

Kriegelová Marie

Psychologie organizace a řízení I.

MOBBING

Vymezení pojmu „ mobbing „

To mob - *srocovat se, obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout* .

Mobbing je "*Systematické intrikování, šikanování, četné lumpámy - tedy psychoteror na pracovišti, který je iniciován a řízen kolegy případně nadřízeným (bossing) s cílem někoho poškodit - aktivním a trvalým tlakem po delší dobu - resp. způsobit určité osobě nějakou škodu*"

Termín mobbing používal ve svých popisech chování zvířat také slavný etolog Konrad Lorenz, který jím popisoval "útok smečky na vetřelce, který vnikne do jejího teritoria". O masové rozšíření tohoto pojmu ve světě se svými statěmi zasloužil profesor Heinz Leymann.

Za mobbing tedy považujeme četné akce na pracovišti, které mohou takto postiženého znevažít a poškodit jeho pověst, snížit jeho sebeúctu či sebevědomí, či dokonce způsobit škody na jeho zdraví.

Výskyt mobbingu

Nejčastěji se mobbing vyskytuje mezi osobami stejně postavenými. Znamená vydělení z kolektivu, postižené vystavuje extrémnímu sociálnímu stresu. Důsledky pro postiženého mohou být psychické (deprese, poruchy koncentrace, úzkosti, až po stavy s myšlenkami na sebevraždu) a psychosomatické (bolesti hlavy, zad, onemocnění zažívacího traktu, svíravé pocity při dýchání). Velký počet obětí poukazuje i katastrofální důsledky mobbingu na soukromý život, protože ani početné rodiny, pevná přátelství či dlouholeté partnerské vztahy neodolají nesmírnému tlaku zátěže.

Nejčastější příčiny mobbingu

10 hlavních spouštěčů

1. nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí/ autoritářský styl vedení
2. nízká schopnost vypořádat se s konfliktem
3. permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů
4. firemní kultura s nízkou úrovní etiky
5. nedostatky ve vnitropodnikových strukturách
6. strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace)
7. závist a "konkurenční vztahy" (konkurenční myšlení)
8. podstatné rozdíly v míře příp. nedostatek tolerance
9. destruktivní zacházení s chybami či omyly
10. struktura osobnosti mobbovaného

Fáze mobbingu

Fáze 1. - Konflikty, první útoky, první schválnosti či drzosti, kupř. šíření pomluv, zdržování informací, které iniciuje "mobber", zatím ještě nikterak plánovitě.

Fáze 2. - Přejít k mobbingu - systematický psychoteror, kdy jsou již záměrně a plánovitě připravované (jednou nebo více osobami), ale i prováděné činnosti proti "oběti" s cílem ji poškodit.

Fáze 3. - Nezákonosti, přehmaty a přestupky ze strany personálu a / nebo vedení společnosti - zde již dochází ke konkrétnímu napadání, ubližování nebo útokům (např. obvinění z duševní vyšinutosti atp.), nespravedlivým obviněním jako i cílenému pracovnímu přetěžování (příp. podceňování). Mobbovaný je před vedoucími, personálem nebo dokonce u vedení označen jako "černá ovce", což samozřejmě vyvolá celou lavinu dalších přehmatů a křivd (důtka případně vyhrožování výpovědí). Samotnému procesu mobbingu se tím dostává jakéhosi schválení či požehnání od vedení společnosti a stává se tak zcela legální a oficiální formou chování či jednání.

Fáze 4. - Zavržení a vyloučení ze světa práce - cíle je dosaženo, oběť je vypuzena. Postižený/ná je nyní zlomen/a v celé struktuře své osobnosti a vykazuje v této fázi obvykle právě ty znaky chování, které ji byly od samého počátku (neoprávněně) vytýkány. (Princip vymývání mozku!) Zaměstnavatel se musí s tímto stavem vypořádat a dojde k nespravedlivému rozhodnutí (např. výpovědi).

Formy chování a postupy, které lze považovat za mobbing

(dle Leymanna - min. 1x za týden po dobu min. 6 měsíců)

Způsob šikanování závisí na hierarchii. Na nižší úrovni firmy jsou úkoly jednotlivce jasné a snadno kontrolovatelné, což znemožňuje kolegovi vytýkat něco odborného nebo zpochybňovat jeho výkon. Z tohoto důvodu se raději útočí na osobnost oběti, na její soukromý život, na její vlastnosti. Na vyšších úrovních se kolegové uchylují ke znevažování výkonů a schopností druhého, k zatlačování do ústraní.

Pachatelé mobbingu neustále sahají po nových a účinnějších zbraních, kterými oběť systematicky ničí. Nové prostředky nemusejí být ani nápadité, objevují se např. stále nové pomluvy z kolegově soukromého života. Postižený kolega znejistí, začne být méně soustředěný, neklidný, přemýšlí nad příčinami těchto útoků. Přestává podávat dobré pracovní výkony, dělá chyby, tudíž se začnou šířit pomluvy nejen o jeho soukromém životě, ale začínají se kritizovat i jeho odborné schopnosti. Postižený logicky ještě více znervózní, začne ztrácet půdu pod nohama, objevují se psychosomatické potíže, je častěji nemocný, což začne být nápadné i nadřízeným a je proto napaden i z vyšších míst. Pachatel mobbingu nachází denně novou inspiraci, aby mohl svou oběť dále trápit, nacházejí i další spojence, kteří se také chtějí zbavit nepříjemného kolegy. Uzavírá se tak začarovaný kruh, ze kterého není úniku.

Kategorie I - útoky na možnost vyjádřit se příp. svěřit

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

Kategorie II - útoky na sociální vztahy

- "nemluví se" s Vámi
- nemáte možnost dotyčn-é/ho/ou oslovit
- jste posazen/a do místnosti, která je daleko od Vašich kolegů
- kolegům je "zakazováno" s Vámi mluvit
- je s Vámi zacházeno, jako kdybyste byl/a "vzduch"

Kategorie III - útoky na Vaši pověst, úctu a vážnost

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

Kategorie IV - útoky na kvalitu pracovního či osobního života

- nedostáváte žádné pracovní úkoly
- je Vám upírána činnost na pracovišti takovým způsobem, že si svoje pracovní úkoly ani nemůžete sám vymýšlet
- dostáváte nesmyslné pracovní úkoly
- dostáváte úkoly, které jsou hluboko pod úroveň Vašich dovedností a možností
- dostáváte stále nové úkoly

- dostáváte obtížně splnitelné úkoly
- dostáváte úkoly, převyšují Vaši kvalifikaci s úmyslem, aby byla prokázána Vaše neschopnost či abyste se blamoval/a

Kategorie V - útoky na zdraví

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

Zvládání mobbingu

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

Existuje několik pravidel, která mají obecnou platnost pro psychický teror na pracovišti:

Pokud je šance na urovnání konfliktu

1. Promyšleným způsobem řešit konflikty.

Pojmenování konfliktu - kdo má s kým a jaké nesrovnalosti? V čem tkví příčina?

Zpracování konfliktu. Diskuse k problematickému tématu, k nesrovnalostem.

Smíření. Samotný rozpor je beze zbytku eliminován, pokud se podaří obě strany vzájemně usmířit.

Urovnání konfliktu. Musí být přijata rozhodnutí, se kterými jsou všichni zúčastnění obeznámeni a tato pravidla vyústí v kompromis.

2. Obrátit se na zaměstnavatele

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

3. Požádat o pomoc kolegy

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

Pokud již není šance na urovnání konfliktu

1. Výpověď.

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

2. Na základě dohody obou stran.

Každý dobrý personalista ví, že se jedná o pouhé "zamaskování" výpovědi a že firma se tak snaží zbavit nepohodlného pracovníka s co možná nejmenším odškodněním a bez soudních pří. Je dobré připravit se na odchod z firmy ve chvíli, kdy se dozvíte, že výpověď hrozí. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci přiměřenou dobu na hledání nového zaměstnání. Při hledání nového zaměstnání by z vás měla vyzařovat sebejistota, není

potřeba litovat minulosti a soustředit se budoucnost. O mobbingu se jen těžko hovoří, protože personalista může pochybovat o pravdivosti vaší verze.

3. Vlastní výpověď

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

Profylaxe mobbingu

Jak mobbingu předejít? Říká se, že prevence je lepší, než léčba. Mobbing je pro ekonomiku ztrátovým obchodem. O mobbingu je potřeba mluvit, pořádat školení s tématem mobbingu a řešení vzniklých konfliktů, do podnikových předpisů zahrnout antimobbingová opatření, event. jmenovat osobu, která se bude mobbingem zabývat.

Každý krok, který podnikneme proti psychickému teroru na pracovišti, pomůže jak obětem, tak přispěje i k tomu, aby slovo mobbing ztratilo svůj hrůzu nahánějící význam.

Seznamy otázek k vymezení a profylaxe mobbingu

Senzibilizace

1. Jak hodnotíte klima či náladu Vašeho pracoviště (společnosti)?
2. Jaká opatření činíte Vy, jaká opatření činí vedoucí (až po vrcholový management) pro zlepšení nebo udržení dobrého pracovního klimatu?
3. Existují ve Vaší organizaci různé "klany" a "kliky"? Jestliže ano, podle jakých zásad nebo charakterových vlastností se tvoří?
4. Jaký mají tyto "klany" a "kliky" vliv na pracovišti?
5. Jaká je ve Vaší společnosti úroveň a kvalita vedení lidí (tzv. vůdčí kultura)? Jaké kroky a opatření ji pomáhají přenášet do každodenní praxe?
6. Jaký styl vedení lidí používáte v praxi Vy osobně, příp. Vaši vedoucí? Jste spíše "osamělým běžcem" nebo se cítíte být plnoprávnou a homogenní součástí skupiny, která určuje chod událostí a vývoj Vaší organizace či firmy?
7. Jak se tvoří a projevuje Vaše otevřenost k problémům Vašich kolegů?
8. Kteří z Vašich spolupracovníků jsou příp. byli ohroženi či postiženi tzv. mobbingem?
9. Setkali jsme se již s problémem "mobbing"? Co tím bylo míněno a jakým způsobem jste se s tímto tématem vypořádali?
10. Setkal/a jste se již někdy s formami chování či jednání, které je označováno jako "mobbing" - ať již přímo nebo nepřímo? Jak se tyto formy projevovaly? Jaké byly Vaše reakce?

Konkretizace

1. Co učiníte pro to, aby byla zajištěna spokojenost Vašich spolupracovníků na pracovišti (ve Vaší organizaci) příp. aby se jejich spokojenost postupně zvyšovala?
2. Jaký smysl vidí Vaši spolupracovníci ve své práci - v tom, co dělají? Jak k tomuto pohledu či názoru přispíváte Vy osobně, Vaši vedoucí včetně vedení Vaší společnosti?
3. Co se u Vás dělá pro zlepšení komunikace a dorozumění mezi lidmi?
4. Jaké jsou postoje Vašich spolupracovníků ve stresových situacích?

5. Jakým způsobem můžete vstupovat do rozhodovacích procesů a určování pracovních postupů ve Vaší společnosti Vy a Vaši spolupracovníci?
6. Jakým způsobem delegujete práci, jak při delegování postupují Vaši vedoucí? Jak pravomoci a odpovědnosti přenášíte na své spolupracovníky a jak to dělají Vaši vedoucí?
7. Jak připravujete svoje spolupracovníky na nové příp. na zvláště obtížné a složité úkoly? Jak to dělají Vaši vedoucí?
8. Existuje na vašem pracovišti možnost alespoň jednou odmítnout nějaký úkol? Co se pak stane? Mají tuto možnost také Vaši spolupracovníci?
9. Co podniknete, když se na svém pracovišti setkáte s problémem mobbingu? Co asi podniknou Vaši spolupracovníci a vedoucí?
10. Jak naložíte s informacemi o konfliktech svých spolupracovníků? Co uděláte, když se Vám Váš spolupracovník svěří s tím, že je obětí mobbingu?
11. Na koho se můžete obrátit s problémem, když nechcete jít za svým vedoucím? Na koho se mohou obrátit Vaši podřízení (spolupracovníci)? Co uděláte, když zjistíte, že z Vás mají Vaši spolupracovníci strach?
12. Existuje na Vašem pracovišti (v organizaci) možnost prověřit úroveň a kvalitu vedení lidí? Můžete v tomto směru vyjadřovat konstruktivní kritiku? Mohou tak činit Vaši podřízení (spolupracovníci)?
13. Jak postupujete, když zjistíte, že se na Vašem pracovišti praktikují intriky, příp. když se Vás Vaši spolupracovníci snaží do těchto intrik zatáhnout?
14. Jaké účinné metody by - podle Vašeho názoru - pomohly redukovat negativní stressové situace na Vašem pracovišti na minimum?
15. Ve kterých momentech jste byl/a ve své práci obzvláště spokojen/a? Kdy jste byl/a spokojen/a se sebou jako s vedoucím? Jak na to reagovali Vaši podřízení (spolupracovníci)?

Dotazník rozpoznání mobbingu

(Tomáš Novák, poradenský psycholog, Mladá Fronta Dnes 14.09.1996 - Strana: 03)

Úvod

Jak dalece se vyskytuje i na vašem pracovišti, lze zjistit prostřednictvím následujícího testu. Hodnotit může každý buď sám sebe, nebo kolegu či kolegyni ze svého pracoviště, kterou považuje za ohroženou týráním. Na otázky je třeba odpovědět ANO nebo NE, kladné odpovědi se nakonec sečtou, přičemž každá znamená jeden bod.

Test

Člověk, kterého hodnotíte.....

1. Pravidelně dostává nejhorší práci
2. Je kontrolován více než ostatní
3. Ostatní se mu věčně smějí. Lidé si o něm vyprávějí různé historky
4. Je opomíjen při platovém postupu
5. Bývá obětním beránkem, když se něco nepovede, často se na něj leccos svede

6. Patří k těm, kteří mnohem víc než ostatní slyší: "Jestli se vám to tu nelíbí, můžete jít..."
7. Kolegové si z něj utahují, posílají ho dělat zbytečné nebo nemožné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy
8. Spolupracovníci mu předhazují, že na pracovišti dlouho nevydrží
9. Je terčem ironických poznámek
10. Má hanlivou, nebo alespoň značně nelichotivou přezdívku
11. Je terčem kanadských žertů
12. Ztrácejí se mu různé věci prostě proto, že si je ostatní vypůjčují bez dovolení a nespěchají s vrácením
13. Za stejnou práci má méně peněz
14. Odměny nedostává buď vůbec, nebo jen minimálně, aniž to kdo zdůvodní
15. Spolupracovníci s ním nepromluví, a když, tak jen ironicky, vyčítavě nebo tím, že ho peskují
16. Firma dostala možnost vyslat jednoho člověka na lukrativní zahraniční stáž. Nikdo neví, kdo bude vybrán, všem je ale jasné, kdo vybrán nebude...
17. Pokud se tento člověk něčím odlišuje od průměru (vzhledem, hmotností, oblečením, počtem dětí, rasou, původem...), nemine snad den, aby mu to někdo nepřipomněl
18. Na neformální podnikové akce buď není zván vůbec, nebo jen tak naoko, že je zřejmé, že by nebyl vítán
19. Jeho pracovní stůl stojí na nejhorším místě, jaké se ve firmě nabízí
20. I když si tento člověk postěžuje na to, jak s ním ostatní jednají, není mu to naprosto k ničemu
21. Na pracovních poradách nemluví, a pokud tak ojediněle učiní, bývá rychle umlčen
22. Jeho kritické poznámky jsou bagatelizovány. Jmenuje-li se Novák, jsou nazývány "novákovinami" - a ty přece nikdo nebere vážně...
23. Bývá terčem fyzické agrese.
24. Očekává se zvýšení platů, ovšem nikdo neví, kdo bude patřit mezi vyvolené, vyslovit však jméno tohoto člověka by byl ten nejlepší vtíp

Hodnocení

1-5 bodů:

Několik souhlasů ještě samo o sobě nemusí znamenat jakékoli ohrožení.

6-10 bodů:

Na první pohled málo bodů, ale je jich dost na to, aby prozradily poměrně značnou psychickou zátěž. Jelikož zálužnost mobbingu spočívá mimo jiné i v tom, že časem neklesá, ale spíše se zvyšuje, není od věci začít uvažovat o výpovědi.

11-15 bodů:

Tady je už jednoznačně možné hovořit o mobbingu, jemuž je ale schopen odolat pouze ten, kdo je ve velmi dobré psychické kondici.

21-24 bodů:

Těm, kteří se dostali do této kategorie, lze sdělit tři zprávy. Zde jsou dvě špatné: buď jste zvýšeně vztahovační, nebo jste na svém pracovišti skutečně tvrdě šikanováni. Dobrá zpráva zní: Málokde by to mohlo být horší.

Petice proti nehumánním vztahům na pracovištích

(Anglický originál této petice G. a R. Nemie:
www.bullybusters.org/home/twd/bb/petition.html)

Jde o vztahy zahrnující **psychický nátlak, zneužívání a násilí** a bývají označovány jako **šikana, mobbing, bullying** apod.

Signatáři této petice vyjadřují své **rozhořčení** nad těmito praktikami v zaměstnání a vyzývají k celospolečenské **rezistenci** a **protestují tímto proti**:

- **hanlivému** či **nepřátelskému** zacházení s jakýmkoli spolupracovníkem;
- **psychickému nátlaku**, násilí či zneužívání ze strany kolegů, vedoucích anebo jejich spojenců (spolupachatelů) kteří pracují pro téhož zaměstnavatele jako jejich oběti;
- destruktivním útokům **poškozujícím zdraví** zaměstnance a jeho rodiny;
- **svalování viny** za nežádoucí, nevíтанé, destruktivní a znevažující počínání **na oběť**, přičemž aktérem je výhradně pachatel či jeho spojenci;
- takovému systému vyřizování stížností u zaměstnavatele, který ani nepřipouští možnost existence **nevhodných, nevratných a chronických změn vzorců chování** - ač se takové již prokazatelně vyskytly - a nepřipouští ani způsob, **jak tyto změny dokumentovat**;
- **lhostejnosti** a **nezájmu** zaměstnavatele veřejně ukázat na případy násilí a na snahu násilníka mstít se;
- stavu, kdy je **uspokojování agresorovy potřeby ovládat a kontrolovat** považováno za důležitější než **zákonné** a etické chování;
- **otravování atmosféry** na pracovišti i pro náhodné svědky a zákazníky;
- **tyranizování** a **zastrašování** jakožto zaužívaným metodám managementu, které "se vyplácejí".

Chcete-li připojit svůj podpis k této petici, prosíme abyste uvedli Vaše **jméno** a **místo, kde žijete!**

info@vztahy.org

Jménem občanského sdružení "Práce a vztahy"

*PhDr Pavel Beňo,
PhDr Jiří Jonák,
Ing. Jaromír Suchý*

Kontkatní místa a zdroje informací

<http://www.leymann.se/>

<http://www.sikana.cz>

<http://www.pleasestop.com>

<http://www.vztahy.org/>