

Tento článek se zabývá problematikou interpersonálních vztahů na pracovišti, které hrají velmi důležitou roli v oblasti řízení lidských zdrojů. Naším cílem je představit nové termíny jako je mobbing a bossing, které jsou shodně označovány termínem bullying. Pokusíme se objasnit chování a postupy, které jsou považovány za část psychického pracovního teroru, seznámíme se s fázemi a strategiemi mobbingového procesu. Zajímavou informaci jistě poskytne část, ve které jsou představeny způsoby, které užívá žena a muž coby mobber. Dotazník pak umožní vyhodnotit současnou situaci, tedy zda daný zaměstnanec je obětí mobbingu. Způsoby obrany proti mobbingu poskytnou jak vojenským, tak i civilním odborníkům základy pro úvahy nad pojetím psychického teroru na pracovišti.

V současné době se setkáváme nejen v podnikové praxi, ale i v ostatních organizacích s pojmy jako je mobbing a bossing, které odpovídají slangovému výrazu buzerace. Často jsou tyto termíny záměňovány se šikanou, která na rozdíl od mobbingu je zjevná, průhlednější a přináší okamžité utrpení oběti. Mobbing má pak dlouhodobější formu, je rafinovanější a zákeřnější, neboť přináší zejména psychické rány na duši oběti. Z tohoto důvodu je téměř nepostřizitelný. Mobbing a bossing jsou označovány zejména v zahraničí souhrnným pojmem bullying (z angl. bully – hulvát, hňup).

Konrad Lorenz (1903-1989) mobbing spojuje s teritorialitou zvířat, neboli hájením vlastního území před vetřelcem. Za mobbing pak konkrétně považuje útok domovské smečky na vetřelce, ve snaze vypudit jej ze svého území. Následně tento pojem použil Peter-Paul Heinemann v roce 1972 při popisu agresivního chování dětí. Hainz Leymann (1932-1999) aplikoval termín mobbing v podnikové praxi při popisu způsobů chování na pracovišti. Dle prof. Leymanna mobbing představuje útoky na oběť nejméně jedenkrát za týden v časovém horizontu půl roku, přičemž jsou prováděny jednou nebo více osobami. Postižený je pak prakticky vyloučen z kolektivu, což mu přináší extrémní sociální stres. Dopadem mobbingu jsou psychické potíže v podobě poruch spánku, únavy, deprese, sklon k alkoholismu a drogám. V těch nejhorších případech teror na pracovišti končí sebevraždou. Mobbing má negativní dopady nejen na osobní život, ale i na pracoviště, s čímž souvisí výrazný pokles motivace a značný nárůst nemocnosti. Oběti – kvalifikovaní pracovníci jsou nuceni odejít a pro organizaci to znamená ztrátu kvalitního lidského potenciálu.

Mobbing (z angl. to mob – spílat, útočit, zákeřně napadat) je systematický, cílevědomý, a zejména opakovaný útok na konkrétní osobu. Může mít podobu zlomyslností, klepů, pomluv, intrik, podezírání nadměrné kritičnosti a zesměšňování. Je-li mobbing prováděn ze strany nadřízených, hovoříme o **bossingu** (z angl. boss – šéf). Nalezneme ho v podobě přidělování namáhavých a nesmyslných prací, nereálných projektů, nadměrné kontroly či překvapujících útoků.

Formy chování a postupy, které lze považovat za mobbing (dle Leymanna – min. 1x za týden po dobu minimálně šesti měsíců)

Kategorie I – útoky na možnost vyjádřit se příp. svěřit

- ☐ nadřízený omezuje vaše možnosti vyjádřit se (něco sdělit),
- ☐ neustále jste přerušován/a,
- ☐ kolegové omezují vaše možnosti se vyjádřit,
- ☐ jste terčem nadávek a křiku,
- ☐ vaše práce je neustále kritizována,
- ☐ neustále je kritizován váš soukromý život,
- ☐ jste vystaven „teroru po telefonu“,
- ☐ je vám ústně vyhrožováno,
- ☐ je vám vyhrožováno písemně,
- ☐ je vám upírán kontakt prostřednictvím znevažujících pohledů nebo gest,
- ☐ je vám upírán kontakt prostřednictvím různých náznaků, aniž by vám to bylo řečeno přímo.

Kategorie II – útoky na sociální vztahy

- ☐ „nemluví se“ s vámi,
- ☐ nemáte možnost dotyčného/ou oslovit,
- ☐ jste posazen/a do místnosti, která je daleko od vašich kolegů,
- ☐ kolegům je „zakazováno“ s vámi mluvit,
- ☐ je s vámi zacházeno, jako kdybyste byl/a „vzduch“.

Kategorie III – útoky na vaši pověst, úctu a vážnost

- ☐ za vašimi zády jsou o vás šířeny „zlé řeči“.
- ☐ rozšiřují se o vás pomlavy.
- ☐ zesměšňují vás,
- ☐ jste v podezření, že nejste duševně zcela v pořádku, máte se prý nechat vyšetřit psychiatrem,
- ☐ dělají se vtipy a legrace na adresu vašeho postižení,
- ☐ je napodobována vaše chůze, hlas nebo gesta za účelem zesměšnit vás či dělat si legraci na váš účet,
- ☐ je napadáno vaše politické či náboženské přesvědčení,
- ☐ je zesměšňován váš soukromý život,
- ☐ je zesměšňována či znevažována vaše národnost,
- ☐ nutí vás vykonávat práci, která zraňuje vaše sebevědomí,
- ☐ vaše pracovní místo je znevažováno a hodnoceno nevhodným (zaujatým, předpojatým) způsobem,
- ☐ vaše rozhodnutí jsou zpochybňována, příp. nejsou brána vůbec v potaz,
- ☐ jste častován/a obscénními nadávkami či znevažujícími výrazy.

Kategorie IV – útoky na kvalitu pracovního či osobního života

- ☐ nedostáváte žádné pracovní úkoly,
- ☐ je vám upírána činnost na pracovišti takovým způsobem, že si svoje pracovní úkoly ani nemůžete sám vymýšlet,

- ❑ dostáváte nesmyslné pracovní úkoly,
- ❑ dostáváte úkoly, které jsou hluboko pod úroveň vašich dovedností a možností,
- ❑ dostáváte stále nové úkoly,
- ❑ dostáváte obtížně splnitelné úkoly,
- ❑ dostáváte úkoly, převyšující vaši kvalifikaci s úmyslem, aby byla prokázána vaše neschopnost či abyste se blamoval/a.

Kategorie V – útoky na zdraví

- ❑ jste nucen/a do práce, která poškozuje zdraví,
- ❑ je vám vyhrožováno fyzickým násilím,
- ❑ je proti vám použito lehčího násilí, abyste si to „lépe pamatoval/a“,
- ❑ jste tělesně zneužíván/a,
- ❑ jsou vám způsobeny fyzické škody doma nebo na pracovišti jste sexuálně obtěžován/ý (osahávání apod.).

Příčin vzniku mobbingu je celá řada, mohou mít podobu snahy o likvidaci konkurence, špatné řízení, nudy, vlastní pocit méněcennosti či hledání obětího beránka za osobní neúspěch.

Prof. Leymann uvádí **deset základních „spouštěčů“**, tzv. příčin pro vznik mobbingu:

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. Nedostatek tolerance.
9. Destruktivní zacházení s chybami či omyly.
10. Struktura osobnosti mobbovaného.

Mobbing je nejen problémem mezi útočníkem a napadeným, ale i problémem organizace, neboť v jeho důsledku klesá morálka celé organizace a snižuje se úroveň léta budované firemní kultury. Řešení pak leží na bedrech manažerů a vedoucích pracovníků. Měli by tedy dohlížet na úroveň podnikové kultury, na identifikaci zaměstnanců s cíli, hodnotami a vizemi podniku.

„Mobberem“ se může stát prakticky každý, přičemž nejlepší podmínky má ten, kdo se zne-nadání dostane do vyšší funkce nebo zdědí prosperující továrnu či renesanční zámeček. Náhle se pak dostávají pocity, kdy „ON“ je ten vyvolený. Mnohdy stačí pouhé oslovení „manažer“. S takto získanou mocí, která člověka málokdy zušlechťuje, nabývá mobber gigantických rozměrů. Na druhé straně mobbing v sobě zahrnuje určitý druh dovedností, vyžaduje kreativní a racionální přístup. Musí se postupovat promyšleně s cílem zasáhnout oběť na tom nejcitlivějším místě. Většinou vzniká neplánovaně, spontánně, nejdříve jako nevinné poznámky, později bývá výstupem porad manažerů. Úspěšným mobberem může být jak muž tak, i žena, která více bazíruje na detailech, přičemž muž vyvíjí větší tlak na svou oběť.

Jak mobbuje žena

- ❑ Lstí připravuje konkurenta v podniku o možnost projevu a sebeprosazení.
- ❑ Omezí se spíše na mlhavé nářžky, než aby kolegovi nebo dokonce svému šéfovi přímo řekla něco nepříjemného.
- ❑ Ráda mluví o kolegovi za jeho zády špatně, aby z toho sama vytěžila výhody.
- ❑ Bez větších zábran se vysmívá slabým stránkám druhých.
- ❑ Vědomě rozšiřuje nepravdivé zvěsti, aby konkurentovi uškodila.
- ❑ Sama se chválí před nadřízenými; ráda by od šéfa častěji slyšela výslovnou pochvalu i za samozřejmé výkony.
- ❑ Příležitostně některého kolegu v přítomnosti jiných přímo očerní.
- ❑ Nemá zábrany předvést jakýkoliv herecký výkon, může-li to prospět její kariéře.
- ❑ Jako šéfka, zejména ve vztahu ke kolegyním, zneužívá svého postavení k nátlaku.
- ❑ Jako nadřízená je naježená a skeptická zejména vůči téměř pohlaví a obdobně silné ambiciózní ženy se pokouší vyštípat.

Jak mobbuje muž

- ❑ Je chladnější a tvrdší než paní kolegyně a dělá méně emocionálních oklik, chce-li nepřítele zasáhnout.
- ❑ Nátlak vykonává nikoliv písemnými příkazy, nýbrž ústními pohrůzkami.
- ❑ Trestá přímo - tak, že dotyčného často přesazuje z místa na místo. Rovnocenně postaveným kolegům rád dokazuje, kdo je tu silnější.
- ❑ Nemluví s kolegou, aby ho tím nahlodil a znejistil. Anebo naopak, konkurenta, který se mu znelíbí, neustále přerušuje a všechno ví lépe, což je také znejisřující taktika.
- ❑ Mužský šéf neoblíbeného kolegu chladnokrevně izoluje.
- ❑ S oblibou rovnocenně postaveného kolegu „knokautuje“ přímo u představeného sdělením typu: „Má obě ruce levé.“, „Je v nějaké sektě.“, apod.
- ❑ Jako šéf rád potrápí slabší podřízené tím, že jim přiděluje práce, které jsou pod úroveň jejich kvalifikace, což zraňuje jejich sebevědomí.
- ❑ Aby zajistil vlastní kariéře dobrý a rychlý start, postará se o zmizení dokladů anebo o takovou změnu časových harmonogramů, že spolukonkurent obdrží špatné informace.

Současné výzkumy jednoznačně ukazují závislost nárůstu mobbingu na růstu agresivity a stresu ve společnosti, na současné ekonomické situaci a zvyšující se míře nezaměstnanosti. Obecně je možné konstatovat, že prvky mobbingu se objevují především mezi duševně pracujícími a ve větších organizacích se složitější organizační hierarchií a architekturou. Je to dáno zejména tím, že na nižší úrovni řízení jsou dílčí úkoly pracovníka jednoznačně definovány a snadno kontrolovány, což prakticky znemožní druhým vytýkat něco odborného nebo zpochybňovat jeho výkon. Zde tedy dochází k útokům na osobnost oběti, vlastnosti, postoje, návyky, zájmy, charakter či na soukromý život. Na vyšších úrovních se spíše setkáváme se znevažováním výkonů, schopností druhého a k zatlačování do slepé uličky.

Fáze mobbingového procesu

Fáze 1: Konflikty, první útoky, první schválnosti či drzosti, jako je např. šíření pomluv, zadržování informací. V případě, že tyto první konflikty nejsou urovnány, naruší se celková pracovní atmosféra.

Fáze 2: Systematický psychoteror, oběť je vybrána a záměrně a plánovitě (jednou nebo více osobami) ničena. Dochází ke zhoršování psychického stavu, oběť je v defenzivě.

Fáze 3: Nezákonnosti, přehmaty a přestupky ze strany jak personálu, tak i vedení společnosti, dochází zde ke konkrétnímu napadání, ubližování nebo útokům (např. obvinění z duševní vyčerpanosti). Mobbovaný je před nadřízenými označen jako „černá ovce“, což samozřejmě vyvolává další krivdy či případné výhrůžky výpovědí.

Fáze 4: Zavržení a vyloučení z dané organizace – cíle je dosaženo, oběť je vypuzena. Obětní beránek je zlomen v celé struktuře své osobnosti a bohužel začíná obvykle vykazovat právě ty znaky chování, které mu byly od samého počátku (neoprávněně) vytýkány. Hovoříme o tzv. vymývání mozku.

V literatuře bývají fáze probíhajícího mobbingu přirovnávány ke stavbě dramatu, která začíná expozicí, zauzlením přes krizi a obratem dramatu, při kterém je nepohodlný člověk konečně zlikvidován.

Druhy strategií při mobbingu

- ❑ **Šíření pomluv** v podobě šuškání, tajuplných narážek, zveličování či zevšeobecňování bezvýznamných případů, zlomyslné osočování a v neposlední řadě očerňování u nadřízeného. Reagovat na tyto příznaky mobbingu je nezbytné ihned. Je třeba zavolat k zodpovědnosti šířitele pomluv a věcně, klidně a samozřejmě v přítomnosti ostatních spor vyřešit.
- ❑ **Izolace**, kde nejčastější metodou je odmítání podpory a spolupráce, zabraňování oběti vyjadřovat své názory, ignorace, zadržování či zapírání důležitých informací či náhlé ukončení rozhovoru při vstupu oběti do místnosti.
- ❑ **Sabotování práce** představuje mizení pracovních podkladů a přístrojů, falšování a poškozování, informační lži, krádeže nápadů a nových návrhů. Tento druh strategie opět vyžaduje okamžitou reakci.
- ❑ **Znevažování výkonů a schopností** dochází-li ke stále novým a novým útokům v podobě zbytečné dramatizace banálních případů, neustálé kritiky a výčitek, kompromitace, zrazování od motivace či zpochybňování odborné způsobilosti
- ❑ **Poškození soukromí a osobnosti** v nejčastějším projevu je vtípkování na adresu vzhledu, napodobování oběti, vysmívání se vadám, terorizováním prostřednictvím telefonu, podezíráním z duševní choroby. Obranou je okamžitý útok se zbraněmi vyššího kalibru.

Obětí mobbingu se většinou stávají pracovníci, kteří jsou svým způsobem výjimeční. Mohou se odlišovat rasou, náboženstvím či politickou příslušností. Oběť může být introvertem, může se jednat o velice kvalifikované, inteligentní a schopné zaměstnance ve srovnání s jejich kolegy na pracovišti. Obětí bývají také nově příchozí zaměstnanci. Mobbingu rychleji podléhají lidé, kteří mají snížené sebevědomí či kvalitní sociální a rodinné zázemí. Rovněž i obecně úspěšní lidé mohou díky mobbingu zažívat náročné období, přičemž je u nich větší šance, že se dají rychleji

a bez velkých šrámů dohromady. Autoritu či profesionální pověst je totiž velmi jednoduché poškodit a zničit, stačí k tomu jen vypustit několik pomluv týkajících se profesních schopností daného jedince. Získání ztracené pověsti je v podnikové praxi prakticky nemožné. Následujících 5 otázek je testem, který pomůže odhalit skutečnou situaci. Pokud na všechny uvedené otázky odpovídá pracovník kladně, je zřejmé, že patří k obětem mobbingu.

1. Máte pocit, že s vaší prací v poslední době něco nehraje?
2. Máte dojem, že vaše postavení, respektive „práva a povinnosti“ na pracovišti jsou jiné než povinnosti, ale především práva vašich kolegů?
3. Domníváte se, že způsob, jak s vámi zacházejí vaši kolegové, případně váš vedoucí, nejsou zcela v pořádku?
4. Víte a máte i dostatek důkazů o tom, že takovéto zacházení se opakuje a trvá již delší dobu (půl roku a více)?
5. Stálo vás to a stále vás to stojí hodně energie a osobního vypětí? Máte například obavy či výčitky z toho co na vás v práci čeká, trápí vás nepochopení a křivdy, trpíte nespavostí nebo máte nějaké tělesné potíže?

(pramen *Moderní řízení*)

Obrana proti cílenému mobbingu pak může spočívat v následujících postupech:

1. Snažte se najít na pracovišti spojence a proti psychické šikaně se hlasitě ozvěte.
2. Zajistěte si svědky, pište si deník událostí. Pokuste se řešit situaci s pomocí prostředníka (právník, krizová centra, psycholog, Český helsinský výbor).
3. Nebojte se o svých problémech hovořit. Nabídka setkání obou stran a hledání společného řešení pomocí prostředníka by měla přicházet v úvahu dříve než soudní proces, sebezničení mobbovaného nebo jeho útěk z pracoviště.
4. Jednejte proto racionálně, soudní spor je namáhavý (finančně i duševně) a zdlouhavé řešení.

Závěr

Kdo chce psa bít, hůl si vždycky najde. Tímto českým rčením bychom mohli účinně charakterizovat situaci v současné době v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů. Přestože v Armádě České republiky se jednalo spíše o šikanu, především v souvislosti s vojenskou základní službou, hrozba mobbingu se jistě vojenským profesionálům nevyhne. Vedení lidí v AČR by mělo vycházet z poznávání, pozitivního ovlivňování, a především rozvíjení vztahů vojenských profesionálů. Je tedy žádoucí, aby tento přístup byl zakomponován do oblasti personální práce, neboť jedině tak může být realizována prevence a likvidace případného mobbingu či dalších forem nezdravých vztahů v podmínkách AČR.

Literatura:

- BEDNÁŘ, M., BEŇO, P. *Patologie pracovních vztahů aneb opět mobbing: Psychické trýznění v práci je nepřípustné.* Praha: Soudy, 2000, roč.11, č. 2, 14 s.
- HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti.* Martin: Neografia, 1995, 143 s.
- Novák, T. *Sám proti agresí.* Praha: Grada, 1996, 123 s.
- Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: Era, 2003, 181 s. „Mobbing je nepřítel dobrého šéfa.“ *Moderní řízení.* Praha: Economia, 2004, roč. 39, č. 3, 115 s.