

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Formy psychického násilí ve školním prostředí

Mgr. Michaela Pugnerová, Ph.D.
Katedra psychologie a patopsychologie
Pedagogická fakulta Univerzity Palackého
Olomouc

2016

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Úvod

Problematika psychického násilí ve školním prostředí je velmi široká. Na školní prostředí a psychické násilí v něm páchané lze nazírat z různých úhlů pohledu. Studenti prezenčního i kombinovaného studia jsou seznamováni v průběhu bakalářského či magisterského studia (v rámci výuky předmětu patopsychologie) se šikanou (kyberšikanou apod.), která se většinou vyskytuje mezi žáky základních a středních škol, dále s problematikou domácího násilí, které má vždy negativní dopad na psychiku dítěte ve škole. Nejsou však seznamováni s tématem, které se již v současné době vyskytuje na mnoha pracovištích (mezi pracovníky), a to s šikanou na pracovišti-tzv. mobbingem. Považujeme proto za potřebné seznámit studenty-budoucí pedagogy s formami psychického násilí, které se vyskytují i ve školním pracovním prostředí, na všech úrovních vzdělávání.



Obsah

1. Mobbing	3
1.2 Bossing	3
1.3 Staffing	5
1.4 Sexuální obtěžování	6
2. Příčiny mobbingu	6
3. Strategie mobbingu	8
4. Důsledky mobbingu	10
5. Obrana proti mobbingu	10
Seznam použité literatury	12

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

1. Mobbing

Mobbing pochází z anglického slova „to mob“ a znamená doslova obtěžovat, dotírat, hromadně napadat, vulgárně někomu vynadat, vrhnout se na někoho. Rozumíme jím tedy psychický teror na pracovišti, šikanování mezi kolegy systematicky prováděné zlomyslnosti i sexuální obtěžování. Jedná se o *intrikování a šikanování na pracovišti, řízené kolegy, s cílem někoho poškodit, znemožnit a způsobit škodu*. Od běžného šikanování se odlišuje tím, že je vedeno výhradně v rovině psychických útoků, téměř nedochází k fyzickému napadání a na rozdíl od šikanování, které je charakterizováno iracionální touhou po moci, jsou příčiny mobbingu velmi racionální. O mobbingu hovoříme tehdy, kdy se na oběť útočí systematicky a po delší dobu (alespoň jednou týdně po dobu půl roku a útoky provádí jedna nebo více osob). Jedná se o psychické a někdy i fyzické útoky. Oběť mobbingu často psychicky i fyzicky onemocní. Mobbing znamená určité vydělení z kolektivu a vystavení dotyčného (oběti) extrémnímu sociálnímu stresu. Tento psychický teror na pracovišti vede často k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání.

***Poznámka:** Zvýšený zájem o problematiku mobbingu vznikl v 70. letech. Předmětem výzkumu se stal sociálně patologický jev zvaný **bullying** (z anglického slova „to bully“: rváč, surovec nebo také týrat, terorizovat), který byl nově sledován mezi žáky a vžil se pod pojmem „šikana“. V 80. letech se poukázalo na podobný jev, který se odehrával na pracovištích a mezi dospělými. Na tyto dva jevy se vytvořily dva názory. Příznivci jednoho je považovali za téměř totožné (protože je spojuje určitý typ agresivity) a druhí je považovali za odlišné, kde hlavním rozdílem bylo užívání fyzického násilí.*

*Termín **mobbing** a s ním i sám sociální problém se pak přenesl do české odborné terminologie v 90. letech.*

1.2 Bossing

Šikanování však nemusí pocházet jen od kolegů na pracovišti, ale i od vedoucího pracovníka. Analogický termín, který se používá v tomto případě (pro chování vedoucího či vedoucích pracovníků), je **bossing** (z anglického slova boss: šéf, předák, vedoucí). Praktiky v takovém případě jsou rasantnější než v případě mobbingu. Např. odmítání dovolené, pohružka výpovědi, vedoucí může oběť přetěžovat prací nebo jí zadávat úkoly, které objektivně není schopna zvládnout. Poměrně časté je i naopak pověřování činnostmi, které jsou hluboko pod úrovní kvalifikace oběti. Vše pochopitelně doprovází příslušné, zpravidla ironické zdůvodnění, pak následuje kritické a degradující hodnocení vykonané práce. Šikanování se projevuje pomluvami, zesměšňováním, ponižováním, přehlížením, zahanbováním, zastrasováním, ústrky, finanční újmou atd.

Příklad: bossing na pracovišti

Jaroslav (33 let), vystudoval vysokou školu-obor strojní inženýrství. Studium na dva roky přerušil a žil v zahraničí (v Belgii, kde pracoval pro EU). Vždy byl veselý, plný energie a měl mnoho přátel. Jeho zájmy byly široké. Od přírody přes sport až po umění. Je výborný muzikant, hraje na kytaru, baskytaru, ukulele, saxofon, foukací harmoniku. Ještě při studiu na vysoké

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

škole nastoupil na částečný úvazek do americké firmy, kde byl následně vyhlášen zaměstnancem roku. I v dalším zaměstnání (britská firma) byl pro své schopnosti ceněn, ale jelikož ho samotná práce příliš nenaplňovala, využil nabídky další americké firmy a stal se managerem výroby. S náplní práce byl velice spokojený a se svými podřízenými měl výborné vztahy. Časem se ale ukázalo, že jeho přímý nadřízený nesnese, když někdo ze zaměstnanců projevuje samostatnost a má více zkušeností v oboru (sám vzdělání v oboru neměl, jen částečnou praxi). Nejprve si vybral za svou oběť vedoucího směny. Neustále ho podroboval svým výbuchům hněvu a křičel na něho i za špatnou práci údržbářů. Tento muž prohlásil, že nemá zapotřebí, aby na něho někdo o hodně mladší nedůstojně křičel a dal výpověď. V tu chvíli přišla řada na Jaroslava. Byl podrobován neustálé kontrole, zavalován zbytečnou prací, kterou když pro množství důležitější nevykonával, byl označen za neschopného a když ji vykonával, tak byl tázán, jestli má málo práce, když s takovou hloupostí ztrácí čas. Na Jaroslava neustále vyvíjel tlak, aby jeho lidé vykonávali více a více práce i když nebyl odběr a následně ani kam výrobky odkládat. Když se Jaroslav svých podřízených zastal, že už jsou unaveni, dělají zbytečné chyby a někteří z nich mají podlomené zdraví, byl nevybíravým způsobem označen za slabocha a špatného vedoucího, jelikož si od svých podřízených neudrzuje odstup a trpí přílišnou kolegiální. Celá situace trvala rok a půl. Jaroslav „se držel“ zejména na základě prosb svých podřízených, aby vydržel. Zhoršilo se mu zdraví, trpěl častými blokacemi páteře. Často v takové míře, že nebyl schopen vstát z postele. Domů chodil nervózní a podrážděný, do práce se staženým žaludkem. Vzhledově výrazně zestárl a vlasy mu začaly šedivět. Nakonec využil nabídky nového zaměstnání a dal výpověď. Od té doby se jeho zdravotní stav zlepšil.

V dnešní době, kdy je profesní existence každého pracovníka nejistá, má mobbing za cíl učinit z jiného člověka problémového pracovníka a terč kritiky vedoucího. Dalo by se říci, že systematická válka na pracovišti se stále přirostává. Společnost preferuje jedince ostrých loktů, v podnicích se zvyšuje tlak na výkonnost, ubývá osobního prostoru zaměstnanců a strach z nezaměstnanosti završuje problémy v psychice některých jedinců.

Příklad: bossing na pracovišti

Milena (35 let) pracuje ve firmě, která se zabývá restaurováním starých gobelínů. Tato práce je vhodná pro velmi klidné a trpělivé lidi, takže stres jí byl do určité doby cizí. Nechápala, proč ho ostatní lidé v zaměstnání prožívají. Když nastoupila do současného zaměstnání, bylo pro ni nepochopitelné, proč si ostatní pracovnice stěžovaly na chování ředitele. Zpočátku na ni působil klidně a vyrovnaně, často se usmíval. Komunikace s ním byla příjemná a na všem se dalo dohodnout. Postupem času začala Milena měnit názor, když byla svědkem jeho agresivního chování. Domnívá se, že celou situaci zhoršil vznik milostného poměru ředitele s jeho sekretářkou, která předtím byla jednou z pracovnic kolektivu. Začala se chovat stejně jako on. Ředitel má ve zvyku často zdůrazňovat svoji autoritu a používá k tomu mnohdy i hrubých slov. Milena a její kolegyně jsou z jeho přítomnosti vystresované. Často se stává, že jim ředitel dává práci „za trest“. Vždy, když udělají něco špatně nebo se pokusí řediteli postavit na odpor, přidělí jim náhradní práci, která s jejich zaměstnáním vůbec nesouvisí. Např. jim poručí jít uklízet sklep nebo v dešti zametat dvůr a podobné práce. Milena se bojí, kam až jeho troufalost může zajít. Přemýšlí o změně zaměstnání. Obává se však, že jiné nenajde, takže dokud se tak nestane, je rozhodnuta snášet chování svého nadřízeného.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Poznámka: Podle Beňa (2003) existují další typy šikany na (různých) pracovištích, včetně všech typů škol:

Stalking: je neustálé obtěžování druhého člověka nevyžádanou pozorností. Tímto pronásledováním dochází ke snížení kvality života dané osoby a také bezpečnosti. Stalking může být motivován na jedné straně citovou vazbou k jinému člověku, která není opětována a na druhé straně pocitem nenávisti, zášti a touhou po pomstě. Takovéto chování se odehrává většinou formou vydírání pomocí počítačové techniky, telefonem, poštou nebo fyzickým násilím.

Chairing: jde o formu šikany (mobbingu), jež je realizována na úrovni vysokého managementu. Skrývá v sobě řadu neférových útoků, ale i možnosti užití metod a nástrojů, jež mají vysoce postavení lidé k dispozici.

Shaming: cílem této šikany (mobbingu) je pokřivení pověsti člověka prostřednictvím pomluv a nepodložených faktů. Zpočátku může jít o incidenty nijak nevybočující z normálu, které však postupem času nabírají na intenzitě.

Defaming: jde o pokřivení pověsti dané osoby formou sdělovacích prostředků, např. televizi, rádiem, pomocí internetu či denním tiskem.

1.3 Staffing

Šikanování však nemusí pocházet jen od kolegů na pracovišti, od vedoucího pracovníka, ale i od podřízeného pracovníka směrem k nadřízenému. Říkáme tomu **staffing**. Jedná se o šikanu na pracovišti směřující od zaměstnanců k jejich nadřízenému. Motivem k tomuto typu chování může být snaha zaměstnanců docílit různých výhod na pracovišti, jež se neslučují se zákoníkem práce či pracovním řádem.

Příklad: staffing na pracovišti

Blanka (48 let), učitelka na základní škole. Má dvě děti, které studují vysokou školu daleko od místa bydliště a manžela vytíženého prací. Ve škole, ve které učila, se změnilo vedení a do čela byl zvolen muž-ředitel. Zpočátku vše nasvědčovalo dobré spolupráci. Ředitel byl velmi přátelský a vstřícný. Blanka (velmi atraktivní žena) věřila, že se stane oblíbenou pracovnící a bude za svou práci „konečně“ i lépe ohodnocena (jak finančně, tak i dalšími různými benefity). Před vedením se začala chlubit svými výkony a úspěchy, zapojovala se do diskuzí a akcí, projektů spojených se školou. Veškeré tyto aktivity dělala záměrně, aby se vedení zalíbila a „šplhla si“. Názory ředitele vždy schvalovala, přikyvovala a byla schopna se za něj tvrdě postavit i před svými kolegy. Bohužel pro ni, ředitel její práci sice oceňoval, ale ne natolik, jak by si Blanka představovala. Byla hodnocena stejně jako ostatní učitelky, na její koketování ředitel nereagoval. Více chválil práci jiných učitelek, zastával se názorů ostatních kolegyně a finanční prémie dostávaly i ty, které podle Blanky peníze navíc dostat neměly. Blanka začala pociťovat křivdu a domnívala se, že ji ředitel přehlíží. Byla uražená a zhrzená. Začínala vnímat veškeré jednání a chování ředitele negativně, neschvalovala jeho názory a brala je útočně, zaměřené proti své osobě. Přerostlo to v averzi vůči řediteli tak, že její protesty nebyly jen profesního rázu ale zasahovaly i do jeho osobního života. Na veřejnosti mluvila o jeho údajných záletech a špatné výchově dětí. Začala na vedení školy veřejně nadávat, před ostatními kolegy ředitele pomlouvat a shazovat jeho nápady, návrhy a řešení veškerých situací. Ředitel na její

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

připomínky a nadávky nereagoval. Obvinila ho i z toho, že ji a žákyně vyšších ročníků sexuálně obtěžoval. Na ředitele podala trestní oznámení, na celou školu poslala anonymní udání a inspekci. Blanka věděla, že taková nařčení (např. ze sexuálního obtěžování), se špatně vyvracejí. Ostatní kolegové vnímali, co se ve škole děje a díky sebevědomému postoji Blanky začali sami o chování ředitele pochybovat. Ten zažíval opravdu nepříjemné období, což se projevilo na jeho psychice, kdy ztrácel chuť do práce, trpěl nespavostí, často přemýšlel o odchodu z funkce. Ředitel se však i přes velmi nepříjemné chvíle ubránil a nakonec to byla Blanka, která se psychicky zhroutila. Byla v pracovní neschopnosti 3 měsíce. Přiznala, že si vše vymyslela a že jejím záměrem byla pomsta. Našla si jinou práci a ze školy odešla.

1.4 Sexuální obtěžování

Pokud se na pracovišti odehrává mezi pracovníky nevinné flirtování, které je oboustranné, není to tento případ. Pokud se však jedná o způsoby chování, které si ženy nepřejí, které ženy urážejí a ponižují, které překračují hranice ženami vymezené a při kterých musí ženy, jakmile odmítnou či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky, jedná se o **sexuální obtěžování**. Nejčastěji bývají postiženy tímto typem mobbingu ženy mladší, (mezi 20. a 30. rokem), které ještě nemají jisté zaměstnání (pracovní zařazení, umístění), ženy na středním stupni hierarchie (jestliže se např. pokoušejí prosadit proti mužským soupeřům) nebo ženy, které pracují v oblastech, kde dominují muži. Pachatelé si oběti vybírají ne proto, aby projevili svůj zájem o ženu, ale proto, aby ženu (tj. oběť) ponížili, a tím demonstrovali svou převahu. K těmto praktikám se většinou uchylují muži, kteří mají pevnou pozici v zaměstnání.

Typickými „mobbery“ pak bývají muži mezi 40 až 50 lety, ženatí, mající rodinu. Psychické a fyzické následky bývají stejné jako u mobbingu obecně, avšak zde se ještě přidávají problémy v partnerských a sexuálních vztazích. Pachatelé většinou v těchto případech vyjdou z celé situace bez újmy, pouze u malého procenta došlo k napomenutí, přeložení na jiné pracoviště či propuštění.

Přestože nelze pachatelům znemožnit jejich chování, je mnoho způsobů, jak se lze v této situaci bránit (např. jednoznačně se vyjádřit, napsat dopis s popisem tohoto problému a poslat ho pachateli doporučeně, kopii si ponechat, tělesně se bránit např. odstrčením, hovořit o tom se spolupracovníky, podat oficiální stížnost apod.).

2. Příčiny mobbingu

Příčinou mobbingu je nejčastěji *konflikt*, většinou celkem banální (např. jeden rád větrá, druhému je pak zima). Každý konflikt však k mobbingu nevede. Vždy záleží na atmosféře, zda se kolegové dokážou domluvit. Většina pracovníků pocítuje jako hlavní stresující faktor nezdravé pracovní klima a atmosféru a trpí jím více, než např. časovou tísní. Nebezpečná a podrážděná nálada se však odvíjí zejména od:

- pracovního přetížení nebo špatné organizace práce,
- jednostrannosti práce a nudy,
- špatného řízení podniku (školy),
- konkurenčního tlaku a strachu z nezaměstnanosti,
- malé schopnosti vypořádat se s konfliktem,
- nízké úrovně etiky na pracovišti.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Rozvoj mobbingu lze rozdělit do jednotlivých fází:

1. **Konflikty** – bývají spouštěcím mechanismem mobbingu. Jestliže se spor, který je zpočátku nezávažný, neurovná nebo neřeší správně, může otrávit celkovou atmosféru.
2. **Psychický teror** – oběť se stává terčem zpočátku ojedinělých, později systematických útoků, klesá sebedůvěra oběti, zhoršuje se její pracovní výkonnost a psychický stav, může se zhoršovat také zdravotní stav. Oběť jde do defenzivy.
3. **Případ se stává oficiálním** – pracovník má neustále problém v oblasti pracovní, je častěji nemocný, je nedochvilný, dělá chyby. To vede k nutnosti vedení tento případ řešit. Zdánlivě je to jednoduché-problém je v osobnosti pracovníka, ale to, že byl do své situace vehnán, nikoho nenapadne. Pod dohledem vedoucího, který se zaměří na jeho výkony, dochází k hromadění chyb.
4. **Vyloučení** – pracovník je překládán z oddělení na oddělení, omezují se jeho kompetence, je neustále kontrolován, vše se připravuje na jeho odchod. Zkrátka je nutné se zbavit nepohodlného pracovníka, a pokud nechce oběť dobrovolně odejít, najde se celá řada prostředků, jak ho zničit.

Příklad: mobbing na pracovišti

Iva (41 let), vdaná, dvě děti, zdravotní sestra. Obětí mobbingu se stala v době, kdy jí bylo 18 let a nastoupila do zaměstnání po absolvování maturitní zkoušky. Práce ve třísměnném provozu na lůžkovém oddělení byla její první pracovní zkušeností. Byla velmi mladá a nezkušená. Práce na oddělení byla velmi náročná po fyzické, ale i psychické stránce. Iva byla velmi svědomitá a práce ji bavila. Přesto, že pracovala dobře, staniční sestra jí dávala najevo svoji nesympatii. Více práce, neustálé kárání a lamentování před ostatními spolupracovníky na její adresu bylo na denním pořádku. Přestávky na svačinu či oběd měla vždy kratší než ostatní, a pokud některá kolegyně onemocněla, dostala vždy přiděleny její služby. Iva s ostatními kolegyněmi vycházela velmi dobře, proto se nezabývala neustálou kritikou nadřízené. Mnohé práce přidělené staniční sestrou neodpovídaly jejímu pracovnímu zařazení (např. vyřizování administrativy, zastupování staniční sestry během její celotýdenní dovolené, přestože byly na oddělení jiné, zkušené sestry). Vše začalo kulminovat v době, kdy se práce Ivy začala „záhadně“ komplikovat: průvodky k vyšetřením se ztrácely, zkumavky s odběrovým materiálem se zaměňovaly, čerstvě ustlané lůžko nebylo ustlané. Iva si začala uvědomovat záhadné události kolem sebe. Začaly se narušovat vztahy i mezi kolegyněmi, neboť každá nová nepřijemnost se musela dle staniční sestry hned řešit a vina padala i na ostatní zaměstnance. Později se stávalo, že Iva dostávala více odpoledních směn, aby se s ní nadřízená nemusela „otravovat“. A aby neměla díky samým odpoledním směnám málo odpracovaných hodin, pracovala více o víkendech, takže pomalu neměla ani žádné volno. Vzhledem k tomu, že situace nabývala stále větších rozměrů, byla Iva nucena zaujmout nový postoj. Největším motivem změny postoje byly zdravotní problémy, patrně způsobené mobbingem: nespavost, nechutenství, nemožnost otěhotnění, vysoký krevní tlak, migrény a apatie dělat cokoli mimo zaměstnání. Rovněž získala mezi kolegyněmi přívlastek neschopné, zmatené a nedůvěryhodné osoby. Pohovor o dané situaci s nadřízenou (vrchní sestrou), neměl valného úspěchu. Nejúčinnějším řešením bylo přearazení do jiného oddělení na vlastní žádost. Nové pracoviště se po dvouletých útrapách, způsobených mobbingem, stalo pro Ivu oázou. Nalezla duševní klid a zdravotní stav se zlepšil. Občas se však objeví nějaký malý zdravotní problém ve formě nechutenství nebo migrény, ale Iva díky pomoci psychologa ví, jak s danou situací pracovat. Iva si dnes s odstupem událostí uvědomuje, že měla danou situaci řešit ihned a nečekat, až jak se věci vyvinou.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Dnes je žádanou zdravotní sestrou a nikdo nemá pochyb o jejích pracovních kvalitách.

Definovat nějak typického **pachatele mobbingu** není zatím jednoznačné, neboť výzkum se zatím převážně soustředil na oběti. Navíc lze předpokládat, že mnoho původců mobbingu si katastrofální důsledky svého jednání ani neuvědomuje (což je ovšem neospravedlňuje).

Můžeme pachatele označit jako „**strůjce**“. A to tehdy, když jsou určujícími, hlavními pachateli mobbingu. Za „**spoluúčastníky**“ je označujeme tehdy, když na psychickém teroru participují. Určitým rysem by mohlo být i to, že pachatelé se zaměřují většinou na stejné pohlaví.

Muži a ženy (v roli pachatele) vykazují odlišné praktiky. Ženy jsou více aktivní, zatímco muži více pasivní a mají větší sklon k násilí. Vynalézavost mobberů sice nezná mezí, přesto lze vytyčit strategie společné pro obě pohlaví.

3. Strategie mobbingu

Mezi základní strategie mobbingu řadíme projevy, jichž je celá řada. Vyjímáme následující:

Šíření pomluv: oběť je terčem zákeřného šušání, tajuplných narážek, zveličování a zevšeobecnování (např. žena je jednou večer viděna v restauraci a následně jí je připsána pověst ženy, která každý večer navštěvuje podobná zařízení a „loví muže“ (Huberová, 1995).

Očerňování u nadřízeného: s cílem uškodit oběti a sebe předvést v lepším světle nebo upozorňovat na charakterové slabiny oběti (např. nadřízenému se donese, že si jedna pracovnice stěžovala na jeho styl řízení a vysmívala se mu, ostatně ani pracovní dobu nebere příliš vážně. . .). Následky takové strategie mohou spočívat v tom, že nezúčastněné okolí si položí otázku, zda v tom není alespoň zrunko pravdy, neboť „na každém šprochu pravdy trochu“.

Izolování kolegy: nejčastějšími strategiemi jsou např. zavírání dveří (jakmile se oběť blíží, mobber demonstrativně zavírá dveře), ignorování. Oběti se zabraňuje ve vyslovení svého názoru, zdržují se nebo jsou zapírány nové informace (o změnách ví každý, kromě oběti, ta pak dělá chyby a od vedení si vyslouží negativní hodnocení).

Sabotování práce: v této strategii se nejčastěji objevuje odcizování spisů, dopisů a nejsou k nalezení (někdy se po několika dnech objeví v zásuvce psacího stolu oběti), dále falšování a poškozování (kolegyně přepíše již hotové dopisy, ale nadělá v nich chyby a dá je nadřízenému k podpisu na stůl), duchovní krádeže (dobré nápady a návrhy, které vyslovila oběť se přednesou nadřízenému a prezentují se jako vlastní) apod.

Příklad: mobbing na pracovišti

Jana (32 let), socioložka (s užší specializací na teorii a dějiny kultury) se těsně po absolvování vysoké školy vdala a nepodařilo se jí hned najít zaměstnání. Poté přišlo první těhotenství, s odstupem necelých tří let pak i druhé. Jana po ukončení studia byla šest let na mateřské dovolené. Před ukončením mateřské dovolené se jí podařilo získat zaměstnání řadové referentky odboru kultury místního městského úřadu. Za získanou práci byla velmi vděčná. Odbor čítal 6 pracovníků a vedoucích. Jana se rychle seznámila s novou prací, zahájila přípravu ke zkoušce odborné způsobilosti. Kromě toho se snažila kolegiálně zařadit. Vše se dařilo. Kolektiv byl vstřícný, vedoucí měl sice značné pracovní nároky a vykazoval jistý odstup, avšak

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

to bylo pro Janu v pořádku. Po složení zkoušek se Jana cítila být rovnoprávnou členkou pracovního týmu. A právě v tomto okamžiku přišla informace o balíčku úsporných opatření, s potenciální nutností případného snížení personálního stavu všech úřadů. Jana tuto informaci nesla se stejnou nelibostí a obavami jako její kolegyně. Postupně si však uvědomila, že právě od okamžiku hrozby propouštění na ni začal být vyvíjen postupný, zvolna narůstající tlak, a to nejen od kolegyň, ale i od vedoucího. Stále častěji slýchávala na svou osobu slovní útoky a nejružnější výčitky, kolegyně jí nepřímou naznačily, že zabírá nadbytečné místo a služebně je nejmladší. Pokusila se to řešit s vedoucím, ten vše popřel. Naopak jí dal najevo svou nespokojenost s jejím plněním úkolů, s kterými však dříve žádné problémy neměl. Nevraživá nálada vůči ní se postupně hrotila, kromě slovních útoků se přidaly i obdobně znějící e-maily. Jana si přitom všimla, že takto se kolegyně chovají pouze k ní, zatímco vůči sobě udržují korektní vztahy. Při žádosti o pomoc při řešení pracovních úkolů byla kolegyněmi pod nejružnějšími záminkami odmítána, ani vedoucí jí v ničem nevycházel vstříc. Vše vyvrcholilo tím, že se k ní v několika případech nedostala potřebná informace, což mělo za následek nesplnění pracovního úkolu. Ještě jednou se pokusila řešit situaci s vedoucím. Rázně mu vysvětlila, že v tomto jednání spatřuje záměr a že není možné, aby byla jen proto, že je služebně nejmladší, opomíjena. Současně poukázala na fakt, že situaci a napětí na úřadu chápe, avšak neopomenula podotknout, že se nenachází v soukromé firmě, kde se obdobné praktiky snáze schovají, ale na pracovišti veřejnoprávní instituce ne. Vedoucí její jednání označil za neadekvátní, argumentoval tím, že úměrně jejímu pracovnímu zařazení a vzdělání postrádá vyšší samostatnost, profesionalitu a v neposlední řadě i nadhled a asertivitu. Jednání Janiných kolegyň odmítl komentovat s tím, že osobně u šarvátek nebyl a jako vedoucí je povinen zabezpečit především úřední chod odboru, nikoliv příznivé klima na pracovišti. Jana pocítila bezmoc se současným stavem cokoli udělat. Brzy se jí donesly i informace, jejichž podtext zcela překračoval hranice zaměstnání. Šlo zejména o soustavné pomluvy směřující od stylu vystupování, přes osobní život (např. smyšlenky o mimomanželských poměrech) až po údajnou katastrofální výchovu dětí. Tehdy Janě došlo, že kontext událostí už dávno překročil únosnou míru. Pracovní místo se bála opustit, především ze strachu, že nenajde jinou práci. Současně však rezignovala ve všech směrech. Práce jí přestala bavit, chodila do ní se strachem. Teror se stupňoval, mimo jiné pozvánkou k tajemníkovi úřadu, který jí chladně oznámil, že vedoucím je hodnocena velmi negativně, a že se ocitla ve skupině pracovníků, kterým bylo dáno ke zvážení setrvání v pracovním poměru na základě naprosto nevyhovujících výsledků její práce. Jana se naposledy pokusila obhájit. Tajemník poukázal na napjatou personální situaci a vyjádřil loajalitu vedoucímu. Manžel Jany byl již dlouhou dobu pobouřen vývojem situace. Neprojevilo však ochotu řešit problém jakoukoliv oficiální cestou s poukazem na to, že to bude tak jako tak zbytečné, a raději své manželce doporučil, aby podala výpověď a pokusila se energii soustředit na nalezení jiné práce. Pro Janu to bylo těžké rozhodnutí. Cítila se na jedné straně neschopná a ponížená, na straně druhé se v ní vše bouřilo proti těmto praktikám, o nichž si nikdy nemyslela, že by mohly fungovat i ve státní instituci. Když jí však byl následně dva měsíce už krácen i plat a útoky dosáhly maxima, podala výpověď. Nepřekvapilo ji, že tato byla bez problémů přijata, beze stopy jakékoliv satisfakce.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

4. Důsledky mobbingu

Psychickými důsledky jsou: deprese, poruchy koncentrace pozornosti, pochybnosti o sobě, pocity nejistoty, bezmoci, zvýšená nervozita, stavy úzkosti až po psychiatrické symptomy (pocit odosobnění–depersonalizace, fobie, obsese–nutkavé myšlenky) s myšlenkami na sebevraždu (ze statistických údajů vyplývá, že až 20 % sebevražd se dává do souvislosti s mobbingem). Nepříjemné pocity jsou přítomné i o víkendu, kdy v sobotu ráno se začne opětovně objevovat onen vnitřní neklid, člověk se hlavně snaží nemyslet na pondělí, snaží se zaplašit chmurné myšlenky, totéž se týká i večerů, kdy na odpočinek nelze ani pomyslet. Usínání je možné jen s pomocí medikace.

Somatickými důsledky jsou: např. poruchy srdeční a poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, zad, onemocnění zažívacího a trávicího traktu, zvýšené svalové napětí, bolest na hrudi, nutkání na zvracení, pocity slabosti, nadcházející mdloby, závratě, kožní problémy apod.

Kdy se projeví symptomy, závisí na druhu mobbingu a na celé řadě osobnostních faktorů (tělesný a psychický stav, sebedůvěra, úcta a sebeakceptace) a sociální síti. Odolnost proti mobbingu závisí také na schopnosti snášet stresy a řešit problémy.

5. Obrana proti mobbingu

Psychický teror přistihne svou oběť často nepřipravenou. Pokud se v situaci psychického teroru na pracovišti ocitnou ženy, mívají při hledání východiska větší tendenci využívat pomoci svého okolí a s problémy se svěřovat svým kolegům či nadřízeným. Nejlepší taktikou jak zvládnout mobbing, je vyvinout co nejrychleji vlastní aktivitu. Kdo rychle rozpozná nástrahy a hrozcí nebezpečí, má dobrou výchozí pozici, aby se vyvaroval psychické zátěži, která často vede k dlouhodobým (někdy až celoživotním) poškozením. Nejlépe jsou na tom asi ti, kteří se v zaměstnání mohou opřít o vedoucího nebo spravedlivé kolegy.

Možnosti řešení

Existuje několik pravidel, která mají obecnou platnost pro řešení psychického teroru na pracovišti. Před započítím řešení nepříjemné situace si však oběť musí položit zásadní otázku: „Je ještě naděje na dohodu po dobrém?“ Pokud si oběť odpoví „ano“, pak lze zahájit následující postup:

- **Pojmenovat konflikt** (Kdo má s kým jaké nesrovnalosti? V čem tkví příčina?).
- **Zpracovat konflikt** (Nejlépe společně s nějakým prostředníkem by měl být problém prodiskutován a měly by se vypracovat návrhy na řešení, tj. každý nápad se zaznamenává a následně prodiskutuje).
- **Urovnání konfliktu** (Musí být přijata rozhodnutí, se kterými jsou všichni zúčastnění obeznámeni, a tato pravidla by měla vyústit v kompromis. Zde je možné, že zaměstnavatel nebude souhlasit s žádným navrhovaným řešením a tím umožní, aby se konflikt nadále rozvíjel).

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.

Mobbing nelze nevidět a obvykle si ho nejdříve všimnou nejbližší spolupracovníci oběti. Jejich zapojením do konfliktu se ovšem i oni mohou dostat do role oběti. Mohou však působit jako prostředníci urovnání konfliktu, informovat další kolegy nebo nadřízené.

Pokud si na otázku, „zda je ještě naděje na řešení po dobrém“, nelze odpovědět kladně, pak nastává situace, kdy „již není šance a je třeba si zachránit vlastní kůži“. Jde jen o to, jakým

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

způsobem, a zde je nejdůležitějším pravidlem zachovat rozvahu, aby oběť svou situaci co nejlépe zvládla.

V takové situaci mohou nastat zhruba tři typy výpovědi:

- Náhlé propuštění ze zaměstnání.
- Propuštění na základě dohody obou zúčastněných stran.
- Organizovaný ústup-vlastní výpověď.

V těchto nastalých případech může nejlépe oběti poskytnout odborné rady a kroky k tomu náležitější odborník–právník orientovaný na problematiku mobbingu.

V problematice mobbingu platí, že ***lepší je prevence než léčba***, neboť nejlepší je, když k mobbingu vůbec nedojde. Přítomnost tohoto jevu na pracovišti představuje vždy ekonomické ztráty a především psychickou újmu oběti. Jako prevence může působit:

- Informovanost o tomto problému na pracovištích (pořádat semináře a školení).
- Provádět dotazníkové akce (mapování přítomnosti mobbingu na pracovišti).
- Stanovit osobu, která se bude zabývat mobbingem.
- Organizovat pravidelná sezení, kde se sejde kolektiv a diskutuje se o těžkostech na pracovišti, apod.

Tato opatření mohou přispět ke zdravé atmosféře na pracovišti a ve zdravé atmosféře jen těžko dojde k přítomnosti psychického teroru.



Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Seznam použité literatury:

ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARANCOVÁ, H (2014) *Šikana a mobing na pracovišti: právní problémy*. Praha: Leges, Teoretik. ISBN 978-80-7502-036-9.

BEŇO, P. (2003). *Můj šéf, můj nepřítel*. Brno: vydavatelství ERA.

HAYES, N. (2003). *Aplikovaná psychologie*. Praha: Portál.

HOBLÍKOVÁ, I. (2005). *Základy distančního vzdělávání*. Olomouc: CDV UP.

HUBEROVA, B. (1995). *Psychický teror na pracovišti*. Praha: Neografia, a. s.

KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. (2000). *Psychologie práce a řízení*. Brno: VUT.

KŘIVOHLAVÝ, J. (2003). *Psychologie zdraví*. Praha: Portál.

PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. (2001). *Proti stresu krok za krokem*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o.

PUGNEROVÁ M. (2006). *Kapitoly z psychologie práce*. Olomouc: Vydavatelství UP. ISBN 80-244-1421-X.

PUGNEROVÁ M. (2013). *Vybrané kapitoly z psychologie práce*. Olomouc: Agentura Gevak s.r.o. ISBN 978-80-86768-71-7.

SCHNACK, G., SCHNACKOVÁ K. (2006). *Antistresové rituály*. Praha: Eminent. ISBN 80-7281-229-7.

SUTTON, R. I (2010). *Kreténům vstup zakázán!: jak vytvořit příjemné pracoviště a jak přežít tam, kde tomu tak není*. Plzeň: Plejáda. ISBN 978-80-87374-11-5.

SVOBODOVÁ, L. (2007). *Mobbing-nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-66-1.

SVOBODOVÁ, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha: GRADA.

ŠTIKAR, R., RYMEŠ, M. (2002). *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Management Press.

VENDEL Š. (2008). *Kariérní poradenství*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1731-9.