

PRVNÍ POMOC PŘI ŠIKANĚ V PRÁCI

**Praktický manuál
pro zaměstnance ohrožené
některou z forem šikany
v zaměstnání – mobbingem,
bossingem nebo staffingem**



PRVNÍ POMOC PŘI ŠIKANĚ V PRÁCI

**Praktický manuál
pro zaměstnance ohrožené
některou z forem šikany
v zaměstnání – mobbingem,
bossingem nebo staffingem**

Tento výsledek byl finančně podpořen z institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace na léta 2018–2022 a je součástí výzkumného úkolu 03-S4-2021-VÚBP Mechanizmy potlačující mobbing, bossing a staffing – patologické pracovní vztahy ohrožující zdraví zaměstnanců, řešeného Výzkumným ústavem bezpečnosti práce, v. v. i., ve spolupráci s Ústavem státu a práva AV ČR, v. v. i., v letech 2021–2022.

Toto dílo podléhá licenci Creative Commons [Uveďte původ – Zachovejte licenci] 4.0 Mezinárodní veřejná licence



Editoři: doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D.; JUDr. Lenka Scheu, Ph.D.; Ing. Jana Ranglová; Mgr. Josef Havelka

První vydání

ISBN 978-80-87676-45-5

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2021

Obrázky a fotografie: Depositphotos.com

Obsah

1 Úvod do teorie násilí v pracovních vztazích	5
1.1 Mobbing	5
1.1.1 Definice mobbingu	5
1.1.2 Znaky mobbingu.....	6
1.1.3 Fáze mobbingu	6
1.1.4 Šikana versus mobbing.....	7
1.1.5 Formy mobbingu	8
1.2 Bossing	8
1.3 Staffing.....	9
2 Studie k problematice mobbingu a bossingu v České republice	10
3 Psychologická obrana proti násilí na pracovišti aneb jak si ve víru patologických vztahů zachovat duševní zdraví	11
3.1 Šikana na pracovišti a její psychologická podstata.....	11
3.2 Násilná interakce na pracovišti, její podoby a aktéři	12
3.2.1 Pachatel násilné interakce a jeho motivy	12
3.2.2 Oběť násilné interakce na pracovišti, její prožívání a reakce na jednání agresora.....	13
3.2.3 Mýty o šikaně na pracovišti	14
3.3 Psychologické přístupy k obraně proti šikaně na pracovišti.....	15
3.3.1 Desatero obrany proti šikaně	15
4 Případové studie a kazuistiky	16
4.1 Mobbing	16
4.1.1 Intrikující kolegyně	16
4.1.2 Od mobbingu k závislosti	18
4.1.3 Oběť nebo mobber?.....	19
4.1.4 Další případy mobbingu z praxe	21
4.2 Bossing	21
4.2.1 Odmítnutý ředitel.....	21
4.2.2 Ochránce s postranními úmysly.....	23
4.2.3 Jsem jediná, kdo neumí říci NE	24
4.2.4 Zmanipulovaný šéf.....	25
4.2.5 Další příklady bossingu z praxe	27
4.3 Staffing	30
4.3.1 MY versus ty	30
4.3.2 Staffing – podřízení jako oběti nebo agresori?.....	31
4.3.3 Další příklady staffingu z praxe	32
Závěr	33
Seznam zdrojů:.....	34

1 Úvod do teorie násilí v pracovních vztazích

Na pracovištích bývá poměrně často opomíjena kvalita interpersonálních vztahů. Ze strany managementu takových organizací je věnována pozornost především měřitelným ekonomickým a jiným ukazatelům, aniž by si jeho příslušníci uvědomovali, že se kvalita interpersonálních vztahů významně podepisuje na těch ukazatelích, na které se především zaměřují. Na jedné straně si tak jsou ve shodě s manažerskou literaturou vědomi skutečnosti, že lidé představují největší bohatství jejich organizace, na straně druhé se však o toto bohatství nestarají adekvátním způsobem, což platí i o oblasti mezilidských vztahů. Přitom poznatky ze sociometrických výzkumů, které byly provedené v 60. letech minulého století mezi posádkami amerických bombardérů během války ve Vietnamu, poukázaly na to, že osádky tvořené průměrnými členy s dobrými vztahy mezi sebou dosahují lepších výsledků v porovnání s osádkami, které sice byly tvořené špičkovými vojáky, avšak mezi nimiž nepanovaly právě nejlepší mezilidské vztahy.¹

Špatná kvalita interpersonálních vztahů na pracovišti může mít variabilní intenzitu a různou délku trvání. K nejzávažnějším jevům v této oblasti náleží mobbing, bossing a staffing, jimž je věnovaná pozornost v této stati. Jejím cílem je poskytnout základní orientaci v této problematice, na kterou je možno nahlížet z různých pohledů (např. z pohledu psychologického, sociologického, právního aj.).

1.1 Mobbing

Pojem mobbing je odvozen od anglického slovesa mob, jež se obvykle překládá jako srocovat se či hromadně napadnout. Toto sloveso však bývá používáno také ve významech útočit, odrovnat, utlačovat či napadat.² Někteří autoři v této souvislosti odkazují i na anglické podstatné jméno mob, které bývá používáno ve významech dav, lůza, chátka, gang nebo zločinecká parta.³ Původně byl pojem mobbing používán v přírodních vědách, ve vědách společenských jej začal poprvé v roce 1972 používat německý pedagog Heinemann v souvislosti s charakteristikou agresivního chování dětí. Za masovým rozšířením tohoto pojmu pak stojí švédský psycholog a lékař Heinz Leymann (1932–1999), který se zabýval problematikou komunikačních a vztahových problémů na pracovišti.⁴

1.1.1 Definice mobbingu

V případě pojmu mobbing platí totéž, co o řadě jiných pojmů ve společenských vědách – totiž, že neexistuje žádná obecně akceptovaná definice. Níže proto uvádíme několik vybraných vymezení, přičemž tento přehled se nesnaží být vyčerpávající. Pouze demonstruje skutečnost, nakolik je fenomén mobbingu různorodý.

Hartl a Hartlová k mobbingu uvádějí, že se jedná o „*nejrůznější formy znepríjemňování života na pracovišti, psychologického nátlaku, šikany. Typická je pro něj rafinovanost, skrytost, zákeřnost.*“⁵

Kratz předmětný pojem charakterizuje následujícím způsobem: „*Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).*“⁶

Zajímavý pohled na tento fenomén prezentují také Cakirpaloglu a kol., podle nichž se jedná o „*subtilní projev agrese na pracovišti, kdy zaměstnanec denně, v průběhu několika měsíců čelí nepřátelství ze strany jednoho nebo více jedinců, přičemž prožívá bezmocnost a strach, že bude vyloučen z kolektivu.*“⁷

¹ PIFFL, Otto. *Umění vést*. 1. vyd. Praha: Správa sociálního řízení FMO ČSA, 1991.

² KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005.

³ Viz např. SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008.

⁴ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005.

⁵ HARTL, Pavel; Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010, s. 313.

⁶ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 16.

⁷ CAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ, Jan; CAKIRPALOGLU, Simona; ZIELINA, Martin. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016, s. 14.

Zmínit je možné taktéž vymezení pojmu mobbing od Leymanna, který k němu uvádí, že psychologický teror nebo šikana v pracovním životě je svojí podstatou nepřátelskou a neetickou komunikací, kterou systematicky řídí jeden či více jedinců, především k jednomu jedinci, jenž se v důsledku šikany



dostává do postavení, kdy je bezmocný a bezbranný, přičemž je v tomto postavení pokračujícím šikanováním i nadále udržován. Takové činnosti se dějí jednak velmi často (tj. alespoň jednou týdně) a dlouhodobě (čili minimálně šest měsíců). Vzhledem k vysoké frekvenci a dlouhému působení nepřátelského chování na oběť vede toto špatné zacházení k velkému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení dotčeného jedince.⁸

Ze shora předestřených vymezení pojmu mobbing je zřejmé, že negativní jednání ve vztahu k jeho oběti může nabývat různých podob. Ačkoliv část autorů (např. Leymann, Zapf aj.) chápe jako součást mobbingu rovněž fyzické násilí. Všichni autoři jsou zajedno v tom, že pod tento pojem spadá především násilí psychické. Na tuto skutečnost poukazuje např. Wagnerová, která podstatu mobbingu spatřuje v agresivním chování, přestože se lze poměrně výjimečně setkat i s mobbováním oběti ve formě fyzického napadení. Daleko frekventovanější jsou ale útoky psychické, které mívají podobu slovního napadání oběti, slovních potyček a urážek.⁹

1.1.2 Znamky mobbingu

Mobbing je možno pro lepší pochopení jeho podstaty charakterizovat rovněž prostřednictvím jeho znaků. Svobodová za podstatný znak mobbingu označuje vysoký stupeň psychologických útoků, nižší stupeň fyzického ohrožení a reálnou hrozbu ztráty existenčních jistot.¹⁰ Taktéž autorka v návaznosti na Leymannův výzkum uvádí následující znamky mobbingu:¹¹

- dlouhodobé a nepřetržité útoky, jejichž cílem je konkrétní jedinec – tyto úseky musejí trvat alespoň po dobu šesti měsíců, aby za mobbing nebyl označován jakýkoliv konflikt nebo výměna názorů, přičemž podle jednoho z výzkumů přesahuje průměrná doba mobbování 40 měsíců;¹²
- pravidelnost a opakovanost;
- probíhající komunikace je nepřátelská a neetická;
- nepřímá a skrytá hrozba – vzhledem k této charakteristice mobbingu je obtížné rozpoznat, že k němu dochází;
- rafinovanost a zákeřnost útoků vůči oběti;
- aktivnost a vytrvalost tlaku na oběť;
- nelítostnost, bezcitnost a nelidskost jednání s obětí;
- trvalá přítomnost známek nepřátelství a agrese.

1.1.3 Fáze mobbingu

Mobbing je zapotřebí chápat jako proces. Jako takový tento jev prochází určitými vývojovými fázemi, které Kratz vymezuje následujícím způsobem:¹³

- **Konflikt** – rozumí se konflikt, který nebyl zavčas a produktivně řešen a vyřešen. V důsledku toho se rozběhly na jedné straně agrese a mocenské hry, na straně druhé pak defenziva a nejistota.¹⁴ Bez konfliktu, ať již ve formě slovního útoku, šíření pomluvy apod., by nevznikl ani mobbing.

⁸ LEYMANN, SE. *The definition of mobbing at workplaces* [online]. © 2021 LEYMANN, SE. [cit. 2021-06-10]. Dostupné z: <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>.

⁹ WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011.

¹⁰ SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007.

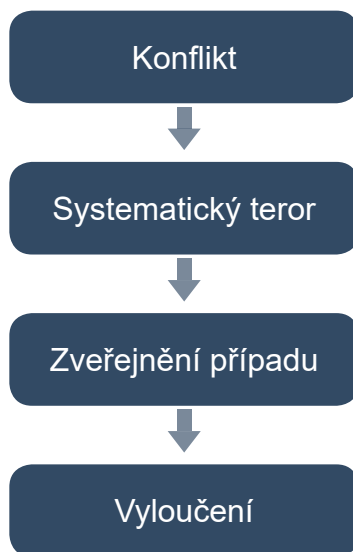
¹¹ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008.

¹² KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005.

¹³ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005.

¹⁴ KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007.

- **Systematický psychický teror** – během této fáze se projevy zlomyslnosti doposud fungující spíše coby šeptanda transformují do cíleného a systematického psychoteroru.¹⁵
- **Zveřejnění případu** – během této fáze dochází ke zvyšování frekvence i intenzity útoků, v důsledku čehož u oběti sílí nejistota a psychická zátěž a v konečném důsledku i stres, což u ní vede v práci k chybám a omylům.¹⁶ Tak se postupně mobbing zviditelňuje a zveřejňuje. Mobber je odhalen, vedení organizace má snahu situaci řešit a oběť již není vystavena psychoteroru. Pozornost zainteresovaných je však upřena na mobbovanou osobu, která je dále viktimizována.
- **Vyloučení** – je konečnou fází mobbingu. Ze strany organizace je hledáno řešení zjištěné situace. Tím bývá přemístění oběti i mobbera, popřípadě i propuštění. To se však ne vždy dotýká mobbera, ale paradoxně často naopak oběti. V jejím případě bývá používána ze strany organizace nějaká forma „stimulace“ k odchodu.¹⁷



Obr. 1: Fáze mobbingu podle H. - J. Kratze

1.1.4 Šikana versus mobbing

Mezi laickou veřejností se často setkáváme s vymezováním mobbingu jakožto šikany na pracovišti, což však není úplně přesné. Rozdíly mezi mobbingem a šikanou jsou shrnuté v tabulce 1.

Tab. 1: Znaky šikany a mobbingu¹⁸

Hledisko	Šikana	Mobbing
Prostředí a společenství	vyskytuje se v primitivnějších společenstvích, k jakým náleží např. škola či vojenské prostředí	vyskytuje se ve vyspělejších sociálních prostředích s propracovanějším systémem sociálních vztahů
Forma agrese	jednodušší formy agrese spočívající zejména ve fyzických útocích	převládající psychická forma útoků s převážně psychickou a psychosomatickou újmou oběti
Specifika útoku	ve větší míře impulzivní, spontánní, primitivní, zjevný	ve větší míře rafinovaný, zákeřný, méně nápadný a skrytý, v porovnání s fyzickým násilím se hůře dokazuje

¹⁵ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003.

¹⁶ KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007.

¹⁷ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003.

¹⁸ ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. století, 2011*. Brno: Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD, 2011, s. 11.

Základní odlišnost šikany od mobbingu tkví v tom, že u šikany jde o převážně fyzické násilí, jež je páčáno veřejně. Proto není přesné mobbing charakterizovat jako šikanu na pracovišti¹⁹, poněvadž mobbing zahrnuje širší paletu jednání ve vztahu k oběti.

1.1.5 Formy mobbingu

Již dříve bylo zmíněno, že mobbing může nabývat různých forem. Leymann v souvislosti s těmito formami přišel s pěti kategoriemi nejčastějších forem chování souvisejících s mobbingem:

1. Komunikace

První kategorii lze označit zastřešujícím pojmem komunikace. Do této kategorie spadají nejrůznější snahy mobberů realizované verbálně i nonverbálně, jejichž smyslem je oběti znemožnit vyjádřit vlastní názor, a to např. v důsledku jejího přerušování, křiku, nadávek nebo neustálé kritiky.

2. Útok na mezilidské vztahy

Druhá kategorie nese označení útoky na mezilidské vztahy a podle průzkumů jde o jednu z vůbec nejhorších forem mobbingu. K oběti se přistupuje maximálně přezíravě, jako kdyby ani neexistovala. Projevy oběti jsou ignorované ze strany mobberů i ze strany kolegů oběti, kteří se v převážné části nemají zájem vměšovat do cizích záležitostí. Oběť pak nezdědka bývá ve snaze ulevit jí izolována (např. jejím přestěhováním), avšak úlevy se tímto způsobem nepodaří dosáhnout.

3. Útoky s dopadem na pověst

Spadají sem zvláště pomluvy, jejichž předmětem je fyzický vzhled oběti, její rodinný stav, duševní stav nebo náboženské vyznání. Výjimkou nejsou ani vulgární gesta směrem k oběti nebo imitace jejího hlasu nebo jiného projevu.

4. Napadání oběti

Tato kategorie je představována napadáním oběti, které je hlavně zaměřené na její pracovní výkon. Toto napadání se mnohdy projevuje přidělováním úkolů zcela pod úroveň kvalifikace dotčeného zaměstnance, či naopak o přidělování zcela nesplnitelných úkolů v úmyslu prokázat údajnou nezpůsobilost oběti. Někdy dokonce nebývají oběti přidělovány úkoly žádné.

5. Útoky na fyzickou integritu oběti

Pátá kategorie jednání je zaměřená na zdraví oběti. Nejedná se o typický projev mobbingu, avšak čas od času se také vyskytuje. Do této kategorie především spadá fyzické násilí vůči oběti, poškozování jejích věcí, přidělování práce s negativním dopadem na zdraví oběti nebo sexuální obtěžování (u žen-obětí).

Zmíněný přehled byl v pozdějším období doplněn o další jednání, z nichž je možné uvést různé formy sabotáží, zcizování pracovních pomůcek oběti, zadržování informací, neoprávněné manipulace s výsledky práce oběti, smyšlené stížnosti třetích osob směřujících vůči oběti nebo jednání s cílem vyvolat strach u oběti (např. její uzamčení v temné místnosti apod.).²⁰

1.2 Bossing

Pojem bossing vychází z anglického slova boss, které lze přeložit jako šéf nebo poručet.²¹ Tento pojem zavedl norský profesor Svein Kile, podle něhož se jedná o systematické šikanování, které je uskutečňované ze strany vedoucího.²² Kratz uvádí, že bossing představuje druhou nejvíce rozšířenou formu šikany na pracovišti, což dokládá údaj ze statistik, podle nichž se někdy stalo obětí šikany ze

¹⁹ SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007.

²⁰ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005.

²¹ Tamtéž.

²² CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014.

strany vedoucích pracovníků až 37 % zaměstnanců.²³ Za základ bossingu je třeba považovat existenci vztahu nadřízeného (tj. vedoucího pracovníka) a podřízeného, přičemž pachatelem bossingu je nadřízený pracovník a podřízený zaměstnanec (zaměstnanec), který je jeho obětí. Vzhledem k tomuto faktu bývá v některých případech bossing označován jakožto mobbing shora.²⁴ Bossing bývá v praxi uskutečňován prostřednictvím více taktik. K těm nejčastěji aplikovaným patří následující:²⁵

- **Sisyfovská taktika** – vedoucí pracovník oběti přiděluje úkoly, které nedávají smysl, a jsou tak zcela zbytečné. Tuto skutečnost si oběť uvědomuje.
- **Malé požadavky** – vedoucí pracovník oběti přiděluje úkoly výrazně pod její kvalifikaci.
- **Přehnané požadavky** – v tomto případě jsou oběti naopak ze strany vedoucího pracovníka zcela záměrně přidělovány úkoly, k nimž nedisponuje potřebnými vědomostmi.
- **Metoda Achillovy paty** – oběti jsou zadávány vedoucím pracovníkem úkoly, jež jsou jí nepříjemné. Ty musí vykonávat i za situace, kdy se nabídne kolega oběti, že je ochoten tyto úkoly splnit.
- **Trvalá kontrola** – přítomnost i činnost oběti na pracovišti jsou ze strany vedoucího pracovníka kontrolovány ve větší nežli běžné míře.
- **Překvapující útoky** – rozhodnutí, jež se dotýkají oběti, jsou činěna za jejími zády.
- **Oklešťování kompetencí** – úkoly, které původně spadaly do kompetence oběti, jsou bezdůvodně převáděny na kolegy oběti.
- **Izolace** – může nabývat podoby neposkytování informací o důležitých skutečnostech na pracovišti nebo přidělením odlehlé pracovny, jež výrazně omezuje možnost kontaktu s dalšími kolegy.
- **Útoky na zdraví** – vedoucí pracovník nutí oběť k výkonu prací, které poškozují její zdraví.
- **Narážky na psychický stav** – vedoucí pracovník oběti bezdůvodně vnucuje, že trpí duševní chorobou a doporučuje jí vyšetření.

Shora předestřený výčet je možné doplnit o sexuální obtěžování. Podle Šimečkové a Jordánové nemusí zadávání nesmyslných nebo zbytečných úkolů zaměstnanci mít vždy souvislost s pracovní náplní oběti. Stejně autorky podstatu bossingu spatřují v celkovém zneužití postavení zaměstnavatele, jehož cílem je dosáhnout toho, aby podřízený opustil zastávané pracovní místo.²⁶

1.3 Staffing

Pojem staffing je odvozen od anglického slova staff, což v překladu znamená personál nebo zaměstnanci.²⁷ Tímto pojmem je označována forma patologických vztahů na pracovišti, které se dopouštějí podřízení s cílem znemožnit či zcela zničit vedoucí pracovníky nebo vedení organizace, eventuálně veškerou personální a podnikovou politiku.²⁸ Podle průzkumů je výskyt staffingu na úrovni zhruba 9 %. Nejčastěji je jeho obětí nadřízený výrazně mladší v porovnání s jeho podřízenými. Postavení takového vedoucího je ztíženo tím, že stojí proti semknuté skupině zaměstnanců, do které je obtížné se integrovat. K nejčastějším projevům staffingu patří neplnění zadaných úkolů, šíření pomluv, zatajování podstatných informací, zcizování věcí nezbytných k výkonu práce, falšování dokumentů či odmítnutí spolupráce.²⁹



²³ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005.

²⁴ CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014.

²⁵ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995.

²⁶ ŠIMEČKOVÁ, Eva; JORDÁNOVÁ, Jitka. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges, 2015.

²⁷ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995.

²⁸ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005.

²⁹ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995.

2 Studie k problematice mobbingu a bossingu v České republice

Na rozšíření různých forem patologických vztahů na pracovišti je možné usuzovat na základě empirických šetření, která byla u nás k této problematice realizována.

V roce 2004 bylo v rámci projektu Násilí na pracovišti ve zdravotnictví a sociálních službách v ČR řešeného Výzkumným ústavem bezpečnosti práce a Institutem zdravotní politiky a ekonomiky uskutečněno dotazníkové šetření, jehož se zúčastnilo 1 286 respondentů. Z uvedeného počtu bylo 82,5 % žen a 16,3 % mužů. Pokud jde o rezort – 52,49 % respondentů bylo z oblasti zdravotnictví a 47,51 % ze sociálních služeb. Z výsledků tohoto empirického šetření mimo jiné vyplynulo, že v posledních 12 měsících bylo 38 % respondentů napadeno verbálně, dalších 13 % dotazovaných se stalo obětí mobbingu, téměř 12 % bylo napadeno fyzicky a 1 % osob zúčastněných na tomto empirickém šetření bylo ponižováno vzhledem ke své rasové příslušnosti.³⁰

Další výzkum k předemné problematice byl proveden v roce 2011. Tento výzkum byl konkrétně zaměřen na mobbing a bossing na základních školách, přičemž byl proveden s 1 103 učiteli ze 140 náhodně vybraných škol. V každém kraji České republiky šlo vždy o 10 škol. Výběrový soubor respondentů tvořilo 81,2 % žen a 18,6 % mužů. Zbylé 0,2 % respondentů nevedlo pohlaví. Podle výsledků tohoto výzkumu má povědomí o mobbingu a bossingu rostoucí tendenci se zvyšujícím se věkem respondentů i s délkou jejich praxe. S těmito charakteristikami narůstá zkušenost s těmito fenomény, a tím i větší informovanost o nich. Z výsledků tohoto výzkumu dále vyplývá, že oběti některé z forem šikany se na svém pracovišti stalo 29,7 % dotazovaných. Z uvedeného počtu bylo obětí mobbingu 6,7 % respondentů, obětí bossingu 12,6 % a obětí mobbingu i bossingu 10,4 % oslovených učitelů. K prezentovaným výsledkům je však zapotřebí uvést, že nejsou s přihlédnutím k vymezení daných jevů zcela objektivní, poněvadž jak v případě mobbingu, tak i v případě bossingu se musí jednat o útoky, k nimž dochází po dobu nejméně 6 měsíců. Při zohlednění této skutečnosti tak bylo objektivně vystaveno mobbingu 9,3 % respondentů a bossingu 14,3 % dotazovaných. Některému z uvedených druhů forem patologických vztahů na pracovišti tak bylo reálně vystaveno 18,4 % oslovených učitelů.³¹

Zdaleka největší výzkum u nás, jehož předmětem byla šikana na pracovišti, byl realizován v letech 2015–2016. V rámci tohoto výzkumu bylo náhodně osloveno elektronickou formou 45 897 respondentů ze všech krajů České republiky. Ke sběru dat docházelo v celkem třech vlnách. V prvních dvou vlnách byl sběr dat prováděn prostřednictvím online dotazování, ve třetí vlně dotazováním terénním. Z tohoto výzkumu nakonec vzešlo celkem 7 103 dotazníků, které byly vhodné k vyhodnocování. Výběrový soubor respondentů byl přitom tvořený aktivně pracujícími osobami ve věku od 18 do 68 let. Z celkového počtu 7 103 respondentů bylo 26,26 % mužů a 73,74 % žen. Průměrný věk respondentů činil 42,23 let. Z hlediska věku byli ve výběrovém souboru zastoupeni nejvíce respondenti mezi 30 a 60 lety. Z výsledků zmíněné studie vyplynulo, že s mobbingem na pracovišti se u nás lze setkat běžně. Z prvních údajů výzkumu se ukázalo, že obětí mobbingu se během svého života stala téměř čtvrtina respondentů. Tento údaj se však měnil v závislosti na přísnosti kritérií, podle nichž je hodnoceno chování považované za mobbing. Podle závěrů této studie je reálných obětí mobbingu 7,79 % osob, čili takových osob, které jsou mobbovány a cítí se být mobbovány v souladu s danými kritérii. K tomuto výsledku bylo dospěno na základě uvědomované viktimizace prostřednictvím křížového porovnání. Šlo tedy o kombinovaný způsob zachycení šikany na pracovišti.³²

³⁰ ČABANOVÁ, Bohumila; DOBIÁŠOVÁ, Karolína; HNILICOVÁ, Helena; UZEL, Jaroslav. První výsledky dotazníkového šetření k projektu Násilí na pracovišti ve zdravotnictví a sociálních službách v ČR. In: HÁVA, Petr. *Násilí na pracovišti v oblasti zdravotnických a sociálních služeb v ČR: vstupní teoretické studie: empirické šetření*. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky, 2004.

³¹ ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. století, 2011*. Brno: Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD, 2011.

³² ÇAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ, Jan; ÇAKIRPALOGLU, Simona; ÇOUFALOVÁ, Denisa. Šikana na pracovišti a právní ochrana zaměstnanců v České republice. *Psychologie a její kontexty*, 2016, roč. 7, č. 1; ÇAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ, Jan; ÇAKIRPALOGLU, Simona; ZIELINA, Martin; SLAVÍČEK. Šikana na pracovišti: Modely empirického odhadu výskytu a psychologických problémů viktimizace na vzorku pracujících v České republice. *Československá psychologie*, 2019, roč. LXIII, č. 2.

3 Psychologická obrana proti násilí na pracovišti aneb jak si ve víru patologických vztahů zachovat duševní zdraví

Zažili jste někdy ten pocit, kdy jste si v neděli odpoledne uvědomili, že zítra jdete do práce a pocítili jste šimravý pocit kolem žaludku, aniž by to byl projev sympatií, které chováte ke kolegyni nebo kolegovi? Jednalo se o somatický projev stresu z myšlenky, že zítra se ocitnete opět v ringu meziosobních vztahů s vaším kolegou, nadřazeným nebo podřazeným.

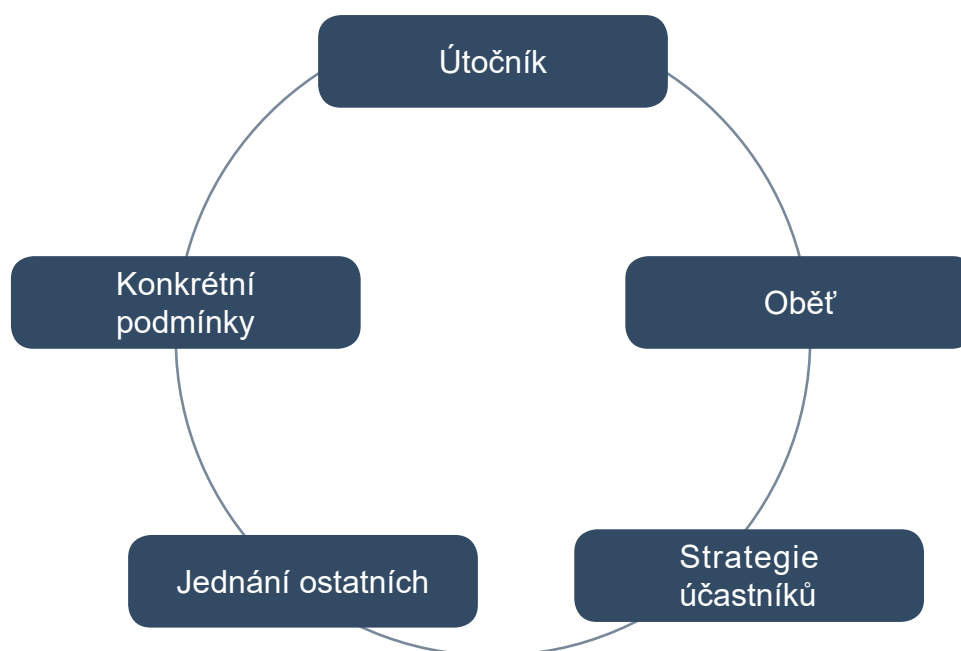


3.1 Šikana na pracovišti a její psychologická podstata

Šikana je násilné, úmyslné jednání agresivního či manipulativního rázu u jedince či skupiny, při kterém tomu, kdo se nachází v roli oběti, vzniká újma (psychická, psychosomatická, fyzická, materiální, finanční či jiná) – v podobě ohrožení jeho bazálních potřeb (potřeba bezpečí, jistoty, zdraví, ale i sociálního kontaktu, seberealizace a sebeaktualizace). Má různou podobu a intenzitu a klíčovým problémem při posuzování toho, zda se jedná o některou z forem šikany, je individuálnost prožitku podmínek a interakcí, v nichž jedinec pocit oběti zažívá.

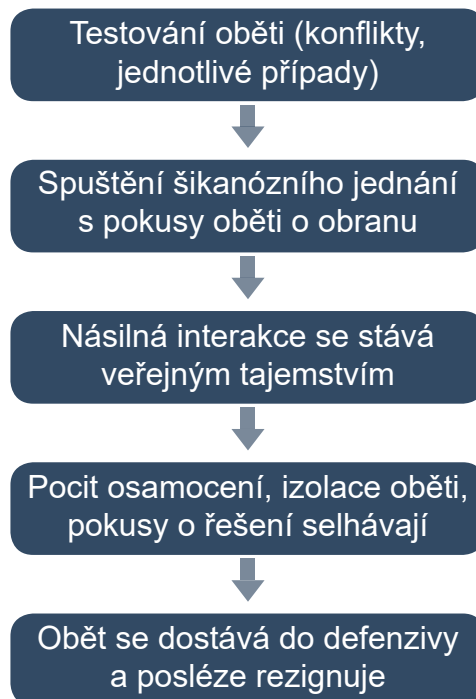
Při hledání příčin vzniku násilí na pracovišti a hledání možností a způsobů, jak se mu bránit, je užitečné si uvědomit, kdo (co) všechno a jak se na této násilné interakci podílí. Jsou to:

- útočník (predátor, agresor, manipulátor) a jeho jednání;
- oběť a její reakce;
- jednání ostatních účastníků této interakce (nadřazený, kolegové);
- prostředky, které zúčastnění používají (tj. agresivní či manipulativní jednání šikanujícího, obranné strategie a mechanismy šikanovaného) a
- konkrétní podmínky (místní, časové, organizační), v nichž násilná interakce probíhá.



Obr. 2: Segmenty umožňující vznik násilné interakce — šikany

Vlastní proces šikanózního jednání (v podobě mobbingu, bossingu, stafingu) probíhá obvykle v následujících krocích:



Zkušenosti z praxe ukazují, že účinnost obrany proti násilné interakci na pracovišti je tím vyšší, čím dřív se obranná opatření začnou realizovat. Vzhledem k subjektivnímu prožívání násilné interakce každým z účastníků je jejich objektivní posouzení a následné rozhodování velmi obtížné (a náročné na důkazy).

3.2 Násilná interakce na pracovišti, její podoby a aktéři

3.2.1 Pachatel násilné interakce a jeho motivy

V informačních zdrojích (literárních, internetových a jiných) o šikaně lze najít řadu typologií šikanujících jedinců. V nich jsou v podobě určitých nálepek prezentovány typické vlastnosti a jednání šikanujících aktérů. Pro efektivní obranu před jejich jednáním však považujeme za užitečnější porozumět motivům jejich činů.

Společným jmenovatelem násilného jednání (univerzálním motivem) je potřeba šikanujícího prosadit moc, kterou disponuje, následně vyvolat či zvýšit pocit závislosti až bezmoci oběti, a sobě tím posílit své sebevědomí (stojící obvykle na vratkých základech).

Dalšími motivy násilného jednání bývá:

- strach (z konkurence);
- osvojená tendence k negativnímu přístupu k lidem (k sobě, k životu apod.), která je příznačná pro psychopaticky laděné osobnosti;
- nevyřešené vnitřní konflikty (nespokojenost se sebou samým);
- dlouhodobá frustrace, stres (a oběť jako její zdroj);
- agresivní jednání jako osvojený a v praxi osvědčený prostředek dosahování cílů (instrumentální agrese);
- agresivita jako osobnostní rys;
- pomsta atd.

Násilníkem může být kolega (kolegyně), nadřízený, ale i podřízený (nebo skupina podřízených). Násilné jednání může mít podobu jemnějšího verbálního popichování, vtipkování, které oběť zraňuje, urážení, označování oběti za neschopnou, neposkytování či zatajování informací, ignorování oběti, pomlouvání, pověřování úkoly a činnostmi, pro které oběť nemá dostatek předpokladů či schopností, zveličování nedostatků a chyb oběti, případně hrubší psychické až fyzické útoky a fauly.

Praxe potvrzuje, že při hledání způsobů a metod, jak ublížit oběti, predátoři projevují značnou vynalézavost a kreativitu.

Je výhodné, když při posuzování existence patologické interakce (např. v podobě šikany, mobbingu, bossingu, sexuálního harassmentu apod.) máme k dispozici diagnostická vodítka v této podobě: O šikanu se jedná, když x-krát týdně po určitou dobu někdo něco dělá.

Než však tento stav nastane, může na pracovišti existovat sociálně patologická atmosféra se zárodky šikanózního jednání. Při včasném rozpoznání ze strany oběti se podstatně zvyšuje její šance úspěšně se bránit vzniku šikany.



3.2.2 Oběť násilné interakce na pracovišti, její prožívání a reakce na jednání agresora

Pocity oběti šikanózního jednání na pracovišti může zažívat prakticky kdokoliv z nás. Pokusy o nalezení typických vlastností či projevů a chování oběti ukazují na jistou predispozici některých jedinců stát se objektem predátorského jednání (jedná se vesměs o jedince s pozitivními osobnostními vlastnostmi v kombinaci s jejich nízkým sebevědomím). Minimalizovat tyto viktimogenní sklony (tzn. předpoklad stát se obětí) lze zvyšováním jejich citlivosti včas signály nebezpečí šikany registrovat a adekvátně na ně reagovat. Podle způsobu reagování na hrozící nebezpečí (či již existující šikanu) můžeme rozlišit:

- 1. reaktivně reagujícího jedince** – na šikanózní jednání reaguje až ex post poté, co vzniklo a nějakou dobu již existuje;
- 2. šikanu popírajícího jedince** – který se brání šikaně a stresu z ní plynoucí tím, že ji nevidí, popírá, odmítá její existenci (a vytváří si tím falešnou psychickou obranu);
- 3. proaktivního jedince** – který citlivě a včas registruje možné signály vzniku šikanózního jednání a svým chováním a hledáním sociální podpory dělá vše proti tomu, aby se potenciální nebezpečí vzniku šikany stalo reálným;
- 4. paranoidního jedince** – který sám sebe vnímá jako oběť, „pseudooběť“ (a to třeba i proto, že je po něm důsledně vyžadováno plnění jeho pracovních povinností či za odbytou práci obdrží negativní zpětnou vazbu).

Při posuzování toho, zda chování a jednání nadřízeného či kolegů (eventuálně podřízených) nemá prvky šikany, je užitečné si položit několik otázek a odpovědět na ně:

1. V čem spatřuji projevy (prvky) šikany a v jaké podobě (fakta, popisy interakcí a situací)?
2. Kdo je jejím původcem a proč to dělá? Jaká je jeho motivace?
3. Mohu k tomu přispívat i já? A čím?
4. Jaké myšlenky a emoce ve mně jednání útočníka vyvolává a jak se to projevuje v mém chování?
5. Jaký způsob, jaký postup obrany zvolím, jaké prostředky použiji, kdo nebo co mi v tom může pomoci?

Identifikace a pochopení odpovědí na tyto otázky umožňují předejít vzniku šikanózního jednání ve chvíli, kdy ještě intenzita a četnost výskytu nenaplňuje definici šikany.

Při hledání způsobů, jak se bránit násilí na pracovišti, je užitečné vědět:

1. Co lze považovat za násilí na pracovišti (a umět je odlišit od nepravé šikany, spočívající např. v náročném přístupu vedoucího při vyžadování plnění pracovních povinností)?

2. Kdo se násilného jednání dopouští, jak a proč?
3. Kdo a proč se může stát obětí násilného jednání a co proti tomu může dělat?
4. Místo hledání univerzálního návodu je moudřejší vytvořit si svůj individuální program obrany proti násilí (proaktivní přístup)!

3.2.3 Mýty o šikaně na pracovišti

1. Šikana na pracovišti neexistuje!

Už samo hierarchické uspořádání vztahů a rolí mezi zaměstnanci a značná možnost uplatnění moci nahrává situaci pro vznik šikany a někdy se může jevit jako jistá forma násilí. Není však dobré hledat šikanu tam, kde se po mně chce plnění pracovních povinností.

2. Objevila se zničehonic!

Podmínky pro vznik šikany jsou obvykle potenciálně přítomné již delší dobu v podobě narušeného pracovního klimatu, patologických vztahů a interpersonálních konfliktů. Důležité je nestavět se do pozice nevidomého a hluchoněmého čekatele.

3. Za šikanu může jen agresor!

Představa, že vznik šikany je pouhým produktem osobnostních předpokladů šikanujícího jedince, je poměrně častá. Hledání příčin šikanózního jednání pouze v osobnosti jedince (je to agresor, je to manipulátor) znamená opomenutí vlivu řady faktorů situačního rázu, které toto jednání mohou usnadnit či dokonce podnítit.

Osobnost a jednání predátora nemůžeme změnit, co však změnit můžeme, je náš postoj k němu, k jeho chování, k sobě samým.

4. Šikanu si oběť zavinila sama!

Tento mýtus je zrcadlovým zobrazením toho předchozího s tím rozdílem, že v tomto případě je vina ze vznik šikany svalována na osobnostní předpoklady šikanovaného jedince, potažmo jeho viktimogenní jednání (tzn. předpoklad stát se obětí).

Až setkání s predátorem a podmínkami, které šikanu umožňují či dokonce posilují, vytváří vhodnou konstelaci pro zneužití (obvykle pozitivních) vlastností oběti.

Příčinou vzniku šikany není jinakost oběti (věk, vzdělání, vzhled apod.), ale neschopnost agresora tuto okolnost akceptovat bez a priori hodnocení a předsudků. V takovém případě je nezbytné dobrovolně se nepasovat do role oběti, nevytvářet svým chováním a vstřícností tzv. automobbingovou smyčku.

5. Mně se to stát nemůže!

Víra jednotlivce, že šikana se ho netýká a nehrozí mu, že by se mohl stát obětí, může často vést k přehlédnutí prvních varovných signálů. Největší překvapení (a stres) zažívají nepřipravení.

6. Před šikanou mě zachrání nadřízený!

Nadřízený bohužel v mnoha případech, pokud je to možné, nechce nic řešit, natož aby se chtěl účastnit řešení konfliktů na pracovišti – k tomu je třeba ho stimulovat a donutit ho, aby si uvědomil, že klid na pracovišti je i v jeho zájmu. Víra ve vlastní schopnost ubránit se je nakonec užitečnější než nereálná očekávání (vystřídaná následně zklamáním).

7. Jsme tým a kolegové mě v tom nenechají!

Bohužel praxe ve většině případů ukazuje, že výše uvedené tvrzení neplatí. Svoji neochotu pomoci si mohou kolegové ospravedlnit obavami, aby „veslo šikanovaného“ neskončilo u nich, případně přesunou odpovědnost na ostatní přihlížející. „Proč já, když tu jsou i ostatní,“ tak zní základní otázka tzv. efektu přistojících, který vysvětluje neochotu přihlížejících pomoci jedinci v nouzi.

8. Když odejdu, budu zbabělcem!

Důvody, proč setrvat v podmínkách psychického strádání, se najdou vždycky. Může to být třeba strach ze změny. Je ale nutné si uvědomit, že odchod není prohra. A jak praví přísloví: „Když se jedny dveře zavřou, jiné se otevřou“, nehledejme v utrpení smysl a nebojme se odejít.

3.3 Psychologické přístupy k obraně proti šikaně na pracovišti

Volba obranné strategie vůči šikaně je záležitostí výsostně individuální, která je ovlivněna řadou osobnostních a situačních proměnných. Univerzálním psychologickým prostředkem řešení interpersonálních konfliktů (mezi něž lze šikanu zařadit) je komunikace, s jejíž pomocí se můžeme pokusit ovlivnit postoje a jednání predátora vůči oběti.

Tato komunikace může mít některou z následujících podob:

- **nenásilná otevřená komunikace** oběti s šikanujícím s cílem věcně popsat (ne hodnotit) jednání šikanujícího vůči oběti, včetně pocitů a prožitků, které v oběti toto jednání vyvolává (pomocí vyjadřování vlastních citů mluvíme o sobě, nekritizujeme – např. „vadí mi, že...“; „nerozumím, jak...“; „rád/a bych...“);
- **asertivně vedená komunikace** s cílem vymezit hranice, stanovit pravidla hry, upozornit na svá práva a oprávněné zájmy, navrhnout pravidla hry pro vzájemnou interakci, které by měly obě strany při dalších kontaktech dodržovat;
- **motivující komunikace** k vytvoření kolegiální podpory s cílem zvýšit ochotu ostatních členů týmu k podpoře oběti (prezentací jejích postojů) vůči šikanujícímu jedinci (zejména u bossingových interakcí);
- **komunikace s využitím mediátora** směřující zejména k nenásilnému řešení existujícího konfliktu mezi šikanujícím a obětí, případně využití supervize (skupinové, individuální);
- **komunikace oficiálního rázu** směřovaná ke kompetentním orgánům a institucím (stížnosti, žádosti, oznámení úředního charakteru, s využitím právních prostředků a postupů);
- **komunikace oběti šikany s psychologem nebo psychoterapeutem** za účelem sdílení stresujících zážitků a zkušeností, s cílem optimalizovat stávající psychický stav vyvolaný násilnou šikanující interakcí (pomoc oběti v rozhodování, jak dál).

3.3.1 Desatero obrany proti šikaně

1. Nečekej (nebuď čekatelem).

2. Nevěř tomu, že tobě se to nemůže stát.

3. Nebuď lhostejný k oběti šikany.

4. Nebuď na to sám.

5. Nepasuj se dobrovolně do role oběti, nevytvářej svým přístupem automobbingovou smyčku.

6. Nespoléhej se na to, že problém za tebe vyřeší nadřízení.

7. Nehledej v utrpení smysl a neboj se odejít.

8. Nehledej šikanu tam, kde se po tobě chce plnění pracovních povinností.

9. Nemlč o tom, co se ti děje a co se ti nelíbí.

10. Nechtěj měnit osobnost predátora, změň svůj postoj k němu, k jeho chování, k sobě.

4 Případové studie a kazuistiky

Následující případové studie vycházejí z dlouholeté psychologické a pedagogické praxe doc. JUDr. Mgr. Joži Spurného, Ph.D., který je pedagogem na Policejní akademii České republiky a zároveň působí jako policejní psycholog. Jedná se o autentické zkušenosti studentů a klientů Spurného s problematikou mobbingu, bossingu a staffingu. Příběhy obětí šikany jsou staršího data a byly redakčně upravené, veškerá podobnost s aktuálně probíhajícími případy je tudíž čistě náhodná. K některým charakteristickým případovým studiím byla zpracována podrobná psychologická analýza včetně kazuistiky, která se snaží objasnit:

- jednání a motivaci agresora;
- prožívání a reakci oběti v dané situaci;
- proces vzniku násilné interakce;
- možnosti psychologické obrany v konkrétním případě.

Dále jsou uvedeny i další typové příklady mobbingu, bossingu a staffingu již bez zpracované kazuistiky.

4.1 Mobbing

4.1.1 Intrikující kolegyně

„Není to tak dlouho, co jsem odcházela ze zaměstnání na mateřskou dovolenou. Byla to pro mě obrovská úleva a vysvobození, protože to, co jsem zažívala v interpersonálních vztazích, bylo neskutečné. Na pracovišti jsem byla obětí šikany. Měla jsem problém se dvěma staršími kolegyněmi, které se mnou bezdůvodně přestaly mluvit a absolutně na mě nereagovaly. Chodily si na mě stěžovat



vedoucí, ale pouze za účelem pomlouvání a hanobení mé dobré pověsti. Neustále mě sociálně izolovaly, vysmívaly se mi, urážely mě, měly ironické poznámky a dělaly mi naschvály. Dodnes nejsem schopná pochopit, co je tohle za druh zábavy.

Ze začátku jsem si nepřipouštěla, že mám asi problém. Že to, co kolegyně vůči mně předvádí, se stupňuje a asi to nebude lepší. Vnitřně jsem se uklidňovala, že mě přeci dvě kolegyně v rovnocenném postavení nemohou rozhodit. Neustále jsem vzdorovala buď útokům, anebo absolutní ignoraci. Ani nedovedu říct, co mi bylo víc nepříjemné.

Začalo se mi špatně chodit do práce, vůbec se mi tam nechtělo, sama jsem se nabízela k pochůzkám a vnucovala se ostatním kolegyním, že udělám něco za ně, abych v kanceláři trávila minimum času, nejlépe kdybych tam vůbec nemusela.

Po nějaké době jsem začala mít všeho dost. Špatně jsem spala, nechtělo se mi do práce, moje psychická pohoda byla úplně narušena a tehdy mi došlo, že takhle už to prostě dál nejde a svěřila jsem se vedoucí. Ta kontaktovala naší supervizorku a začalo se urgentně jednat.

Supervizorka konečně problém pojmenovala – šikana na pracovišti – a navrhla vedení, aby ty dvě rozdělila tak, aby nebyly spolu v kanceláři s odůvodněním, že každá sama za sebe se na nic nezmuže. Bohužel vedoucí nedala na radu odborníka a nechala dál vše plynout, sice si s nimi promluvila a pohrozila jim, ale žádné kroky nepodnikla. Takže vše zůstalo při starém, pokračovalo umělé vyvolávání konfliktů a ignorace.

Když se vedoucí dozvěděla, že se situace nezlepšila, nechala si zavolat celý kolektiv a začala nám vyhrožovat, ať se srovnáme, jinak podnikne kroky. Na to konto jsem vystoupila směrem k těm dvěma kolegyním a řekla jsem jim přede všemi: ‚Tak to pojďme vyřešit, řekněte mi, co jsem provedla, co vám vadí, co dělám špatně, pojďme o tom mluvit.‘ Jedna z nich mi odvětila, že se mnou problém nemá, a ta druhá mi řekla, že jí vadím jako člověk a nehodlá se kvůli mně přetvařovat, protože to nedokáže. Takže vlastně ani pořádně nevím, co jim na mně tak strašně vadilo.

Nikdy se už ke mně nezačaly chovat hezky nebo alespoň normálně a vedoucí s tím nic moc nedělala. Já jsem otěhotněla, což byla asi má spása, a odešla jsem na mateřskou dovolenou.

Jenže čas letí a dcere jsou nyní dva a půl roku. Což znamená, že zanedlouho bych se měla vrátit zpět do zaměstnání, a to ve mně vyvolává úzkostný stav. Nedovedu ani pomyslet na to, že se znovu ocitnu tam, kde jsem před časem byla. A navíc mě trápí, jak se popere má hyperaktivní dcerka s nástupem do školky.“

Analýza kazuistiky

Jednání a motivace agresora

Výše uvedený případ je ukázkou jednoho ze způsobů mobbingové interakce spočívající v ignoraci a ostrakizaci oběti predátorem – v tomto případě tedy predátorkami. Oběť je vnímána jako neznámý, cizorodý prvek, který narušuje koalici dvou (lety, praxí, přátelstvím, v jejím případě nepřítelstvím) spojených žen, které se cítí jejím příchodem ohroženy, ať už je příčinou vzhled oběti, její věk, vzdělání, chování, známosti, reference nebo cokoliv jiného. Svůj strach predátorky maskují agresivním mlčením. V pozadí může stát i obava typu „Co když mi ta nová přetáhne moji kolegyni na svou stranu?“

Faktem je, že ochota ke změnám a přizpůsobení se něčemu novému s přibývajícím věkem a zkušenostmi klesá. Klíčové motivy jejich jednání jsou strach, potřeba zachovat status quo, MY DVĚ jsme skupina, do které ona nepatří a patřit nebude (vědomí MY vyvolává v členkách této dyády synergický efekt a motivuje jejich společné úsilí k mobbingu oběti).

Prožívání a reakce oběti

V reakci oběti na nastalou situaci můžeme nalézt překvapení z nepřijetí, hledání vysvětlení, vztek, smutek, pokusy o zvládnutí stresující interakce, hledání řešení, hledání podpory, naděje na řešení, zklamání z neřešení, únik a obavy z návratu. Klíčovým stresujícím faktorem je – vedle pozorovaných behaviorálních projevů predátorek – otázka PROČ, která je vnímána jako klíč k pochopení a možná i porozumění chování kolegyň. Další stresor pro ni představuje nenaplněné očekávání z podpory vedení a managementem nerealizované doporučení supervizorky. Situace je následně řešena únikem do těhotenství, které lze v dané situaci a psychickém rozpoložení oběti považovat za štěstí. To vše – spolu s hrozbou návratu po rodičovské dovolené – vytváří živnou půdu pro vznik budoucího syndromu vyhoření.

Vznik násilné interakce

V tomto případě se jedná o a priori vytvořený averzní postoj původního osazenstva kanceláře k nové kolegyni. Dále toto jednání umožnila provozní slepota managementu spolu s jeho liknavým a alibistickým přístupem k řešení problému, nebo spíše k jeho neřešení.

Možnosti psychologické obrany

V rovině osobní:

- Osvojit si a zkusit uplatnit postupy a metody asertivního jednání (vymezit své hranice při jednání).
- Zvládnout techniky vyrovnávání se se stresem.
- Do své interakce s nekooperujícími kolegyněmi zapojit prvky nenásilné komunikace.
- Využívat kolegiální (příp. rodinnou) podporu.
- Určitým, byť ne trvalým řešením v tomto případě bylo otěhotnět a odejít na rodičovskou dovolenou (během této doby může dojít k organizačním změnám, kolegyně ze zaměstnání odejdou atd.).

V rovině organizační, manažerské:

- Provést organizační změny – rozdělení predátorek.
- Zvážit možnost přeřazení oběti na jinou pracovní pozici, jiné oddělení.
- Využít supervizní sezení, a to jak skupinových, tak individuálních, při kterých by se daly identifikovat nebo i eliminovat psychologické zdroje averzních postojů predátorek.



Řešení situace ze strany oběti

Nejdříve jsem se tím vším začala vnitřně užírat a stresovat sama sebe. Ale po nějaké době jsem pochopila, že stresovat se situací, která ještě nenastala, a z věcí, které stejně neovlivním, je nesmysl. Prvním krokem bylo, že jsem se se svými obavami svěřila manželovi a následně nejlepší kamarádce. Musím říct, že tato sociální interakce mi hodně pomohla. Manžel zaujal postoj, že vlastně není nutné, abych se do tohoto zaměstnání vracela a že pokud budu chtít, mohu být s dcerou ještě chvíli doma. Že to ekonomicky ještě zvládneme. Kamarádce jsem vylíčila své obavy a vyprávěla situace, ve kterých jsem se na pracovišti ocitla. A ona mi pomohla najít vnitřní zdroje a postoje k řešení těchto situací, pokud by znovu nastaly. Jinak řečeno mi vysvětlila, že já nastavuji hranici, kam kolegyně pustím.

Po všech těchto zjištěních a uvědoměních jsem se trochu uklidnila a začala vymýšlet strategii. V první řadě mi došlo, že od mého odchodu na mateřskou dovolenou se stalo mnoho proměnných. Jsem starší, jsem matka a navíc už s vysokoškolským titulem. Všechny tyto aspekty by mi měly dát mnohem větší sílu v sociální interakci.

Při řešení této krize bych sama k sobě přistupovala následujícím způsobem:

- Pomoci vyjádřit emoce, normalizovat je a pomoci je stabilizovat, porozumět svému prožívání.
- Zjistit podpůrné přirozené sociální sítě.
- Hledání a posilování stabilizačních schopností.
- Pomoci vytvořit plán k řešení krize.
- Od intervenanta (sebe) očekávám empatický a podporující přístup. Bude mi naslouchat, nesoudit a pomůže najít řešení.

4.1.2 Od mobbingu k závislosti

Když se Věra seznámila s novou kolegyní Pavlou, která s ní měla sdílet kancelář, netušila, že se za čas stane obětí jejích šikanózních praktik. Pavla se jevila jako velmi schopná, práci rozuměla a Věra v ní získala potřebnou podporu a jistotu v pracovních záležitostech, ve kterých nebyla až tak suverénní. Po čase se jí začala svěřovat i se svým rodinným životem a trápením, které ji provázelo. Pavla pozorně naslouchala a zdála se být nejen kolegyní, ale i kamarádkou. Postupem času však „kamarádka“ Pavla začala nalézat v práci Věry chyby a nedostatky, začala zpochybňovat její pracovní výkon a dávala jí to nepokrytě najevo. Snaha Věry nezavdávat Pavle důvody ke kritice (např. začala chodit do práce dříve) však vyšla naprázdno a chování Pavly vůči ní bylo stále agresivnější. Postupně dosáhla toho, že Věra, která se snažila najít příčinu jejího chování,



přestávala věřit sama sobě. Pavla si chodila na Věru stěžovat jejích nadřazené a i když práce byla naprosto v pořádku, vždy si na Věru něco našla. Dokonce sama v pracovních dokumentech dělala změny, aby to vypadalo, že chybu udělala Věra. Věra chodila z práce domů velmi vyčerpaná, unavená a frustrovaná s pocíty naprosté neschopnosti a selhání. Měla problémy se spánkem a soustředěním, což řešila prášky na spaní, ke kterým později přibyla i antidepresiva. Poté co šéfová požádala Pavlu, aby Věru naučila její práci pro případ zastupování, stala se Věra terčem ještě více nejasných žertů a invektiv na její osobu.

Úleva pro Věru přišla až s novým vedoucím a povýšením Pavly na jinou pozici. Bohužel závislosti na lécích se ani po letech nemůže zbavit.

Analýza kazuistiky

Jednání a motivace agresora

Pavla se zaměřila na hledání chyb a jejich zveličování, stížnosti nadřazeným, úmyslné sabotování Věřiny práce a vysmívání se Věřině neschopnosti zvládnout pracovní náplň Pavly. Zvyšující se verbální agresivita Pavly vůči Věře představuje jednání se znaky mobbingu s preferencí a nárůstem

agresivních projevů chování. Vstřícnost Věry vůči Pavle je zneužívána, slouží k posílení převahy agresora nad obětí (vstřícnost je vnímána jako slabost).

Motivací Pavly je potřeba vyniknout nad kolegyní (poukazováním na její nedostatky a chyby), zneužití Věřiny důvěry a posléze i její závislosti na mocenském jednání Pavly, potažmo na jejich schopnostech zvládat bez problémů pracovní úkoly.

Prožívání a reakce oběti

Věra prožívá pocity překvapení, zklamání, strachu a nejistoty a hledá příčiny změn v chování Pavly. Cítí se nekompetentní zastávat svojí pracovní pozici, objevují se u ní sebeobviňující (intropunitivní) postoje. Ztráta sebedůvěry, sebejistoty a stres vytvářejí příznivé klima pro vznik posttraumatické stresové poruchy. Snaha vyrovnat se se stresujícími podmínkami končí u Věry únikem do závislosti na lécích.

Vznik násilné interakce

Vznik násilné interakce v tomto případě způsobil osobnostní profil agresorky, zejména její patologická potřeba seberealizace a sebeprosazení.

K tomu se dále přidaly i povahové rysy oběti – zejména její potřeba přátelského, afiliativního jednání, tendence k sebedoceňování (jsi lepší než já), narušená sebedůvěra, nízké sebevědomí, tendence k sebeobviňujícím postojům a vyhýbání se konfliktům.

Rozvoj mobbingu umožnilo i pracovní klima a jednání ostatních zaměstnanců – proč vedoucí naslouchala stížnostem Pavly na Věru a nevyslechla také druhou stranu? Pokud věděla o konfliktním vztahu mezi nimi, proč nezasáhla? Kdo ze zaměstnanců o probíhajícím násilí věděl nebo mohl vědět, a proč proti tomu nic neudělal? Proč nikdo nereagoval na změny v chování Věry (časné příchody do práce, zvyšující se chybovost). Osobnosti Věřina typu (submisivní, se sníženým sebevědomím, obávající se konfliktů), které se díky těmto charakteristikám nezřídka stávají oběťmi šikany, nejsou prakticky schopné bez podpory okolí tuto situaci ustát, a proces šikany tak často končí jejich odchodem nebo zhroutilím.

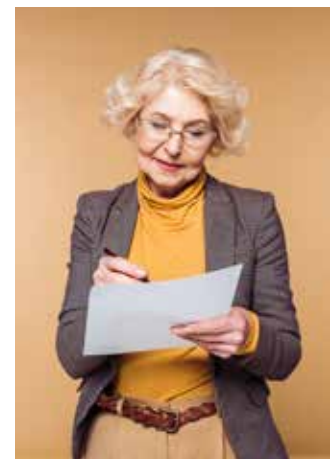
Možnosti psychologické obrany

Klíčovou roli u tohoto typu zaměstnanců při budování jejich psychologické obrany sehrává nejbližší nadřízený šikanovaného, případně kolegové, kteří jsou ochotni a schopni vyjádřit svoji podporu šikanovanému jedinci i svůj negativní postoj k chování šikanujícího, a to včetně společenských, právních, administrativních a dalších následků v případě pokračování mobbingu. Včasná registrace změn v chování jedince, včetně zjištění jejich příčin, je jednou z podmínek účinné obrany a zastavení dalšího vývoje násilné interakce.

4.1.3 Oběť nebo mobber?

„Tak tady vám nesu neschopenku, pane řediteli!“, ozve se a následuje vítězoslavný odchod z kanceláře ředitele. Co se vlastně stalo? Nic zvláštního. To jen jedna kolegyně přinesla neschopenku s diagnózou psychického zhroutilí ještě před tím, než jí mohla být předána výpověď ze zaměstnání. Skvěle zahrané divadelní představení plné slz a emočních výlevů sice našlo u pana ředitele pochopení, ale ztratilo na lesku v okamžiku jejího odchodu z ředitelny.

Neschopná či lépe řečeno všehoschopná kolegyně, která znemožňuje běžnou spolupráci na pracovišti a způsobila již odchod několika kolegů i kompletní rozklad mezilidských vztahů na pracovišti. Velmi nepříjemná v okamžiku, kdy někdo má jiný názor než ona, protože jen ten její je přece jediný a správný! Čeho nedosáhne křikem, tam zafunguje manipulace: „Já tu pracuju v potu tváře a do roztrhání těla! Já jediná mám zájem na plnění úkolů! Jste banda diletantských nedouků, jste k ničemu!“ Její neustálé neopodstatněné stížnosti u nadřízených, šíření pomluv na ostatní kolegy a snižování jejich odborných znalostí vytváří téměř nesnesitelné pracovní



prostředí. Aby prokázala své schopnosti a jedinečnost, neváhá psát o spolupracovnících, kteří kvůli ní a jejím manipulacím byli nuceni přejít na jinou pracovní pozici, dehonestující, a pomlouvačné dopisy jejich novým nadřízeným.

Bohužel jí tato taktika dost dlouho vycházela. Lidé raději ustoupili a snažili se vyhnout konfliktu. A když už s ní museli jednat, například pro získání jejího souhlasného stanoviska specialisty, museli si nezdědka vyslechnout řadu verbálních výpadů a urážek na svoji inteligenci. A protože navíc uměla svoji eventuální neschopnost šikovně maskovat, vedení organizace nemělo důvod tuto „kompetentní a nepostradatelnou“ kolegyni řešit. Situaci vyřešila až reorganizace pracoviště a její nucený odchod.

Analýza kasuistiky:

Jednání a motivace predátorky

Role oběti vůči nadřízeným a role despoty a majitele informační moci vůči kolegům, to jsou dvě oblíbené polohy jednání této likvidátorky mezilidských vztahů na pracovišti. Odborník ve svém oboru, na jehož názoru či stanovisku jsou čas od času odkázáni (již dopředu se setkání obávající) kolegové a kolegyně. Pachatelka „stínového“ bossingu využívá, či lépe řečeno zneužívá, tyto prostředky k dosahování svých cílů. Agrese (nejspíše naučená, instrumentální a chladná) a manipulace jsou dvěma základními a nejčastěji se vyskytujícími způsoby a projevy násilí na pracovišti. Od poznámek na nedostatečné kompetence žadatelů o stanovisko, přes dehonestující závěry o jejich inteligenci až po vytváření image osoby, která pro firmu dýchá a je připravena přinášet oběti za všechny, jejichž pracovní výkon je nedostatečný.

Proč to dělá? Potlačuje svoji nejistotu? Nebo strach? Nebo chce jen poukázat na výjimečnost své pracovní pozice a potažmo svou nepostradatelnost ve firmě? Nebo si takto uspokojuje svoji potřebu vyhrávat konflikty, které předtím sama vyvolala, aby ukázala, že má nad svými kolegy navrch a přeje si, aby o tom vedení bylo informováno?

Prožívání a reakce oběti

Obětí agrese této predátorky se může stát naprosto kdokoliv z kolegů či kolegyně, pokud:

- se ocitne v roli závislého na jejím odborném stanovisku k problému, který musí vyřešit;
- se ocitne na jejím blacklistu poté, co odešli na jiné pracoviště, protože odmítli její výpady a urážky akceptovat, a je tedy nutné, aby jejich nový vedoucí byl včas a „objektivně“ o jejich osobnosti a pracovním nasazení informován.

Pocity obětí eskalují mezi strachem, obavami, stresem, vztekem, tendencemi k proti agresii. Výsledkem je narušené sebevědomí a pocity bezmoci a ponížení pramenící ze závislosti na spolupráci s predátorkou.

Co umožnilo vznik násilné interakce

Nedostatečné anti agresivní či anti manipulativní aktivity obětí spolu s provozní slepotou managementu firmy vůči šikanózním projevům predátorky způsobenou a udržovanou jejím přesvědčivým vystupováním coby kapacity ve svém oboru.

Možnosti psychologické obrany

V rovině osobní:

Interakce a komunikace s touto osobou by měla být udržována ve věcné rovině, důležité je nenechat se vtáhnout do řešení vztahových otázek.

Příklady správné komunikace:

- Přišel/přišla jsem řešit (posoudit) problém, na který jste vy odborník. Nestojím o vaši zpětnou vazbu – že jsem neschopný/á, že jsem to udělal/a špatně.
- Chápu vaši špatnou náladu, když musíte x-krát vysvětlovat z vašeho pohledu triviální věc, podobnou zkušenost a pocity také zažívám, když se snažím někomu vysvětlit něco z mé odbornosti.
- Vadí mi vaše nevhodné (agresivní, manipulativní) chování, které vnímám (tím, že vyjádřím svoje pocity, mluvím o sobě, nenapomínám, nekritizuji).

- V případě hrozícího konfliktu kontrovat otázkou: „V čem je problém? Možná nejsme v rozporu, jen ten problém vnímáme každý ze svého úhlu pohledu.“
- Pokud odhadnu, že motivem agresivního jednání je potřeba dát najevo svoje kvality a přednosti, pak vyjádřený obdiv k takovému jedinci a jeho schopnostem určitě příjemně pošimrá jeho ego a mohlo by ho naladit na akceptovatelnější přístup a jednání. V tomto případě se však už taky sami dopouštíme manipulace.

V rovině organizační, manažerské:

Opakující se svědectví zaměstnanců o agresivních a urážejících způsobech jednání dotčené osoby by měly přispět k odstranění provozní slepoty managementu a k vytvoření reálného obrazu agresora jako problémového pracovníka, který může být sice odborníkem, ale zároveň je především likvidátorem mezilidských a pracovních vztahů. Dále už záleží na tom, co je pro management firmy prioritou.

4.1.4 Další případy mobbingu z praxe

Vedoucí budeš ty!

Na jedné z interních porad bylo oznámeno, že místo vedoucí, která odchází do důchodu, převezme Petra. Vztahy ve firmě byly dobré, nikdo příliš neřešil vnitrofiremní hierarchii, ale povýšení sebou samozřejmě neslo i určité vyšší pravomoci a jisté finanční polepšení. Petra byla potěšená, brala to jako ohodnocení své dlouholeté práce a měla pocit, že jí to přejí i ostatní kolegové. Dále pracovala jako doposud a neočekávala, že se od nového roku něco výrazně změní. Kancelář sdílela s kolegyní, která byl vlastně i její dlouholetou kamarádkou. Její průpovědky typu: „proč se s námi pěšáky ještě bavíš, paní vedoucí?“ nebo „tvoje nová kancelář“ brala zpočátku jako vtipné narážky a smála se jim.

Vůbec by ji nenapadlo, že ji kolegyně povýšení nepřeje a že by to mohlo mít dopad na jejich pracovní-kamarádský vztah. Později se nepříjemné situace stávaly stále častěji. Sdílení společné kanceláře začalo být peklem. Kolegyně trávila čas roznášením drobných pomluv po firmě. Nic velkého, jen aby „zasela semínko“ a přitom neukázala svou zášť, závist a změnu přátelského vztahu k Petře. Po celou dobu převládala velmi nepříjemná atmosféra. I přes snahu Petry se situace nijak nelepšila, spíše naopak. Narážky byly stále častější, ale navenek se kolegyně tvářila přátelsky a svou závist nedávala najevo. Petra neměla žádné argumenty. Zřejmě díky situaci v práci začaly vznikat i rodinné spory a hádky, což pro Petru bylo impulzem, že se rozhodla vše radikálně vyřešit a ukončila svůj pracovní poměr. Protože nechtěla nadřizovaným vysvětlovat, co se po celou dobu v kanceláři dělo (mj. ze strachu, že by jí nikdo nevěřil), neuvědla ani jako výpovědní důvod neshody na pracovišti, resp. mobbing.



4.2 Bossing

4.2.1 Odmítnutý ředitel

Agentura na zprostředkování dotací Evropské unie na vzdělávání zaměstnanců hledala projektového manažera. Markéta se o této pracovní pozici dozvěděla od svého známého – personálního ředitele této agentury. Přihlásila se, při pohovoru uspěla a nastoupila na nově vytvořenou pracovní pozici.

Ze začátku se Markétě v organizaci velmi líbilo, zodpovídala za projekty k čerpání fondů Evropské unie a měla relativně volné ruce. Vztahy s personálním ředitelem byly dobré, oba se znali ze společenských setkání pořádaných organizací, tykali si a setkávali se i na večírcích společných známých.

První konflikt s personálním ředitelem vznikl přibližně po měsíci, když Markétu pozval na pracovní oběd, kde se jí začal svěřovat se svými soukromými problémy. Neustále ji během oběda, který měl být

pracovní, lichotil a vyzdvihoval její povahové, lidské i fyzické kvality. Došlo také k sexuálním nabídkám (výměnou za možnost dalšího profesního růstu). Markéta tyto nabídky razantně odmítla. Od této chvíle se začal jejich pracovní vztah zhoršovat. Nedošlo k avizovanému zvýšení platu a Markéta začala



pocítovat ze strany kolegů pocit ostrčení. Jednalo se o případy, kdy již nebyla zvaná na společenské akce, v případě příchodu do kanceláře všichni kolegové přestávali hovořit atd. Markéta začala vykonávat i povinnosti administrativní pracovnice, neboť tato pozice nebyla v kanceláři obsazena, i když namítala, že tato činnost neodpovídá její pracovní náplni a dosaženému vzdělání.

Vedoucí ji začal slovně ponižovat (poznámky typu „no to snad kolegyně nemyslíte vážně!“ nebo „zkuste se příště zamyslet.“ byly na denním pořádku), znevažoval její schopnosti, snažil se ji vyprovokovat před kolektivem. Nechával si vše opakovat a vysvětlovat, proč se rozhodla zrovna takto a pak jí řekl, aby to ještě jednou celé zopakovala, že ji nevnímal apod. Sabotoval její práci, vše musela neustále předělávat. A pokud to bylo možné, tak vše obracel proti ní. Ze strany jejího přímého nadřízeného docházelo k zadávání nereálných termínů (např. chtěl mít v neděli hotovou zpracovanou analýzu nějakého problému). U Markéty se začalo projevovat nechutenství, byla podrážděná, plačtivá, špatně spala.

Během doby, kdy probíhala nejtěžší fáze tohoto konfliktu, se snažila zachovávat svoje zvyky, chodila pravidelně na tréninky, kde se „vybila“, často trávila večery se svými přáteli a svěřovala se jim, co se děje v práci a žádala je o radu. Podle jejích slov jí tato podpora a pravidelnost vedlejších aktivit chránily duševní zdraví. Přesto však byla výbušnější, několikrát se pohádala se svými blízkými, reagovala podrážděně, když po ní chtěl někdo úkol, který považovala za podřadný.

Velmi oceňovala podporu svých přátel, kteří vesměs stáli za ní (aktivně nebo pasivně). Má-li shrnout celou tuto záležitost mezi ní a jejím nadřízeným, vzpomíná si na pocit nespravedlnosti, lítosti a bezmoci na jedné straně a na straně druhé na to, že tato událost víceméně zapříčinila, že nevykonala moc smysluplné práce. Většina energie putovala do uklidnění této nepříjemné situace.

Analýza kazuistiky

Jednání a motivace agresora:

U většiny případů šikanózního jednání se objevuje jako jeden z faktorů, který nahrává vzniku násilné interakce, neschopnost či obavy oběti říci NE. V tomto případě se naopak asertivně vyřčené NE stalo spouštěčem pro přechod z role oběti potenciální na oběť reálnou. Motivem změny v chování ředitele se stává jeho potřeba vyrovnat se s odmítnutím jeho sexuálních nabídek. Další bossingové aktivity agresora pak představují akt pomsty za nedocenění jeho předchozí snahy při budování komfortní zóny pro „budoucí oběť“. Ve svém jednání a komunikaci pak agresor využívá prvky manipulace, díky kterým vznikají poruchy v komunikaci, nebo je jimi komunikace zablokována. Místo řešení problému ve věcné rovině komunikuje svá sdělení ve vztahové rovině, dává jim emocionální podbarvení, skrývá invektivy do poznámek (no to snad kolegyně nemyslíte vážně, nebo zkuste se příště zamyslet).

Prožívání a reakce oběti:

Pozitivní první dojem, který byl vyvolaný jednáním ředitele i dobrými pracovními podmínkami, se po odmítnutí jeho všeobsahující nabídky vytrácí, možná dochází i k prozření oběti a odhalení pravé motivace predátora. S přibývajícými bossingovými aktivitami (ostrakizace oběti spolupracovníky, nereálné termíny, dehonestace výsledků její práce, rozšíření pracovních povinností), začínají převažovat negativní pocity, jako je rozčarování, lítost, zlost, bezmoc (včetně somatických problémů) spolu s enormním výdejem energie k minimalizaci následků vzniklého stresu.

Vznik násilné interakce:

V tomto případě bossier využíval a disponoval možnostmi a mocí, na vzniku celé situace se podílelo i jeho osobnostní nastavení (osobní dispozice – zejména jeho schopnosti spolu se silnou motivovaností). Tyto tendence měly pro vznik bossingové interakce podstatně výraznější vliv než situační proměnné.

Možnosti psychologické obrany:

V tomto případě se potvrdila jako výrazně funkční sociální podpora, které se oběti dostalo (i když v tomto případě ne od kolegů), jakož i osvojení techniky a individuální obranné strategie pro boj se stresem. Už samotné porozumění tomu, proč predátor jedná tak, jak jedná, a odhalení pravých motivů jeho jednání sice jeho tendenci k invektivám nezmiří, ale oběti umožní vnímat a prožívat jeho aktivity méně osobně a možná i méně útrpně: „*Nejsem kritizována za to, co jsem nyní udělala (řekla, zpracovala apod.), ale za to, co jsem neudělala (na pracovním obědě), i když se to ode mne očekávalo.*“

4.2.2 Ochránce s postranními úmysly

Pro hladké zvládnutí adaptačního procesu byl dvěma nově nastupujícím zaměstnankyním Jitce a Radce přidělený jako mentor kolega Petr. Obě nové pracovnice byly zpočátku ze vstřícného přístupu Petra vůči nim nadšeny, takže jim nepřišlo ani zvláštní, když jeho telefonáty a SMS nebyly jen ryze pracovního charakteru a nezřídká se konaly ve večerních hodinách a o víkendech. Díky dlouhodobým vztahům Petra s nejvyšším vedením se mu podařilo pro obě kolegyně dosáhnout zvýšení osobního ohodnocení.

První, kdo časté kontakty ze strany Petra vnímal jako zásahy do soukromí, byl manžel Jitky, který poukazoval na to, že jemu nepíše po večerech nadřizený, stejně tak jako on neobtěžuje večerními telefonáty svoje podřízené. Jitka ho ukonejšila tím, že vydrží pár otravných SMS, když za to má takto báječnou práci. Averse manžela Jitky vůči Petrovi zesílila po návštěvě Petra s partnerkou u nich doma, a to především pro Petrovo majetnické chování vůči Jitce.



Poté Jitka sdělila Petrovi, že s ním ruší další mimopracovní SMS konverzaci (tak, jak se domluvili s manželem), což Petra vyprovokovalo ke kritice jejího manžela a vznesení návrhu, ať ho opustí a zůstane s Petrem – což ona striktně odmítla. Tímto okamžikem se pro ni práce stala peklem. Petr se k ní začal chovat naprosto přehlíživě, byl na ni vyvíjený neustále silný tlak na pracovní tempo, dostávala ty nejhorší případy, všechna její rozhodnutí byla špatná, nic neuměla, byla podle Petra k ničemu a brzy se s takovou bude muset s prací rozloučit. Vzhledem k Petrově vztahu s nejvyšším vedením a jeho loajalitě vůči úřadu si problémů Jitky nikdo nevšiml a za chvíli byla skutečně tím nejhorším zaměstnancem. Z pracovního pekla poté Jitku vysvobodil až odchod z práce z důvodu těhotenství.

Analýza kazuistiky

Jednání a motivace agresora

Jedná se o kvazi-bossingovou interakci, ve které mentor v roli pomáhajícího nezvládá požadavky a zejména hranice svého pomáhání a svoji (situačně podmíněnou) moc rozšiřuje i do sfér soukromých. Díky víkendovým či pozdně večerním telefonátům a SMS se postupně stává „majitelem“ času svých obětí. Obrannou reakci jedné z obětí Jitky a jejího manžela v podobě nastavení hranic odmítá, přičemž současně odhaluje pravou motivaci své přílišné péče. Jitčino rozhodné NE se posléze stává spouštěčem bossingových aktivit mentora (silný tlak na pracovní tempo, obtížné úkoly složitě na rozhodování a řešení) s cílem pomstít nevděk, kterého se za svůj nadstandardně pomáhající přístup dočkal. To vše za provozní slepoty vrcholového managementu, u kterého je dobře zapsaný.

Prožívání a reakce oběti

Příjemné překvapení, jak se firma stará o adaptaci nastupujících zaměstnanců a nadšení z přístupu mentora vedlo u Jitky k vytvoření přátelských (až rodinných) kontaktů s agresorem. Přetrvávající pozitivní první dojem pak bohužel vedl k přehlédnutí signálů manipulativního a majetnického chování mentora, které však naštěstí zaregistroval její partner a učinil tomu přítrž. Přesto se posléze u Jitky projeví pocity jako strach, bezmoc, stres a nalezení řešení v podobě úniku z práce.

Co umožnilo vznik mobbingové interakce

Osvojená sociální dovednost mentora při vytváření příznivého prvního dojmu, umění získávat lidi a pomocí manipulativních technik vstupovat za hranice jejich potřeb a zájmů. V trojúhelníkovém dramatu, který vytvořil, se on cítí být zachráncem Jitky (oběti) před manželem (pronásledovatelem). Ve chvíli, když Jitka dává najevo, že se jako oběť necítí a záchranu odmítá přijmout, se ze zachránce Petra rázem stává pronásledovatel a z manžela pronásledovatele naopak zachránce. Dále se k problému přidává provozní slepota managementu, který není schopen postřehnout změny v chování Jitky a ani její náhlé negativní hodnocení mentorem.

Možnosti psychologické obrany

V rámci nově utvářených pracovních vztahů je vždy na místě zdrženlivost při získávání prvního dojmu a hledání motivů nadstandardně vstřícného jednání. Stejně tak je důležité jasné a zřetelné vymezení hranic mezi soukromým a pracovním časem (a jeho naplňováním). Jitka měla začít včas komunikovat s managementem o příčinách změn v jejím hodnocení mentorem a hledat sociální oporu mezi kolegy.

V našem případě invazivního páchání dobra mentorem je zřejmý význam podpory blízkých a rodinných příslušníků oběti při tvorbě a realizaci antimobbingových strategií – v tomto případě manžela, který nejen pomohl zkorigovat manželčin obdiv vůči mentorovi, spolupodílel se na vymezení hranic mezi pracovním a osobním životem a poskytoval ji podporu ve stresujících situacích souvisejících se změnou pracovního klimatu.

4.2.3 Jsem jediná, kdo neumí říci NE

Pro moji pracovitost si mě vedoucí oddělení vybral jako svého zástupce. Povýšení se neprojevalo ve zvýšení mzdy, ale ve větším objemu práce, povinností i zrychlení pracovního tempa. Práce mě bavila a taky mi dělalo dobře, když mne šéf chválil a kolegové uznávali.

Po nějakém čase ve funkci jsem zjistila, že vedoucí na mě postupně začíná přeposílat veškerou emailovou komunikaci, kterou je nutné vyřešit! Mnou zpracované emailové odpovědi nadřizovaným pak



podepisuje a pod svým jménem odesílá. Pokud telefonoval z pevné linky, musela jsem telefonát poslouchat, a pokud to bylo možné, tak i volajícím odpovídat! Neudělal beze mě takřka žádné rozhodnutí. Pod všemi materiály, které jsem vypracovala, muselo figurovat jeho jméno. V práci šéf trávil jen nezbytně nutnou dobu. Když jsem se snažila ohradit, že takový objem práce nezvládnou, odpovídal mi, že jsem jediná, komu může důvěřovat, protože zbytek týmu by zadané úkoly nezvládl. Dovolenu jsem si mohla brát pouze v případě, že v tom daném dni nebyla v plánu žádná důležitá schůzka.

Když jsem se ohradila a snažila se situaci změnit, bylo mi sděleno, že pokud se mi to takhle nelíbí, tak prý mohu práci změnit, ale ať počítám s tím, že mi dá špatné reference. Po nějaké době nastoupil nový vedoucí odboru, který si situace v oddělení všiml a rozhodl se, že ji změní on. Reakce mého vedoucího oddělení však byla taková, že se mnou přestal komunikovat, obvinil mě, že vedoucímu odboru donáším (čímž si stejně nepomůžu), šířil o mně pomluvy, požadoval vypracování úkolů, které mi nikdy nezadal apod. Všechno skončilo diagnózou totální vyčerpání a úzkostná porucha s čtyřměsíční pracovní neschopností. Bohužel dodnes užívám 7 prášků denně.

Analýza kazuistiky

Jednání a motivace agresora

Povýším tě na svého otroka – tak by se dala vyjádřit psychologická podstata jednání agresora ve výše uvedeném příkladu, která postupně získala bossingový ráz. Jsi jediná/ý, na koho se mohu spolehnout, zní jedno ze zaklínadel manipulativních technik. Pošimrat ego, vložit důvěru, vyvolat pocit jedinečnosti a neskonalého obdivu k našim schopnostem a pracovním výkonům, nebo také

obalamutit, ukecat, zotročit, udělat vše pro to, abychom neměli šanci jeho požadavkům říci NE, abychom trpěli pocity viny v případě, že jsme se na odpověď NE vzdali.

Umně využívané, praxí ověřené a navenek (zejména zpočátku) nešikanózně působící manažerské figle vedoucího:

- Spolurozhoduj se mnou
- Sám/sama si urči, jak postupovat
- Mám v tebe absolutní důvěru
- Jako vedoucí oddělení podepíšu (a vydávám za své) vše, co jsi zpracoval/a
- Jsi jediný/á, na koho se mohu spolehnout

V momentě odmítnutí dalších požadavků však chování postupně přechází v otevřenou agresi (vyhrůžky, pomluvy, podezírání, osočování) jako reakce na změnu vyvolanou příchodem jejich nového nadřízeného.

Prožívání a reakce oběti

Vzhledem k tomu, že ji práce baví, a spolu s funkcí přijala i odpovědnost (takhle je to správné a tak to má být), chybí zde základní předpoklad pro vznik oběti, a to, aby se jako oběť cítila. Až vedoucím přestovaný a prezentovaný pocit její nepostradatelnosti a zodpovědnosti, množství práce a časové nevolnictví, ve kterém se ocitá, jí umožňují uvědomit si svoji novou roli – roli oběti, kdy se jako oběť začne i cítit a pocity oběti zažívat, včetně důsledků z toho plynoucích.

Co umožnilo vznik násilné interakce

Osobnost vedoucího a jeho řídicí dovednosti čerpané nejspíše z manažerských publikací spolu s ochotou oběti (a jejím smyslem pro povinnost) pracovat do roztrhání těla, to vše na pozadí skupinové podpory ostatních členů oddělení, kterým tento stav umožňuje využívat beztretně institut skupinové lenosti. To vše jsou prvky usnadňující vznik bossingové interakce, která vrcholí otevřeným bossingem vedoucího jako reakcí na ztrátu své dosud neskonale loajální zástupkyně.

Možnosti psychologické obrany

Komplikujícím prvkem při vytváření individuální obranné strategie vůči bossingovým aktivitám vedoucího jsou charakterové vlastnosti oběti, zejména její postoj k lidem, práci a nakonec i k sobě samé (odpovědnost a s ní související zvýšená úzkostlivost, nekonfliktnost, nerespektování vlastních potřeb a jejich uspokojování, problém při vytváření osobních hranic pro pomáhání apod.).

Podle známé Belbinovy typologie týmových rolí má nejbližší k typu realizátora (pracanta, implementera) pro svůj smysl pro praktičnost a disciplínu, systematické řešení problémů, výraznou loajalitu k firmě (její loajalita k firmě je méně závislá na vlastních zájmech), spolehlivost a snahu udělat to, co se udělat musí.

Předpokladem účinné obrany je včasná identifikace prvků manipulace s následným asertivním NE při překračování jejích osobních hranic (a možností) ze strany vedoucího. Je nutné bránit se nutkavému přebírání odpovědnosti, uvědomit si svoji hodnotu a nepostradatelnost (pro vedoucího, pro oddělení) a využít ji při vymezování hranic možného. Svým přístupem k práci – především pracovním nasazením, ochotou obětovat svůj čas a energii, zodpovědností a nerespektováním vlastních potřeb – nevytvářet automobingovou smyčku (tzn. nezotročovat sebe sama).

V tomto případě byl proces bossingu vyřešený pomocí deus ex machina v podobě příchodu nového vedoucího odboru, což je v takových případech spíše výjimkou než pravidlem.

4.2.4 Zmanipulovaný šéf

Před lety jsem pracovala v jedné malé firmě. Náš pracovní kolektiv tvořili mladí lidé od 21 do 27 let, plní elánu a nadšení. Výjimkou byl akorát náš šéf a zároveň majitel společnosti. Byl to klidný, usedlý a konzervativní muž ve věku přes 45 let (z našeho pohledu dvacátníků tedy takový taťka), ženatý, otec dvou dospělých dětí. I navzdory věkovému rozdílu lze říci, že naše kolegiální a mezilidské vztahy fungovaly skvěle, šéf byl férový a spravedlivý, s kolegy jsme byli kamarádi a sebraná parta.

Na pracovišti panovala přátelská atmosféra a trávili jsme společně spoustu času i při volnočasových aktivitách.

Jednoho dne šéf rozhodl, že náš kolektiv je třeba posílit o dalšího člena a zanedlouho nastoupil nový kolega Libor, který zpočátku působil tiše a nenápadně a ničím se nevymykal běžnému chování. Po uplynutí adaptační doby jsme však zjistili, že se jedná o extrémně ambiciózního jedince, který v cestě za kariérou nebude váhat „jít přes mrtvoly“, jak se jednou sám vyjádřil v alkoholovém opojení na jedné z neformálních akcí firmy.

Libor se při uskutečňování svých záměrů zaměřil na našeho šéfa, který se nám začal měnit před očima. Libor se na něj doslova nalepil, začal okupovat jeho kancelář a pomalu, ale jistě se stal jeho pravou rukou. Šéf začal být nervózní a podezřívavý, po letech tykání nám nařídil, abychom mu začali znovu vykat. Zničehonic nám začal kontrolovat poštu, složky v počítači i zásuvky psacích stolů, čím dál více se také uchyloval ke křiku a agresivnímu jednání. Atmosféra v kanceláři pomalu houstla, začali jsme do práce chodit s nechutí a napjetí, došlo i ke zhoršení dosud ukázkových vztahů mezi námi, v kolektivu začaly stále častěji vznikat spory a hádky.

Šéfa jsme postupně přestali poznávat, zanedbával práci, začal se mladistvě oblékat, často chodil do práce opilý a býval pak agresivní a sprostý, dokonce začal mít zcela nevhodné poznámky vůči některým kolegyním. Jeho vedoucí pozici přebíral ve firmě kolega Libor, který také zanedlouho vůči nám začal uplatňovat šikanózní praktiky. O jednom z kolegů začal šířit pomluvy, že je gay a že mu dělá nemístné milostné návrhy. Nejhorší na celé situaci bylo, že tyto poznámky začal trousit i před klienty. Ačkoliv šlo o absolutní lži, kolega tento tlak neustál, zhroutil se a posléze podal výpověď.



Další obětí Libora se stala kolegyně, která byla nařčena z toho, že vyradila nabídky konkurenci, a tím poškodila firmu. Když se kolegyně ohradila, že se jedná o nesmysl a že se případně obrátí i na policii, vzal Libor zpátečku s tím, že se asi spletl. O několik dní později si však tuto kolegyni

zavolal do své kanceláře. Nevěděli jsme, co přesně se v kanceláři dělo, ale po dlouhé době kolegyně vyšla s pláčem a vyrozuměli jsme, že na ni byl činěn sexuální nátlak. Kolegyně druhý den nastoupila na nemocenskou a zanedlouho po tomto incidentu ve firmě skončila.

Nakonec jsem se stala terčem jeho útoku i já. V odeslané poště jsem objevila obsahově zcela nesmyslný email plný gramatických chyb, který byl mému klientovi odeslán v době, kdy jsem již nebyla v kanceláři. Šéf, se kterým jsem situaci chtěla řešit, nad tím mávnul rukou a odbyl mě. Do firmy navíc začínaly přicházet anonymní stížnosti od údajně nespokojených klientů, což se nikdy předtím nestávalo. Měli jsme podezření, kdo za tím stojí.

Protože se nám situace zdála již dlouhodobě neúnosná a bezvýchodná, vše nakonec vygradovalo hromadným podáním výpovědí. Šéf byl z našeho odchodu viditelně otřesený, vypadal zklamaně a zrazeně. Nechal si zavolat Libora, který nás okamžitě zahrnul urážkami a výhrůzkami. Náš odchod z firmy byl pak okořeněný hrozbou podání trestních oznámení za poškození firmy a falešným obviněním z odcizení elektroniky a firemních dokumentů. Žádné trestní oznámení však nikdy nepřišlo, bohužel stejně tak ani mzda za poslední odpracovaný měsíc.

Analýza kazuistiky

Jednání a motivace agresora

Libor je prototypem stínového predátora a pachatele bossingu, jehož první obětí se stal jeho šéf (disponující legitimní mocí nad ostatními zaměstnanci), který uplatnil jedno ze zlatých pravidel manipulace:

- *Odhalím (probudím) tvoji neuspokojenou (a možná i ne dostatečně vědomou) potřebu, a stanu se tvým guru při jejím uspokojování! Stanu se pro tebe nepostradatelným a ty se staneš bílým koněm a nástrojem mých mocenských (potažmo bossingových) choutek! Já jsem totiž ten jediný, kdo to*

s tebou myslí dobře, kdo tě hodlá ochránit před úskoky loajálně se tvářících podřízených, kdo ti otevře oči a ukáže prstem na ty neloajální (důkazy o jejich neloajlnosti opatřím), aby ses jich z pozice své moci mohl zbavit.

A protože se tak děje, vzniká druhá skupina obětí predátorského chování Libora na pomezí mobbingu a bossingu – ostatní spolupracovníci. Ukolébání přechozími idylickými mezilidskými vztahy nepostřehnou včas změny, které Libor připravuje a realizuje skrze jejich společného šéfa. Důvodem k aktivní obraně pro ně zpočátku nejsou ani vynucené odchody jejich kolegy a kolegyně.

Prožívání a reakce obětí

Pro prožívání a chování šéfa se nabízí jako klíčový vysvětlující pojem tzv. změna sebepojetí – jako postoje k sobě samému (sebehodnocení, sebeúcta, seberealizace). Tato změna je pečlivě naplánovaná a podporovaná Liborem, takže není divu, že se šéf jako oběť necítí (aspoň ne do té doby, než prokoukne manipulaci, které podlehl), i když se jako oběť může svému okolí jevit.

A co prožívají ti, kteří byli šéfem Liborovi (za jeho zásluhy) obětováni? Překvapení, šok, nejistotu, ponížení, rozčarování, stres a strach, který deformuje jejich vnímání, kdy moc Libora v jejich očích nabývá až obludných rozměrů. Oběti paralyzuje na dlouhou dobu jejich obranné mechanismy, snižuje akceschopnost.

Co umožnilo vznik násilné interakce

Přebujelá potřeba Libora mít moc je jeho osobnostní rys, těší se ze závislosti druhých na vlastní osobě, na jeho rozhodnutí a zároveň disponuje schopností manipulativně skrýt své záměry a cíle za uspokojování potřeb druhých. Ve firmě narazí na vyhořelého šéfa a majitele firmy, který hledá nový smysl života a začne čím dál tím více podléhat Liborovu vlivu a naopak ho svým přístupem nadále posiluje. Tato výchozí situace způsobila, že signály a projevy bossingovo-mobbingového rázu nebyly oběťmi včas identifikované, jejich výskyt byl podceněný a v chování a reakcích obětí se objevily prvky pasivní rezistence (se všemi důsledky výskytu tohoto jevu).

Možnosti psychologické obrany

V rovině skupinového rozhodování a jednání šikanovaných zaměstnanců: po uvědomění si vzniklé situace se pokusit vyvolat jednání se šéfem, na kterém vyjádřit kolektivní názor a obavy o další osud firmy, vyvolat skupinový tlak, pokusit se pomocí metod přesvědčování a ovlivňování (argumenty, apely, otázky, vysvětlování a objasňování, kladné odpovědi, nedirektivní způsoby přesvědčování) změnit nekriticky pozitivní postoj šéfa k manipulujícímu Liborovi. V případě přetrvávající šéfovy hluchoty a slepoty pak nejlépe kolektivně a v co nejkratším termínu opustit potápějící se loď kormidlovanou Liborem (jak se stalo v popisovaném příběhu).

4.2.5 Další příklady bossingu z praxe

Jste nejslabší, máte padáka!

Vedoucí pracovnice, budoucí pachatelka bossingu, neprojevovala v prvních dvou letech od svého nástupu do organizace žádné nápadnosti či výkyvy ve svém chování směrem k pracovníci, která se později stala obětí její šikany. Ke změně došlo až poté, co nastoupila nová ředitelka bez výraznějších zkušeností s řízením takto specifického podniku, která svoji nejistotu kompenzovala vytvářením společenství blízkých kolegyň, které byly podobně profesně nezralé a současně ochotné překračovat etické normy. Na pracovišti se začalo dařit intrikám, pomluvám a zákulisním praktikám, které narušily do té doby fungující mezilidské vztahy.

Vedoucí pracovnice se nově vzniklé situaci rychle přizpůsobila a začala ji využívat tak, že donášela a očerňovala své kolegyně u ředitelky. Poté, co zjistila, kdo je v týmu tou nejzranitelnější (nejslabší) osobou, začala na ni vyvíjet nepřiměřený tlak a požadavky. Vyhlédnutou obětí byla paní s 20letou praxí,



kteřá se stala terčem následujících praktik: musela na dveře své kanceláře vylepit cedulku s textem, kam a proč odešla; dostávala od nadřizené neúměrné množství úkolů, které nemohla splnit; byla vedoucí před kolegy kritizována stále hrubějšími a vulgárnějšími výrazy; byla označena za příčinu všech pracovních pochybení a nesplněných termínů vedoucí; v požadovaném termínu bezdůvodně nedostala řádně naplánovanou dovolenou; stala se terčem pomluv; ze strany vedoucí jí byly zadržovány informace, které potřebovala k plnění pracovních úkolů apod. Šikanovaná pracovnice si až po půl roce začala uvědomovat cíleně zaměřené agresivní a manipulativní chování své nadřizené. To jí dohnalo k pochybnostem o sobě samé.

Nová ředitelka mateřské školy a zásah do rodiny

Po odchodu původní ředitelky z MŠ, kde jsem byla zaměstnaná jako učitelka, nastoupila na její místo nová ředitelka, která předtím pracovala také na pozici učitelky, a neměla tak s vedoucí funkcí žádné zkušenosti. Spolupráce se zpočátku rozvíjela skvěle, o prázdninách toho roku jsme se podílely na důkladné rekonstrukci MŠ a vytvořil se mezi námi přátelský vztah.

Bohužel se tento vztah začal rozšiřovat na moje rodinné příslušníky, neboť ředitelka vyrůstala v neúplné rodině a oblíbila si moji tetu, ve které zřejmě viděla náhradní matku. Vše se zdálo nejdřív



v pořádku. Bohužel po nějaké době jsem začala pozorovat, že nejsem informovaná o záležitostech kolem dětí a pracovních vztahů, které ovlivňovaly i moji práci. Postupně jsem se stala obětí bossingových praktik. Bylo mi znemožněno vyjádřit svůj názor a připojit se ke konverzaci. Veškerá moje práce byla kritizována a kritika se postupně rozšířila i na můj osobní život. Ředitelka mě začala pomocí SMS kontrolovat i o víkendu či ve dnech řádné dovolené a pracovního volna. Byla jsem odsunuta do vedlejší místnosti, údajně proto, abych měla klid na práci. Kolegové z opatrnosti nevyhledávali kontakt se mnou,

pokud byla ředitelka přítomna. Moje pracovní nasazení a výkony byly znevažovány a hodnoceny neobjektivním způsobem. Veškerá moje rozhodnutí byla zpochybňována, případně nebyla vůbec brána v potaz.

Po celkovém psychickém kolapsu jsem přistoupila na konzultace s psychologem. Ten definoval počínání ředitelky jako šikanu ze strany zaměstnavatele a doporučil mi techniky a postupy, které je v této situaci vhodné použít.

Šéf hulvát

V nedávné době přibyla k mým pracovním zkušenostem i jedna zkušenost z oblasti šikany na pracovišti – bossingu. V mém případě se jednalo o neustálé ponižování jak spolupracovníků, tak mé osoby. Pro firmu jsem pracovala přesně 5 let, vše probíhalo jako v každé korporaci, jejímž cílem je



zisk. Moje pozice byla byznysového charakteru, zaměřená na výkon a cíl bylo na denním pořádku. Tři roky byly ve firmě naprosto perfektní, k šéfovi jsem vzhlížela, respektovala ho, on si mě vážil, motivoval mě a v případě problému jsme vše společně vyřešili. Ráda na něj vzpomínám.

Změna nastala s přestěhováním naší divize do centrální budovy. Spolu s příchodem nového nadřizeného jsem se dočkala opakovaně verbálního ponižování. Začalo se objevovat snižování mé odbornosti, ponižování a cílené verbální útoky na moji osobu. Nový šéf se tímto způsobem patrně zbavoval svých problémů a řešil svůj pracovní stres, ale zároveň vnášel nepohodu mezi všechny podřízené. Jeho jednání vůči mně vyvrcholilo monologem na téma, že jako žena jsem neschopná a pokud nesplním měsíční cíl plnění, nechá mě vyvést za bránu společnosti. V případě, že

jsem se bránila, začal kritizovat mou drzost.

Jeho útoky nikdy nesměřovaly pouze k práci, ale vždy k mojí osobě jako takové. Vždy se zaměřil na slabou stránku člověka. Když měl svůj den, užíval si své nadřazenosti, kterou rád dával najevo

slovy: „Držte hubu, když mluvím.“ Při jednom takovém výlevu jsem překvapila sama sebe, když jsem se zvedla od stolu, poděkovala mu za přednášku a řekla, že si nepřeji, aby se mnou takto a tímto tónem mluvil, že si tak vulgární chování ke mně nedovolí ani vlastní rodiče. Následovalo zděšení v jeho obličej, zrudnutí a třísknutí do stolu. Jeho mluva byla zrychlená, zase vulgární a vyhodil mě ze zasedací místnosti. A to bylo také naše poslední setkání před tím, než jsem donesla na personální oddělení svoji výpověď.

E-mail jako nástroj bossingu

Při firemním workshopu k problematice manažerské komunikace poskytl jeden z účastníků ostatním ukázkou e-mailové komunikace manažera se svými podřízenými. Z textu (viz níže) bylo patrné, že se jednalo o urážlivé, arogantní a zastrašující chování manažera bez ověření aktuální situace na jednotlivých pracovištích. Zcela zde chyběla snaha o zjištění příčin a nabídka pomoci. E-maily byly vždy napsány velkým červeným písmem a některé pasáže ještě doplněny výrazným žlutým podbarvením. Navíc tyto e-maily byly poměrně četné, téměř na denní bázi.

Příklady zaslaných e-mailů:

- Provedl jsem kontrolu a zjistil, jak (ne)pracujete a (ne)děláte
- Obrázek si z níže uvedených čísel udělejte sami!
- Ptám se: „Co chcete po vašich lidech na vašich pobočkách? Chcete po nich práci? Proto tedy neděláte? Anebo už berete plat jen za to, že jste laskavě přišli do práce?“
- Jak byste vyhodnotili tento výsledek?! Já ho hodnotím tak, že: nefunguje vaše denní řízení, nefunguje příprava na schůzky, nepracuje se na (...), kašle se na (...)
- Z toho důvodu jsem NESPOKOJEN s vašimi výsledky a chápu to tak, že naši vedoucí pracovníci nechtějí bonusy. Je to OSTUDA!!!
- Každý uvedený manažer si přes víkend promyslí, zda a jak je spokojen se svými výsledky a se svými lidmi a zda náhodou není na své pozici ZADARMO drahý!



Vedení firmy po seznámení s těmito e-maily oznámilo, jaký styl komunikace nebude tolerovat a zároveň nastavilo nová pravidla e-mailové komunikace.

Nezvládnutá komunikace

V našem podnikovém oddělení došlo k organizačním změnám, kvůli nimž musel být propuštěn jeden ze zaměstnanců. Celá situace by se dala zvládnout velmi jednoduše, kdyby fungovala komunikace směrem dolů. Místo informace ze strany manažerky o tom, že je třeba uvolnit jedno místo, však byli členové týmu individuálně zvaní na tajné rozhovory, kdy za každou druhou větou jim bylo připomenuto: „Hlavně to nikomu neříkej!“, případně „Nesmíš to říct tomu a tomu!“

Od vedení jsme se dozvěděli, že hodnocení plnění pracovních úkolů bylo až druhým kritériem potenciálně propuštěného. Situace se nezměnila ani v momentě, kdy jeden z členů našeho týmu přišel s výpovědí sám, a management tak nemusel dělat žádná nepopulární rozhodnutí. Místo toho vcelku nepochopitelně dostali tři členové týmu nabídku k výpovědi dohodou (mimochodem se jednalo o tři pracovníky s nejlepším hodnocením).

Manažerka se začala zaplétat do vlastních lží, vzájemně poštvávala členy týmu proti sobě a začala šikanovat zaměstnance, který dal výpověď a kterému zpestřila poslední dny ukládáním úkolů, na které nebyl připravený. Díky špatně zvolené a manipulativní komunikaci manažerky a setrvalému udržování lidí v nejistotě vznikla značná nespokojenost členů týmu a z jejich strany vyvstal požadavek řešit toto chování jako bossing, a to na vyšší úrovni než doposud, protože nejbližší nadřízená manažerky všechny dosavadní stížnosti zaměstnanců zametala pod koberec. Výsledkem týmového koučinku je však přetrvávající nedůvěra v manažerku a napjatá atmosféra v týmu.



Vrchní sestra

Zaměstnankyně nastoupila do domova seniorů na pozici vrchní sestry plná očekávání a radosti. Předtím nikdy ve vedoucí pozici nepracovala a brala to jako výzvu. Při své nové práci si dodělávala vysokou školu – magisterský obor, což znamenalo, že bude mít vyšší vzdělání než její nadřízená. Vrchní sestra se rychle zaučovala a vše probíhalo tak, jak mělo. Krátce po té, co si dodělala vysokou školu, začala pociťovat první problémy s ředitelkou. Ta se na ni přestala usmívat, občas nepozdravila,



a když vrchní sestra vešla do místnosti, zdálo se, že není vítaná. Vrchní sestra nechtěla být vztahovačná a snažila se přesvědčit sama sebe, že si to jen namlouvá a není to realita.

Následně ale zjistila, že ředitelka chodí mezi jejími podřízenými a pomlouvá ji. Dozvěděla se to od kolektivu a bylo jí to líto, ale nevěděla, jak se proti tomu může bránit. Jediné, co ji napadlo, byla přímá konfrontace tváří v tvář, ředitelka však vše popřela. Následně situace eskalovala a ona si byla čím dál tím víc jistá, že nadřízená rozpoutala hon na čarodějnice a tou čarodějnící je ona. V domově měli systém celoustavních odměn, ale i zaměstnanci na nejnižších pozicích dostávali více než vrchní sestra. Přitom reference na její práci od ostatních byly dobré, avšak ona sama začala být čím dál více

nejistá, zda opravdu dobrou práci vykonává. V době její dovolené nařídila ředitelka údržbáři, aby násilím vyrazil dveře její kanceláře, protože tam měla údajně nějaké zprávy od klientů, což ovšem nebyla pravda, protože ty byly uloženy v kartotéce a současně také byly k dispozici náhradní klíče od její kanceláře.

Vše vzalo rychlý spád, když sociální pracovnice domova nahlásila vedení, že spolu s vrchní sestrou pojedou na sociální šetření do nemocnice. Po návratu pak byla vrchní sestra povolána do ředitelny a bylo jí sděleno, že bude sesazena z pozice, protože si dovolila odjet bez svolení. Zajímavé na tom bylo, že sociální pracovnice vyvázla bez postihu, i když ředitelka tvrdila, že pracovní cestu jí ani jedna nenahlásila. Teprve v momentě, kdy vrchní sestra vyslovila, že se cítí být obětí šikany, přišla ředitelka za sociální pracovnicí a oznámila jí, že byla donucena postihnout i ji. Vrchní sestře pak ředitelka sdělila, že až se bude umět chovat, bude jí funkce vrácena.

4.3 Staffing

4.3.1 MY versus ty

Při organizačních změnách v podniku jsem převzala další pracovní oddělení, které bylo velmi oddané své původní nadřízené, která v důsledku změn odešla. Tuto změnu její podřízení nepřijali a moje úsilí o spolupráci bojkotovali. Zatímco při kontaktu tváří v tvář byli spolupráci nakloněni, při skupinovém



rozhodování pak moje pokyny ignorovali či rovnou vetovali. Dále se domlouvali a setkávali na společných akcích bez mé účasti, nebyla jsem zvána. Postupně začali dávat výpovědi a stěžovali si na moji osobu. Moje původní oddělení bylo nadále bezproblémové, zatímco několikaměsíční boj s druhým oddělením se podepsal nejen na mých řídicích schopnostech, ale i na psychice. Vyzkoušela jsem všechny možné manažerské přístupy, byla jsem chápavá a milá, zkoušela jsem situaci ignorovat a zaměřovat se jen na práci i pozitivní přístup. Pak jsem byla přísná, pohrozila jsem finančními postihy a někdy i křičela, nic však nepomohlo.

Mé manažerské selhání se odrazilo i na mém soukromém životě. Pomohla mi personální manažerka (neodešla jsem z práce) a užívání psychofarmak, která zmírnila úzkost. Bohužel jsem se jí však dodnes nezbavila.

4.3.2 Staffing – podřízení jako oběti nebo agresoři?

Několik zaměstnanců podniku obvinilo dvě manažerky (ředitelku a její zástupkyni), které přišly z jiné organizace s rozdílnou firemní kulturou a stylem práce, ze šikany a bossingu. Po několika měsících po jejich příchodu si část původních zaměstnanců písemně stěžovala u zřizovatele (nadřízeného) na jejich neúnosné jednání, na panující atmosféru strachu a v neposlední řadě i na bossing ze strany ředitelky a její zástupkyně. Z předložených dokumentů a rozhovorů, které provedli nezávislí auditoři se stěžujícími si zaměstnanci, vyplynul jednoznačný závěr, že ze strany stěžovatelů docházelo opakovaně k neplnění pracovních úkolů a nedodržování termínů. Bossing nebyl prokázán.



Analýza kazuistik

Jednání a motivace agresorů

Ve dvou výše uvedených příkladech můžeme pozorovat ukázkou šikany ze strany podřízených vůči nadřízenému, tzv. staffingu. Pasivně agresivní jednání aktérů vůči novému vedoucímu, odmítání změn, které jsou s novým vedoucím spojeny, hledání signálů bossingu v jakémkoliv požadavku či úkolu ze strany nadřízeného, jeho ostrakizace ve všech směrech, podávání výpovědi či vyhrožování výpovědí. To jsou nejčastěji uplatňované způsoby jednání aktérů tohoto druhu šikany.

Nejobecnějším možným motivem jejich jednání je strach ze změn, které s příchodem nového vedoucího mohou očekávat (ztráta pocitu jistoty a bezpečí), skupinové klima v podobě soupeřivých postojů členů skupiny vůči těm z cizí skupiny, falešné projevy skupinové soudržnosti a názorové jednoty, smutek po starých pořádcích. Častokrát mohou stát v pozadí také neukožené ambice některého z členů týmu, který byl potenciálním adeptem na pozici vedoucího, tento stínový vedoucí se pak mnohdy stává iniciátorem revolty s potřebou získání převahy (moci) nad novým vedoucím, jehož lidský přístup k podřízeným je jimi považován za projev jeho slabosti.

Prožívání a reakce oběti

Podřízenými prezentované averzní postoje vůči vedoucímu negativně ovlivňují proces jeho sociální adaptace na tuto pozici. V závislosti na svém osobnostním založení, zejména schopnostech a motivaci, jakož i zkušenostech s výkonem manažerské pozice, jedinec zažívá překvapení (ne zrovna příjemné), hledá příčiny svého nepříjetí, hledá způsoby a cesty ke změně negativních postojů zaměstnanců (k němu, jeho rozhodnutím, úkolům). Dále zažívá stres, pocity selhání, hněv, pocity bezmoci, pochybnosti o své manažerské kompetenci, hledá podporu (ve skupině, u nadřízených) k získání referenční moci, často volí agresivní či únikové způsoby vyrovnávání se se stresem.

Co umožnilo vznik násilné interakce

Za klíčovou podmínku vzniku tohoto typu násilné interakce lze považovat absenci vzájemné informovanosti účastníků. Neinformovanost zaměstnanců o připravovaných změnách, jejich příčinách a osobnosti nového manažera vytvářejí prostor pro zaručené zprávy a informace, šeptandu a fámy, které vyvolávají strach, pocity nejistoty a apriori negativní přijetí. Stejně tak nedostatečná informovanost nastupujícího vedoucího o skupině podřízených (jejím složení a fungování) je pro jeho startovní pozici značným handicapem a nežádka také příčinou jeho rozčarování.

Možnosti psychologické obrany:

- Identifikovat zdroje averzních postojů vůči vedoucímu, včetně motivů jednání agresorů.
- Preferovat přechod od porozumění k asertivnímu prosazování svých požadavků, od jednostranné závislosti ke vzájemné závislosti.
- Využívat prostředky legitimní moci (odměňovat, trestat), kterou jako vedoucí disponuje.
- Získávat spojence (především v práci, ale také v soukromém životě).

4.3.3 Další příklady staffingů z praxe

Na šéfkou jsi mladá

Petra se hlásila na pozici asistentky do advokátní kanceláře. U pohovoru zjistila, že se jedná o zástup hlavní asistentky po dobu její rodičovské dovolené a že ve svém věku 25 let bude mít pod sebou dalších pět žen. Ty však byly starší než ona a ve firmě byly již delší dobu, nejspíš si proto na toto



místo myslela některá z nich. Na začátku se na ni usmívaly a byly přátelské, ale jakmile nastoupila a měla jim zadávat práci, neodpovídaly jí. Začaly ji ignorovat, veškerou svou práci překládaly na ni, stěžovaly si nadřízenému, že pracuje velmi pomalu a dělaly jí naschvály.

Petra se ráno budila s bolestí žaludku a do práce se jí nechtělo. Peníze však potřebovala na nájem, a tak do dobře placené práce šla. Poslední kapkou však bylo, když se měly odesílat důležité podklady pro soud, které měly kolegyně Petře předat. Ty je však schovaly a druhý den dělaly jakoby nic. Byl z toho obrovský problém, u soudu dokumenty chyběly, nadřízený musel platit dodatečné zaslání a pokutu, kterou samozřejmě vyúčtoval i Petře. Poté si ji vzal „na kobereček“ a ptal se, co se s ní děje, že u pohovoru byla přece nejlepší. Petra šla s pravdou ven, a i když ji šéf přesvědčoval, že zjedná nápravu a zařídí, aby ji ostatní respektovali, v zaměstnání nakonec skončila. Zážitek šikany na pracovišti ji na nějakou dobu zamezil, aby si našla jinou práci, a musela také překonávat strach a nedůvěru k lidem.

Závěr

Problematika násilí v pracovních vztazích je závažným fenoménem dnešní doby, který by neměl být opomíjený. Z výzkumů, které byly doposud u nás realizované k výskytu různých forem patologických vztahů na pracovišti, vyplývá, že tyto formy jsou poměrně rozšířené. Vzhledem k tomu, že mobbing, bossing i staffing mají potenciálně velké dopady jak na dotčeného jedince, tak i na organizaci samotnou, je třeba těmto jevům věnovat patřičnou pozornost. V případě jejich výskytu musí management organizace přijmout adekvátní opatření k jejich eliminaci, protože jen tak může organizace plnit své poslání.

Z uvedených kazuistik případových studií mobbingu, bossingu a staffingu vyplývá, že základním předpokladem prevence a obrany před výskytem těchto jevů na pracovišti je přijetí vhodných obranných psychologických mechanismů a osobních postojů ze strany ohroženého zaměstnance. Neméně důležitý je ale také přístup ostatních aktérů vzniklé situace, jimiž jsou spolupracovníci, vedoucí pracovníci i osoby blízké a rodinní příslušníci.

U ohroženého zaměstnance je nezbytné přijmout strategii asertivního chování, nestavět se automaticky do role oběti a nevytvářet sám sobě automobbingovou smyčku. Důležité je nepřehlížet zesilující tendence útoků, požádat o pomoc a podporu okolí a řešit situaci včas, než se stane neúnosnou a bude mít často dlouhodobé dopady na psychické zdraví oběti. Kolegové a nadřízení by neměli přijímat roli lhostejných a nezúčastněných přihlížejících, kteří před problémem tzv. strkají hlavu do písku. Mobbing má zesilující tendence a negativně ovlivňuje mezilidské vztahy i pracovní výkon a celkovou atmosféru na pracovišti. Kdo je netečný k teroru vůči spolupracovníkovi či podřízenému, může se v budoucnu snadno sám stát příštím cílem agresora. Rodinní příslušníci oběti by neměli zapomínat na to, že často pouhé vyslechnutí a vyjádření podpory může výrazně ulevit psychickému tlaku, kterému je oběť vystavena.

Seznam zdrojů:

- [1] BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003. xiv, 181 s. ISBN 80-86517-34-9.
- [2] CAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ, Jan; CAKIRPALOGLU, Simona; ZIELINA, Martin. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. 175 s. Monografie. ISBN 978-80-244-5080-3.
- [3] CAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ, Jan; CAKIRPALOGLU, Simona; ZIELINA, Martin; SLAVÍČEK. Šikana na pracovišti: Modely empirického odhadu výskytu a psychologických problémů viktimizace na vzorku pracujících v České republice. *Československá psychologie*, 2019, roč. LXIII, č. 2, s. 136–149. ISSN 0009-062X.
- [4] CAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ, Jan; CAKIRPALOGLU, Simona; COUFALOVÁ, Denisa. Šikana na pracovišti a právní ochrana zaměstnanců v České republice. *Psychologie a její kontexty*, 2016, roč. 7, č. 1, s. 19-36. ISSN 1803-9278.
- [5] ČABANOVÁ, Bohumila; DOBIÁŠOVÁ, Karolína; HNILICOVÁ, Helena; Jaroslav UZEL, Jaroslav. První výsledky dotazníkového šetření k projektu *Násilí na pracovišti ve zdravotnictví a sociálních službách v ČR*. In: HÁVA, Petr. *Násilí na pracovišti v oblasti zdravotnických a sociálních služeb v ČR: vstupní teoretické studie: empirické šetření*. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky, 2004. 136 s. ISBN 80-86625-21-4, s. 79-116.
- [6] ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. století, 2011*. Brno: Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD, 2011. 255 s. ISBN 978-80-210-5448-6.
- [7] HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.
- [8] HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. 143 s. Rádce. ISBN 80-85186-62-4.
- [9] CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 213 s. Právní rukověť. ISBN 978-80-7478-552-8.
- [10] KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7.
- [11] KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
- [12] LEYMANN.SE. *The definition of mobbing at workplaces* [online]. © 2021 LEYMANN.SE. [cit. 2021-06-10]. Dostupné z: <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>.
- [13] PIFFL, Otto. *Umění vést*. 1. vyd. Praha: Správa sociálního řízení FMO ČSA, 1991. 77 s. ISBN 80-85469-01-4.
- [14] SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. 28 s. Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-66-1.
- [15] SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.
- [16] ŠIMEČKOVÁ, Eva; JORDÁNOVÁ, Jitka. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges, 2015. 191 s. Teoretik. ISBN 978-80-7502-070-3.
- [17] WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. 155 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0.