

**Univerzita Palackého v Olomouci**

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**MOBBING NA PRACOVISKU**

MOBBING AT WORKPLACE

*Závěrečná bakalářská práce*

**Stanislava Tomanová**

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Pavel Kliment, Ph.D.

Bratislava 2011

Prehlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Bratislave dňa 30.3.2011

.....  
Stanislava Tomanová

## ANOTÁCIA

Záverečná bakalárska práca je venovaná téme psychického teroru na pracovisku – mobbingu. CIEĽOM práce je popísať procesy mobbingu na pracovisku. Konkrétne zachytenie jeho prejavov, možnosti diagnostiky, stanovenie rizikových skupín osôb. Ďalej je to naznačenie obrany v podobe: primárnej (predchádzaniu mobbingu), sekundárnej (riešenie mobbingu), a aj terciálnej (zmierňovanie dopadov). V neposlednom rade poukázanie na možnosti právnej ochrany na Slovensku.

Práca je rozdelená na tri časti, ktoré na seba prirodzeným spôsobom nadväzujú.

V prvej, teoretickej časti objasňujem základnú terminológiu ako je – mobbing a iné podobné formy teroru na pracovisku, pohľad na mobbing z historického hľadiska, definovanie typológie obete mobbingu ako i iniciátora.

V druhej časti sa zaoberám možnosťami riešenia, schopnosti včas mobbing rozpoznať a detailne približujem formy, jednak aktívneho ako i pasívneho spôsobu ochrany.

Tretia, záverečná časť tejto práce obsahuje výsledky dotazníka, ktorý som pre účely tejto bakalárskej práce vypracovala ako i osobné výpovede obetí mobbingu s ktorými som sa stretla.

## ANNOTATION

This Bachelor thesis is devoted to the theme of psychological terror at the workplace – mobbing. The objective of this thesis is to describe the processes of mobbing at the workplace, by specifically detailing its manifestations, its diagnostic possibilities and identifying groups of people at risk. Furthermore, it indicates forms of defence: primary (prevention of mobbing), secondary (addressing the issue) and tertiary (impact mitigation). Lastly, it demonstrates the possibility of legal protection in Slovakia.

The thesis is divided into three parts, which naturally follow one another.

The first part is a theoretical one. It explains the basic terminology of mobbing and other similar terms used to describe harassment at the workplace, the history of mobbing as well as defining the typology of the victim and the initiator.

The second part deals with various possible solutions, the ability to timely identify mobbing, and approaches in detail the form of active as well as passive method of protection.

The third and final part of this thesis contains the results of a questionnaire which was devised by me for the purposes of this Bachelor thesis, and also personal accounts of harassment victims with whom I have met.

**Kľúčové slová:**

Mobbing, obeť, mobber, zamestnávateľ, zamestnanec, prevencia, firemná kultúra, právna ochrana, asertívne správanie, etický kódex, relaxácia, autogénny tréning.

**Key words:**

Mobbing, victim, mobber, employer, employee, prevention, company culture, legal protection, assertive behaviour, ethical codex, relaxation, autogenic training.

## **POĎAKOVANIE**

Toto cestou by som sa chcela poďakovať vedúcemu mojej práce PhDr. Pavlovi Klimentovi, Ph.D. za odborné rady a pripomienky k mojej záverečnej bakalárskej práci.

## OBSAH

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Mobbing .....                                                    | 8  |
| 1.1. História .....                                                 | 8  |
| 1.2. Definícia podľa rôznych autorov .....                          | 10 |
| 1.3. Čo všetko môže byť psychický teror na pracovisku? .....        | 11 |
| 1.4. Vývojové fázy mobbingu .....                                   | 13 |
| 1.5. Prejavy mobbingového správania.....                            | 14 |
| 2. Profil obete – kto môže byť obeť .....                           | 19 |
| 3. Profil mobbera – čo je to za človeka čo ma terorizuje? .....     | 21 |
| 3.1. Typológia nadriadeného .....                                   | 22 |
| 4. Dôsledky mobbingu .....                                          | 24 |
| 4.1. Psychické dôsledky pre obeť .....                              | 25 |
| 4.2. Dôsledky pre spoločnosť v ktorej obeť pracuje.....             | 26 |
| 5. Formy aktívnej ochrany pred mobbingom .....                      | 27 |
| 5.1. Ako sa môže brániť sama obeť? .....                            | 28 |
| 5.2. Čo môžu urobiť nadriadený a kolegovia? .....                   | 29 |
| 5.3. Čo môže urobiť zamestnávateľ? Prevencia, firemná kultúra ..... | 30 |
| 6. Relaxácia ako forma pasívnej ochrany.....                        | 32 |
| 6.1. Dôležitosť relaxácie.....                                      | 33 |
| 6.2. Autogénny tréning J. H. Schultza.....                          | 34 |
| 6.3. Návik pokojného dýchania .....                                 | 36 |
| 7. Právna ochrana v Slovenskej republike .....                      | 38 |
| 8. Dotazník, vyhodnotenie .....                                     | 40 |
| 9. Príklady mobbingu z praxe – rozhovory s kolegami a známymi ..... | 51 |
| Záver.....                                                          | 53 |

# ÚVOD

Mobbing. Pre niekoho pojem úplne neznámy, pre iného každodenná, priam hororová realita. Obete mobbingu prežívajú v podstate tie isté pocity. V piatok po pracovnej dobe neskutočnú úľavu, že prichádza víkend. Naopak v nedeľu poobede im začína byť zle, búšiť srdce, nevedia sa na nič koncentrovať. Bolí ich žalúdok, nechutí im jesť, nemôžu zaspať a už len predstava, že v pondelok ráno pôjdu opäť do „jamy levovej“ v nich vyvoláva neznesiteľný pocit.

Sú vám tieto pocity povedomé? Možno ste sa práve vy stali niekedy obeťou mobbingu, bossingu alebo iného psychického teroru na pracovisku. Riešiť takúto situáciu odchodom zo zamestnania nie je vždy najsprávnejšie. Nie každý si môže dovoliť prísť o zamestnanie. Veď potrebujeme pracovať, splácať úvery, zabezpečiť rodinu. Tak ako sa brániť? A čo robiť?

Problematika mobbingu ma zaujala natoľko, že som sa rozhodla venovať sa tejto téme v mojej bakalárskej práci. Významným faktorom pri rozhodovaní bola tiež skutočnosť, že som sa sama stala pred 3 rokmi obeťou bossingu a dodnes sa s prejavmi mobbingu stretávam i v mojom súčasnom zamestnaní.

Osobne si preto považujem za povinnosť prispieť k bližšiemu objasneniu tohto závažného problému, prítomného na mnohých pracoviskách, ako i navrhnúť možnosti riešenia a možnosti obrany obetí mobbingu.

Cieľom práce je popísať procesy mobbingu na pracovisku. Konkrétne zachytenie jeho prejavov, možnosti diagnostiky, stanovenie rizikových skupín osôb. Ďalej je to naznačenie obrany v podobe: primárnej (predchádzaniu mobbingu), sekundárnej (riešenie mobbingu), a aj terciálnej (zmierňovanie dopadov). V neposlednom rade poukázanie na možnosti právnej ochrany na Slovensku.

Myslím si že je nutné, aby si obeť mobbingu uvedomila, že má vždy možnosť brániť sa a zároveň iniciátor mobbingu musí pochopiť, že takéto správanie nebude tolerované na žiadnom pracovisku.

Som nesmierne rada, že som prostredníctvom tejto bakalárskej práce dostala možnosť preštudovať mnoho zaujímavých materiálov, ktoré pojednávajú o tomto probléme a tiež prispieť mojim výskumom k analýze súčasného stavu vnímania mobbingu na Slovensku.

Nakoľko mobbing, hoci vážny sociologický problém, nie je obľúbenou témou slovenských či českých autorov, pri vypracovaní práce som využívala najmä dostupné informácie zo zahraničia na internete a v odborných periodikách.

Verím, že táto bakalárska práca upozorní na nutnosť odstránenia akéhokoľvek teroru na pracoviskách a najmä na potrebu informovanosti zamestnancov o možnostiach riešenia a ochrany ak sa s mobbingom na pracovisku stretnú.

## 1. MOBBING

- Vojdete do miestnosti. Vaši kolegovia okamžite zmlknu. Vyhýbajú sa očnému aj fyzickému kontaktu. Tvária sa, že vás nevidia.
- Zistíte, že niekto vás musí ohovárať. Vaši priatelia a známi sa začnú správať zvláštne. Nevyhľadávajú už vašu spoločnosť. Je pre nich nepríjemné, keď ich vidia vo vašej spoločnosti.
- Dokončili ste projekt a papiere ste si uložili do zásuvky. Na druhý deň ráno prídete a zásuvka je prázdna. Nikto nič nevidel. Nikto vám nepomôže hľadať.
- Šéf vás odstaví od komunikácie. Nedostávate informácie. Vaše úlohy sú smiešne v porovnaní s inými. Každú maličkosť po vás šéf kontroluje.

Všetky tieto a ešte omnoho viacej prípadov by sa dalo charakterizovať ako psychický teror na pracovisku. V nasledujúcich kapitolách sa budem snažiť tento problém viacej priblížiť, objasniť, vymedziť.

### 1.1. HISTÓRIA

Pojem mobbing je slovo nové, ktoré bolo umelo vytvorené. Skladá sa z anglického slovesa to mob (a znamená niečo obklopiť, obliehať alebo na niečo naraziť).

„Aj nemčina používa tento výraz už dávno: der Mob je pejoratívne označenie pre háved', zberbu, luzu - teda pre skupinu ľudí so zlými úmyslami a s kriminálnym správaním.“<sup>1</sup>

Podľa Svobodovej<sup>2</sup> „je zaujímavé, že anglicky hovoriace zemi považujú tento pojem za nemecký vynález a nemecky hovoriace krajiny ho zase považujú za vynález anglický.“

---

<sup>1</sup> CHALUPOVÁ, A. Mobbing – šikanovanie na pracovisku. Profesia.sk [online]. 2011, [cit. 15.1.2011]. Dostupný z [www: http://www.profesia.sk/cms/kariera-v-kocke/pracujem/kariera/pracovne-vztahy/mobbing-sikanovanie-na-pracovisku/5842?detail=1&search\\_anywhere=dat](http://www.profesia.sk/cms/kariera-v-kocke/pracujem/kariera/pracovne-vztahy/mobbing-sikanovanie-na-pracovisku/5842?detail=1&search_anywhere=dat)

<sup>2</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegu*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 19 s.

I keď je slovo mobbing nové, správanie tohto druhu je tu už odpradáva. Každý z nás si vie dokonale predstaviť správanie otrokárov voči otrokom, prípadne kráľov voči svojim poddaným, alebo vojakov medzi sebou navzájom, či obetiam v ktorejkoľvek vojne.

Mobbing ako forma správania úzko súvisí s mocou určitého jedinca, prípadne skupiny ľudí.

Z dostupnej literatúry je známe, že mobbing nie je typický iba pre správanie ľudí. Ak sa pozrieme do histórie, slovo „mobbing“ ako prvý použil Konrad Lorenz, keď popisoval skupinové chovanie u zvierat. Označil ním útoky skupiny zvierat na jednotlivcov rovnakého druhu. Neskôr na tento termín upozornil švédsky detský lekár Peter Paul Heinemann, ktorý pomenoval takto veľmi deštruktívne chovanie u detí, keď skupina detí napadá iné, obvyčajne osamotené dieťa. Takéto správanie detí v školskom veku sa dnes už ako mobbing neoznačuje, používa sa termín „šikana“ a jej skúmaniu a formám riešenia sa venujú zväčša pedagógovia, školskí poradcovia a psychológovia.

„Vedecká diskusia o šikanovaní sa začala až v roku 1969 v Škandinávii zásluhou priekopníka v oblasti výskumu Nóra Dana Olweusa. Šikanovanie definoval ako opakovanú agresivitu jednotlivca alebo malej skupiny agresorov proti jednotlivcovi alebo malej skupine obetí. Už vtedy upozorňoval, že šikanovanie je asi najrozšírenejší z problémov, ktoré ohrozujú duševný a mravný vývin školopovinných detí.“<sup>3</sup>

„Viac-menej hlavnú zásluhu na prenesení slova i javu mobbing do psychológie má švédsky lekár a psychológ Heinz Leyman. Spomínaný lekár a psychológ sa vo významnej miere zaslúžil, že pojem mobbing bol rozšírený do celého sveta. Pri svojom výskume zistil, že niektorí pracovníci sa chovajú k svojim kolegom spôsobom útočiacej svorky.“<sup>4</sup>

V súčasnosti sa pojem mobbing využíva najmä na vystihnutie nežiaduceho správania šikany, teroru a určitej formy diskriminácie najmä na pracovisku. Je dôležité uvedomiť si, že mobbing sa môže vyskytnúť jednak v malej firme, ale aj v obrovských nadnárodných spoločnostiach.

V každom prípade je v našej spoločnosti mobbing už mnoho storočí ale bohužiaľ až v poslednom období sa začína o ňom intenzívne hovoriť. Je to logické, po zmenách v našej spoločnosti po roku 1989, vznikom súkromných firiem a príchodom medzinárodných korporácií sa zmenila aj forma správania nielen nadriadených ale aj podriadených. V prvých rokoch tejto zmeny sa spoločnosti nezaoberali firemnou kultúrou a odstraňovaním nežiaduceho správania zamestnancov v takej miere v akej sa jej venujú v súčasnosti. Preto sa

---

<sup>3</sup> RITOMSKÁ, M. Mobbing, história a príčiny vzniku. *Otvorenepravo.sk* [online]. 2010, [cit. 30.1.2011]. Dostupný z [www.otvorenepravo.sk/m/clanok/78/mobbing-historia-a-priciny-vzniku](http://www.otvorenepravo.sk/m/clanok/78/mobbing-historia-a-priciny-vzniku)

<sup>4</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegy*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 20 s.

viac o mobbingu hovorí a preto je snaha ho odstrániť. Nie všade sa to však podarí. Obeťou sa môže stať každý z nás.

## 1.2. DEFINÍCIA PODĽA RÔZNYCH AUTOROV

Definícií mobbingu existuje veľké množstvo, ale jednotná medzinárodne uznávaná v podstate neexistuje. Viacej či menej všetky vychádzajú z definícií Leymanna.<sup>5</sup>

Každá z definícií mobbingu má určitým spôsobom pravdu, môžeme si ich priblížiť len ako príklad chápania mobbingu jednotlivých odborníkov.

Podľa Huberovej<sup>6</sup> „o mobbingu hovoríme až vtedy keď sa na niektorú osobu útočí systematicky a dlhý čas. Psychický teror vládne tam, kde sa šikanovanie a intrigy stávajú rutinou.“

Kratz<sup>7</sup> vo svojej knihe uvádza, že „mobbing, je rada negatívnych komunikatívnych jednaní, ktorých sa dopúšťa jednotlivec alebo niekoľko osôb voči určitému človeku počas dlhšej doby (najmenej pol roka alebo aspoň jedenkrát týždenne).“

Je diskutabilné čo môžeme považovať pod pojmom „dlhý čas“ v prípade Huberovej i Kratza. Myslím si, že mobbing je možné prehliadnuť už po pomerne krátkej dobe, napríklad mesiac dennodenného pracovného času je dostatočne dlho na to, aby si zamestnanec všimol nenormálnu formu správania nadriadeného alebo kolegu a začal konať. Práve schopnosť čo najrýchlejšie spozorovať mobbing na pracovisku je kľúčová pri jeho následnom riešení a odstránení.

Iní autori sa vo svojich definíciách venujú skôr opisu správania ako časového vymedzenia, čím podľa môjho názoru vytvárajú podstatne validnejšiu definíciu pojmu mobbing.

Nedá mi ešte nespomenúť, že nie každý konflikt je mobbing. V medziľudských, pracovných vzťahoch často dochádza k nezhodám, hádkam, treniciam, stresovým situáciám. Tieto problémy sú ale často krát vo veľmi krátkom čase vysvetlené, vyriešené.

„Kritické a nebezpečné začnú byť medziľudské vzťahy až vo chvíli, keď sa:

systematicky, cielene, často a protiprávne zasahuje do pracovného a osobného života druhého človeka. Skrátka dochádza na pracovisku k ponížujúcemu psychickému teroru.“<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Porov. SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 18 s.

<sup>6</sup> HUBEROVÁ B.: *Psychický terror na pracovisku*, 1. vyd., Niedernhausen: Falken-Verlag, 1993. 11 s.

<sup>7</sup> KRATZ HANS J.: *Mobbing*, 1. vyd., Praha: Management Press, 2005. 16 s.

<sup>8</sup> KRATZ HANS J.: *Mobbing*, 1. vyd., Praha: Management Press, 2005. 15 - 16 s.

Pri porovnaní všetkých definícií od rôznych autorov, webových stránok, odborných periodík jednoznačne vyplýva, že mobbing sa odohráva výlučne medzi dospelými a tento jav je skrytý, dlhodobý a rafinovaný.

Mobbing teda môžeme chápať ako negatívne správanie a konanie jednotlivca alebo skupiny ľudí na iného jednotlivca alebo skupinu ľudí na pracovisku, ktoré v sebe nesie známky šikany, diskriminácie a psychického teroru a ktoré si ako nežiaduci jav začne obeť mobbingu reálne uvedomovať v akomkoľvek čase.

### 1.3. ČO VŠETKO MÔŽE BYŤ PSYCHICKÝ TEROR NA PRACOVISKU?

V predchádzajúcej kapitole som sa snažila teoreticky objasniť čo znamená pojem mobbing. Poďme sa v skratke pozrieť aj na iné pojmy, ktoré špecifikujú psychický teror na pracovisku.

#### **BOSSING**

„Bossing je šikanou zo šéfovských poschodí. Je omnoho ťažšie ho ustáť. S vedúcim nemáte rovnaké šance. Môže ďaleko ľahšie ovplyvňovať ostatných na pracovisku. Problémy s nadriadeným pritom nemajú len ľudia, ktorí sú povahovo slabší, ale aj tí, ktorí chcú byť nezávislí a kritickí.”<sup>9</sup>

Bossing ako taký, je typický jednak pre malé firmy, kde je majiteľ, teda šéf zvyčajne súkromná osoba a teda „chlebodarca“ pre ostatných zamestnancov. Tí, pokiaľ si chcú udržať prácu v tejto firme sa často snažia prehliadať náznaky šikany zo strany šéfa a pripisujú takéto správanie skôr jeho osobnému charakteru a vlastnostiam ako negatívne správaniu sa nadriadeného k podriadeným, ktoré by nemalo byť ani v malých firmách tolerované.

Vo veľkých firmách je bossing podľa mňa často príkladom „nezvládnutia moci“, t.j. zamestnanec, ktorý dostane pozíciu nadriadeného sa do nej vžije tak dokonale, že sekuruje a terorizuje často nielen jedného ale hneď niekoľko zamestnancov v nižších pozíciách. Na rozdiel od malých firiem sa bossing dá riešiť upozornením vyšších nadriadených.

Opakom bossingu je **STAFFING**.

O staffingu hovoríme vtedy keď je prevádzkovaný podriadeným smerom k nadriadenému alebo k vedeniu podniku. Samozrejme tento typ teroru je omnoho menej častý.

---

<sup>9</sup> BEŇO, P. Někteří šéfové šikanují aby chránili sami sebe. Hn.ihned.cz [online]. 2007, [cit. 16.1.2011]. Dostupný z [www: http://hn.ihned.cz/c1-21526030-nekteri-sefove-sikanuji-aby-chranili-sami-sebe](http://hn.ihned.cz/c1-21526030-nekteri-sefove-sikanuji-aby-chranili-sami-sebe)

„Kriminológia a psychiatria definujú **STALKING** (stopovanie) ako dlhodobé prenasledovanie a obťažovanie inej osoby, čím sa znižuje kvalita života tejto osoby a ohrozuje jej bezpečnosť. Rôzne podoby stalkingu poznáme z viac či menej kvalitných amerických filmov, ale prípady dlhodobého prenasledovania a vyhrožok sú aj súčasťou slovenskej reality.“<sup>10</sup> Najmä ľudia mediálne známy by vedeli rozprávať o obťažujúcich telefonátoch, listoch či návštevách. Stalking je o to nebezpečnejší, že sa k nemu uchýľujú zvyčajne psychicky labilní či chorí ľudia s nevyspytateľným správaním.

„**CHAIRING** (angl. chair znamená stolička, kreslo) predstavuje špecifickú formu neférových útokov na úrovni najvyšších vedúcich, akýsi „boj o kreslo“, pričom top manažment má k dispozícii ešte celý rad špecifických nástrojov a metód, ktoré môže využiť.“<sup>11</sup>

„**DEFAMING** – (angl. ohovárajúci) podobne ako shaming (angl. shame znamená hanbiť sa) značí zosmiešnenie, ohovorenie, znevažovanie. Je to otvorený a neférový útok najmä na povesť jednotlivca, skupiny alebo organizácie na verejnosti. Shaming je viazaný na konkrétne ohováranie, defaming môže pracovníka zasiahnuť nečakane. Deštruktívne roly tu zohrávajú najmä médiá.“<sup>12</sup>

„**BULLYING** – predstavuje tyranizovanie, zastrašovanie, šikanovanie. Je odvodený od podstatného mena „bully“, čo znamená brutálny človek“ alebo „tyran, hulvát, grobian“. Ide o zjavný a situačne podmienený priamy prejav agresie šikanujúceho. Odohráva sa medzi dvomi ľuďmi a nie je až taký deštruktívny ako mobbing.“<sup>12</sup>

„**SEXUAL HARASSMENT** – (sexuálne obťažovanie) je verbálne, neverbálne alebo fyzické správanie sexuálnej povahy, ktorého úmyslom alebo následkom je alebo môže byť narušenie dôstojnosti osoby a ktoré vytvára zastrašujúce, ponižujúce, zneuct'ujúce, nepriateľské alebo urážlivé prostredie.“<sup>12</sup>

Tak ako mobbing či iné podobné formy správania sa, aj sexual harassment je veľmi ťažko dokázateľný a jeho obeť sú často vystavované obrovskému stresu najmä pri riešení celej situácie s „útočníkom“.

---

<sup>10</sup> Stalking je ako nočná mora. [online]. 2008, [cit. 16.1.2011]. Dostupný z [www: http://www.femme.sk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3543:stalking-je-ako-nona-mora&catid=45:zenaaaktualne&Itemid=54](http://www.femme.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=3543:stalking-je-ako-nona-mora&catid=45:zenaaaktualne&Itemid=54)

<sup>11</sup> DRGOŇOVÁ, Z. Mobbing a ďalšie nové formy násilia na pracovisku. Upsvar.sk [online]. 2009, [cit. 16.1.2011]. Dostupný z [www: http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost\\_20091112.pdf](http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost_20091112.pdf)

<sup>12</sup> DRGOŇOVÁ, Z. Mobbing a ďalšie nové formy násilia na pracovisku. Upsvar.sk [online]. 2009, [cit. 16.1.2011]. Dostupný z [www: http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost\\_20091112.pdf](http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost_20091112.pdf)

„**HIGTECH-MOBING** – je správanie, pri ktorom dochádza k vymazávaniu a výmene počítačových súborov. Posielanie anonymných výhražných e-mailov alebo vírusov.“<sup>12</sup>

#### 1.4.VÝVOJOVÉ FÁZY MOBBINGU

Tak ako každý jav, ktorý má svoj začiatok a koniec, tak aj mobbing má svoje špecifické vývojové fázy, ktoré vystihujú vznik, priebeh a prípadne koniec tohto správania.

Beňo<sup>13</sup> určuje u mobbingu „štyri fázy:

1. Prvé konflikty, schválnosti, ohováranie, zadržovanie informácií – nejde ešte o plánovité chovanie.
2. Prechod k systematickému psychoteroru, činnosti sú plánované a vykonávané so zámerom poškodiť druhého.
3. V tejto fáze dochádza ku konkrétnemu napadaniu a útokom, obviňovaniu, pracovnému preťažovaniu; mobbovaný je pred vedením označený za „čiernu ovcu“, čo vedie k ďalším krivdám a zároveň mobbing dostáva požehnanie od vedenia spoločnosti.
4. Postihnutý je zlomený v celej štruktúre svojej osobnosti a obyčajne vykazuje ty znaky chovania, ktoré mu boli spočiatku neoprávnene vyčítané, s touto novou situáciou sa musí zamestnávateľ vysporiadať a postihnutý je napr. prepustený.“

Svobodová<sup>14</sup> taktiež rozlišuje podobne ako Pavol Beňo „štyri fázy mobbingu:

1. Konflikt – ktorý je úplne banálny, malicherný a niekedy aj náhodný. Čo je najdôležitejšie, konflikt nie je riešený a je ponechaný osudu. Táto fáza na rozdiel od ostatných nie je veľmi dlhá.
2. Systematický psychický teror – pokiaľ sa konflikt nerieši prerastá v psychický teror. Jedinec sa stáva už terčom cielených útokov.
3. Zverejnenie prípadu a zásah nadriadeného – v tejto tretej fáze sa mobbing stáva oficiálnym, útoky sa opakujú stále častejšie a sú stále krutejšie a záludnejšie.

---

<sup>13</sup> Mobbing. [online]. 2010, [cit. 16.1.2011]. Dostupný z [www: http://cs.wikipedia.org/wiki/Mobbing](http://cs.wikipedia.org/wiki/Mobbing)

<sup>14</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 40 s.

4. Vylúčenie – mobber vyhral! Obeť je preložená na iné oddelenie, prisudzuje sa jej podradná práca, je neustále kontrolovaná až nakoniec tento tlak nezvládne a dáva výpoveď.“

Všetko na svete má svoje pravidlá a inak tomu nie je ani u mobbingu. Vyššie popísané fázy nemusia vždy prebehnúť až do konca.

„Štruktúra mobbingu môže byť významne ovplyvnená napr. keď:

- Šikanovaná osoba sa začne na začiatku druhej fázy vehementne brániť, obráti sa o 180 stupňov a pustí sa do trýznenia toho, kto sa na nej pôvodne dopúšťal mobbingu.
- Zamestnanca vystavenému psychickému teroru sa v druhej fáze zastane nadriadený alebo mu pomôžu solidárny kolegovia.
- Šikanovaná osoba včas zmení pracovné prostredie.
- Nenastane tretia fáza, pretože zodpovední personalisti zavrú oči a odmietnu vziať mobbing na vedomie.
- Zodpovední pracovníci zakročia v tretej fáze proti mobbingu a zapôsobia na šikanujúcu osobu personálnymi opatreniami – preložením, napomenutím alebo prepustením.
- Zúčastnené strany majú prepracovanú kultúru riešenia sporov, takže sú schopné vyriešiť konflikt konštruktívne už v prvej fáze a nemusí vôbec k mobbingu dôjsť.“<sup>15</sup>

To do akej fázy sa mobbing dostane, vždy záleží na osobnosti obete, sile útoku a technikách mobbingu. Ak chce obeť vyviaznúť z mobbingu so „zdravou kožou“, šanca existuje vždy, ale len počas priebehu prvých troch fáz. Vo štvrtej fáze je už psychika obeti taká narušená, že jediná šanca je buď odchod z práce alebo preradenie na iné pracovné miesto čo najďalej od mobbera.

## **1.5. PREJAVY MOBBINGOVÉHO SPRÁVANIA**

Správanie a konanie mobberov je vynaliezavé. Treba si uvedomiť, že mobber nechce, aby si jeho „zasadnutie si“ na podriadeného niekto všimol, resp. aby ho spájal s mobbingom. Chce byť vnímaný skôr ako starostlivý pracovník, ktorý sa nebojí kriticky ohodnotiť výkon svojich kolegov alebo podriadených. Napriek tomu má správanie mobberov charakteristické spoločné

---

<sup>15</sup> KRATZ HANS J.: *Mobbing*, 1. vyd., Praha: Management Press, 2005. 22 - 23 s.

znaky, ktoré je dokonca možné rozdeliť podľa negatívneho vplyvu na jednotlivé oblasti života obete mobbingu.

Formy správania a postupy, ktoré je možno považovať za mobbing podľa H. Leymanna rozobral Kubáni<sup>16</sup> vo svojej práci:

### **„Kategória I – útoky na možnosť vyjadriť sa, prípadne zveriť sa.**

- Nadriadený obmedzuje možnosti vyjadriť sa (niečo povedať).
- Obeť je neustále prerušovaný/a.
- Kolegovia obmedzujú obeti možnosti vyjadriť sa.
- Obeť je terčom nadávok a kriku.
- Práca obeti je neustále kritizovaná.
- Neustále je kritizovaný súkromný život obeti, je vystavená „teroru po telefóne“.
- Obeti sa ústne vyhrážajú.
- Obeti sa vyhrážajú písomne.
- Upierajú obeti kontakt prostredníctvom znevažujúcich pohľadov a gest.
- Upierajú obeti kontakt prostredníctvom rôznych náznakov, bez toho, aby jej to priamo povedali.

### **Kategória II – útoky na sociálne vzťahy.**

- S obeťou sa nehovorí.
- Obeť nemá možnosť dotýčného/u osloviť.
- Sedí v miestnosti, ktorá je ďaleko od kolegov.
- Zaobchádza sa s obeťou ako keby bola vzduch.

### **Kategória III – útoky na povesť, úctu, vážnosť.**

- Za chrbtom obeti sa o nej šíria „zlé reči“.
- Ohovárajú ju.
- Zosmiešňujú ju.
- Podozrievajú ju, že nie je duševne celkom v poriadku.
- Má sa nechať vyšetriť psychiatrom.
- Robia si vtipy a žartujú na adresu postihnutia obeti.

---

<sup>16</sup> KUBÁNI, V.: *Analýza výskytu negatívnych prejavov správanie na pracovisku*. Príspevok. Prešov: Katedra psychológie, 44 – 46 s.

- Napodobňujú chôdzu, hlas alebo gesta s cieľom zosmiešniť obeť alebo si robia žarty na jej účet.
- Napadajú jej politické alebo náboženské presvedčenie.
- Zosmiešňujú jej súkromný život.
- Zosmiešňujú alebo znevažujú jej národnosť.
- Nútia ju vykonávať práce, ktoré zraňujú jej sebavedomie.
- Pracovne miesto je znevažované a hodnotené nevhodným (zaujatým, predpojatým spôsobom).
- Rozhodnutia obeti sú spochybňované, prípadne ich neberú vôbec do úvahy.
- Častujú obeť obscénnymi nadávkami alebo znevažujúcimi výrazmi.

#### **Kategória IV – útoky na kvalitu pracovného života.**

- Obeť nedostáva žiadne pracovné úlohy.
- Upierajú jej činnosť na pracovisku takým spôsobom, že si svoje pracovné.
- Úlohy nemôže ani sám vymýšľať.
- Dostáva nezmyselné pracovné úlohy.
- Dostáva úlohy, ktoré sú hlboko pod úrovňou jej zručnosti a možností.
- Dostáva stále nové úlohy.
- Dostáva ťažko splniteľné úlohy.
- Dostáva úlohy prevyšujúce kvalifikáciu obeti s úmyslom, aby bola preukázaná jej neschopnosť.

#### **Kategória V – útoky na zdravie.**

- Nútia obeť do práce, ktorá poškodzuje jej zdravie.
- Vyhrážajú sa obeti fyzickým násilím.
- Používajú voči obeti ľahšie násilie, aby si to „lepšie pamätala“.
- Telesne ju zneužívajú.
- Spôsobujú jej fyzické škody doma alebo na pracovisku.
- Sexuálne obeť obťažujú.“

Huberová<sup>17</sup> člení stratégie mobberov do siedmich rôznych kategórií:

### **„Šírenie klebiet – šuškanie poza chrbát.**

Zákerné šuškanie, pri ktorom postihnutý tuší, že sa v jeho neprítomnosti o ňom hovorí. Tajuplné narážky, kedy obeť nič netuší, nevie si vysvetliť dvojzmyselné poznámky. Často sa dostáva do situácie, kedy nevie, či môže veriť vlastným zmyslom, alebo trpí domýšľavosťou. Jednotlivé prípady sa nafúknu a generalizujú. Zlomyselné osočovanie. Očierňovanie u šéfa. Obeti sa podsúvajú previnenia, ktorých sa nedopustila. Cieľavedomý odstrel - stále nové vytváranie klebiet, obvinení.

### **Izolovanie kolegu – vylúčený a odstavený.**

Odmietanie podpory napriek tomu, že mobber má možnosť pomôcť. Zatváranie dverí, len čo príde obeť do blízkosti mobberov. Odmietanie spolupráce. Ignorovanie obete. Obeti sa zabráni vyjadriť sa. Zadržiavanie novôt, kedy sa nové informácie k obeti zámerne nedostanú. Upieranie dôležitých informácií. Náhlý koniec rozhovorov, len čo obeť vojde do miestnosti. Vylúčenie zo spoločenských častí všeobecného pracovného dňa. Priestorová izolácia.

### **Sabotovanie práce s cieľom zničiť.**

Miznutie pracovných podkladov a prístrojov. Falšovanie a poškodzovanie výsledkov práce. Informačná lož, úmyselné poskytovanie nesprávnych informácií. Sprenevery, keď obeť čaká na podklady či pracovný materiál, ktoré však nikdy nedôjdu. Zákerná blokáda, ako otvorená forma prekážky v práci, keď ide o odmietanie spolupráce s druhým. Duchovná krádež, keď sú obeti odcudzené nové návrhy a nápady.

### **Znevažovanie výkonov a schopností – označený za babráka.**

Robí z komára somára, keď sú bežné malé omyly obete dramatizované a dlhodobo preberané. Ustavičná kritika a výčitky. Kompromitácia. Spochybňovanie rozhodnutí. Brzdenie motivácie. Okliešťovanie kompetencií, prideľovanie podradných úloh rôznymi zámienkami. Spochybňovanie odbornej spôsobilosti.

### **Poškodenie súkromia a osobnosti - vysmievaný a kompromitovaný.**

Strieľanie si z výzoru a vzhľadu. Napodobňovanie obete. Vysmievanie sa z chýb. Jatrenie

---

<sup>17</sup> HUBEROVÁ B.: *Psychický terror na pracovisku*, 1. vyd., Niedernhausen: Falken-Verlag, 1993. 37 - 77 s.

rán. Kritika presvedčenia. Preberanie súkromného života. Poškodzovanie alebo odcudzovanie súkromného majetku. Zverejňovanie dôverného. Terorizovanie telefónom. Zaťažovanie rodiny obete. Podozrievanie obete z psychickej choroby.

### **Poškodenie zdravia – telesné útoky a fauly.**

Hrozba telesným násilím. Telesné poranenia a zlé zaobchádzanie. Škodiacie správanie. Nútenie obete na zdraviu škodlivé práce.

### **Ničivá vojna bez vyhliadok na mier – ustavičné podpichovanie.**

Zlomyseľné ohováračky, hnusné šikanovanie, týranie duše i tela, na nezúčastneného pôsobia jednotlivé príhody skôr ako rad nechutných lapálií – ako detské huncútstva bez konca.“

Nedá mi ešte nespomenúť ďalšiu formu psychického teroru na pracovisku a to je sexuálne obťažovanie, ktoré sa veľmi ťažko dokazuje ale ešte ťažšie znáša. Aj to je bohužiaľ jedna z techník mobbingu. Hovoríme o ňom vtedy keď je žena ponižovaná, často a dlhodobo oplzlými narázkami, nemiestnymi poznámkami. Treba si ale uvedomiť, že nejde o náhodné či jednorazové vybočenie z normy ale o dlhodobé a systematické obťažovanie.

„Pri téme sexuálne obťažovanie ide o spôsoby správania: <sup>18</sup>

- Ktoré si ženy neželajú.
- Ktoré ženy znevažujú a ponižujú.
- Ktoré prekračujú hranice dané ženami.
- Pri ktorých musia ženy po odmietnutí alebo kritike rátať s negatívnymi následkami.“

Aby som bola objektívna, pripúšťam, že obeťami sexuálneho obťažovania sa stávajú aj muži, najmä zo strany nadriadenej ženského pohlavia. I ženy sú schopné sexuálnych narážok a nepríjemných pohľadov, prípadne dotykov. Navyše sa práve v súvislosti so sexuálnym obťažovaním ťažko definuje hranica nevinného flirtu či žartovania a jednoznačného sexuálneho stihomanu.

Pojem sexuálneho obťažovania bol inkorporovaný do našej legislatívy až prijatím novely k

---

<sup>18</sup> HUBEROVÁ B.: *Psychický terror na pracovisku*, 1. vyd., Niedernhausen: Falken-Verlag, 1993. 80 s.

antidiskriminačného zákona<sup>19</sup> v roku 2008. Podľa novely „sexuálne obťažovanie je verbálne, neverbálne alebo fyzické správanie sexuálnej povahy, ktorého úmyslom alebo následkom je alebo môže byť narušenie dôstojnosti osoby a ktoré vytvára zastrašujúce, ponižujúce, zneuct'ujúce, nepriateľské alebo urážlivé prostredie.“

## 2. PROFIL OBETE – KTO MÔŽE BYŤ OBEŤ

V zásade si dovoľujem tvrdiť, že obeťou mobbingu sa môže stať každý z nás. To, čo je však dôležité okamžite dodať je, že každý z nás sa k takejto situácii na pracovisku postaví inak a práve to rozlišuje skutočnú obeť od tej na ktorú to „iba skúšali“.

V súvislosti s opisom obeť je tiež dôležité zdôrazniť, že každý dospelý človek ktorý je zamestnaný, je zodpovedný za svoje konanie a tiež môže ovplyvňovať svoj život najmä vtedy, ak sa cíti v akejkolvek situácii neprijemne, alebo dokonca ohrozený.

Tým chcem naznačiť, že každý človek má možnosť voľby a voľba odísť zo zamestnania nech sa zdá v reálnom čase akokoľvek problematická, je vždy najbezpečnejšia možnosť riešenia mobbingu.

Vráťme sa teda k opisu jednotlivých typov zamestnancov, ktorí majú vysokú pravdepodobnosť stať sa obeťou mobbingu.

Svobodová<sup>20</sup> upriamuje pozornosť na fyzickú a psychickú odlišnosť. Rovnako ako školáka aj kolegu v práci zaujíma to, čo vidí na prvý pohľad. Môže to byť akákoľvek fyzická odlišnosť – tlstí alebo naopak štíhly ľudia, farba pleti, spôsob obliekania, spôsob vyjadrovania, „okuliarnici“, pehaví alebo akékoľvek zvláštne chovanie.

„Najohrozenejší sú však ľudia osamelí, ktorí nemajú pevné zázemie, rodinu či priateľov. Pozornosť takmer zaručene púta jediná žena v čisto mužskom kolektíve alebo jediný muž v čisto ženskom kolektíve.“<sup>21</sup>

Špeciálnou kapitolou žien ako obetí sú ženy samoživiteľky, t.j. slobodné ženy, slobodné alebo rozvedené matky. Tieto ženy si často uvedomujú viac ako ženy vydaté svoju závislosť na zamestnaní. Ak sú slobodné a splácajú napríklad hypotéku za byt, nemôžu si dovoliť prísť o

---

<sup>19</sup> Porov. Zákon č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov

<sup>20</sup> Porov. SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegu*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 56-57 s.

<sup>21</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegu*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 57 s.

zamestnanie, najmä ak je dobre finančne ohodnotené. Slobodné a rozvedené matky majú situáciu sťaženú finančným zabezpečením detí. Práve toto subjektívne považovanie práce za finančnú istotu im znemožňuje upozorniť na mobbing a snahu riešiť ho. Radšej mlčky trpia a snažia sa „nejako vydržať“.

Podobne je to aj s vekom. Ak sa pozrieme na obeť mobbingu cez optiku veku, jednoznačne sa nám vytvoria dve rizikové skupiny zamestnancov. Jednak sú to mladí, noví zamestnanci, ktorí v práci ešte len začínajú a nevedia čo je celkom „normálne“ a čo nie. „Prichádzajú do zohratého kolektívu, ktorý v nich vidí nebezpečenstvo zmeny už zavedených istôt. A pokiaľ sa ešte odlišujú od priemeru alebo ostatných prevyšujú svojim vzdelaním, inteligenciou či znalosťami, pravdepodobnosť, že sa stanú obeťou sa podstatne zvyšuje.“<sup>22</sup>

Naopak starší zamestnanci, často niekoľko rokov pred dôchodkom sa môžu stať obeťou práve pre ich závislosť na zamestnaní, nakoľko si uvedomujú, že v ich veku si len ťažko budú hľadať nové. Mladí a tiež starí zamestnanci sú skupina ľudí ktorí len s obtiažou upozornia na nevhodné správanie vo firme v ktorej pracujú. Jedna skupina si ho neskoro, prípadne vôbec nevšímne, tá druhá z obáv o stratu zamestnania na neho neupozorní.

Čo sa týka psychickej odlišnosti tak Svobodová<sup>23</sup> uvádza, že „jedinci introvertní, oslabení, labilní, poddajní, nepriebojní, pasívny, úzkostní či citliví majú väčšie problémy čeliť mobbingu, pretože ich krehká nervová sústava psychickému nátlaku nevydrží vzdorovať tak dlho a ľahko u nich dochádza k nervovému zrúteniu či k psychosomatickým poruchám.“

Mobbing sa ale bohužiaľ nevyhýba ani ľuďom úspešným. Predstavme si situáciu, že sa vo firme uvoľní nejaká manažérska pozícia na ktorú majú záľusk viacerí pracovníci z rovnakého kolektívu alebo oddelenia. Vyhrať môže ale samozrejme len jeden. Čo nasleduje potom je asi každému jasné: ohováranie, závisť, očierňovanie. A pritom to bol/a predtým taká/ý obľúbený kolega alebo kolegyňa.

Z vyššie uvedených popisov jednoznačne vyplýva, že typická obeť mobbingu neexistuje na čom sa zhodujú všetci tí, ktorí sa týmto problémom zaoberajú.

---

<sup>22</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegu*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 59 s.

<sup>23</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegu*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 57 s.

„Obetami mobbingu bývajú jedinci introvertní ale aj extrovertní, pasívny či aktívny, submisívny či dominantní.“<sup>24</sup> Môže to byť ktokoľvek z nás. Mobber nerobí žiadne rozdiely, keď chce, svoju obeť si vždy nájde.

Skôr ako uzavriem túto kapitolu chcela by som upozorniť, že iba zdravé sebadovedomie, schopnosť komunikácie a najmä úcta k sebe samému nám môže pomôcť vyhrať súboj s mobbingom.

### **3. PROFIL MOBBERA – ČO JE TO ZA ČLOVEKA ČO MA TERORIZUJE?**

Mobber k svojmu životu potrebuje druhých.

Psychiatri s obľubou tvrdia, že každý z nás by dokázal za určitých okolností zabiť. Ja zasa dodávam, že každý z nás by dokázal za určitých okolností stať sa mobberom.

Ako podklad a zároveň príklad tomuto tvrdeniu si dovoľm požičať známy stanfordský väzenský experiment amerického psychológa Philipa G. Zimbarda, ktorý prebiehal v roku 1971. Jeho cieľom bolo preskúmať vplyv pôsobenia rôznych situácií, v ktorých sa prejavuje vplyv získanej moci či podriadenosti na obyčajných, neagresívnych a čo je dôležité psychicky zdravých ľudí.

Počas experimentu bolo náhodne vybraných 24 študentov vysokých škôl. Títo študenti boli opäť náhodne rozdelení do skupiny väzni / dozorcovia a držaných v simulovanom väzení vytvorenom v pivnici Stanford University. Výsledky výskumu boli šokujúce. Sadizmus dozorcov a silné „depresie“ a pasivita „väzňov“ boli dôvodom na predčasné ukončenie experimentu už po šiestich dňoch.

Skupina študentov ktorí „hrali“ úlohu dozorcov už prvú noc zobudila väzňov aby ich spočítali. V skutočnosti iba chceli demonštrovať svoju nadobudnutú moc a ponížiť skupinu väzňov. Ani následná vzburá väzňov ich konanie nezastavila, dokonca sa celá situácia ešte zhoršila. Študenti, ktorí boli vybraní ako dozorcovia, šikanovali skupinu študentov – väzňov najmä v noci, kedy si mysleli, že ich nikto nevidí.

Samozrejme sa jednalo o v podstate extrémne vyhrotené situácie. V každom prípade sa však môžeme zhodnúť na názore, že nadobudnutá moc a nadvláda nad jedným človekom, alebo

---

<sup>24</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegu*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 60 s.

skupinou ľudí môže meniť správanie a konanie jedinca. Nadriadený, ktorý nezvládne svoje postavenie a namiesto toho aby pracovný tím viedol, ho sekíruje a demonštruje svoje vyššie postavenie, jednak nie je profesionálne ani osobnostne vhodný na takúto pozíciu. V záujme každej spoločnosti by malo byť takýchto ľudí odhaliť a jasne dať najavo, že takéto správanie nebude tolerované.

Dôležité je si uvedomiť, že ten kto si dvíha sebavedomie ponižovaním a ubližovaním druhým, sám je slabý.<sup>25</sup>

### 3.1. TYPOLÓGIA NADRIADENÉHO

V nasledujúcej podkapitole sa budem zaoberať súvislosťou medzi štýlom vedenia a možnosťami jeho vzniku a šírenia mobbingu pri určitých typoch nadriadených (vedúcich), kde si pomôžem známou manažérskou mriežkou.

Manažérska mriežka bola vytvorená podľa Blaka a Moutonovej, autori , ktorí identifikovali dve dimenzie vedenia ľudí: zameranie sa na ľudí a zameranie sa na produkciu. Nájsť správnu rovnováhu medzi týmito prístupmi znamená nájdenie najefektívnejšieho štýlu vedenia ľudí. Podľa toho, kde sa v tabuľke líder nachádza, môžeme určiť jeho štýl vedenia. Aj keď je 81 možností (9 x 9 rôznych pozícií), autori rozlišujú 5 kľúčových pozícií, ktoré opisuje Cimbáľníková<sup>26</sup> vo svojej knihe pre distančné štúdium – Manažérske techniky:

„Laissez-faire – vedúci vydáva minimálne úsilie. Nejde mu ani o ľudí a ani o výsledok, jeho jediným záujmom je udržať si stoličku. Veci bežia samospádom , nie je jasný cieľ, nie sú rozdelené úlohy, nie je zrejmá zodpovednosť. Pred vznikajúcimi problémami sú zatvárané oči a konflikty nikto nerieši.

Autoritatívny diktátorský prístup – ciele sú dosahované prostredníctvom direktív a prísnej kontroly. Rozhodovací proces spočíva výhradne na manažérovi, pracovníci vykonávajú len jeho príkazy.

---

<sup>25</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 51 s.

<sup>26</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ L.: *Manažerské techniky*, 1. Vyd., Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 102 s.

„Vedenie záujmového klubu“ – pozornosť manažéra sa sústreďuje predovšetkým na vytváranie príjemných medziľudských vzťahov (hlavne aby nám bolo spolu dobre) čo vedie k voľnému pracovnému tempu, výsledky ustupujú do pozadia.

Rutinné vedenie – vychádza z potreby nevchádzať do konfliktu a pritom udržať určitú mieru pracovnej morálky. Nerobiť si zle, ale predsa len niečo vytvoriť. Pomocníkom na tejto ceste bývajú vyhlášky a normy (vrátane tých zžitých nepísaných).

Tímový prístup – základnou snahou je zaujať ľudí pre spoločný cieľ. Problémy sú predkladané k verejnému posúdeniu, slovo každého pracovníka má svoju váhu. Zvyšuje sa tým motivácie ľudí a ich ochota vynaložiť potrebné úsilie k dosiahnutiu cieľov, stúpa výkonnosť tímu pri maximálnom rešpekte k individualite členov.

Paternalistický prístup – niekedy charakterizovaný ako metóda biča a cukru. Manažér sa chová ako keby mu podriadení patrili. Dáva im najavo, že síce nie sú pre neho partnerom ale ak budú poriadne „makať“ ,tak sa o nich dobre postará.“

|                   |       |  |  |       |  |  |       |
|-------------------|-------|--|--|-------|--|--|-------|
| orientace na lidi | (1.9) |  |  |       |  |  | (9.9) |
|                   |       |  |  |       |  |  |       |
|                   |       |  |  |       |  |  |       |
|                   |       |  |  |       |  |  |       |
|                   |       |  |  | (5.5) |  |  |       |
|                   |       |  |  |       |  |  |       |
|                   |       |  |  |       |  |  |       |
|                   | (1.1) |  |  |       |  |  | (9.1) |
| orientace na úkol |       |  |  |       |  |  |       |

Obr. Manažerská mřížka

Z vyššie popísaných štýlov riadenia jednoznačne vyplýva, že najnebezpečnejšia pôda pre vznik mobbingu je riadenie laissez-faire, kde zamestnanci nemajú nijakú možnosť prísť za nadriadeným a pošťožovať sa. Keby aj prišli, pred problémami sú zatvárané oči a nikto ich

nebude riešiť. Ľudia si môžu robiť „čo chcú“ a tým pádom nič nebráni mobbingu plne sa rozvinúť.

Podľa môjho názoru, ďalší nebezpečný štýl riadenia je autoritatívny diktátorský prístup, pretože riadiť ľudí podľa prísnej kontroly a direktív nemôže viesť k ničomu dobrému. Zamestnanci majú strach sa nadriadenému zdôveriť so svojimi problémami a tak radšej len pracujú a ticho trpia. Keby sa aj postťažovali, tak by im nadriadený neveril, lebo v jeho firme predsa nič také ako mobbing nemôže existovať.

Najideálnejší typ riadenia je tímový prístup. Na moje šťastie som mala možnosť pracovať so šéfom, ktorý tento prístup presadzoval. Firma počas jeho vedenia dosahovala najlepšie výsledky vo svojej histórii, samozrejmosťou boli dni otvorených dverí a zamestnanci mohli chodiť a postťažovať sa svojmu „najvyššiemu“. Každý problém bol zodpovedne riešený a podotýkam, že aj doriešený. Aj keď boli často veľké návaly práce, každý sa do práce tešil lebo firemná kultúra vo firme bola doslovne rodinná.

Momentálne pracujem v spoločnosti kde je presadzované rutinné vedenie. Všetci sa musíme riadiť smernicami, vyhláškami, pracovnými nástenkami, normami. Atmosféra vo firme nie je rodinná, ale len „kolegiálna“. Aj tu existuje možnosť vyjadriť svoj problém cez zamestnanecký blog, osobné stretnutia sú však obmedzené a riešenie osobných problémov vo firemných vzťahoch je v tomto smere problematickejšie.

Na záver tejto kapitoly by som chcela zdôrazniť, že štýl vedenia je nesmierne dôležitý. Veď si len zoberme koľko času zo svojho života strávime v práci a ak sme náhodou mobbovaný tak sa samozrejme všetok ten stres, únava, vypätie prenáša aj do rodinného života a to už je len krôčik k ďalším problémom ako sú nezhody medzi partnermi, depresie, nechť venovať sa rodine, deťom.

## **4.DÔSLEDKY MOBBINGU**

Treba si jednoznačne uvedomiť, že dlhodobé, systematické a časté mobbovanie jedinca má také závažné dôsledky, ktoré si spoločnosť veľmi nechce pripustiť. Dôsledky mobbingu môžu byť zdrvivúce a vedú k psychickým problémom mobbovaného jedinca a majú zreteľné dôsledky na spoločnosť v ktorej obeť pracuje.

V tejto súvislosti by som opäť rada pripomenula, že žiaľ mobbing tak ako aj iný spôsob šikany a psychického teroru je záležitosť veľmi citlivá a ťažko sa dokazuje. Jednak je to šikovnosť mobbera, ktorý svoje správanie voči obeti ľahko vysvetlí ako konštruktívnu kritiku

a snahu o upozornenie na nevhodného zamestnanca, prípadne dokonca snahu o akúsi formu „couchingu“ (vedenie, facilitácia). Na druhej strane by takéto konanie mal dokazovať človek ktorý môže byť tichý, nesebavedomý, prípadne zdravotne postihnutý, vystavený mobbingu po dlhú dobu a tak vystrašený alebo psychicky zdeptaný, že si už nie je schopný reálne pripustiť nutnosť riešenia celej situácie.

Ak niekto v zamestnaní otvorene obviní niekoho z mobbingu, v podstate by mal byť vždy pripravený na najhoršie, t.j. odchod zo zamestnania. A práve tu je dôležitá firemná kultúra a schopnosť spoločnosti vysporiadať sa s takouto situáciou a vyriešiť ju k spokojnosti najmä obeť.

#### **4.1. PSYCHICKÉ DÔSLEDKY PRE OBEŤ**

„Nedá sa ničím ospravedlniť keď niekto znižuje vážnosť druhého človeka natoľko, že z neho urobí fyzickú a psychickú trosku!“<sup>27</sup>

Ak je človek dlhú dobu vystavený mobbingu, aj zo psychicky zdravého jedinca sa môže stať troska, ktorá sa bude dlho liečiť z pošliapanej dôstojnosti.

Už som sa snažila objasniť aké faktory zvyčajne vedú obeť mobbingu k tomu, že nie sú schopní ani ochotní tento jav riešiť. Je to jednak strach zo straty zamestnania a následne strach z finančnej neistoty, strach ísť do konfliktu často krát s nadriadeným pracovníkom, obavy z výsmechu alebo nepochopenia, či len neschopnosť jasne komunikovať a oznámiť takéto správanie kompetentným pracovníkom. To všetko sú dôvody prečo obeť mobbing nenahlási. Aj keď sa potom takíto ľudia snažia nepripúšťať si vzniknutú situáciu a riešiť ju skôr vyrozprávaním sa partnerovi, alebo priateľom, ich psychika celú záťaž vníma a odráža tento duševný diskomfort dokonca na fyzickom stave jedinca.

Svobodová<sup>28</sup> vo svojej knihe uvádza „tri možné dopady mobbingu na obeť a jej schopnosť začleniť sa opäť do zamestnania:

- Obeť mobbingu buď odolá, alebo sa od neho oslobodí v počiatočnej fáze, je schopná sa bez problémov opäť začleniť do pracovného procesu a do kolektívu.
- Obeť má značné psychické a fyzické problémy a jej začlenenie späť je veľmi náročné ale možné.

---

<sup>27</sup> KRATZ HANS J.: *Mobbing*, 1. vyd., Praha: Management Press, 2005. 36 s.

<sup>28</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 83 s.

- Obeť je vplyvom mobbingu natoľko „narušená“, že nie je schopná pracovať, dochádza k chronickým problémom, ktoré jej znemožňujú pracovať.“

Medzi typické psychické príznaky patrí nekľud, nervozita, úzkosti, poruchy koncentrácie, poruchy sebavedomia, strata energie, stála únava, klesá výkonnosť obetí. Obeť je emocionálne vyčerpaná, precitlivená, podráždená. Ďalej sú to poruchy spánku (obeť sa v noci zobudí a myslí na to, že ráno musí ísť opäť do práce), bolesti hlavy, migrenózne záchvaty, búšenie srdca, žalúdočné problémy. Za zmienku ešte určite stoja prejavy závislosti. Obeť zo zúfalstva siahne po alkohole, liekoch na ukludnenie, prestane jesť alebo naopak veľmi holduje jedlu, káve.

„Dlhodobé problémy môžu dokonca vyústiť dokonca v diagnózu depresia.“<sup>29</sup>

Z uvedených psychických príznakov vyplýva, že môže dôjsť aj k celkovému oslabeniu imunitného systému a to vedie k nebezpečenstvu vzniku nádorových ochorení.

„Mobbing zasahuje do súkromia obeti, narušuje nielen sociálnu pohodu, ale aj všetky jej vzťahy. Obeť žije v neustálom sociálnom strese a neistote. Nie je schopná sa odpútať od myšlienok na situáciu v práci, stáva sa z nej problémová osobnosť, ktorá sa izoluje od vonkajšieho sveta, sťahuje sa z reality, odcudzuje sa svojmu okoliu. Stráca zmysel pre humor, schopnosť baviť sa, užívať si život. Takisto dochádza k narušeniu komunikácie, a tým sa zhoršujú aj vzťahy v rodine a s priateľmi. Izolácia je jeden z najtvrdších trestov. Frustrácia môže teda ešte narastať.“<sup>30</sup>

Takýto človek nie je už prínosom pre spoločnosť v ktorej pracuje. Jeho nízka motivácia k výkonu odôvodnená tým, že čokoľvek urobí aj tak to bude zle či častá práceneschopnosť z neho v podstate urobí zamestnanca, ktorého sa objektívne rád zbaví každý zamestnávateľ.

## 4.2. DÔSLEDKY PRE SPOLOČNOSŤ V KTOREJ OBEŤ PRACUJE

„Dobrý zamestnávateľ sa moberov zbaví, pretože ich prítomnosť na pracovisku je veľmi nákladná.“ (G.Namie, Workplace Bullying Institute)

Úplne súhlasím so skutočnosťou, ktorú uvádza Svobodová v časopise personálny manažment nielen pre personalistov: „všetky formy násilia vytvárajú nefunkčné a nepriateľské prostredie,

<sup>29</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegu*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 83 s.

<sup>30</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegu*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 84 s.

ktoré mení atmosféru na celom pracovisku a v ktorom je pochopiteľne ťažké vydať zo seba to najlepšie. Rozpadá sa tím, rastie neochota kolegov pomáhať, vedú sa nekonečné debaty, znižuje sa motivácia a uspokojenie z práce. Pracovná klíma teda ovplyvňuje spokojnosť či nespokojnosť ostatných zamestnancov. S obeťou môžu odísť aj ďalší nespokojní pracovníci, ktorým nevyhovuje dusná atmosféra na pracovisku. Vo firme potom namiesto schopných ostávajú len priemerní.“<sup>31</sup>

Podľa môjho názoru medzi ďalšie negatívne dôsledky patrí menšia kreativita, nižšia produktivita, zlá dochádzka, vysoká fluktuácia zamestnancov. Z toho vyplýva, že mobbing neprináša len negatívne dopady na kolektív, spoločnosť ale prináša nemalé ekonomické straty spôsobené dlhodobými alebo opakovanými chorobami, práceneschopnosťou. Pre firmu môže mať negatívne dôsledky aj skutočnosť, že obeť po podaní výpovede môže poškodiť meno firmy v ktorej bola psychicky týraná a to ako všetci vieme sa v súčasnom mediálnom svete len veľmi ťažko vysvetľuje.

„Dôsledky pre spoločnosť sú teda úplne zrejmé – stoja daňových poplatníkov nemalé peniaze. Vzhľadom k tomu, že mobbing často vedie k úplnému duševnému a telesnému vyčerpaniu, výrazne sa tým zvyšuje chorobnosť pracovníkov, čím dochádza k zvýšeným nárokom na nemocenské poistenie. Skoré odchody do predčasného dôchodku, strata šikovných ľudí, zníženie konkurencie na trhu, to je len časť dôsledkov javu zvaného mobbing.“<sup>32</sup>

## **5. FORMY AKTÍVNEJ OCHRANY PRED MOBBINGOM**

Aká je teda ochrana pred mobbingom? Čo môže urobiť obeť, jej kolegovia alebo priamo zamestnávateľ? Aj keď sa v nasledujúcich podkapitolách začnem venovať priamo obeti, prvotný impulz by mal jednoznačne vyjsť od zamestnávateľa, teda spoločnosti pre ktorú obeť pracuje. V rámci internej komunikácie alebo v malej firme prostredníctvom firemných porád by mali byť zamestnanci oboznámení s nulovou toleranciou k takémuto správaniu a tiež s dôsledkami pre mobbera pokiaľ sa mobbing dokáže ale, a to najmä, s možnosťami riešenia takého nežiaduceho správania a konania vrátane upozornenia na neho.

---

<sup>31</sup> SVOBODOVÁ, L.: Ako bojovať s mobbingom. In: Personálny manažment nielen pre personalistov. Apríl 2009, s. 114

<sup>32</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegu*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 86 s.

## 5.1. AKO SA MÔŽE BRÁNIŤ SAMA OBEŤ?

Čím som si to zaslúžil? Čím som sa to len previnil? Ako to mám celé vydržať? Čo sa toto moje trápenie nikdy neskončí? Prečo práve ja? Mám odísť alebo zostať? Čo mám robiť?

Toto je len niekoľko otázok na ktoré si musí obeť mobbingu každý deň odpovedať. Ako sa teda môže brániť?

Odborníci zaoberajúci sa mobbingu sa zhodujú na tom, že obeť musí prevziať zodpovednosť sama za seba a odpovedať si na otázku UTIECŤ alebo VYTRVAŤ?

Ak odpoveď znie utiecť tak voľba je jasná. Pokiaľ ale obeť vidí šancu na zotrvanie musí si ešte odpovedať na ďalšiu otázku: Mám dosť síl na obranu? Cítim sa na to?

Kratz <sup>33</sup> vo svojej knihe Mobbing uvádza „postup čo robiť v prípade, že obeť sa rozhodne zostať a bojovať:

1. Začnite inventúrou svojej situácie.
2. Uvedomte si svoje slabé miesta a snažte sa zmeniť chovanie.
3. Zapojte svoju „sociálnu sieť“
4. Prehovorte si s pôvodcom mobbingu o jeho jednaní.
5. Vyplatí sa vystupňovať konflikt?
6. Dôležité je myslieť pozitívne.
7. Snažte sa vystupovať sebavedomo a nedávajte rečou tela najavo neistotu.
8. Neodhaľujte slabé miesta, keď sa začleňujete do nového tímu.
9. Dodržiujte skupinové normy.
10. Bráňte sa osobným útokom.
11. Zvoľte právnu cestu.“

Svobodová <sup>34</sup> uvádza nasledovný „postup:

1. Urobte si súkromnú inventúru a poznajte svojho protivníka.
2. Skúste osloviť mobbera.
3. Ved'te si podrobné záznamy.
4. Nájdite si spojenca a rozvíjajte svoje zázemie.

---

<sup>33</sup> KRATZ HANS J.: *Mobbing*, 1. vyd., Praha: Management Press, 2005. 89 - 90 s.

<sup>34</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 93 s.

5. Aktívne sa bráňte.
6. Informujte nadriadeného.
7. Obráťte sa na ďalšie inštitúcie.
8. Vyhľadajte odbornú pomoc.“

Z môjho laického pohľadu si myslím, že Svobodovej postup je reálnejší a viacej dosiahnuteľný a naozaj obeť prinúti k akcii. Čo považujem za vynikajúci prvok je bod číslo 3 – robiť si podrobné záznamy, na čo obeť často zabúda.

Tak ako pri mnohých typoch iných problémov, aj v tomto prípade platí najpodstatnejšie: komunikovať, komunikovať a ešte raz komunikovať.

Vhodnú radu pre mobbing v malých firmách, kde mobber je zároveň majiteľ spoločnosti nemám. Vtedy je asi nutné čo najrýchlejšie bez hanby opustiť takéto prostredie a myslieť najmä na zachovanie psychického zdravia ako na finančné zabezpečenie, ktoré by sa neskôr pri riešení následkov mobbingu i tak stalo druhoradým.

„Nie je hanbou pred mobberom utiecť, omnoho horšie je v zamestnaní zostať a nebrániť sa.“<sup>35</sup>

## 5.2. ČO MÔŽU UROBIŤ NADRIADENÝ A KOLEGOVIA?

Je otázne do akej miery sú ostatní zamestnanci a to či už v pozícii nadriadených alebo kolegov ochotní riešiť mobbing druhej osoby na pracovisku. Kolegovia by si mohli minimálne považovať za povinnosť upozorniť na takéto správanie vyššieho nadriadeného a tak si splniť svoju „občiansku povinnosť“. Veď nikdy nevieme kam až taký psychický teror môže obeť zahnať. V prípade nešťastia ako samovražda, alebo psychické či fyzické ochorenie by si každý súdny človek vyčítal, že nič neurobil.

Určite každý z nás pozná vetu „Nehas čo ťa nepáli“. Niet sa tomu ani čo čudovať. Ľudia sa nechcú dostávať zbytočne do konfliktov a hlavne sa boja, že obeťou by sa potom mohli stať aj oni sami. Treba ale jasne zdôrazniť, že: „Ten kto mlčí, stáva sa spolupáchateľom.“<sup>36</sup> Možno pre niekoho silné slová ale skúsme sa zamyslieť nad tým keby sme my boli mobbovaný

---

<sup>35</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegy*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 92 s. ISBN 978-80-247-2474-4

<sup>36</sup> KRATZ, HANS J.: *Mobbing*, 1. vyd., Praha: Management Press, 2005. 123 s.

a nikto by sa nesnažil nám pomôcť. Zlá myšlienka, však? To však mobberovi len nahráva, keď vidí, že nikto nezasahuje, nikto sa nebráni tak pokúša svoj osud ďalej.

Čo teda môžeme robiť? Ako pomôcť? Kratz<sup>37</sup> uvádza niekoľko „možností, ako vyjadriť nesúhlas s mobbingom:

1. Otvorene, úprimne, citlivo a angažovane prejsť solidaritu s obeťou mobbingu .
2. Neschvaľovať jednanie mobbera a označiť ho za nevhodné.
3. Aktívne sa zastať obeti pred útočníkom.
4. Upozorňovať kolegov na mobbing a vyzvať ich, aby hájili obeť.
5. Pokiaľ obeť potrebuje podporu pri objasňovaní mobbingu poskytnúť jej pomoc.“

Pokúsme sa teda minimálne kolegu vypočuť a ak máme čo i len trochu guráže snažiť sa mu pomôcť a túto neľahkú situáciu mu uľahčiť.

### **Ako nám môže pomôcť nadriadený?**

Väčšiu možnosť konania majú nadriadení, ktorí si vo svojom tíme mobbing všimli. Ako som už písala, takéto správanie nie je žiaduce pre jeho rozklad spoločnosti a správanie sa zamestnancov, preto by malo byť v prvom rade v ich záujme, aby konali. Z pozície nadriadených majú navyše väčšie možnosti riešenia, ktoré sa môžu začať vzájomnou konfrontáciou oboch strán a končiť výpoveďou v najlepšom prípade mobbera.

## **5.3. ČO MÔŽE UROBIŤ ZAMESTNÁVATEĽ? PREVENCIA, FIREMNÁ KULTÚRA**

Ak očakávame, že sa niekto postaví mobbingu, je táto úloha najmä na zamestnávateľovi ako prvej a najdôležitejšej inštitúcii.

Zo strany zamestnávateľa sa jedná o jasnú komunikáciu smerom k zamestnancom o netolerovaní mobbingu alebo inej formy psychického či fyzického násillia na pracovisku. Zamestnávateľ musí zamestnancov o tomto fakte informovať a zároveň poskytnúť informácie o postupe zamestnanca v prípade mobbingu.

Mnoho zamestnávateľov, najmä veľkých spoločností má tzv. strážcov etiky, ambasádorov slušného správania z radov vlastných zamestnancov, na ktorých sa môžu prípadné obeť mobbingu obrátiť.

---

<sup>37</sup> KRATZ, HANS J.: *Mobbing*, 1. vyd., Praha: Management Press, 2005. 123 s.

„Jedným z najefektívnejších nástrojov prevencie konfliktov a vytvárania zdravých pracovných vzťahov je fungujúci systém komunikácie“.<sup>38</sup>

Nejedná sa len o komunikáciu vertikálnu ale aj o komunikáciu horizontálnu medzi jednotlivými pracovníkmi, pracovnými skupinami, tímami, organizačnými úsekmi.

Ide hlavne o to aby boli zamestnanci včas informovaní o tom, čo sa ich týka, informovaní o tom, kam firma ide, aké má ciele, čo sa v najbližšej budúcnosti chystá. Existuje veľa spôsobov ako to uskutočniť – firemné noviny, vnútrofiremný intranet, pracovné porady, porady s najvyšším vedením, výročné správy.

Vo firme kde momentálne pracujem máme firemné noviny, ktoré vychádzajú 1x mesačne, ďalej máme možnosť 2x do roka sa stretnúť s top managementom na tzv. Roadshows, ktoré sa konajú jednak na centrále a jednak na pobočkách, kde najvyššie vedenie vysvetľuje čo sme za posledné obdobie dosiahli, kam by firma mala napredovať a čo je najpodstatnejšie, zamestnanci majú jedinečnú šancu pýtať sa „najvyšších“ otázky na problémy, ktoré ich trápia. Ďalej máme vynikajúco spracovaný intranet kde sa vždy dozvedáme novinky o produktoch, službách ktoré pôjdu na trh, štvrťročné výsledky firmy a mnoho ďalšieho.

„Čo sa týka prevencie z pohľadu firmy najdôležitejšiu úlohu hrá pozitívna atmosféra a správne nastavená firemná kultúra, ktorá má kvalitné morálne základy. Včele firmy má stáť schopný vedúci, ktorý nie je len dobrým odborníkom ale súčasne musí vedieť aj viesť ľudí a riešiť konflikty v zárodku.“<sup>39</sup>

Podľa môjho názoru ale nezávisí všetko len na schopnom vedúcom ale aj na celom manažmente. Úlohou manažmentu by malo byť nastavenie takého prostredia a firemnej kultúry aby podporovala iniciatívu zamestnancov k väčším výkonom, plneniu cieľov a aby bol spravodlivo nastavený odmeňovací systém.

Napíšem jeden príklad z praxe, ktorý nie je samozrejme reálny vo všetkých firmách, ale ako príklad bude veľmi trefný: zamestnancom bol na začiatku roka sľúbený za dosiahnutie celofiremných cieľov (ktorých bolo celkovo 5 a museli dosahovať na konci roku spoločnú hodnotu 112%) notebook ako koncoročný darček. Notebook bol v hodnote 1500 Eur čiže dá sa povedať, že veľmi kvalitný. Na konci roku dosiahli výsledky firmy úroveň 125%, firma za celé svoje 15 ročné pôsobenie mala najlepšie výsledky a aj celofiremný prieskum firemnej kultúry bol veľmi uspokojivý.

---

<sup>38</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd., Praha: Management Press, 2003, 317 s.

<sup>39</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008, 88 s.

Čo by teda ale konkrétne mal urobiť zamestnávateľ aby nedochádzalo k nepriateľskému a nefunkčnému prostrediu? Ako by mala byť nastavená prevencia?

„Nasledujúcich desatoro, ktoré opisuje Svobodová <sup>40</sup> by malo byť nápomocné ako prevencia prípadných ťažkostí:

- Správny výber pracovníkov.
- Patrón pre nového pracovníka.
- Podnikové dohody, kódexy.
- Školenia, semináre, výcviky.
- Odstránenie možných príčin.
- Sledovanie situácie, dotazníky, hodnotenie.
- Pravidelné porady.
- Pokiaľ mobbing vznikne, určite o ňom hovoriť.
- Mať vo firme osoby zaoberajúce sa mobbingom.
- Modely na urovanie, sebaobrana.“

Ja osobne by som ešte pridala do tohto desatora aj ďalší bod a tým by bol firemný psychológ. V dnešnej dobe sa už ľudia väčšinou nehanbia navštíviť odbornú pomoc a verím, že by to mnohí využili.

## **6. RELAXÁCIA AKO FORMA PASÍVNEJ OCHRANY**

Bojovať s mobbingom len v rámci spoločnosti v ktorej sa odohráva nie je často krát dostačujúce. Ako som už uviedla, takáto forma stresu má často dopady na ďalší psychický a dokonca i fyzický život človeka. Je preto potrebné spomenúť i spôsob ochrany, akým sa každý z nás môže pokúsiť vyrovnať jednak s mobbingom na vlastnej osobe, ale tiež s akoukoľvek záťažovou situáciou a to nie len v zamestnaní.

---

<sup>40</sup> SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 90 s.

## 6.1. DÔLEŽITOSŤ RELAXÁCIE

Keď už nás v našom pracovnom živote postihne psychický teror na pracovisku a nevieme si s ním dať rady, mali by sme si aspoň osvojiť základy relaxácie a uvedomiť si jej dôležitosť. Nielenže nás zbaví napätia, negatívnych myšlienok ale hlavne upokojí našu ubolenú dušu. V nasledujúcich dvoch podkapitolách priblížim autogénny tréning a nácvik pokojného dýchania.

Podľa Dobríkovej<sup>41</sup> „relaxácia:

- Vedie k výraznému psychickému a telesnému uvoľneniu a zabraňuje pokračovanie stresovej reakcie.
- Ponúka uvoľnenie priamo po námahe.
- Celkovo zvyšuje odolnosť proti stresu.
- Učí poddať sa uvoľnene prežitému a tým uvoľňuje aj plné prežívanie príjemných aktivít.
- Umožní zaspáť, zbaviť sa napätia v tele aj v duši a zbavuje mnohých symptómov, ktoré napätím vznikajú.
- Umožňuje dostatok energie pre budúce sústredenie sa na činnosť.
- Umožňuje uvoľniť sa pred očakávanou stresujúcou situáciou.
- Pomáha uvoľniť sa priamo v záťažovej sociálnej situácii.
- Zvyšuje schopnosť sústrediť sa na to, čo sa deje.
- Pomáha rýchlejšie sa učiť nové situácie.
- Pomáha aktivizovať predstavivosť a tvorivosť – aktivizuje pravú mozgovú hemisféru.
- Vnútorne vyvažuje, zabraňuje unáhlenému reagovaniu a stereotypnému nutkavému konaniu.
- Zvyšuje pocit sebadôvery a optimizmu.
- Harmonizuje psychický stav a telesné funkcie.
- Pomáha spontánnosti prejavu“.

---

<sup>41</sup> DOBRÍKOVÁ, P.: *Zvládanie záťažových situácií*, 1. vyd., Bratislava: Slovak Academic Press, 2007. 86 – 87 s.

## 6.2. AUTOGÉNNY TRÉNING J. H. SCHULTZA

Na začiatok by som chcela vysvetliť, prečo som si vybrala práve autogénny tréning.

Nakoľko aj ja som bola pred pár rokmi obeťou mobbingu a bohužiaľ nevedela som čo mám robiť, tak jediné rozumné riešenie pre mňa bolo navštíviť psychologičku, ktorá ma naučila túto skvelú relaxačnú techniku. Určite by sa mal autogénny tréning zo začiatku cvičiť so skúsenou osobou. Ďalšou možnosťou je kúpa CDčka, kde je všetko presne vysvetlené a nahovorené.

„Základné princípy autogénneho tréningu sú dva: relaxácia a koncentrácia. Celá zostava má nižší a vyšší stupeň. Nižší sa skladá zo šiestich cvičení. Vyšší stupeň je pre bežnú prax príliš náročný a bez vlastného výcviku obtiažny. Pre dosiahnutie praktických výsledkov plne stačí pravidelné cvičenie nižšieho stupňa.“<sup>42</sup>

Autogénny tréning sa najčastejšie cvičí v ľahu alebo v sede.

Nižší stupeň sa skladá zo šiestich častí:<sup>43</sup>

1. Pocit tiaže.
2. Navodenie pocitu tepla.
3. Sledovanie dychu.
4. Pravidelný rytmus srdca.
5. Regulácia brušných orgánov.
6. Zameranie na oblasť hlavy.

V nasledujúcich riadkoch vysvetlím všetkých 6 častí nižšieho stupňa autogénneho tréningu.

Vedomosti mám od p. doktorky Nadeždy Lovichovej, ktorú som navštevovala v jej ordinácii pri mojich problémom s mobbingom.

1. Pocit tiaže – Schultz odporúča sústrediť sa najprv na predstavu, že vedúca ruka (u pravákov pravá, u ľavákov ľavá) je celá ťažká. Cvičiaca osoba si má po zaujatí vhodnej cvičebnej polohy a pri zatvorených očiach opakovať potichu v duchu asi šesťkrát „pravá (ľavá) ruka je

---

<sup>42</sup> DOBRÍKOVÁ, P.: *Zvládanie záťažových situácií*, 1. vyd., Bratislava: Slovak Academic Press, 2007. 81 - 82 s.

<sup>43</sup> DOBRÍKOVÁ, P.: *Zvládanie záťažových situácií*, 1. vyd., Bratislava: Slovak Academic Press, 2007. 82 s.

ťažká, po čom má nasledovať (jedenkrát) autosugescia: „Som úplne pokojný“, a tieto dve predstavy, tiaž a pokoj, sa majú niekoľkokrát opakovať.

Schultz predpokladá, že po niekoľkých dňoch cvičenia sa pocit tiaže stáva výraznejší, rýchle nastupuje a prenáša sa i do ostatných častí tela – najskôr obvykle do druhej ruky, potom do nôh. Ak sa táto generalizácia nedostaví spontánne, odporúča sa pridať ďalšie autosugestívne formulky: „pravá ruka je ťažká – ľavá ruka je ťažká – obe ruky sú ťažké – obe nohy sú ťažké – celé telo je ťažké.“

2. Pocit tepla – príslušná autosugescia znie: „pravá (vedúca) ruka je teplá,“ nikdy nie vreľá! Autosugesciou sa dosahuje uvoľnenie ciev, čo vedie k vnímaniu tepla. Často sa pocity tepla a tiaže nedajú oddeliť nastupujú súčasne. Niektorí pocitujú na začiatku tohto cvičenia mierne šteklenie, nadúvanie a iné podobné pocity. Ide vlastne o predstupeň uvoľnenia ciev.

Pomocnou predstavou môže byť predstava ako nám teplo prúdi od ramien dolu do predlaktia, do chrbta ruky a do dlane. Ruky sú ožarované slnkom, sú v blízkosti teplých kachiel a pod. Cvičenie má niektoré drobné riziká – napríklad závrate. Tam kde sa tieto pocity dostavia, cvičenie treba ihneď prerušiť. Dĺžka cvičenia nie je podstatná, hlavným príkazom je, aby dotyční cvičiaci mal príjemné pocity.

3. Sledovanie dychu (pravidelné dýchanie) – príslušná autosugescia: „dýchanie je úplne pokojné“, prípadne: „dych je úplne pokojný“, nikdy však „Ja dýcham pokojne!“ Pri tomto cvičení ide o pozorovanie dychu bez snahy ho nejako meniť, bez jeho ovplyvnenia vlastnou vôľou. Dýchanie má vychádzať z pokoja, z uvoľnenia, má cvičiaceho plne niesť ako pri plávaní v mierne sa pohybujúcej vode.

4. Regulácia srdečnej činnosti – toto cvičenie treba veľmi dobre zvážiť predovšetkým u ľudí so srdečnými poruchami. Vhodnosť alebo nevhodnosť takého cvičenia môže posúdiť iba ošetrojúci lekár .

Toto cvičenie začína uvedomovaním si činnosti vlastného srdca. Osoba sa učí pociťovať rytmus svojho srdca priložením pravej ruky na krajinu srdečnú. Pocit pokoja, tiaže a tepla sa v myšlienkach koncentruje do toho miesta na hrudníku, nad ktorým leží pravá ruka.

Autosugescia: „srdce je úplne pokojné“ eventuálne: „srdce tlčie celkom pokojne a silno“.

5. Regulácia brušných orgánov - cieľom tohto cvičenia je uvoľniť aj vnútorné orgány v dutine brušnej. Za tým účelom sa pokusná osoba sústreďí na najvyšší uzol vegetatívnych nervov v tele, na solar plexus. Leží asi uprostred medzi dolným koncom hrudnej kosti a pupkom, teda vo vyššej polovici tela. Osoba sa koncentruje do tejto oblasti. Príslušná autosugescia: „do solar plexus prúdi teplo“, alebo „brucho je teplé“. Pomáha aj predstava malého slniečka v tejto oblasti.

6. Zameranie sa na oblasti hlavy – autosugescia: „čelo je chladné“, alebo „čelo je príjemne chladné“. S touto autosugesciou je potrebné zaobchádzať opatrne, najprv ju použiť len na niekoľko sekúnd. Pomocné predstavy: predstava príjemného ochladenia čela ako po natretí kolínskou vodou, predstava jemného vánku alebo ešte lepšie dýchnutia, dychu, ľahký studený dych na čele. Keď sa autosugescia mierneho chladu nedarí, je možné uspokojiť sa s náhradnou formuláciou: „hlava zostáva ľahká a jasná“.

Tak ako som už spomenula v úvode tejto podkapitoly, autogénny tréning by sa mal zo začiatku cvičiť s odborníkom, ktorý nás podrobne prevedie krok po kroku, stupeň po stupni. Cvičiaci by si mali zapisovať priebeh autogénneho tréningu a to tak, že každý deň si zaznačia, koľkokrát cvičili a s akým výsledkom.

V čom nám autogénny tréning môže pomôcť? Pri zvládnutí a pravidelnom cvičení umožňuje odstránenie príznakov napätia, nervozity, nepokoja, strachu a iných rušivých duševných pocitov. Ďalej je to odstránenie bolestí hlavy, zubov, pri poruchách spánku, zlepšuje výkonnosť, koncentráciu.

### **6.3. NÁCVIK POKOJNÉHO DÝCHANIA**

Väčšina ľudí považuje dýchanie za úplne prirodzenú vec, ktorú si ani nestíhame v tejto uponáhľanej dobe uvedomiť.

„Správne dýchanie vedie nielen k potrebnému okysličovaniu organizmu, ale je i významnou relaxačnou technikou.“<sup>44</sup>

Dychových cvičení je veľké množstvo. Medzi jednoduchšie patrí: kľudné nadychovanie na štyri doby, potom dych na rovnakú dobu zadržíme a potom na štyri doby vydýchneme. Ak

---

<sup>44</sup> ŠTEPANÍK, J.: *Umění jednat s lidmi* 3, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 78 s.

budeme toto cvičenie prevádzať veľmi pozorne a kľudne môže nás to priviesť k príjemným pocitom uvoľnenia.<sup>45</sup>

Ďalší možný spôsob nácviku pokojného dýchania má nasledovný postup:<sup>46</sup>

„Nájdite si pokojné teplé miesto, kde vás nebude nikto rušiť. Najlepšie je sadnúť si a zaujať čo najpohodlnejšiu polohu, odporúča sa poloha v sede na zemi so skríženými nohami. Ak je to pre vás veľmi tvrdé, dajte si pod zadok vankúš. Môžete si vybrať aj sedenie na stoličke s rovným operadlom, s rukami položenými na kolenách a s chodidlami na zemi. Sadnite si vzpriamene, pohodlne, aby ste boli bdely, ale nie napätý.

- Chrbát držte rovno, v jednej línii s hlavou a šijou, telo čo najviac uvoľnite.
- Oči ľahko privrite, aby ste sa lepšie sústredili.
- Dýchajte rovnomerne a zhlboka. Sústreďte sa na to, ako vdychujete a vydychujete. Sledujte svoje brucho, ako sa dvíha a klesá. Venujte tomu celú svoju pozornosť.
- Ďalej svoj dych pozorujte. Vedome prehĺbte dýchanie. Odpočítajte si dĺžku nádychu a výdych predĺžte na dvojnásobok.
- Len čo sa vám myšlienky začnú túlať, jemne ich opäť sústreďte na dýchanie a stúpanie a klesanie brucha.
- Ak sa neviete striasť dotieravých myšlienok, nadýchnite sa, zadržte na chvíľu dych (vtedy akoby v človeku všetko zastalo) a potom s výdychom pošlite všetky myšlienky a napätie do zeme, akoby to z vás stieklo, počnúc od vrchu hlavy, úplne sa od všetkého uvoľnite,
- Skúste vydržať aspoň 5 minút, ideálne je 20 minút.
- Pomaly sa vráťte späť k normálnemu stavu vedomia. Nevstávajte zbytočne rýchlo, pomaly si uvedomujte svoje okolie a mierne sa povystierajte. Potom vstaňte a začnite sa nenáhľivo pohybovať.“

V tejto kapitole som sa snažila načrtnúť dôležitosť relaxácie v dnešnej uponáhľanej dobe. Nájdime si denne aspoň 20–30 minút čas a urobme niečo pre seba, pre svoje duševné zdravie. Môže to byť aj zatvorenie sa do nejakej miestnosti a pokojné dýchanie, šport, masáže, prechádzky v prírode, sauna, práca v záhradke, veď každý z nás má niečo vo svojom živote čo ho robí šťastným.

---

<sup>45</sup> Porov. ŠTEPANÍK, J.: *Umění jednat s lidmi* 3, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 78 - 79 s.

<sup>46</sup> GAJDOŠ, J. Už je toho stresu na Vás priveľa? Uvoľnite sa a dýchajte. Lesk.cas.sk [online]. 2010, [cit. 28.2.2011]. Dostupný z www: <http://lesk.cas.sk/clanok/92566/uz-je-toho-stresu-na-vas-privela-uvolnite-sa-a-dychajte.html>

## 7. PRÁVNÁ OCHRANA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Slovenská právna úprava definíciu pojmu mobbing neobsahuje. Právnu ochranu proti mobbingu poskytuje najmä:

### 1. Antidiskriminačný zákon 365/2004 Z.z.<sup>47</sup>

Antidiskriminačný zákon zabezpečuje možnosť domáhať sa svojich práv na súde, ak sa domnievate, že ste alebo boli ste dotknutý na svojich právach, právom chránených záujmoch alebo slobodách nedodržaním zásady rovnakého zaobchádzania. Môžete sa najmä domáhať, aby ten, kto nedodržel zásadu rovnakého zaobchádzania, upustil od svojho konania, ak je to možné, napravil protiprávny stav alebo poskytol primerané zadosťučinenie. Ak by primerané zadosťučinenie nebolo dostačujúce, najmä ak nedodržaním zásady rovnakého zaobchádzania bola značným spôsobom znížená dôstojnosť, spoločenská vážnosť alebo spoločenské uplatnenie poškodenej osoby, môže sa tá domáhať aj náhrady nemajetkovej ujmy v peniazoch.

### 2. Zákonník práce 311/2001 Z.z.<sup>48</sup>

#### § 13

(2) V súlade so zásadou rovnakého zaobchádzania sa zakazuje diskriminácia aj z dôvodu manželského stavu a rodinného stavu, farby pleti, jazyka, politického alebo iného zmýšľania, odborovej činnosti, národného alebo sociálneho pôvodu, majetku, rodu alebo iného postavenia.

(3) Výkon práv a povinností vyplývajúcich z pracovnoprávnych vzťahov musí byť v súlade s dobrými mravmi. Nikto nesmie tieto práva a povinnosti zneužívať na škodu druhého účastníka pracovnoprávneho vzťahu alebo spoluzamestnancov. Nikto nesmie byť na pracovisku v súvislosti s výkonom pracovnoprávnych vzťahov prenasledovaný ani inak postihovaný za to, že podá na iného zamestnanca alebo zamestnávateľa sťažnosť, žalobu alebo návrh na začatie trestného stíhania.

(4) Zamestnanec má právo podať zamestnávateľovi sťažnosť v súvislosti s porušením zásady rovnakého zaobchádzania podľa odsekov 1 a 2; zamestnávateľ je povinný na sťažnosť

---

<sup>47</sup> Porov. Zákon č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov

<sup>48</sup> Porov. Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce

zamestnanca bez zbytočného odkladu odpovedať, vykonať nápravu, upustiť od takého konania a odstrániť jeho následky.

(5) Zamestnanec, ktorý sa domnieva, že jeho práva alebo právom chránené záujmy boli dotknuté nedodržaním zásady rovnakého zaobchádzania alebo nedodržaním podmienok podľa odseku 3, môže sa obrátiť na súd a domáhať sa právnej ochrany ustanovenej osobitným zákonom o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov (antidiskriminačný zákon).

### 3. Ústava Slovenskej republiky 460/1992 Zb.<sup>49</sup>

#### Čl. 12

(1) Ľudia sú slobodní a rovní v dôstojnosti i v právach. Základné práva a slobody sú neodňateľné, nescudziteľné, nepremlčateľné a nezrušiteľné.

(2) Základné práva a slobody sa zaručujú na území Slovenskej republiky všetkým bez ohľadu na pohlavie, rasu, farbu pleti, jazyk, vieru a náboženstvo, politické, či iné zmýšľanie, národný alebo sociálny pôvod, príslušnosť k národnosti alebo etnickej skupine, majetok, rod alebo iné postavenie. Nikoho nemožno z týchto dôvodov poškodzovať, zvýhodňovať alebo znevýhodňovať.

(3) Každý má právo slobodne rozhodovať o svojej národnosti. Zakazuje sa akékoľvek ovplyvňovanie tohto rozhodovania a všetky spôsoby nátlaku smerujúce k odnárodňovaniu.

(4) Nikomu nesmie byť spôsobená ujma na právach pre to, že uplatňuje svoje základné práva a slobody.

#### Čl. 19

(1) Každý má právo na zachovanie ľudskej dôstojnosti, osobnej cti, dobrej povesti a na ochranu mena.

(2) Každý má právo na ochranu pred neoprávneným zasahovaním do súkromného a rodinného života.

(3) Každý má právo na ochranu pred neoprávneným zhromažďovaním, zverejňovaním alebo iným zneužívaním údajov o svojej osobe.

---

<sup>49</sup> Porov. Čl 12, Čl 19 Druhá hlava, druhý oddiel Ústavy Slovenskej republiky

#### 4. Inštitút verejný ochranca práv:

Pri uplatňovaní základných práv a slobôd v každodennom živote je potrebné, aby sa fyzické osoby aj právnické osoby domohli bez zbytočných formalít rýchlej právnej ochrany v prípade, ak sa domnieva, že základné práva a slobody sú porušené konaním, rozhodovaním alebo nečinnosťou orgánov verejnej správy.

Inštitút verejného ochrancu práv je zakotvený v Ústave Slovenskej republiky (ôsma hlava, druhý oddiel, článok 151a – verejný ochranca práv). Podrobnosti o voľbe a odvolávaní verejného ochrancu práv, o jeho pôsobnosti, o podmienkach výkonu jeho funkcie, o spôsobe právnej ochrany a o uplatňovaní práv fyzických osôb a právnických osôb ustanovuje zákon č. 564/2001 Z. z. o verejnom ochrancovi práv v znení neskorších predpisov.

Verejný ochranca práv nemôže zrušiť alebo zmeniť rozhodnutie žiadneho orgánu. Môže príslušný orgán upozorniť, že jeho rozhodnutie alebo konanie je nesprávne alebo je nečinný. Je realizátorom tzv. „nežného práva“, v rámci ktorého svojou autoritou a apeláciou na príslušné orgány zabezpečuje výkon svojej pôsobnosti.<sup>50</sup>

## **8. DOTAZNÍK, VYHODNOTENIE**

Cieľ: cieľom môjho prieskumu bolo primárne zistiť či sa ľudia stretli s pojmom mobbing a či sa stali aj jeho obeťou. Zistiť či sa tento novodobý problém dostáva do povedomia ľudí.

Hypotézy: vo svojom dotazníku som si chcela potvrdiť nasledovné hypotézy:

1. Predpokladám, že v otázke číslo 1 sa tretina pracujúcich respondentov už stretla vo svojom pracovnom živote s pojmom mobbing.
2. Predpokladám, že v otázke číslo 2 sa preukáže, že tretina opýtaných sa osobne stala obeťou mobbingu.
3. Predpokladám, že v otázke číslo 3 väčšina dotazovaných, ktorí sa stretli s mobbingom uvedie, že mobberom bol nadriadený.
4. Otázkou číslo 5 som sa chcela utvrdiť v tom, že väčšina obetí mobbingu nevie, ako má už vo vzniknutej situácii postupovať.

---

<sup>50</sup> Porov. V čom Vám môže verejný ochranca práv pomôcť. [online]. 2003, [cit. 28.2.2011]. Dostupný z [www: http://www.vop.gov.sk/spravy-o-cinnosti](http://www.vop.gov.sk/spravy-o-cinnosti)

5. V otázke číslo 6 ma zaujímalo či obeť mobbingu riešia už vzniknutú situáciu aj užívaním psychoaktívnych látok.
6. V otázke číslo 7 ma zaujímalo či väčšina aktérov mobbingu uvedie, že vinou pôsobenia mobbingu u nich klesla ich pracovná výkonnosť.

Metóda: Dotazník, kde respondent odpovedá výberom variantu odpovede. V dotazníku bolo 7 otázok. Otázky 1 – 3 boli uzatvorené a otázky 4 – 7 boli polootvorené. Respondenti mali možnosti výberu ale na konci každej otázky mali možnosť aby pripísali iné varianty odpovedí.

Prieskumná vzorka: prieskumnú vzorku tvorili moji známy. Z rozposlaných 100 dotazníkov sa mi vrátilo 80 vyplnených. Niektorí moji známy rozposlali dotazník aj svojim známym a tí zase svojim známym. Takže sa mi vrátili späť aj odpovede od cudzích ľudí. Uvedomujem si, že sa nejedná o reprezentatívny prieskum ale v mojom prípade sa jedná o sondu do problematiky mobbingu.

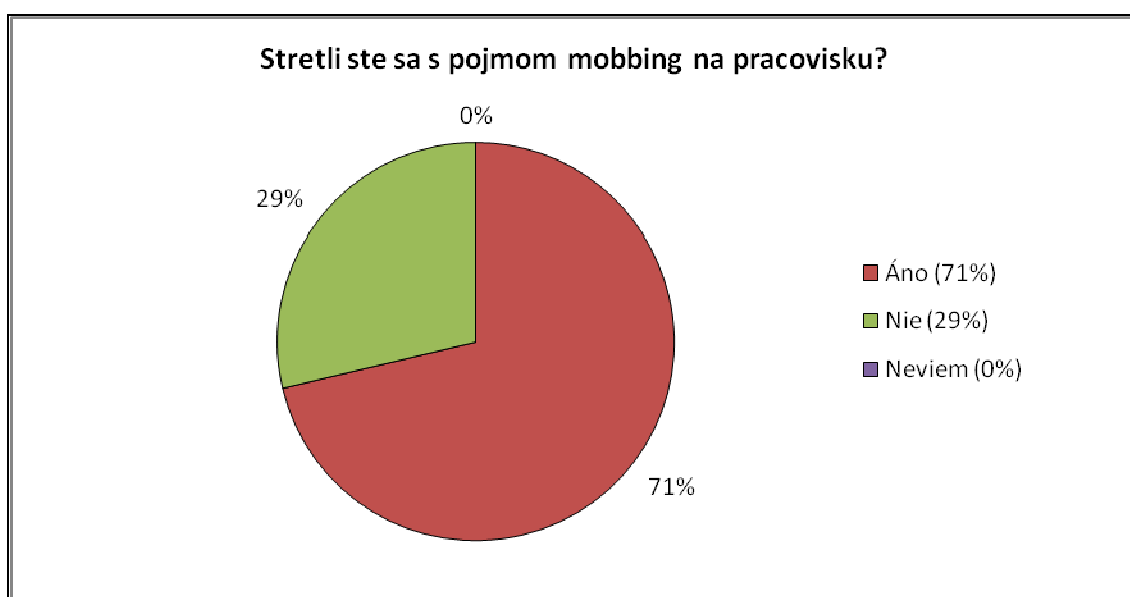
Výsledky a ich analýza:

**1. Stretli ste sa s pojmom mobbing na pracovisku? (kontinuálna forma šikany a psychického teroru)**

Áno.

Nie.

Neviem.



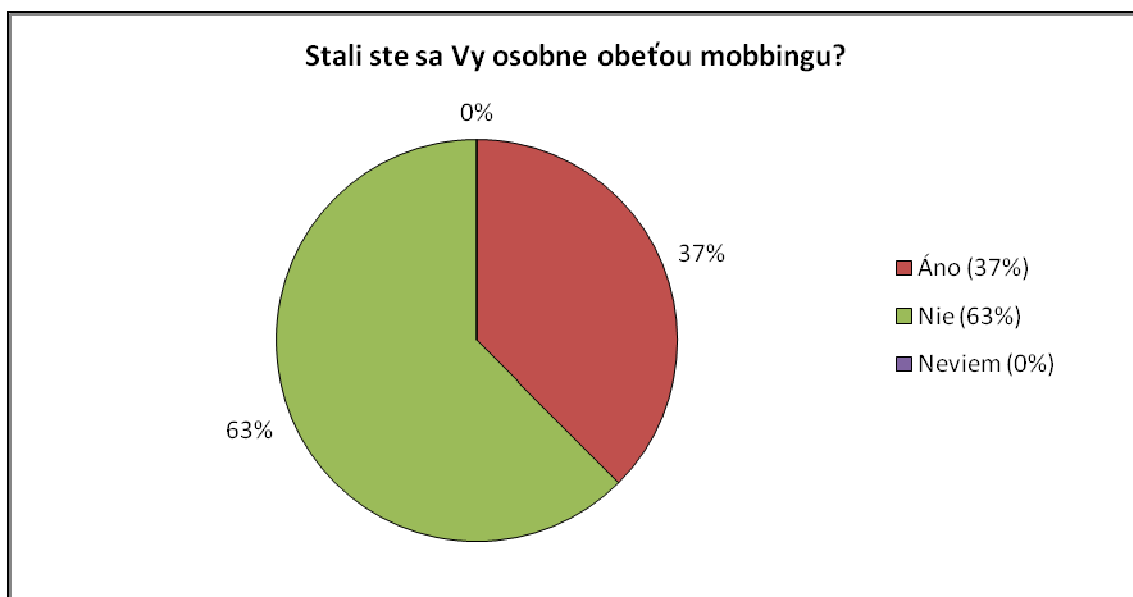
**Hypotéza číslo 1 sa potvrdila** – z grafu vyplýva, že viac ako tretina respondentov sa už s pojmom mobbing stretla. Konkrétne až 71% opýtaných.

## **2. Stali ste sa Vy osobne obeťou mobbingu?**

Áno.

Nie.

Neviem.



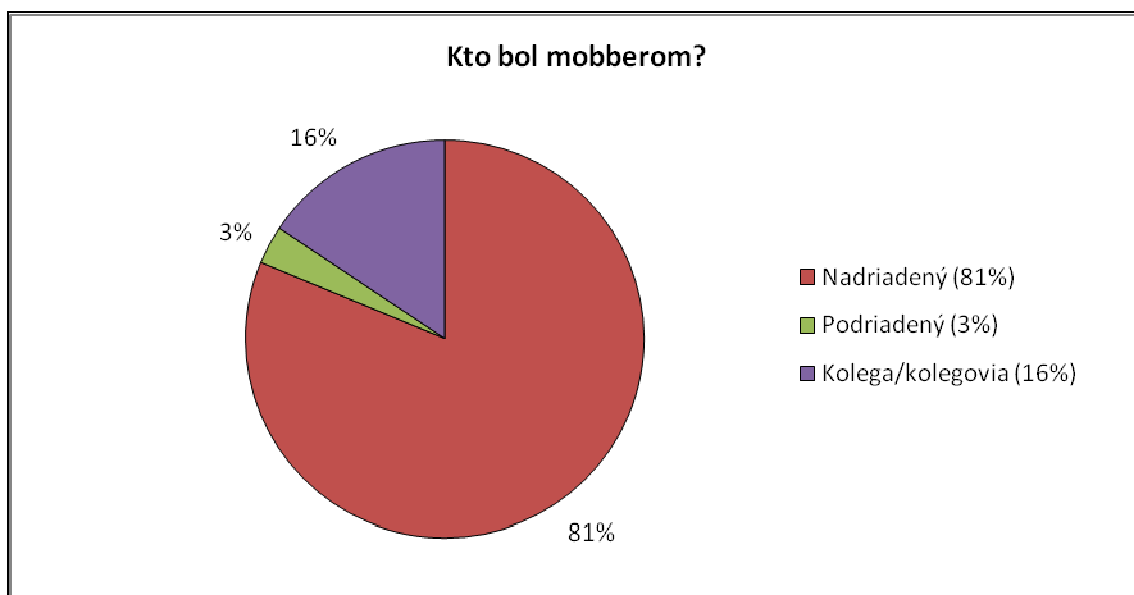
**Hypotéza číslo 2 sa potvrdila** – tretina respondentov sa už stala obeťou mobbingu.

### **3. Kto bol mobberom/agresorom?**

Nadriadený.

Podriadený.

Kolega/kolegovia.



**Hypotéza číslo 3 sa potvrdila** – 81% mobbovaných tvrdí, že mobberom bol nadriadený.

#### 4. Ako sa psychický teror na pracovisku prejavoval?

Slovné urážky.

Ponižovanie.

Znevažovanie práce.

Obmedzovanie možnosti vyjadriť sa.

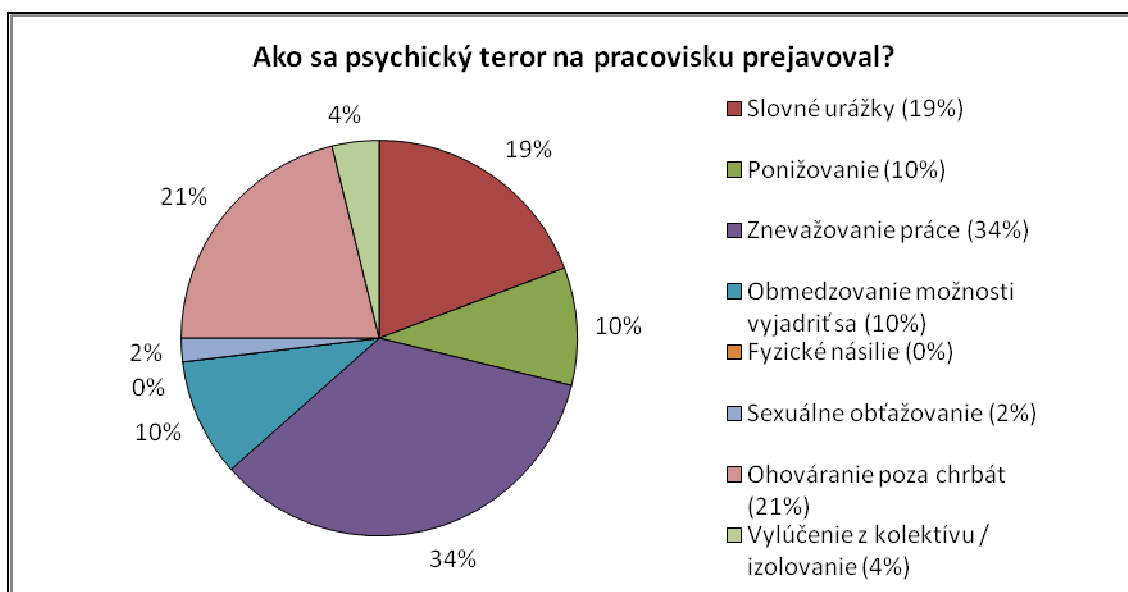
Fyzické násilie.

Sexuálne obťažovanie.

Ohováranie poza chrbát.

Vylúčenie z kolektívu/izolovanie.

Iné – prosím uveďte.



Väčšina (tretina) aktérov mobbingu uvádza, že najčastejším prejavom mobbingu bolo znevažovanie pracovných činností zo strany mobbera.

### 5. Ako ste reagovali?

Nikomu som nič nepovedal/a.

Nevedel/a som čo mám robiť.

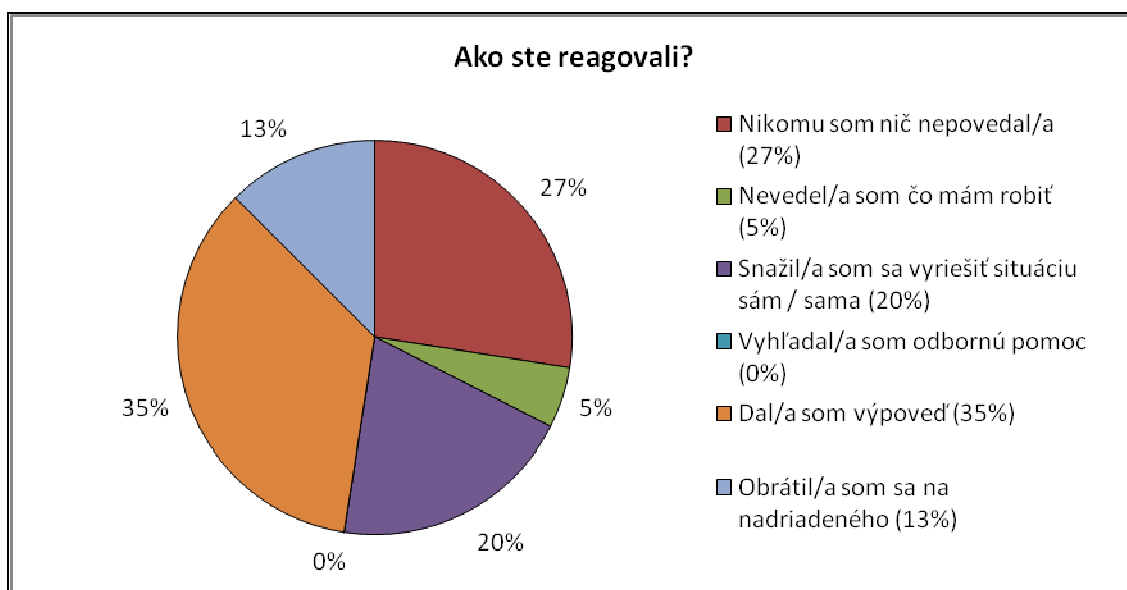
Snažil/a som sa vyriešiť situáciu sám/sama.

Vyhľadal/a som odbornú pomoc.

Dal/a som výpoveď.

Obrátil/a som sa na nadriadeného.

Iné – prosím uveďte.



**Hypotéza číslo 4** – medzi odpovede, ktoré neprinášajú aktívne riešenie považujem: nikomu som nič nepovedal/a, nevedel/a som čo mám robiť, dal/a som výpoveď. To znamená, že hypotéza číslo 4 sa potvrdila lebo väčšina mobbovaných nevedela ako má postupovať.

### 6. Aké zdravotné problémy ste mali?

Depresia.

Boleť hlavy.

Žalúdočné problémy.

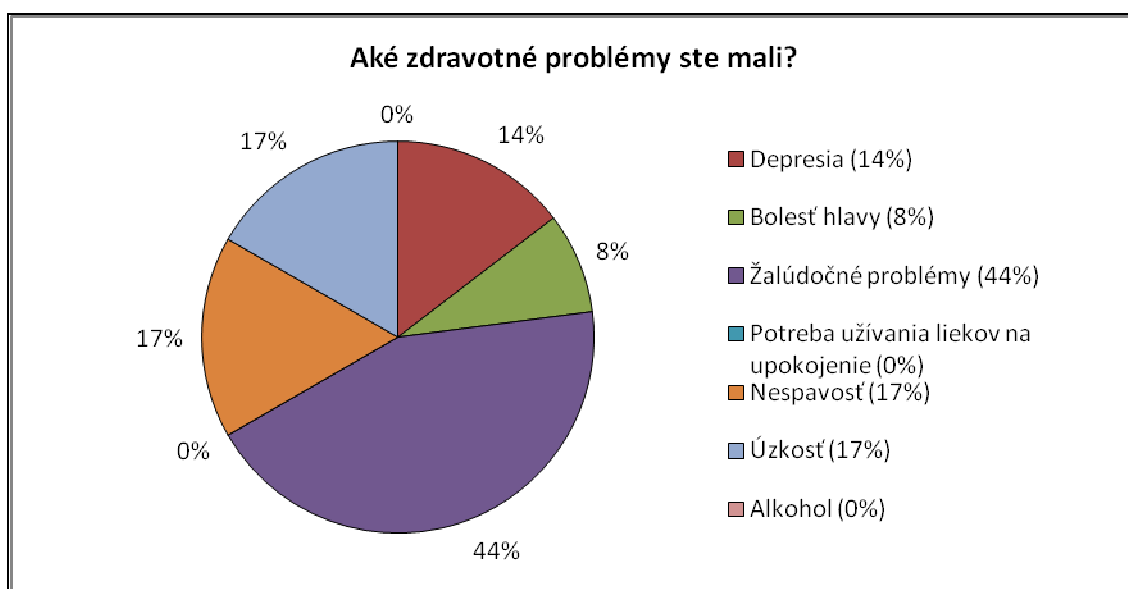
Potreba užívania liekov na upokojenie.

Alkohol

Nespavosť.

Úzkosť.

Iné – prosím uveďte.



**Hypotéza číslo 5 sa nepotrvdila.** Na moje prekvapenie nikto z mobbovaných nesiahol po psychoaktívnych látkach. Väčšinu z nich trápia žalúdočné problémy.

### 7. Aký to malo vplyv na vykonávanie Vašej práce?

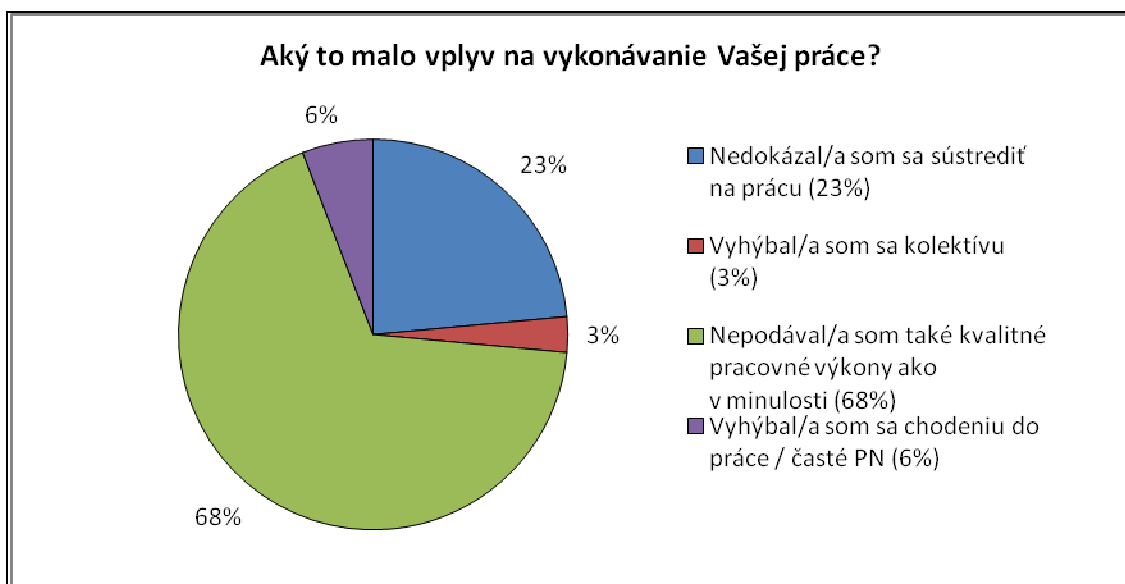
Nedokázal/a som sa sústrediť na prácu.

Vyhýbal/a som sa kolektívu.

Nepodával/a som také kvalitné pracovné výkony ako v minulosti.

Vyhýbal/a som sa chodeniu do práce/časté PN.

Iné – prosím uveďte.



**Hypotéza číslo 7 sa potvrdila** – väčšina mobbovaných nepodávala také kvalitné pracovné výkony ako v minulosti a 23% z nich sa nedokázalo sústrediť na prácu.

Dotazujúci mali na konci dotazníku možnosť vyjadriť sa k téme. V nasledujúcich riadkoch pripájam postrehy všetkých, ktorí svoj komentár na konci dotazníku napísali:

„Dlhé roky som bola svedkom mobbingu v rámci spoločnosti, v ktorej pracujem. Mobbing zo strany vysokopostaveného manažéra bol nehorázny, mnohí jeho podriadení trpeli vážnymi mentálnymi a fyzickými problémami (depresie, žalúdočné potiaže, strata sebaúcty, dokonca pokus o sebevraždu), ktoré ich často krát doviedli do ordinácií psychiatrov. Mnohí majú dodnes vážne problémy v súkromí a dodnes si aj napriek tomu, že sú výbornými odborníkmi vo svojom obore, si neveria. Dotyčný sa im dokonca vyhráždal, že ak opustia firmu postará sa, aby mali zásadné problémy zamestnať sa. Žiaľ dodnes, aj napriek faktu, že o chovaní danej osoby vedeli najvyšší predstavitelia spoločnosti, sa nič v danej veci nepodniklo.“

*„Mobbing je dosť častý jav a mnohí zamestnanci o tom, že sa jedná o mobbing veľa krát ani nevedia (resp. ak aj vedia, aj napriek tomu nič neurobia). Smutné je, že napriek existujúcim právnym normám a možným ochranám pred mobbingom, tieto inštitúty neposkytujú adekvátnu ochranu (v mojom prípade sa vecou nechcelo zaoberať ani predstavenstvo a aj odbory sa tvárili, že sa ich to netýka...). Nariadenia, smernice... EÚ, ktoré vo významnej miere upravujú danú problematiku, sú síce implementované do nášho zák. systému, ale (mám pocit) akoby sme len splnili povinnosť člena EÚ. Dozrieť musí naša spoločnosť. Dovtedy sú tieto všeobecne záväzné právne predpisy len obyčajným výkrikom do tmy. Ľudia sa stále boja straty zamestnania, resp. ak vidia mobbing, tak ho ignorujú... (veď to nie je ich vec...) Dúfam, že je to už len generačný problém a nová generácia bude viac odvážna a hlavne súdržná.“*

„Myslím si, že ak sa človek dostane do takej situácie, väčšinou jediným východiskom je odchod z práce, pretože ešte som sa nestretla že by sa situácia dala riešiť dohovorom s nadradeným či kolegom a súdnou cestou. Každý sa bojí hovoriť, cíti sa vinný, že si za to môže sám., že to dovolil...Je to smutné, že takto ľahko im to prejde a pracuje sa ďalej ako keby sa nič nestalo. Sú medzi nami osobnosti, ktoré vedia úplne zničiť osobnosť človeka, natoľko ho ponížiť, že stratí sebavedomie až úctu k sebe samému. Vtedy by sa človek nemal hanbiť a vyhľadať odbornú pomoc, hľadať svedkov a spojencov. Nie je to hanba, je to hanba pre človeka – spoločnosť ktorá mobbing robí a pácha na ľudí.“

*„Najlepšie podľa mňa je to, že ak človek zbadá že je na ňom robený mobbing( a to veľmi rýchlo zbadá), mal by rýchlo konať a nenechať do zájsť do krajnosti, analyzovať svoju situáciu a kriticky sa pozrieť aj na seba, zvážiť svoje možnosti. A keď vyčerpá svoje možnosti, odísť na iné oddelenie, na inú pozíciu alebo dať výpoveď. Žiadna práca nestojí za to, aby Vás niekto ponižoval, intrigoval po za Váš chrbát a už vôbec nie nájsť si nejakú obeť, upozorňovať na niekoho slabšieho od Vás.“*

*„Zdrojom šikanovania sú pomery na pracovisku, keď je deklarovaná firemná kultúra v rozpore so skutočnosťou a osobnosť nadriadeného ma sklony k šikanovaniu. Myslím, že šikanovanie medzi kolegami je zriedkavejšie, keď však k nemu dôjde, môže ísť o závažnejšie prejavy a ťažšie sa to rieši bez personálnych zmien.“*

*„Ja som obťažovanie zo strany zamestnávateľa zastavila priamo pohovorom s vedúcim, čo následne problémy vyriešilo, ale prácu som časom zmenila, kvôli narušenej dôvere.“*

*„Je to téma o ktorej sa málo hovorí, ale každý z nás sa s ňou už stretol či priamo alebo nepriamo !!!! Je to vec sympatie medzi kolegami.“*

*„Mobbing bol u môjho šéfa tolerovaný jeho šéfkou. Môj šéf bol videný ako expert v svojom obore, čo bol asi dôvod tolerovania tohto správania. Neskôr vyšlo najavo, že šéf predával zákazky konkurenčnej firme. Mobbing bol podľa mňa čisto spojený s osobnosťou a charakterom môjho šéfa, s jeho zámermi a záujmami. Silnejšia, dominantná osoba sa ľahšie dokáže ubrániť mobbingu. Dôležité je si uvedomiť čo sa deje, že práve dochádza k nátlaku a vedieť okamžite zakročiť, obrániť sa. Neskôr sa oveľa ťažšie zastavuje takýto tlak.“*

## 9. PRÍKLADY MOBBINGU Z PRAXE – ROZHOVORY S KOLEGAMI A ZNÁMYMI

Pri písaní mojej bakalárskej práce som sa stretla s mnohými ľuďmi, ktorým nebol pojem mobbing cudzí. Bola som prekvapená ich otvorenosťou a vďačná za ich úprimnosť. I vďaka ich príbehom som sa dokázala lepšie vžiť do pocitov obetí mobbingu a pochopiť ich spôsoby vysporiadania sa s mobbingom. Na ukážku uvádzam 3 príklady toho, že naozaj sú medzi nami ľudia, ktorí mobbing zažili a je to aj ukážka toho ako sa ho snažili vyriešiť.

### Peter a Dušan, špecialisti IT

Pracujeme pre veľkú spoločnosť, kedysi obaja na tom istom oddelení. Náš šéf sa každému inému zamestnancovi javil ako príma človek. Bol vtipný, v podstate milý a voči ostatným kolegom vystupoval vždy skôr submisívne ako dominantne.

My sme však o ňom vedeli svoje. Jeho neprestajná kritika na našu prácu, ktorá bola dokonca u nášho vyššieho šéfa vnímaná ako bezchybná, prideľovanie nezmyselných úloh, ktoré si ako sme neskôr zistili iba vymýšľal, kontrola prítomnosti na pracovisku na minutú presne boli iba maličkosti ktoré nás po 7 rokoch napadajú. Všetci zamestnanci našej spoločnosti dostávali v určitom termíne odmeny, iba my nie. Keď sme sa sťažovali vyššiemu nadriadenému, vždy povedal že to prešetří, ale nikdy sa nič nezmenilo. Tak sme sa obaja dohodli, že odídeme. Dali sme výpoveď k tomu istému termínu a boli odhodlaní radšej odísť, ako trpieť.

Krátko po podaní výpovede sa ľady konečne pohli. Keďže náš odchod vážne ohrozoval chod oddelenia, naši nadriadení začali konečne vnímať čo im hovoríme. Po niekoľkých stretnutiach bolo jasné, že to nebudeme my, kto z firmy odíde. Dokonca sa ukázalo, že v minulosti kvôli nášmu šéfovi odišlo až 6 zamestnancov pravdepodobne z toho istého dôvodu.

Dodnes pracujeme v tejto firme, aj keď každý na inom oddelení. Sme radi, že sa naša spoločnosť zbavila tak neprofesionálneho zamestnanca. Smutné je že situácia musela prísť až tak ďaleko, že sme boli odhodlaní odísť, ale v konečnom dôsledku sme vďační, že nás šéfovia podržali keď bolo najhoršie.

### Erika, administratívna pracovníčka

Pracovala som pre zahraničnú spoločnosť. Môj šéf mi hneď od začiatku venoval viac pozornosti ako ostatným zamestnancom v tíme. Spočiatku som si myslela, že je to preto, že som nová a chce mať istotu, že budem správne zaučená. Dokonca som to považovala za

veľmi príjemné. Žiaľ, po niekoľkých mesiacoch sa situácia zmenila. Šéf mi začal posielat rôzne maily s erotickými videami, keď sme sa stretli, mal dvojzmyselné reči, dokonca ma raz plesol i po zadku.

Keď moja trpezlivosť dosiahla hranicu, jasne som mu povedala, že si neželám dostávať od neho iné ako pracovné maily a taktiež si neželám žiadne dotyky a narážky.

Vtedy sa správanie môjho šéfa zmenilo. Začal byť odmeraný, dostávala som nadmieru pracovných úloh, permanentne ma kritizoval, ak som niečo povedala, ignoroval, dokonca sa mi začal vyhrážať vyhodením z firmy.

Pozbierala som všetku odvahu a kontaktovala som „strážcu etiky“ v našej firme. Vysvetlila som mu situáciu, ukázala erotické maily a poprosila o pomoc. Veci nabrali rýchly spád. Navyše sa medzi zamestnancami roznieslo, že sa takéto správanie jedného z členov manažmentu vyšetruje a prihlásili sa aj iné ženy, ktoré s nim mali podobné skúsenosti. Môjho šéfa prepustili a ja som si mohla vydýchnuť.

Neskôr som ľutovala že som sa so strážcom etiky v našej firme nestretla skôr. Žiaľ, bála som sa o prácu, nevedela som ako bude tento „tiež muž“ reagovať na obvinenie takéhoto charakteru. Až keď sa mi šéf začal vyhrážať vyhodením, povedala som si, že nemám čo stratiť a našla odvahu na riešenie. A hoci dnes už v tejto firme nepracujem, som rada že už viem, že problémy je možné riešiť. Len treba chcieť.

### Silvia, odborná asistentka

Pred mnohými rokmi som pracovala v malej firme ako odborná asistentka. Môj šéf bol ruskej národnosti, na Slovensku podnikal už niekoľko rokov a ja som brala túto pozíciu ako veľkú výzvu. Musím povedať, že môj šéf a zároveň majiteľ firmy mal aj mnoho dobrých vlastností, ale tie sa v porovnaní s jeho profesionálnymi požiadavkami úplne strácali. Nemôžem povedať, že by mne, alebo ostatným kolegom robil niečo zlé, že by kričal, alebo nadával, hádzal pod nohy polená, to nie. Napriek tomu som chodila do práce so stiahnutým žalúdkom a celú cestu som sa presviedčala, že som nič zlé neurobila a nemám dôvod na paniku. Vyžadoval, aby sme boli v práci od skorého rána do neskorého večera. Keď som sa raz za celú dobu mojej práce u neho vypýtala domov o pol šiestej večer, povedal mi, že mu to robím schválne a že on ma práve teraz potrebuje. Bol to človek ktorý nemal na Slovensku svoj súkromný život, takže trávil v práci 16 hodín a to isté očakával aj od podriadených. Bazíroval na maličkostiach, ktoré by sa niekomu mohli zdať banálne, ale pre nás zamestnancov to bol vždy určitý výsmech a poukázanie na to, akí sme neschopní. Domov som prichádzala veľmi

neskoro, nemala som čas už na nič, iba ľahnúť do postele, kde som sa ešte dlho prevaľovala, lebo som si premietala každú minútu pracovnej doby a vyčítala si, že si to beriem tak osobne. Po pol roku som dala výpoveď. Nebolo čo riešiť, za kým ísť a vlastne ani s kým sa poradiť. Som rada že som odtiaľ preč. A krátko po mne aj niektorí ďalší zamestnanci toho podnikateľa.

## **ZÁVER**

Mobbing - pre niekoho pojem neznámy, pre iného takmer nočná mora.

Mnohí z nás sa denne stretávajú s jeho prejavmi na pracovisku, mnohí sa stali priamo jeho obeťou.

Moja bakalárska práca priblížila tento vážny sociálny jav ako problém reálny a skutočne existujúci. Upozornila na potrebu vnímania nežiaduceho správania zo strany kompetentných a najmä na nevyhnutnosť upozornenia na takéto správanie a nutnosť riešenia tohto problému zo strany jednak obete ale najmä celej spoločnosti bez ohľadu na to, či sa jedná o malú firmu, alebo veľkú nadnárodnú spoločnosť.

Vo svojej práci som definovala jednak najčastejšie možné príčiny mobbingu, osobnostné črty typického mobbera ako – a to najmä – jeho obetí. Ako formu ochrany som navrhla niekoľko možností vrátane relaxácie, ktorá pomohla nielen mne, ale i mnohým iným obetiam.

Neoceniteľnou podporou pri písaní tejto práce mi boli najmä osobné spovede obetí mobbingu a tiež výsledky dotazníka, ktorý som rozposlala. Boli to práve reálne skúsenosti s mobbingom ľudí z môjho okolia ktoré ma utvrdzovali v názore, že mobbing sa v našej spoločnosti vyskytuje v nemalej miere a je nutné na tento fakt poukazovať a riešiť ho.

To, že v mnohých firmách mobbing prekvitá, je z môjho pohľadu problém nedostatočnej legislatívy ako aj neschopnosti kompetentných orgánov zasiahnuť včas a nekompromisne voči takémuto správaniu sa na pracovisku. Je potrebné dosiahnuť, aby ochrana zamestnanca v prípade nahlásenia mobbingu bola na vysokej úrovni a aby sa takýto človek nemusel následne báť o svoje zamestnanie.

Nie je jednoduché bojovať s mobbingom, nie vždy môže byť boj zo strany obete vyhraný, ale dôležité je byť v prvom rade odvážny uviesť si situáciu v ktorej som sa ako obeť ocitla a následne mať odvahu riešiť ju. Aj keď odchodom zo zamestnania.

Na záver mojej bakalárskej práce si preto dovoľím použiť výrok slávneho nemeckého básnika Johanna Wolfganga Goetheho: „Ku všetkému čo je veľké, prvým krokom je odvaha.“

### **Zoznam použitej literatúry:**

CIMBÁLNÍKOVÁ L.: *Manažerské techniky*, 1. Vyd., Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244\_1748-6

DOBRÍKOVÁ, P.: *Zvládanie záťažových situácií*, 1. vyd., Bratislava: Slovak Academic Press, 2007. ISBN 978-80-89271-20-7

HUBEROVÁ B.: *Psychický terror na pracovisku*, 1. vyd., Niedernhausen: Falken-Verlag, 1993. ISBN 80-85186-62-4

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd., Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3

KRATZ HANS J.: *Mobbing*, 1. vyd., Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5

KUBÁNI, V.: *Analýza výskytu negatívnych prejavov správanie na pracovisku: Príspevok*. Prešov: Katedra psychológie

SVOBODOVÁ, L.: *Ako bojovať s mobbingom*. In: *Personálny manažment nielen pre personalistov*. Apríl 2009.

SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegu*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4

ŠTEPANÍK, J.: *Umění jednat s lidmi 3*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1527-8

## Internetové zdroje:

BENŮ, P. Někteří šéfové šikanují aby chránili sami sebe. Hn.ihned.cz [online]. 2007, [cit. 16.1.2011]. Dostupný z www: <http://hn.ihned.cz/c1-21526030-nekteri-sefove-sikanuji-aby-chranili-sami-sebe>

DRGOŇOVÁ, Z. Mobbing a ďalšie nové formy násilia na pracovisku. Upsvar.sk [online]. 2009, [cit. 16.1.2011]. Dostupný z www: [http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost\\_20091112.pdf](http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost_20091112.pdf)

GAJDOŠ, J. Už je toho stresu na Vás priveľa? Uvoľnite sa a dýchajte. Lesk.cas.sk [online]. 2010, [cit. 28.2.2011]. Dostupný z www: <http://lesk.cas.sk/clanok/92566/uz-je-toho-stresu-na-vas-privela-uvolnite-sa-a-dychajte.html>

CHALUPOVÁ, A. Mobbing – šikanovanie na pracovisku. Profesia.sk [online]. 2011, [cit. 15.1.2011]. Dostupný z www: [http://www.profesia.sk/cms/kariera-v-kocke/pracujem/kariera/pracovne-vztahy/mobbing-sikanovanie-na-pracovisku/5842?detail=1&search\\_anywhere=dat](http://www.profesia.sk/cms/kariera-v-kocke/pracujem/kariera/pracovne-vztahy/mobbing-sikanovanie-na-pracovisku/5842?detail=1&search_anywhere=dat)

Mobbing. [online]. 2010, [cit. 16.1.2011]. Dostupný z www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mobbing>

RITOMSKÁ, M. Mobbing, história a príčiny vzniku. Otvorenepravo.sk [online]. 2010, [cit. 30.1.2011]. Dostupný z www: <http://www.otvorenepravo.sk/m/clanok/78/mobbing-historia-a-priciny-vzniku>

Stalking je ako nočná mora. [online]. 2008, [cit. 16.1.2011]. Dostupný z www: [http://www.femme.sk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3543:stalking-je-ako-nona-mora&catid=45:zenaaaktualne&Itemid=54](http://www.femme.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=3543:stalking-je-ako-nona-mora&catid=45:zenaaaktualne&Itemid=54)

V čom Vám môže verejný ochranca práv pomôcť. [online]. 2003, [cit. 28.2.2011]. Dostupný z www: <http://www.vop.gov.sk/spravy-o-cinnosti>

**Zákony:**

Zákon č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce

Čl 12, Čl 19 Druhá hlava, druhý oddiel Ústavy Slovenskej republiky

**Iné:**

Papierová dokumentácia k autogénnemu tréningu od doktorky Nadeždy Lovichovej.