude mít sílu nadále vzdorovat, odolávat a bránit se a odejde sám. Pokud takto neučiní, hledají se další důvody, které by vedla k jeho zákonnému propuštění (např. špatné hospodaření, vedení dokumentace, neplnění povinností atd.), stačí už pouze maličkost.

Mobbing má své pevně dané fáze. Liší se jen doba trvání každé z nich, což se odvíjí v závislosti na osobnosti oběti, razanci útoků, technikách psychického teroru atd. Proces mobbingu nastává nevyřešeným konfliktem, sporem, pokračuje dále přes opakovaný, systematický psychoteror, příchod nadřízeného, a často pak skončí vyřazením, odchodem oběti ze zaměstnání.

2.2.5 Techniky (strategie) mobbingu

Když si pachatel psychického násilí (mobber) vyhlédne, najde svou oběť, snaží se jí za každou cenu ukázat, že má navrch, že je schopnější a začne podnikat vše pro to, aby dosáhl odchodu oné osoby z pracoviště. K tomu používá různé techniky a strategie, převážně ve skryté formě, které ovšem každá zvláště mohou budit dojem náhody, vtipkování nebo jen prostého, běžného sporu. Svou oběť mobber bedlivě pozoruje a kontroluje, každou chybičku, každé drobné zaváhání neváhá využít ve svůj prospěch a nezděráhá se k tomuto použití i zákeřné techniky (např. nesprávné podání informací,

ztráta výsledků práce postiženého zaměstnance, mizení pomůcek, poškozování dat atd.). Huberová²⁵ předkládá některé základní metody a strategie:

- Izolace postiženého pracovníka (oběti) – odmítnutí pomoci, provokativní zavírání dveří, zatajování informací, vědomé přehlížení oběti atd.
- Šíření pomluv – zveličování bezvýznamností, záludné a lstivé šuškáni, zlomyslné a úkladné pomluvy, očeňování u nadřízeného, narážky atd.
- Sabotování práce – sdělování mylných informací nebo jejich zadržování, mizení pracovních pomůcek a podkladů, ničení vykonané práce, krádeže nápadů atd.
- Znevažování výkonů a schopností – opakované neoprávněné kritizování, vytýkáni, zpochybňování rozhodnutí, zpochybňování a znevažování odborných schopností atd.
- Poškozování soukromí – zesměšňování oběti (vzhled), napodobování, narážky na psychické zdraví, zveřejňování důvěrností atd.

2.2.6 Důsledky mobbingu

Opakované a systematické útoky a nátlak pachatele mobbingu mohou mít za následek závažné negativní důsledky nejen pro oběť, ale ovlivňují i kolektiv a celou organizaci, podnik, pracoviště, kde mobbovaný člověk pracuje a mají dopad i na celou společnost.

„Lidé mohou onemocnět v zaměstnání nejen kvůli pracovním podmínkám (např. těžká tělesná námaha, nezdravé pracovní prostředí, noční práce) a individuálním faktorům (např. zvláštní alergie, úrazy, následky infekčních chorob), nýbrž také kvůli sociálním stresovým faktorům, jež působí zvláště intenzivně právě n oběti mobbingu.“²⁶

Důsledky pro oběť jsou psychického i fyzického rázu, a s postupem času se zhoršují. Mezi psychické potíže spadají poruchy spánku a koncentrace, únava, narušené sebevědomí, sklon k alkoholu a drogám, deprese a myšlenky na sebevraždu. Beňo²⁷ uvádí, že v našich podmínkách je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci spojen s problémy v zaměstnání. Na řadu přijdou i zdravotní (psychosomatické) problémy. Dlouhodobý stres a napětí můžou způsobit problémy s dechem, bolesti hlavy,

²⁵HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4

²⁶KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press. 2005. 34 s. ISBN 80-7261-127-5

²⁷BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel*. Šlapanice: Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9

krční páteře a zad, a také trávicí problémy, zvýšený krevní tlak a náchylnost k nádorovým onemocněním.

Neustálý psychický teror snižuje kvalitu života oběti, únavu z nátlaku si pak přináší i do soukromého života, do rodinného prostředí. Oběť se nachází v nejistotě, přidávají se i důsledky sociální – uzavřenost, izolovanost, strach z lidí, problémy s komunikací, agrese k okolí.

V neposlední řadě se mobbing promítá i do ekonomické situace oběti, kdy pod tlakem klesá její výkonnost, zvyšuje se nemocnost, a tím i náklady na léčení. Mnoho postižených jedinců pak raději zvolí cestu odchodu ze zaměstnání, aby už nemusely nadále setrvávat pod tlakem.

Samozřejmě, že mobbing má negativní i pro celé pracoviště a kolektiv. Oběť ztrácí motivaci k práci, její nemocnost je vyšší, s tím vzrůstá i počet odchodů do předčasného důchodu. Oběť se izoluje, její výkon snižuje, odcizuje se svému okolí, kolegům, čím narušuje pohodu a atmosféru na pracovišti, nespokojenost zaměstnanců narůstá. Tím pak dochází i k ekonomickým ztrátám organizace, podniku, jelikož vzrostou náklady (zvýšená nemocnost, předčasné odchody do důchodu, častá změna zaměstnání – fluktuace, ztráta šikovných zaměstnanců, náklady spojené se stížnostmi a soudními spory), a to má vliv na výkonnost a produktivitu celého podniku, pracoviště.

2.2.7 Obrana proti mobbingu, prevence

Je vůbec možné se proti mobbingu bránit? A když, tak jak? Která strategie je ta správná?

Když už se člověk stane obětí psychického teroru na pracovišti, který se dostal do pokročilého stádia, není v jeho silách a možnostech zvládnout danou situaci úplně sám, je dobré využít pomoci třetí strany, ani to však pokaždé neznamená, že se problém vyřeší. Žádná všeobecná strategie obrany proti teroru na pracovišti není, ale vždy je dobré takovýmito situacím předcházet, a asi nejúčinnějším a nejlepším možným způsobem obrany je prevence.

Vždy před nástupem do nového zaměstnání by si měl člověk najít co nejvíce informací o svém budoucím pracovišti, prostudovat si pečlivě pracovní smlouvu. Pokud pak

na nové místo nastoupí, je dobré vnímat své okolí, zbytečně nikoho neprovokovat a nestrhávat na sebe pozornost ostatních. S postupem času, jestliže si člověk pozici na pracovišti upevní a „zapadne“ do kolektivu, není už potřeba být ostražitý a nedůvěřivý vůči kolegům a ostatním na pracovišti.

Každý zaměstnavatel by měl při nabírání nových zaměstnanců brát v potaz především jejich kvality, práci jednotlivých pracovníků dostatečně kontrolovat a dohlížet na její řádné plnění, své zaměstnance by měl podnik, organizace také dostatečně a systematicky hodnotit. Na každém pracovišti by měl být vytvořen a pevně stanoven dobrý a kvalitní plán práce, aby se tak předešlo stresovým situacím, které by mohly vyústit až v psychické násilí. Každý ze zaměstnanců by měl mít možnost na vlastní, otevřený názor k různým situacím a momentům, a také právo stěžovat si u nadřízených, pokud ho k tomu okolnosti donutí.

Vedení každého podniku, organizace nebo firmy by mělo proti mobbingu otevřeně vystupovat, rozvíjet a upevňovat vzájemné pozitivní vztahy zaměstnanců, začleňovat nově příchozí do kolektivu, nepovolit pomluvy, na vedoucí pozice dosazovat schopné lidi s pevnými morálními hodnotami, který se bude intenzivně zajímat o dění na pracovišti a v případě potřeby bude konflikty včas řešit.

Huberová²⁸ předkládá způsoby, kterými by mohly podnik, organizace zabránit či předejít mobbingu:

- ❖ **Povýšit problém na téma** (schůze, školení, semináře na téma mobbing – šikana na pracovišti, anonymní dotazníky ke zjištění výskytu a příčin mobbingu).
- ❖ **Uzavřít podnikové dohody** (pevně stanovené vnitřní právní předpisy na pracovišti – co se bere za šikanu, možnosti obrany oběti, sankce pro mobbera).
- ❖ **Modely na urovnání sporů** (školení vedoucích pracovníků o metodách a strategiích řešení konfliktů, aby byli schopni tyto spory vyřídit, obě strany usmířit).
- ❖ **Ustanovit osobu pověřenou mobbingem.**

²⁸HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4

- ❖ **Zřídít nezávislé poradny.**
- ❖ **Pořádat pravidelná sezení** (závazné pravidelné schůzky zaměstnanců s možností jejich vyjádření k problémům).
- ❖ **Přidělovat nově příchozím patrona.**

Člověk, který se stane obětí mobbingu má dvě možnosti. Pokud se na to necítí, je pro něj nejlepší pracoviště opustit, protože kdyby tak neučinil a trpěl a snášel by psychické násilí na sobě dlouhodobě a trvale, hrozil by mu kolaps a následná pracovní neschopnost, deprese atd. Nakonec by byl stejně nucen odejít.

Je-li ale člověk dostatečně psychicky silný a odolný a dojde k rozhodnutí, že si šikanu a nátlak líbit nenechá a bude se bránit, měl by se dostatečně připravit a zvolit správnou strategii. K tomu je podle odborníků potřeba:

1. Seznámit se se situací a definovat nepřítele - mobbera (poznat, proč to dělá, pokusit se s ním jednat, vyřešit vše společnou komunikací).
2. Vést si poznámky o činnosti mobbera (důkazní materiál – konkrétní informace, přítomnosti svědků).
3. Nalézt si spojence (kolektivní obrana = vyšší šance na úspěch proti mobberovi).

Na každém pracovišti by měla oběť mít možnost požádat o pomoc – nadřízený, vedení podniku, závodní rada, odbory, personální oddělení, lékař, psycholog. Pokud toto nefunguje, nadřízený situaci neřeší, může oběť podat stížnost na inspektorát práce, ke zřizovateli pracoviště, v krajním případě pak může o pomoc požádat soud.

Velice důležité je pro postiženého jedince mít pevné zázemí v rodině, přátelích, cítit jejich podporu a snahu a ochotu společně nepříjemné situaci čelit a řešit ji. Má-li člověk dobré rodinné zázemí, a také podporu kolegů, ba dokonce nadřízeného, je jen otázkou času, kdy se situace změní k lepšímu.

3 Praktická část

Téma mobbing neboli šikana na pracovišti jsem si vybrala proto, že tato forma nátlaku je stále více diskutovaným pojmem, který souvisí s vývojem společnosti a neustálým tlakem na kariérní a profesní růst zaměstnanců, a také s kvalitou vztahů na pracovišti. Tento negativní jev, „fenomén“ současnosti se samozřejmě vyskytuje i ve školských zařízeních, v prostředí škol a odráží se pak na fungování a celkovém klimatu zařízení, školy. Mobbing jako psychický teror je také častým důvodem odchodu kvalifikovaných lidí ze zaměstnání, dlouhodobý nátlak řeší většina zaměstnanců změnou pracovního místa.

3.1 Metodika práce

V této části se věnuji zhodnocení poznatků a informací z mého výzkumu, šetření. Dané šetření jsem prováděla dotazníkovou technikou, a to zejména proto, že lze v jeden moment oslovit určitý počet respondentů a získat tak množství dat, která jsou potřebná k vyvození určitého závěru. Pro získání informací jsem zvolila anonymní dotazník, protože je to jeden z nejběžnějších nástrojů k získání dat, jednoduše se zpracovává a vyhodnocuje, a také zachovává co největší anonymitu respondentů. Dotazník byl pro všechny stejný, sestaven z 15 uzavřených otázek s možností odpovědi ANO-NE.

Výsledky šetření jsem ještě měla možnost doplnit a podložit informacemi, které jsem od respondentů získala na základě krátkých neformálních rozhovorů.

Získaná data a informace byly shrnuty a převedeny do tabulek a grafů.

Výzkum byl zaměřen na pracovníky školství z různých typů škol a zařízení, konkrétně se jednalo o sídlištní mateřskou školu - MŠ, klasickou základní školu na pokraji města (ŠVP Duhová škola) – ZŠ, sídlištní základní školu (ŠVP, vzdělávací program Pomocná škola, Zvláštní škola a Škola pro život) - ZŠ Pr., menší dětský domov s rodinnými skupinkami na samotě - DD, velký dětský domov se školou ve městě - DDŠ). Chtěla jsem si ověřit, zda na různých typech školských zařízení probíhá mobbing, zajímaly mne zkušenosti pracovníků školství s tímto tématem.

3.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zmapovat, zjistit, zda zaměstnanci vybraných typů škol a školských zařízení vědí, co je to mobbing a znají jeho konkrétní projevy, zjistit, zda se na pracovištích respondentů může vyskytovat mobbing.

3.3 Vyhodnocení a analýza výsledků

Dotazník byl určen pracovníkům škol a školských zařízení, o jeho vyplnění jsem požádala 80 respondentů, ne každý byl ochoten věnovat čas a zodpovědět otázky, vyplněných se vrátilo 69 dotazníků, což je 86%, z toho 16 bylo mužů a 53 žen. V úvodu byly položeny osobní otázky (pohlaví, věk), dále pak otázky zaměřené na vztah k práci, atmosféru na pracovišti a konkrétní projevy mobbingu jako jsou šíření pomluv, izolace, sabotování práce, znevažování výkonů a poškozování soukromí, zda jsou lidé dostatečně seznámeni s problémem mobbingu.

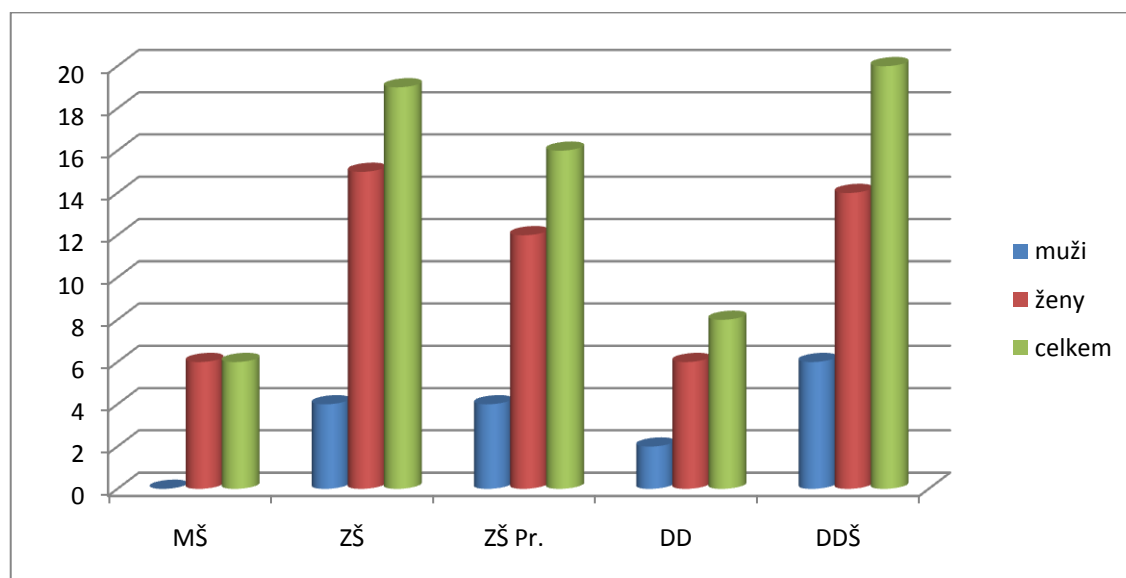
3.3.1 Výsledky dotazníku

Otázka č. 1. – Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka č. 1.

	Muži	Ženy	Celkem
MŠ	0	6	6
ZŠ	4	15	19
ZŠ Pr.	4	12	16
DD	2	6	8
DDŠ	6	14	20

Graf č. 1. – Pohlaví respondentů



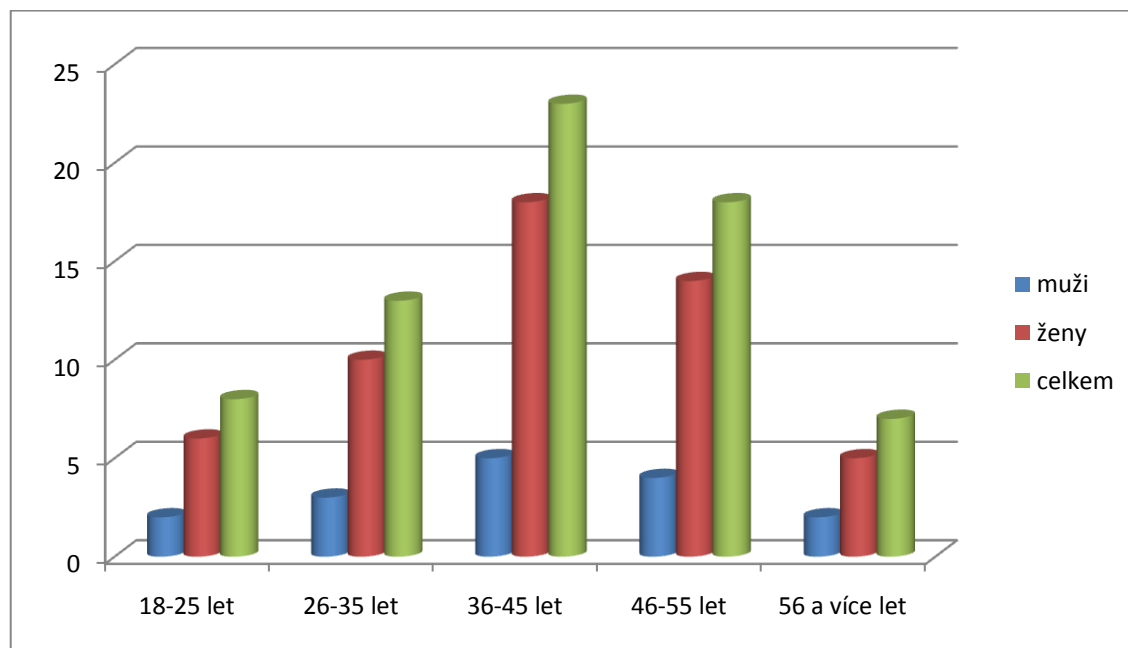
Práce v MŠ je doménou žen, což potvrzují i výsledky mého šetření. Z 6 respondentů, kteří byli osloveni dotazníkem, nebyl ani jeden muž, navíc kvalifikační předpoklady, specifika práce a finanční efekt spolu nevytvářejí vhodné podmínky pro mužskou část populace. Na ZŠ a ZŠ Praktická z celkového počtu 35 odpovídajících respondentů je 8 mužského pohlaví. Na 1. Stupni ZŠ je situace obdobná jako v MŠ, muži se zde prakticky nevyskytují, 2. Stupeň je již pro ně přitažlivější, práce je zde více zaměřena na konkrétní předmět a je zde větší možnost seberealizace vyučujícího v tomto předmětu (aprobace učitelů). Čtvrtinové množství mužů – učitelů opět patří

v nedostačujícím finančním ohodnocení pedagogů v poměru s nároky kladenými na vzdělání (neustálé doplňování vzdělání, zvyšující se nároky na kvalifikovanost). Pokud je muž v roli živitele rodiny, velmi často je nucen zajistit si ještě nějaký vedlejší příjem. Z krátkých neformálních rozhovorů, které jsem měla možnost s respondenty vést, usuzuji, že většina z těch mužů, kteří jsou ve školství dlouhodobě, bere svou profesi jako poslání. Podobný stav převládá i v DD a DDŠ, kde z 28 respondentů je 8 mužů. Práce je zde sice zajímavější, skýtající větší možnosti realizace a seberealizace, ale klade větší nároky na časovou vytiženost (odpolední směny, soboty a neděle, svátky) a psychiku, kdy vychovatelé prakticky suplují, nahrazují z různých důvodů rodiče.

Práce ve vzdělávání a výchově byla pro muže spíše podřadnou, navíc, když má být v roli muže – živitele rodiny, nedostatečně honorovanou. Toto je všeobecný pohled na muže pracujícího ve školství. V současné době je to otázka celkového ohodnocení (spíše nedocení) práce pedagogů. Žena bývá v roli matky daleko více vytižena, tím spíše jí vyhovuje nižší hodinový úvazek strávený na pracovišti (nebereme v potaz nepřímou pedagogickou práci, např. přípravy, vedení dokumentace atd.).

Otázka č. 2. – Jaký je Váš věk?

Graf č. 2. – Věk respondentů



Rozborem této otázky vyplynulo, že ve školách a školských zařízeních se vyskytuje zejména střední věková vrstva. Je to vrstva, která sází na finanční jistotu. Oproti tomu se potvrdil dlouhodobý trend, kdy mladí, vystudovaní lidé se do školství příliš nehrnou, hlavně z důvodu neochoty pracovat za málo peněz a nacházejí uplatnění ve velkých firmách na postech manažerů, asistentů s podstatně lepším finančním zázemím.

Otázka č. 3. – Jste v práci spokojen/a?

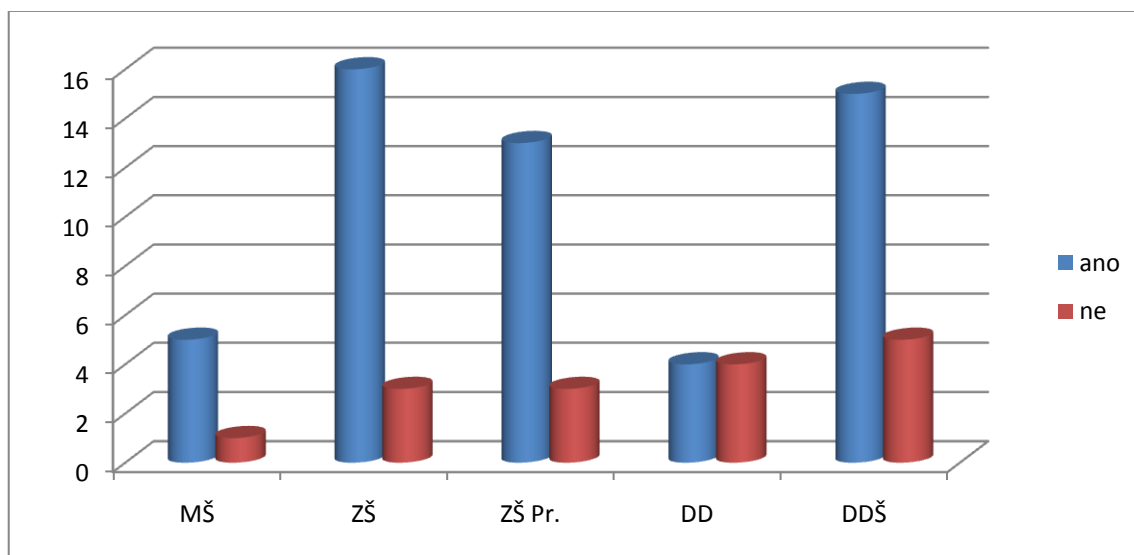
ANO – 53

NE – 16

Tabulka č. 2.

	Ano	Ne
MŠ	5	1
ZŠ	16	3
ZŠ Pr.	13	3
DD	4	4
DDŠ	15	5

Graf č. 3. – Spokojenost respondentů s prací



V MŠ ze 6 pracovníků jedna odpověděla záporně, při neformálním rozhovoru tato pracovníce své ne zaobalila do vícero faktorů – nedostatek pracovních příležitostí, ženský kolektiv, nemožnost uplatnit své názory a představy, finanční stránka, kvalifikace. Byla však cítit nedůvěra a obava na toto téma více hovořit (strach z přenosu poskytnutých informací, obava ze ztráty zaměstnání). Největší nespokojenost se vyskytuje mezi pracovníky DD a DDŠ, z 28 jich 9 projevilo nespokojenost v současném zaměstnání. Dle mého soudu a po letech praxe v tomto typu zařízení a na základě

neformálních rozhovorů je to proto, že práce zde je náročnější, skýtá daleko větší možnost „třecích ploch“, specifika práce na DD vychází z předpokladu vzájemné komunikace a spolupráce všech pedagogických pracovníků, především pak kmenových vychovatelů jednotlivých rodinných skupin, důležitý je přenos informací (vychovatel – vychovatel, vychovatel – nadřízený). Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že k tomuto, bohužel, nedochází, že běžná praxe je jiná, což má za následek pracovní nepohodu, množství negativních střetů, mobbing a bossing na pracovišti. Na ZŠ a ZŠ Pr. vyjádřilo svou nespokojenost 6 respondentů z 35, a to především třídní učitelé (více organizačních povinností, měnící se způsob dokumentace) a pracovníci s nedostatečnou kvalifikací (požadavek doplnění kvalifikace).

Spokojenost v práci je dána různými rozměry, parametry, kdy součet těchto parametrů slouží jako ukazatel spokojenosti. Patří sem například pracovní prostředí, kolektiv, finanční ohodnocení, ochota spolupráce atd. Nedojde-li k naplnění jednoho či více rozměrů, přestává být finální výsledek optimální a zaměstnanec začne být nespokojený. Toto se pak odráží v jeho pohledu na práci.

Otázka č. 4. – Panuje na Vašem pracovišti dobrá atmosféra?

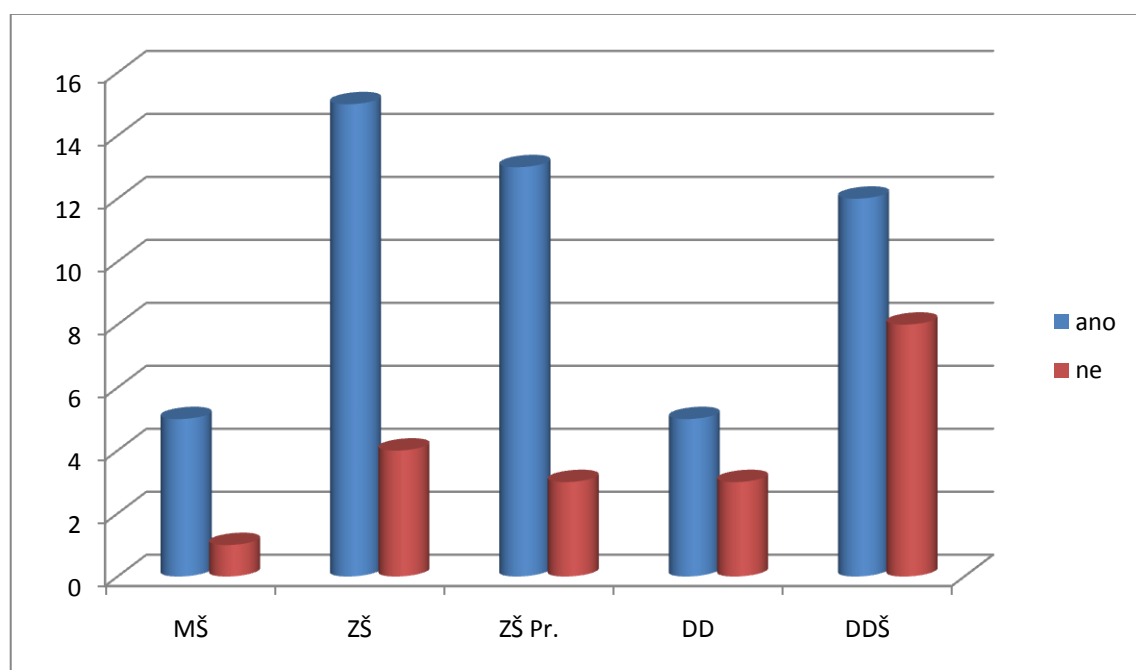
ANO – 50

NE – 19

Tabulka č. 3.

	Ano	Ne
MŠ	5	1
ZŠ	15	4
ZŠ Pr.	13	3
DD	5	3
DDŠ	12	8

Graf č. 4. – Dobrá atmosféra na pracovišti



S atmosférou na pracovišti projevily spokojenost především učitelky MŠ, jen jedna z nich toto vnímá negativně, je zřejmé, že do kolektivu nezapadla, pracovní prostředí ji proto neuspokojuje, nevyhovuje. Nejhůře vidí a hodnotí atmosféru na pracovišti zaměstnanci DD a DDŠ, kdy z 28 respondentů se jich 11 vyjádřilo záporně, nejvíce negativně pak hodnotili klima zaměstnanci DDŠ, 8 z 20. Příčinu opět vidím hlavně

a především ve vzájemné spolupráci a komunikaci jednotlivých vychovatelů mezi sebou, ale také v komunikaci vychovatelů s učiteli. Pokud toto nefunguje, nemůže fungovat mezi lidmi týmový duch a pracovní pohoda. Zaměstnanci základních škol (ZŠ a ZŠ Pr.) hodnotili atmosféru na svých pracovištích převážně kladně, 7 z 35 to cítí opačně, neformální rozhovory i výsledky výzkumu ukázaly, že důvodem bývají často pomluvy, kterým se v převážně ženském kolektivu nelze vyhnout.

Dobrá atmosféra = pracovní pohoda, vstřícný kolektiv, pocit sounáležitosti, dobré pracovní výkony. Zhruba čtvrtina zaměstnanců se vyjádřila v této otázce negativně. Tito zaměstnanci nemají z různých důvodů pocit pracovního naplnění a uspokojení. Pro většinu zaměstnanců je však pracovní atmosféra důležitá, nesoulad na pracovišti může vést ke zhoršení pracovních výsledků, i přesto, že má člověk svou práci rád. Špatná atmosféra na pracovišti může být spouštěčem mobbingu.

Otázka č. 5. – Funguje ve Vašem kolektivu týmová spolupráce?

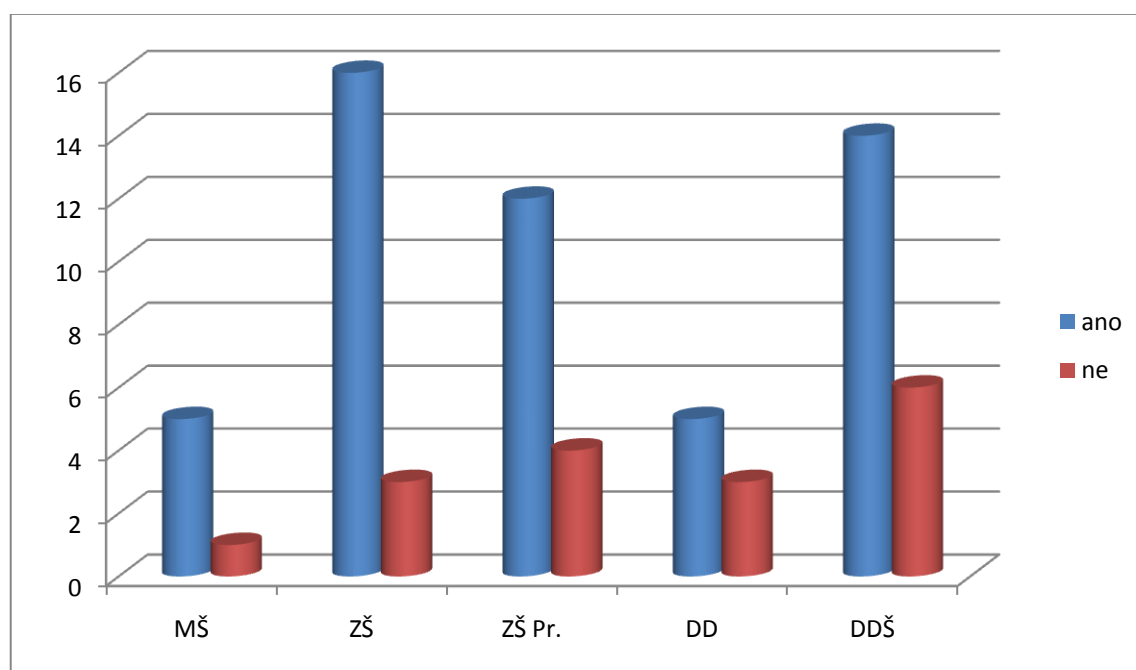
ANO – 52

NE – 17

Tabulka č. 4.

	Ano	Ne
MŠ	5	1
ZŠ	16	3
ZŠ Pr.	12	4
DD	5	3
DDŠ	14	6

Graf č. 5. – Týmová spolupráce



I zde jsou patrné rozdíly v pohledu na práci v týmu z hlediska jednotlivých pracovišť. Jako tým se cítí učitelky v MŠ, s výjimkou jedné, která je stranou kolektivu, kolegyně ji mezi sebe nepřijaly, zde již může jít o projevy mobbingu, kdy ona učitelka se cítí být izolována od ostatních, komunikace je špatná a nejedná se zřejmě o stav jednodenní, o chvilkovou záležitost. Zda však důvody k této situaci vzešly od samotné učitelky či

ze strany ostatních kolegyň, nemohu posoudit. Negativně hodnotí spolupráci opět nejvíce zaměstnanci DD a DDŠ, z 28 je 9 nespokojeno s kolektivní prací, což se samozřejmě odráží na atmosféře celého pracoviště (viz předchozí otázka), nespokojenost s týmem na ZŠ a ZŠ Pr. je nižší, z 35 respondentů ji vidí negativně 7.

Kde je větší spokojenost s týmem, tam bývá také více přátelské prostředí, což vede k dobrým pracovním výsledkům. Tato otázka se dotýká více mezilidských vztahů na pracovišti, v kolektivu, zároveň již naznačuje možnou přítomnost konfliktů, sporů, nespolupráce, individualit, což poukazuje na případný výskyt mobbingu. Asi čtvrtina z celkového počtu dotázaných uvedla, že nejsou spokojeni s týmovou spoluprací.

Otázka č. 6. – Dochází ke konfliktům mezi Vámi a kolegy?

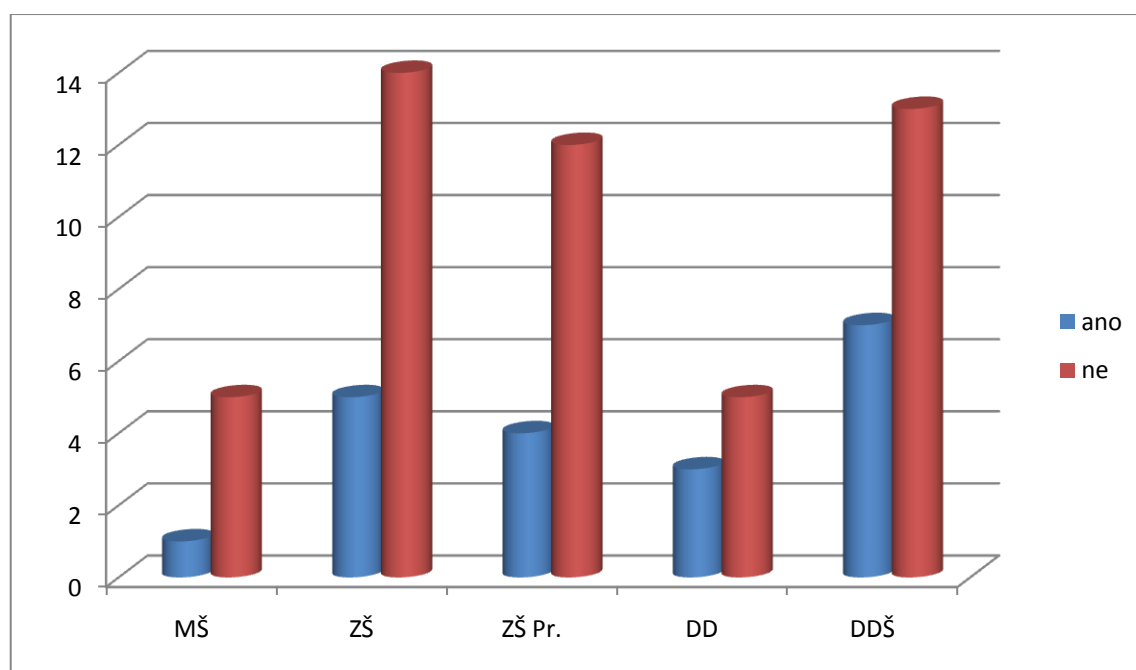
ANO – 20

NE – 49

Tabulka č. 5.

	Ano	Ne
MŠ	1	5
ZŠ	5	14
ZŠ Pr.	4	12
DD	3	5
DDŠ	7	13

Graf č. 6. – Konflikty já a kolegové



Již z předchozích otázek vyplynulo, že jedna pracovnice MŠ se v kolektivu, a tím i na pracovišti, necítí dobře, je zřejmé, že příčinou jsou také konflikty s kolegyněmi, nejspíše již nejde jen o drobné krátkodobé spory, ale o opakované střety osobní i pracovní. Konfliktní situace se nejvíce vyskytují mezi zaměstnanci DD a DDŠ, kdy toto připustilo 10 z 28 dotazovaných. Je to jen další důsledek nepohody na daných

pracovištích, nespolupráce zaměstnanců a myslím, že i převážně ženský kolektiv vykoná své. Ukazuje to, že vztahy zde nejsou na dobré úrovni, podmínky pro dobré pracovní výkony tady skutečně vidím jako špatné a určitě se to dotýká i dětských klientů na těchto zařízeních. Ke konfliktům dochází i mezi zaměstnanci ZŠ a ZŠ Pr., ale situace není tak hrozná jako na dětských domovech, z 35 pracovníků uvedlo 9, že se konflikty mezi kolegy vyskytují.

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že tak jako v běžném životě, tak ani na pracovišti není všechno pouze černobílé a konflikty patří k práci. Spory s kolegy připustila více jak čtvrtina dotazovaných. Příčiny těchto konfliktů mohou být různé, od malicherností po rozdílnost názorů, povah, temperamentu, mezilidské vztahy atd. To vše může případný střet, konflikt vyvolat a podle Fehlaua²⁹ jde o mobbing, pokud jsou konflikty namířeny naprosto záměrně a účelně, a jejich snahou je poškození spolupracovníka, často pak postiženého jedince cíleně atakuje a napadá větší počet spolupracovníků, a to způsobem nečestným a hanebným. Je pouze otázkou, zda obě strany konfliktu najdou společné řešení, dohodu nebo se konflikt neřeší, situace se vyhrotí a celkově negativně dopadne na všechny zúčastněné, na celý kolektiv a nakonec přeroste až v psychický teror.

²⁹FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci :jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha : Grada, 2003. 24 s. ISBN 80-247-0533-8

Otázka č. 7. – Mezi Vámi a nadřízenými?

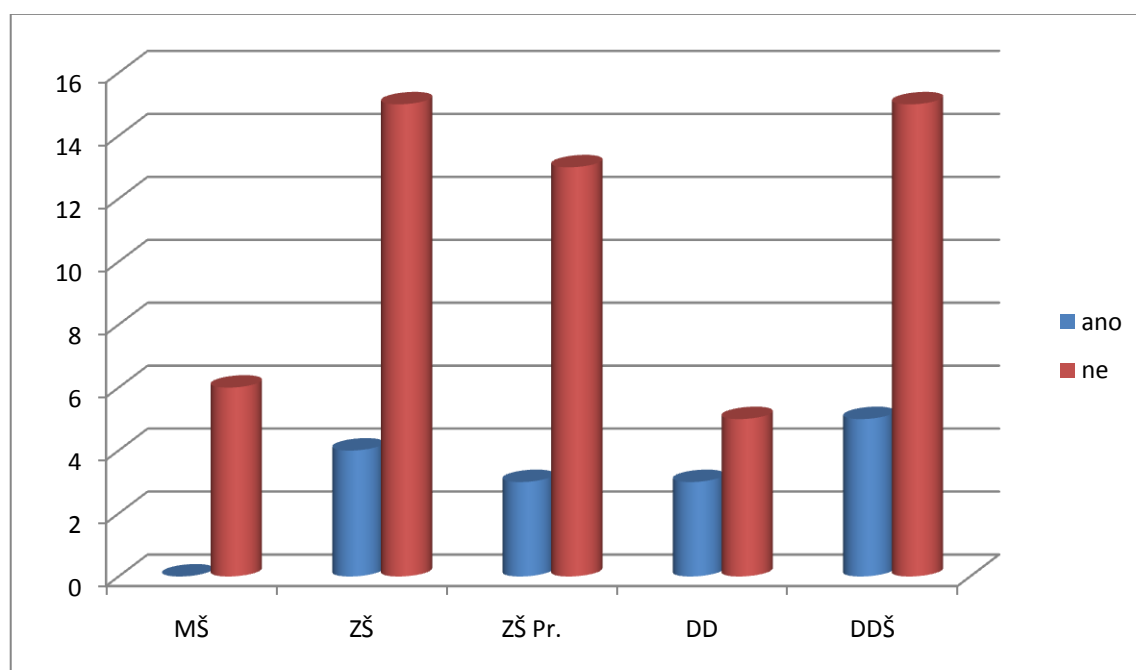
ANO – 15

NE – 54

Tabulka č. 6.

	Ano	Ne
MŠ	0	6
ZŠ	4	15
ZŠ Pr.	3	13
DD	3	5
DDŠ	5	15

Graf č. 7. – Konflikty já a nadřízený



U pracovníků MŠ se potvrdilo, že pokud jsou zde nějaké náznaky psychického teroru, nátlaku na daném pracovišti, nepůjde o bossing, zde shodně všech 6 uvedlo, že konflikty s nadřízeným nemají a pokud ano, jedná se o pracovní záležitosti, které se v krátké době vyřeší, komunikace na této úrovni běží a funguje. Na základních školách a v dětských domovech je situace jiná, ke konfliktům s nadřízenými a vedoucími

pracovníky dochází, z počtu 63 zaměstnanců těchto škol a školských zařízení jich 15 uvedlo, že už měli spor s nadřízeným.

Čtvrtina všech respondentů tedy přiznala, že už někdy měli konflikt s nadřízenými. Není však možné říci, od koho podnět ke sporu vzešel, kdo byl iniciátorem konfliktu. Předpokládám však, že pokud respondenti vyplňovali tematicky zaměřený dotazník s názvem Mobbing – od konfliktu k psychoteroru, nebyli oni strůjci konfliktů a cítili se chováním svých nadřízených dotčeni a poškozeni. Motiv, který vedou vedoucí pracovníky a nadřízené k šikaně podřízených neboli bossingu mohou být různé, např. strach o vlastní „židli“ a žárlivost na schopnějšího pracovníka, strach ze spiknutí podřízených, tlak shora, záporné vlastnosti nadřízeného a touha po moci. Pokud se člověk stane obětí takového nadřízeného, je dobré schovávat si veškeré důkazy poukazující na mobbing (př. písemná dokumentace, emailová pošta) a zajistit si svědectví ve chvíli, kdy k nátlaku, šikaně dochází.

Otázka č. 8. – Cítíte se být pod tlakem?

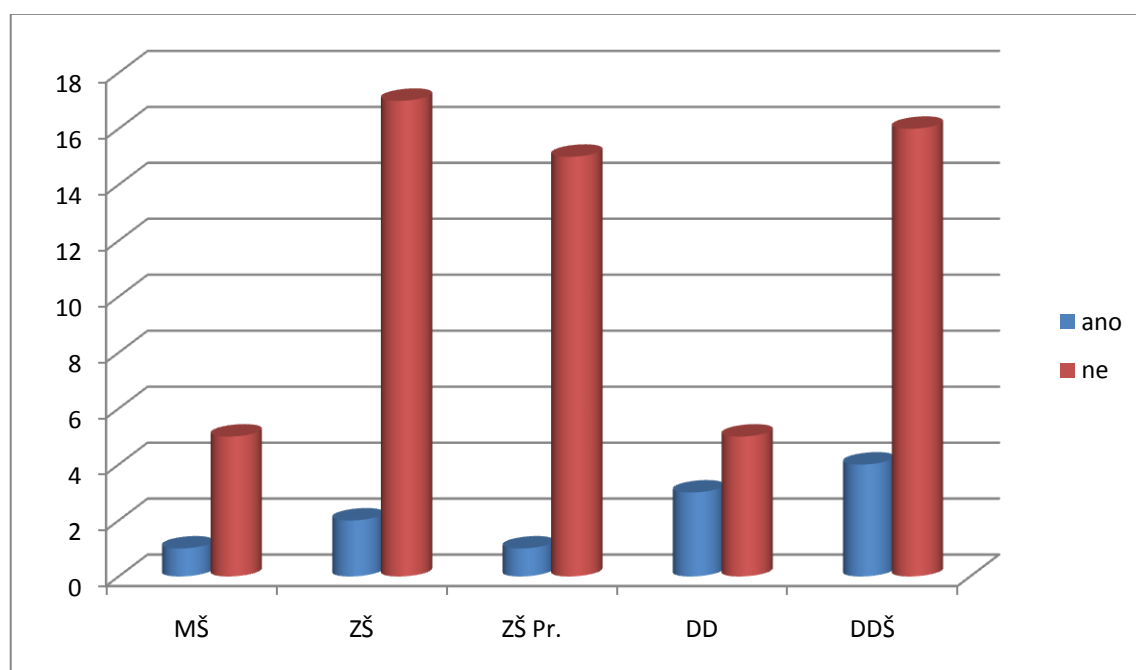
ANO – 11

NE – 58

Tabulka č. 7.

	Ano	Ne
MŠ	1	5
ZŠ	2	17
ZŠ Pr.	1	15
DD	3	5
DDŠ	4	16

Graf č. 8. – Tlak na pracovníky



Psychický tlak pociťuje 1 učitelka MŠ, důvody jsou zřejmé z výsledků předchozích otázek (nespolupráce, vyloučení z kolektivu, pomluvy na pracovišti). To má za následek stres, problémy psychického i zdravotního rázu, a také v osobním životě. Předpokládám, že dotyčná pracovnice se v blízké budoucnosti poohlédne po jiném pracovním místě. Na ZŠ a ZŠ Pr. není situace nijak dramatická, tlak na svou osobu

vedli 3 respondenti z 35, pokud mohu na základě neformálních rozhovorů posoudit, jedná se o tlak z hlediska věku a neodpovídající kvalifikace pro požadovanou profesi (toto dotyční zaměstnanci řeší v současné době studiem a doplněním vzdělání), jeden zaměstnanec uvedl osobní spory s nadřízeným jako důvod stupňujícího se tlaku (s ubezpečením naprosté anonymity). Pod tlakem se nejvíce cítí být zaměstnanci DD (3 z 5) a DDŠ (4 ze 16) a opět to svědčí o špatné atmosféře, kolektivu, o nespolupráci zaměstnanců, ale také o špatném způsobu vedení nadřízených v těchto zařízeních, problém spatřuji i v nespolupráci řadových zaměstnanců s nadřízenými a naopak, v konfliktním prostředí, kde vládne autoritativní vedení, toto někteří z respondentů naznačili při krátkých rozhovorech, které jsem měla možnost s nimi vést (i když s velkými obavami a po ujištění, že se nikde neobjeví ani jejich jméno, ani jméno zařízení, kde pracují).

Nadměrný tlak na pracovníky může mít za následek stres a negativně se odrazí i na atmosféře na pracovišti. Celkovou atmosféru ovlivňuje spousta faktorů. Ve školství je to např. neustálý tlak na další vzdělávání, zvyšování kvalifikace, potlačování projevů samostatnosti (osnovy, metody...), autoritářství, vliv společnosti (děti, rodiče, etnické skupiny), finance, povýšení práv dětí nad vše ostatní. Bezzubost a bezradnost pedagogických pracovníků, stojící proti dětské zloůli, agresi a kriminalitě, degraduje, snižuje tuto profesi v očích veřejnosti, což se pak může projevit i v osobním životě pedagoga a vést k nechuti nadále vykonávat toto povolání. Pokud se k tomuto přidá ještě tlak nadřízených, stává se často situace neúnosnou a mnoho pedagogických pracovníků pak volí cestu odchodu, změny zaměstnání.

Otázka č. 9. – Bojíte se o své pracovní místo?

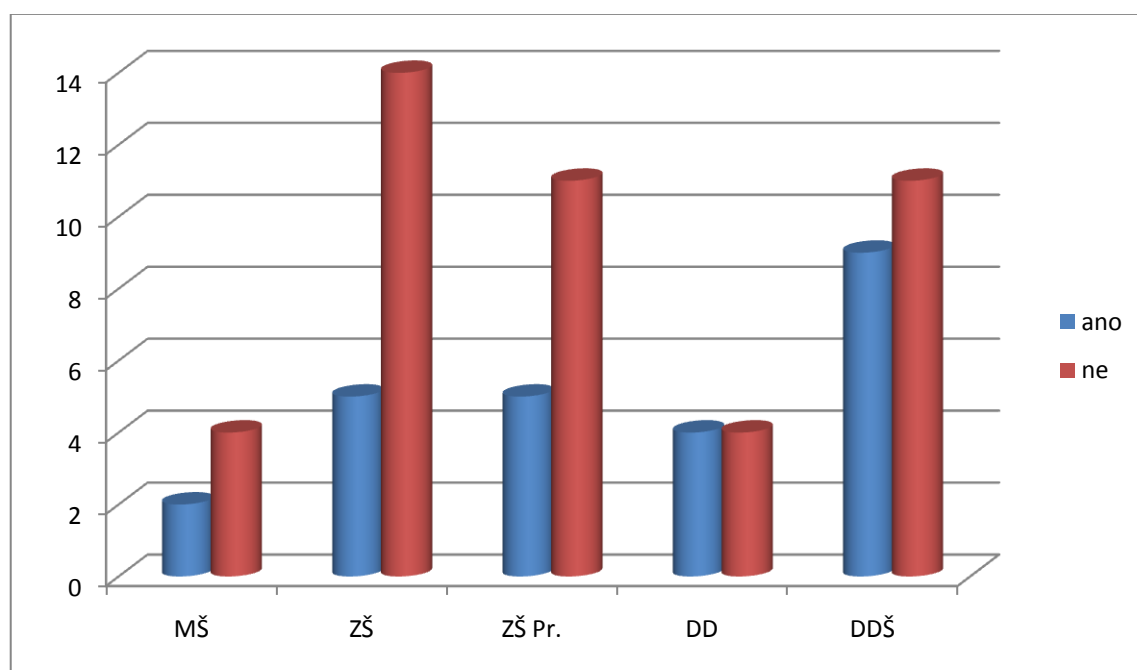
ANO – 23

NE – 46

Tabulka č. 8.

	Ano	Ne
MŠ	2	4
ZŠ	5	14
ZŠ Pr.	5	11
DD	4	4
DDŠ	9	11

Graf č. 9. – Strach o místo



Obava o pracovní místo se objevila na všech školách a pracovištích. V MŠ toto udaly 2 pracovnice, jedna kvůli osobním neshodám, druhá pak nesplňuje požadovanou kvalifikaci. Na ZŠ a ZŠ Pr. z 35 respondentů vyjádřilo strach o svou práci 10 zaměstnanců, z důvodů, pokud byli ochotni je při neformálním rozhovoru uvést, byl nejčastější věk, odpovídající kvalifikace, stres z náročné profese (který si mnohdy

odnáší i do soukromého života), nedostatek pracovních příležitostí (kdy někteří by i uvažovali o odchodu ze zaměstnání, ale nemohou najít jiné), v neposlední řadě to byl psychický nátlak, ať už ze strany kolegů či nadřízených. Podobné důvody se objevily i u zaměstnanců DD a DDŠ, kde je počet těch, co se bojí v současnosti o své pracovní místo také dost velký, 11 respondentů z 28.

V současné době se obává ztráty zaměstnání mnoho lidí, mají strach o své pozice, v době ekonomické krize jsou tyto obavy ještě umocněny, na trhu práce čeká spousta dalších zájemců. Důvodů může být několik, jednak nedostačující vzdělání (doposud přežívají ve školství pod různými výjimkami lidé s absolutně nedostačujícím vzděláním, kdy svou profesi vykonávají na základě dlouholeté praxe a mnohdy i „loajality“ s vedením), obava ze ztráty finanční jistoty, otázka věku (čím starší člověk, tím horší uplatnění na trhu práce a v neposlední řadě také psychický teror na pracovišti, ať už z řad kolegů či nadřízených).

Otázka č. 10. – Dostanou se k Vám všechny potřebné a důležité informace?

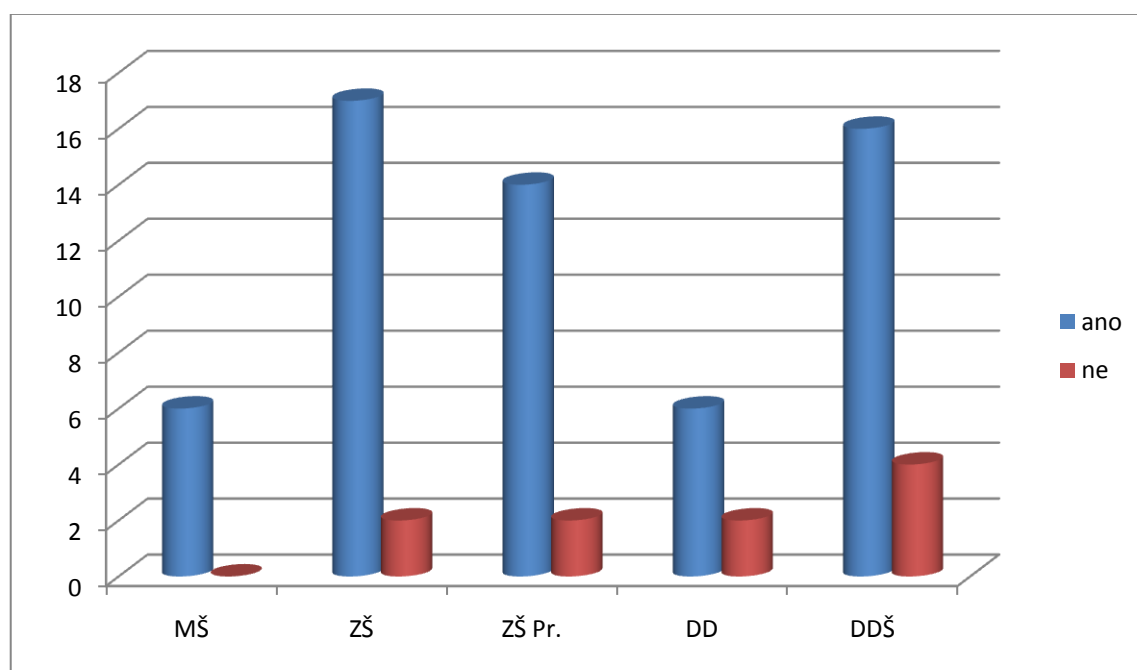
ANO – 59

NE – 10

Tabulka č. 9.

	Ano	Ne
MŠ	6	0
ZŠ	17	2
ZŠ Pr.	14	2
DD	6	2
DDŠ	16	4

Graf č. 10. – Důležité informace



Zajímavá se jeví situace v MŠ, kdy všechny dotazované uvedly, že přenos informací zde funguje, tento projev mobbingu se zde nepotvrdil. Z toho usuzují, že problémy jedné pracovnice s ostatními, kdy ona má pocit vyloučení z kolektivu a pomlouvání ze strany kolegyň, mohou vycházet od ní samé, z přílišné snahy zapadnout do kolektivu, prosazovat svoje názory, svou může hrát i individualita zmíněné pracovnice

a charakterové vlastnosti. Každopádně informace zde zadržovány ani mylně předávány nejsou. Ani na ostatních pracovištích nedochází k výrazným problémům s přenosem informací, na ZŠ a ZŠ Pr. se s tímto potýkají 4 zaměstnanci, na DD a DDŠ toto uvedlo jako problém 6 pracovníků. Z praxe vím, a vyplynulo to i z rozhovorů, že důležité a stěžejní informace bývají bodem pedagogických porad a schůzí, kde se vše zapisuje do knih porad a každý zaměstnanec svým podpisem v této knize stvrzuje, že je s tímto po každé poradě obeznámen.

Pokud je na pracovišti zájem o splnění konkrétních cílů a úkolů, jsou zpravidla všechny důležité informace podávány, pokud se ale objevuje nevěle mezi zaměstnanci, rivalita kolegů, může zamlčení, neposkytnutí, blokování informací, částečné či úplné, být formou nátlaku a projevem šikany na pracovišti – mobbingu, potažmo bossingu. Neposkytnutí informací vyvolá následné nesplnění pracovních povinností postiženého zaměstnance, to poté může mít za následek finanční postihy, nátlak shora, přeřazení na jinou pozici, pobízení k odchodu („Pokud nejste schopni/a, nestiháte svou práci, zvažte další setrvání...“), až následnou výpověď ze zaměstnání. Tuto otázku zodpověděla většina respondentů kladně, jen 10 z nich uvedlo, že jsou jim informace záměrně zadržovány, předávány se zpožděním, či podávány ve špatném znění, to pak má výrazný vliv na kvalitu jejich práce, na podávání dobrých výkonů.

Otázka č. 11. – Myslíte si, že se o Vás v zaměstnání šíří pomluvy?

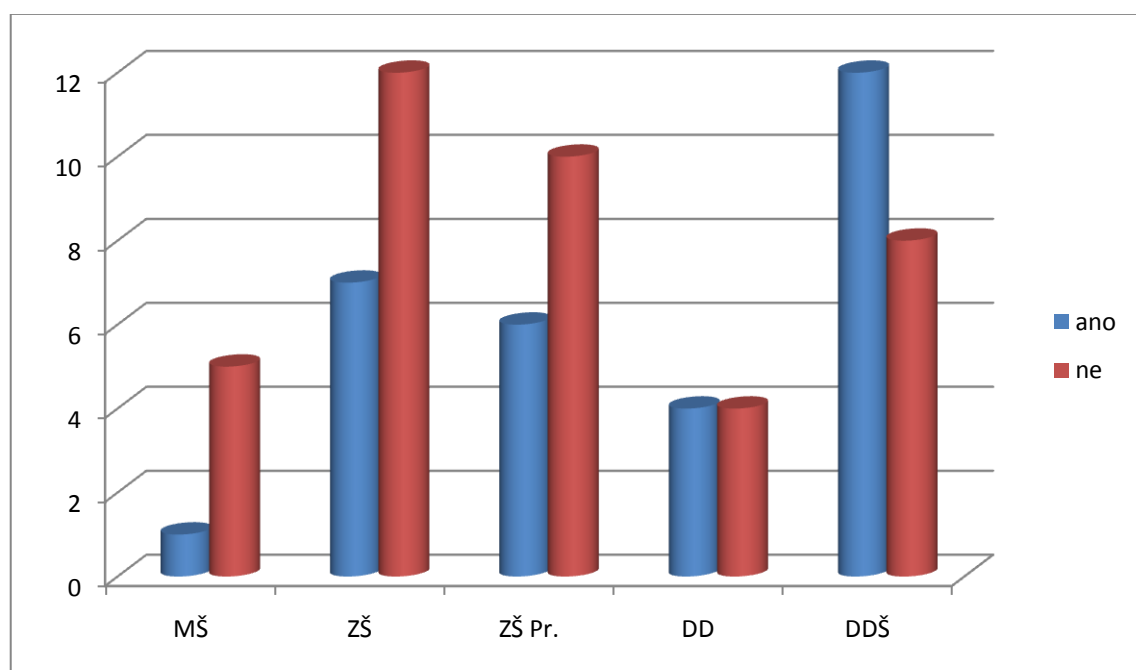
ANO – 30

NE – 39

Tabulka č. 10.

	Ano	Ne
MŠ	1	5
ZŠ	7	12
ZŠ Pr.	6	10
DD	4	4
DDŠ	12	8

Graf č. 11. - Šíření pomluv



Na rozdíl od přenosu informací, další z projevů mobbingu, pomluvy, jsou docela velkým a výrazným problémem na všech oslovených školách a školských zařízeních, kromě MŠ, kde jen 1 pracovnice má pocit, že je terčem pomluv. Domnívám se, že to vyplývá z jejího postavení v kolektivu a z osobního přístupu ke kolegyním, není dobré prosazovat své názory za každou cenu. Z 35 respondentů ZŠ a ZŠ Pr. se pomluvy

dotýkají 13 z nich, vůbec nejvíce se drby a očerňování vyskytují mezi zaměstnanci DD (4 z 8) a DDS (12 z 20). Pomluvy jsou v těchto zařízeních běžné, jednoznačně pak mají vliv na atmosféru, sebeúctu zaměstnanců, na týmovou spolupráci.

Výsledné zjištění, kdy téměř polovina dotazovaných uvedla, že pociťuje pomluvy, klepy a očerňování své osoby ze stran kolegů, nebylo velkým překvapením. Protože práce ve školství je doménou žen a k ženským vlastnostem („necnostem“) patří závist a pomluvy, je toto prostředí živnou půdou pro šíření drbů a klevet, pro intriky, posměšky a pletichy. V tomto prostředí se mužský element zřejmě příliš necítí a těžko tomuto způsobu jednání na pracovišti „konkuruje“. Permanentní nárůst těchto negativních projevů pak dovede postiženého pracovníka často až k psychickému traumatu a zdravotním problémům, ocitá se v izolaci, která výrazně ovlivní jeho sebeúctu, vzrůstá čas strávený v pracovní neschopnosti a vše může opět vyústit až k výpovědi nebo „dobrovolnému“ odchodu oběti.

Otázka č. 12. – Zesměšňují Vás někdy kolegové?

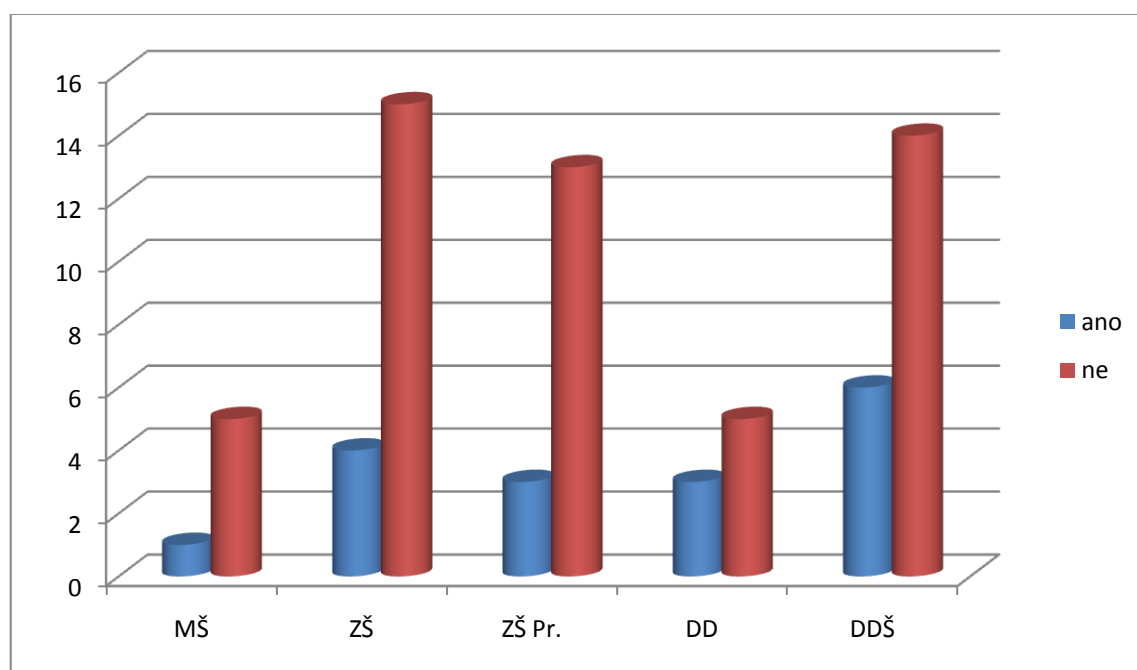
ANO – 17

NE – 52

Tabulka č. 11.

	Ano	Ne
MŠ	1	5
ZŠ	4	15
ZŠ Pr.	3	13
DD	3	5
DDŠ	6	14

Graf č. 12. – Zesměšňování



Kde jsou pomluvy, tam dochází i k postranním úšklebkům, posměškům a z výsledku šetření se to také potvrdilo, i když už ne v takovém rozsahu jako pomluvy. Zesměšňování se mezi kolegy také objevuje (MŠ – 1 z 6, ZŠ – 4 z 19, ZŠ Pr. – 3 z 16, DD – 3 z 8, DDŠ – 6 z 20).

Více jak čtvrtina respondentů vybrala možnost ano a potvrdila tak, že se stává terčem posměchu svých kolegů na pracovišti. Z drobných legráček, vtípků, žertíků, pokud ten, proti kterému jsou namířeny, tuto „legráčku“ neustojí, může vzejít způsob zábavy, která se přesune do oblasti „za každou cenu“ (např. tělesné deformace, které se stávají každodenním tématem pro výsměch, vzhled, věk, rodinné zázemí atd.), a tím přestává být vtipným, začíná být obtěžujícím a nepříjemným prvkem komunikace. I zde může vše dospět až k psychickým a zdravotním problémům, postižení jedinec se cítí osamělý, stranou kolektivu, jeho pracovní výsledky se snižují, stane se pak terčem výtek ze strany vedení a jediné východisko pak vidí v odchodu ze zaměstnání.

Otázka č. 13. – Dochází i na urážky?

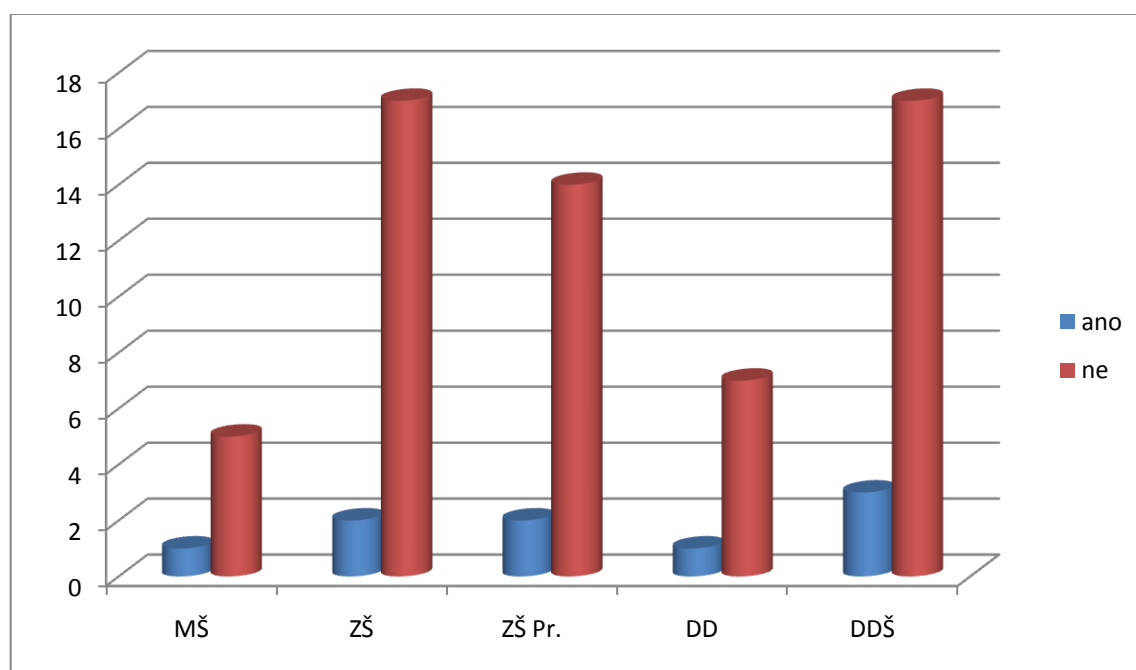
ANO – 9

NE – 60

Tabulka č. 12.

	Ano	Ne
MŠ	1	5
ZŠ	2	17
ZŠ Pr.	2	14
DD	1	7
DDŠ	3	17

Graf č. 13. – Urážky na pracovišti



K hrubším způsobům jednání, k urážkám se uchyluje nepatrné množství zaměstnanců oproti pomluvám a posměškům. Nejvíce pak opět z řad pracovníků DDŠ (3 z 20), z dosavadních výsledků průzkumu usuzuji, že na tomto zařízení se mobbing a bossing projevuje v mnoha směrech, urážení je pak jedním z nich a je výsledkem celkového

klimatu, důsledkem konfliktů, nesvárů mezi zaměstnanci i mezi zaměstnanci a nadřízenými.

Z celkového počtu dotazovaných odpovědělo 9 respondentů na tuto otázku kladně. Při současném stavu našeho zákonodárství a možnosti požadování nejen morální satisfakce, ale také finančního odškodnění, se urážení na pracovišti, pokud k němu dochází, odehrává v podstatě beze svědků a přesouvá se do oblasti právně nepostižitelné (příklad z praxe – nadávka, „oslovení“ kolegyně svědecky zadokumentovaná stála kolegu při řešení na přestupkové komisi dva tisíce korun, postižená kolegyně podala výpověď). Většina dotazovaných odpověděla na tuto otázku záporně, nadávky a urážky se přesouvají do oblasti skryté šikany (nepoctím svého kolegu přímou vulgární nadávkou, ale projevím mu to gesty, posunky, nějakým postranním činem, kdy okolí i postižený pochopí, o co se jedná).

Otázka č. 14. – Dotýkají se pomluvy i Vašeho osobního života?

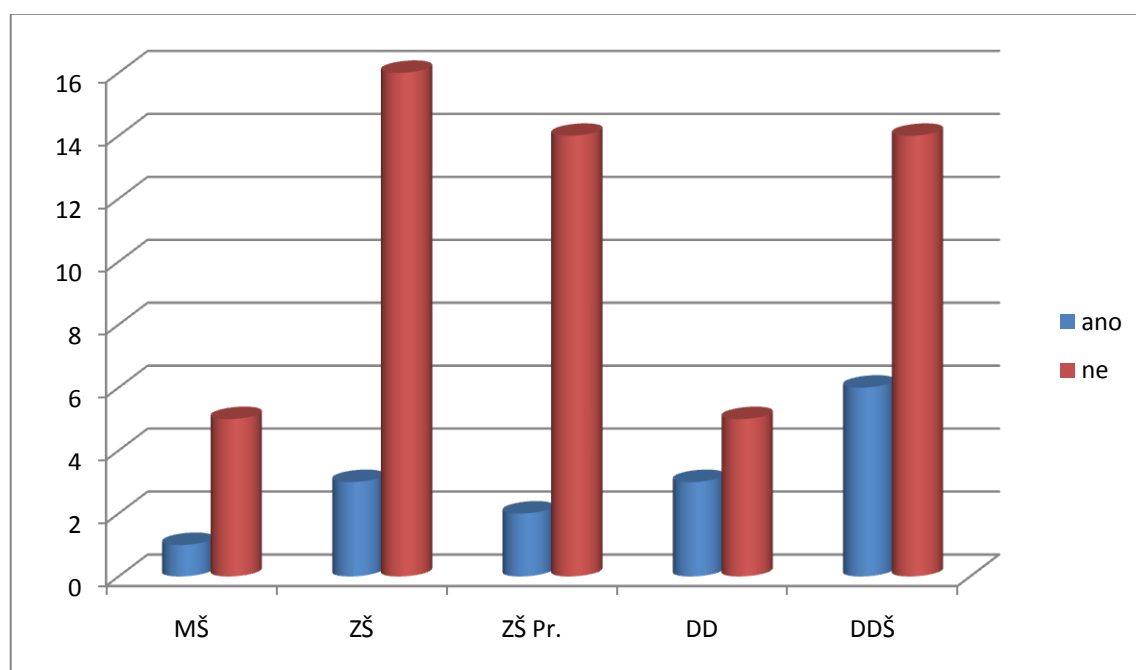
ANO – 15

NE – 54

Tabulka č. 13.

	Ano	Ne
MŠ	1	5
ZŠ	3	16
ZŠ Pr.	2	14
DD	3	5
DDŠ	6	14

Graf č. 14. – Vliv pomluv na osobní život



Ukazuje se, že kritika si vybírá i osobní život zaměstnanců, jen málokdo si neodnáší problémy z pracoviště domů, do soukromí a potvrdilo se to také u dotazovaných pracovníků škol a školských zařízení. Pracovní problémy narušují soukromý život u 15 respondentů z celkového počtu 69, nejvíce pak u zaměstnanců DD (3 z 8) a DDŠ

(6 z 20), což spojují s mírou výskytu pomluv na těchto zařízeních, s problémy ve spolupráci a komunikaci a samozřejmě s autoritativním vedením.

Je vidět, že pomluvy v zaměstnání se negativně odrážejí i v soukromém životě zaměstnanců. Očerňování a pomluvy mohou poškodit sebeúctu člověka, jeho společenskou vážnost, respekt druhých, čím déle trvají, tím hůře se zahlazují, odstraňují. Pokud se na pracovišti vyskytnou, jsou velkým problémem, narušují atmosféru a postižený musí vynaložit spoustu sil, aby je vyvrátil. Jestliže člověk o pomluvách neví a neví o nich ani jeho nejbližší okolí, nemohou se tak ani odrazit na jeho soukromí. Pokud však zasáhnou jeho blízké, stávají se rizikovou záležitostí („na každém šprochu, pravdy trochu...“), protože nezasvěcení mohou tyto negativní informace brát jako pravdivé a měnit tak svůj názor na pomluvami poškozeného jedince. To má potom samozřejmě vliv na osobní život poškozeného, kdy mu jeho blízcí předhazují pomluvy, které k nim mnohdy cíleně dorazí dříve, než k němu. Pokud se pomluvy drží přímo v rámci pracovního kolektivu a postižený jedinec si jich je vědom, stává se osamocený, izolovaný, opět to může mít negativní dopad na jeho pracovní výkony, klesá motivace, vše se promítá jak do pracovní, tak do soukromé sféry jeho života.

Otázka č. 15. – Máte o problému mobbingu a bossingu dostatek informací?

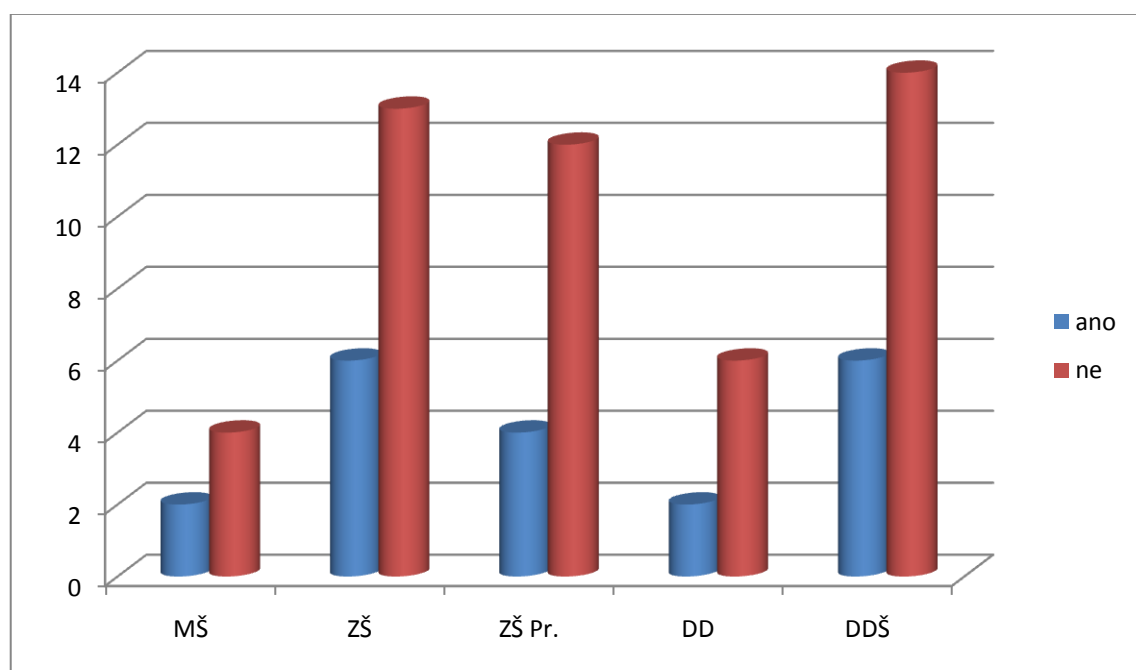
ANO – 20

NE – 49

Tabulka č. 14.

	Ano	Ne
MŠ	2	4
ZŠ	6	13
ZŠ Pr.	4	12
DD	2	6
DDŠ	6	14

Graf č. 15. – Informace o mobbingu



Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že všeobecně o této problematice dostatek informací mezi zaměstnanci není, jen zhruba čtvrtina všech respondentů (20 z 69) si myslí, že o tomto tématu něco ví, že znají tento problém, ať už z doslechu nebo na základě vlastních zkušeností, nejvíce pak vědí o mobbingu a bossingu učitelé základních škol (6 z 19 na ZŠ, 4 z 16 na ZŠ Pr.). Předpokládám, že ten, kdo přišel nebo

přichází do styku s jakoukoliv formou nátlaku, teroru na pracovišti a dostává se tak do nepříjemných situací, do každodenního stresu, začne se tomuto tématu více věnovat, blíže se s ním seznamovat, získávat informace a rady, aby se případně mohl také nějakým způsobem účinně bránit.

Asi čtvrtina respondentů má pocit, že disponuje dostatečným množstvím informací k tématu mobbingu či bossing, ostatní nejsou s danou problematikou dobře obeznámeni, mají jen okrajové vědomosti nebo je jim toto téma úplně neznámé. Čím vyšší vzdělání, tím vyšší se předpokládá informovanost a schopnost reagovat a bránit se psychickému teroru na pracovišti nebo najít způsoby, jak mobbingu předcházet či se mu zcela vyhnout, pokud je to vůbec možné. V podvědomí široké veřejnosti tento pojem zcela jistě je zařazen, jako něco velmi nepříjemného, něco, co se na veřejnosti běžně nepřetřásá a velice těžko se dokazuje. Boj s mobbingem je dlouhodobou, nekonečnou záležitostí, a často také neúspěšnou s negativním dopadem na postiženého jedince. Dostatek informací je důležitým prvkem pro takovýto „boj“.

4 Závěr

Cílem mé bakalářské práce a následného průzkumu bylo za pomoci dotazníků a s využitím poznatků z krátkých neformálních rozhovorů zjistit, zda zaměstnanci vybraných škol a školských zařízení vědí, co je to mobbing, zda se na jejich pracovištích mobbing vyskytuje a oni již přišli do styku s některými jeho projevy (pomluvy, izolace, zadržování informací atd.) a dostat tak tento problém do podvědomí široké veřejnosti. Porovnávala jsem několik typů škol a školských zařízení v Ústeckém kraji (MŠ, ZŠ, ZŠ Praktická, DD, DD se školou), jaké oni mají zkušenosti s nátlakem na pracovišti, s mobbingem či bossingem, který z projevů je největším problémem. Zkoumaný vzorek tvořilo celkem 69 respondentů, z toho bylo 16 mužů a 53 žen. Poměr respondentů pro mě nebyl překvapivý, ženy patří k nejpočetnější skupině ve školství, profese učitele (především mateřských a základních škol) či vychovatele v dětském domově je stále doménou žen. Podle Hanse-Jürgena Kratze³⁰ ohrožuje mobbing na pracovišti o 75% více ženy než muže, především pak ženy zastávající mužské profese, muži působící v ženských profesích (př. učitel MŠ) čelí mobbingu dvakrát více než jejich ženské spolupracovnice. Jako nejvíce rizikové pak vidí oblasti školství, zdravotnictví a sociálních věcí a oblast státní správy.

Výsledky mého šetření ukázaly, že nejhorší stav týkající se mobbingu či bossingu a jejich konkrétních projevů se nachází ve školských zařízeních typu dětský domov a dětský domov se školou. Stav na zkoumaných pracovištích není alarmující, ale ani bezproblémový, je však přinejmenším zneklidňující. Důvody, které k tomuto vedou, spatřuji především v právní subjektivitě daných zařízení, nedostatečné kontrole zodpovědných vedoucích pracovníků ze strany zřizovatele, vytvoření určité strategie vedoucích pracovníků proti zaměstnancům za tiché podpory zřizovatele (př. DD Most – případ týrané a fyzicky napadené vychovatelky ze strany dětí, jejich kriminální činnost vedení zařízení obrátilo proti dotyčné vychovatelce, aby samo svou neschopnost a neochotu takto zakrylo). Běžná praxe u vedoucích pracovníků je v duchu hesla „rozděluj a panuj“, adaptovaného na české podmínky „rozeštví a panuj“. Berme také v úvahu, že většina dětských domovů jsou domovy s rodinnými skupinami a výchovní

³⁰ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press. 2005. ISBN 80-7261-127-5

(pedagogičtí) pracovníci se snaží různými způsoby ovlivnit toky financí a materiálního zajištění pro své klienty, pro své „rodinky“ (sponzorské dary, osobní finance). To jak je který vychovatel v tomto směru „šikovný“ a zběhlý pak může být zdrojem konfliktů, důvodem závisti, pomluv a vyloučení dotyčného z kolektivu. Další důvod neutěšeného stavu na dětských domovech lze podle mého, a neformální rozhovory to potvrdily, hledat v rozdělení výchovných pracovníků do platových tříd, kdy např. v platové třídě 9 jsou po stránce vzdělání na stejné úrovni lidé se základním vzděláním, úplným středoškolským vzděláním, pedagogové po absolvování DPS se speciální pedagogikou a dokonce i vysokoškoláci. To je dáno tabulkovým přiřazením profese, pracovní pozice a tak jedinou možností, jak získat vyšší příjem je forma osobního ohodnocení a odměn, která je plně v rukou nadřízených. Nekontrolovatelné vytváření hodnotících kritérií (osobní sympatie, „donášení“) pak způsobuje paradoxy a konfliktní situace, kdy nekvalifikovaní zaměstnanci mají mnohdy vyšší finanční ohodnocení než vysokoškolsky vzdělaný pracovník při dosažení stejných výsledků (stejně tak méně a více produktivní, schopný zaměstnanec). Nepomáhá ani přímý zákaz sdělovat výši svého platu, v převážně ženském kolektivu výše platu nebo odměn určuje úspěšnost, a tou je nutné se pochlubit, prezentovat před ostatními. Vzhledem k tomu, že specifika této výchovné práce umožňují větší volnost pedagogických pracovníků (pracovní náplň lze měnit, doplnit, přepracovat v závislosti na momentálních okolních podmínkách – počasí, počet dětí, situace ve skupině), může být a zřejmě bývá tato doba často využita k různým negativním projevům v kolektivech zaměstnanců, vnikají pomluvy, vzájemné osočování, dochází k intrikám, vychovatelé vzájemně nespolupracují, vše má za cíl znemožnění až odstranění jedinců, kteří jsou „jiní“ (pracovití, samostatní, ambiciózní, nemající potřebu se shlukovat, otevírat své soukromí, tzv. „jít s davem“), nebo vše bývá důsledkem již zmiňovaného finančního „neohodnocení“. Spolu s autoritativním vedením jsou tak na těchto školských zařízeních vytvářeny podmínky pro mobbing a bossing, které podle mého soudu, na základě výsledků dotazníkového šetření a získaných informací, mají v těchto konkrétních zařízeních dostatek „živné půdy“, aby mohly probíhat, a pravděpodobně také probíhají. Avšak určení hranice, při jakém počtu souhlasných či nesouhlasných odpovědí (podle formulace dané otázky) můžeme uvažovat a hovořit o potencionálním, případném mobbingu či bossingu, je velmi problematické a obtížné, byl by potřeba podrobnější individuální rozbor respondentů,

u kterých bylo z dotazníkového šetření podezření na probíhající projevy mobbingu či přímo psychický teror na pracovišti.

V základním školství, které je pevně „sešněrováno“ osnovami (ŠVP, rámcový program) a kontrolními mechanismy (hospitace, plány, metodické pokyny, inspekce), které, jak předpokládám, také fungují a běží a je zde také prostor pro kontrolu ze strany veřejnosti (rodiče, školská rada), je možnost vzniku mobbingu, bossingu a všech jejich projevů poněkud umenšena, i když samozřejmě i zde dochází k běžným konfliktům, nesvárům, pomluvám, i zde se najdou oběti případného psychického nátlaku ze stran kolegů a nadřízených, což ukázaly i výsledky průzkumu.

Mateřská škola je na tom z hlediska výsledků výzkumu nejlépe, situace je zde zcela odlišná, jedná se o malý ženský kolektiv, kdy učitelky spolu musí spolupracovat, jakýkoliv mobber je okamžitě vidět, tím je pak i snazší náprava a obrana oběti, pokud ovšem nejde o skrytý nátlak ze strany nadřízeného, což se ovšem zde nepotvrdilo. Špatná volba zaměstnání se může projevit i vstupem do takového zařízení, stávající kolektiv to vycítí, nováčka nepřijme, rychle dojde ke střetům a konfliktům, které pak i zde mohou vést k mobbingu a dotyčnou oběť vedou k odchodu, ke změně pracovního místa.

Výsledky dotazníkového šetření nelze zobecnit, důvodem je malý vzorek respondentů a osobní pohled dotazovaných na problém psychického teroru na pracovišti, kdy mnoho z nich toto za problém ani nepovažuje, nebo si jej nepřipouští. Je také možné, že někteří z dotazovaných pracovníků z obav uveřejnění svých odpovědí a názorů, uváděli nepravdivé informace.

Je však zřejmé, že v každodenním životě, osobním i pracovním, se každý z nás setkává se situacemi, které mohou znamenat nějaký problém, mohou vést k obtížím. Setkáváme se také s různými lidmi, některá setkání nás naplňují, obohacují, některá jsou nám naopak protivná, nesympatická, nepříjemná. V prostředí, kde je nutná spolupráce lidí, nemůže vždy a pouze být jen pohodová a příjemná atmosféra, různé neshody, spory a konflikty, rozdílnost názorů patří k běžným jevům na pracovišti a docházelo k nim již dávno před tím, než se začalo o tomto hovořit jako o mobbingu. Psychické týrání na pracovišti není úkazem novým, ale v současnosti, kdy šikany na pracovišti přibývá,

znamená pro společnost stále větší problém, o kterém je potřeba hovořit a seznamovat s ním širokou veřejnost, což bylo také záměrem této bakalářské práce. V důsledku psychického týrání vzniká nezdravé pracovní prostředí, snižuje se produktivita a kvalita práce, dochází k narušování soukromí a přichází více a více psychických a fyzických problémů. A proto není dobré tento vážný problém jakkoliv podceňovat.

Nejlepším a nejvhodnějším prostředkem, jak se tomuto fenoménu bránit, je prevence, kdy je důležité přesně nastolit a vytyčit pravidla chování a jednání na pracovišti, zaměstnanci by měli být dostatečně informováni o problému mobbingu a bossingu a o možnostech, kam je možné se obrátit o pomoc, což se dá vyřešit různými školeními a semináři na dané téma.

Přečtení a prostudování této bakalářské práce by mělo čtenářům nabídnout teoretické poznatky o problému zvaný mobbing neboli psychický teror na pracovišti, seznámit je s danou problematikou a pomoci jim tak lépe zvládat konfliktní situace či se jim snažit předcházet.

5 Informační zdroje

5.1 Literatura

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. 8 s. ISBN 80-86517-34-9

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci : jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8

HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2005. ISBN 80-7261-127-5

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 1. vyd. Praha: Avicenum, 1973. ISBN 08-080-73

MCCONNON, S. a M., *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2009. ISBN 978-80-247-3003-5

5.2 Internet

Zdroj: Wikipedie – otevřená encyklopedie. [Internet]. c2011, [cit. 18. února 2011].

Dostupný na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Konflikt>>

6 Přílohy

DOTAZNÍK

Milí kolegové a kolegyně,

jmenuji se Kateřina Krausová a pracuji ve školství jako vychovatelka v dětském domově, v současné době jsem na rodičovské dovolené. Studuji poslední ročník kombinovaného bakalářského studijního programu na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, obor Vychovatelství. V rámci své závěrečné bakalářské práce na téma „Mobbing – od konfliktu k psychoteroru“ se na Vás obracím s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je **anonymní** a získané informace budou použity pouze k mým studijním a výzkumným účelům.

Při vyplňování dotazníku označte, prosím, Vámi zvolenou odpověď křížkem do příslušného políčka.

Předem Vám děkuji za ochotu i čas, který tomuto dotazníku budete věnovat.

Kateřina Krausová

Než přistoupíte k vyplňování dotazníku, dovoluji mi vysvětlit Vám některé základní pojmy:

Konflikt - konflikt vždy předpokládá nějaký střet, střet dvou či více osob, rozdílných názorů, odlišných stanovisek. Tento střet pak vede k nedorozumění. Konflikty na pracovišti jsou velice negativním projevem, mají vliv na vzájemnou spolupráci a na pracovní a ekonomické výsledky, vyvolávají v lidech úzkost a stres.

Mobbing – je psychický teror na pracovišti, který způsobují spolupracovníci. Jedná se o dlouhodobý proces (alespoň 1x týdně po dobu min. 6 měsíců), je to druh rafinované, opakované a systematické šikany na pracovišti, řízené kolegy s cílem někoho poškodit, znemožnit, znepríjemnit mu život na pracovišti a způsobit mu škodu. Projevuje se

pomluvami, zesměšňováním, ponižováním, přehlížením, zahanbováním, zastrašováním, ústrky, atd.

Bossing – je psychický teror na pracovišti, kterého se dopouštějí vedoucí pracovníci, nadřízení. Příčinou bossingu může být strach o vlastní pozici, obavy z podřízeného, který by mohl jeho pozici ohrozit, žárlivost na jeho schopnosti, tlak shora, záporné vlastnosti nadřízeného a touha po moci. Projevuje se zesměšňováním, podceňováním, neúctou, zpochybňováním znalostí, pověřováním nesplnitelných úkolů, ukládáním „kontrolních“ otázek atd.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Jaký je Váš věk?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 a více

3. Jste v práci spokojen/á?

- ano
- ne

4. Panuje na Vašem pracovišti dobrá atmosféra?

- ano
- ne

5. Funguje ve Vašem kolektivu týmová spolupráce?

- ano
- ne

6. Dochází ke konfliktům mezi Vámi a kolegy?

- ano
- ne

7. Mezi Vámi a Nadřízenými?

- ano
- ne

8. Cítíte se být na pracovišti pod tlakem?

- ano
- ne

9. Bojíte se o své pracovní místo?

- ano
- ne

10. Dostanou se k Vám všechny potřebné informace?

- ano
- ne

11. Myslíte si, že Vás na pracovišti pomlouvají?

- ano
- ne

12. Zesměšňují Vás někdy kolegové?

- ano
- ne

13. Dochází i na urážky?

- ano
- ne

14. Dotýkají se pomluvy i Vašeho soukromého života?

- ano
- ne

15. Máte o problému mobbingu a bossingu dostatek informací?

- ano
- ne

