

PROJEKT

DYNAMICKÁ ROVNOVÁHA

skripta metodických postupů



dynamická
rovnováha

08: Prevence kriminality, šikany, psychického násilí



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- 01 Odpovědný přístup k životnímu prostředí a udržitelnému rozvoji;
- 02 Odpovědný přístup k financím;
- 03 Odpovědné spotřebitelské chování;
- 04 Vztah k médiím a informačním technologiím;
- 05 Zdravý životní styl;
- 06 Aktivní občanství a participace občanů na veřejném dění;
- 07 Dobrovolnictví;
- 08 Prevence kriminality, šikany, psychického násilí;**
- 09 Aktivní přístup k obhajobě svých práv a k získávání informací o svých právech;
- 10 Aktivní občanství ve vztahu k regionu a lokálnímu společenství.

08: Prevence kriminality, šikany, psychického násilí

Teoretická část

1. Mobbing - co je to?
2. Charakteristika mobbingu
3. Příčina mobbingu
4. Průběh mobbingu
5. Charakteristika osobnosti mobbera
6. Možnosti motivů vedoucích k mobbingu
7. Způsoby mobbingu
8. Oběti mobbingu
9. Fáze, kterými si oběť prochází
10. Důsledky mobbingu
11. Obrana proti mobbingu

Praktická část

Úvod

1. Neslyšíte zlo
2. Neříkejte zlo
3. Dovolení
4. Zvýšená pozornost
5. Záměna mezi fantazií a skutečností

08: Prevence kriminality, šikany, psychického násilí

Zpracovala: Mgr. Ivana Mutinová

1. Mobbing – co to je?

TEORETICKÁ ČÁST

Mobbing se může překládat i jako šikana na pracovišti, ale není to úplně přesné. Tento výraz se dříve používal, než se slovo mobbing vžilo. Mobbing se od klasické šikany odlišuje, je přesnější proto označovat tyto jevy jako (psychické) týrání, psychoteror, psychické násilí na pracovišti.

Původ slova mobbing

Slovo mobbing je odvozeno z anglického slovesa *to mob* (obtěžovat, hromadně napadnout, vulgárně vynadat, vrhnout se na...) Psychologie jej převzala ze zvířecí říše (rakouský etolog Konrád Lorenz jím popisoval „útok smečky na vetřelce, jenž vnikl do jejich teritoria“).

O uvedení slova mobbing do psychologie a zároveň i o jeho rozšíření se zasloužil švédský profesor psychologie Heinz Leymann, který v osmdesátých letech 20. století zjistil, že se podobný typ chování vyskytuje i u lidí na pracovišti.

Slovem mobbing je označováno psychické násilí kolegy na kolegovi.

Další pojmy – bossing je psychoteror, který páchá nadřízený na svých podřízených, staffing je psychoteror, který páchá podřízený na svém nadřízeném. V anglicky mluvících zemích se používá spíše souhrnného termínu bullying.

Mobbing určitě není žádným novým fenoménem. Přesto doba, v které žijeme, tomuto jevu dává úrodnou půdu (egocentrismus, prospěchářství, neomalenost, tvrdé prosazování svých cílů apod.)

Mobbing se v zaměstnání samozřejmě objevoval i v minulosti, stejně jako neshody či konflikty. Tyto jevy však nelze zaměňovat. Pokud mám konflikty v práci, ještě nemusím být obětí mobbingu. Konflikty mohou být svým způsobem i přínosné. Jestliže se ale neřeší, mohou se změnit v patologické vztahy, například i mobbing.

Definice mobbingu

V podstatě neexistuje jednotná mezinárodně uznávaná definice. Profesor Leymann (2007) chápe mobbing jako kolektivní kampaň spolupracovníků za účelem vyloučení, potrestání a ponížení vybraného pracovníka, obvykle bez náležité příčiny. Určitě se tedy jedná o dlouhodobý systematický nátlak, který zahrnuje nepřátelskou a neetickou komunikaci bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jak se na pracovišti chová. Jde o jednotlivé útoky, které navenek působí jako neškodné a náhodné, ale v komplexním pohledu tvoří promyšlený a zdraví ohrožující jev.

Průvodní jevy mobbingu

Výzkumy ukazují, že zvýšení častosti mobbingu na pracovištích je přímo úměrný rostoucí agresivitě a stresu ve společnosti, ekonomické situaci a míře nezaměstnanosti.

Mobbing

- představuje riziko pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- pod vlivem mobbingu se snižuje pozornost pracovníka, který je v permanentním stresu, klesá koncentrace pozornosti,
- mění se jeho motivace a postoje k práci,
- ztrácí se uspokojení z činnosti, dochází ke ztrátě zájmu,
- napětí a úzkost nedovolují vykonávat přidělenou činnost naplno,
- následek – zvýšený počet chyb, selhání či pracovních úrazů.

Problematikou existence a rozsahu mobbingu v ČR se zabývá společnost GfK. Z výsledků výzkumu z května 2007 vyplynulo, že „osobní zkušenost se šikanou na pracovišti má v současné době 16% populace starší 14 let a také, že „více než čtvrtina postižených je některé z forem mobbingu vystavována alespoň jednou týdně, téměř polovina všech (45%) pak po dobu delší než jeden rok“.

Výzkumný ústav bezpečnosti práce provedl mapování násilí na pracovišti (v oblasti zdravotnických a sociálních služeb). Dotazníkové šetření (1 286 osob) v roce 2004 ukázalo, že 13% respondentů má osobní zkušenost s mobbingem, 12% s fyzickým násilím a dokonce 38% zkoumaných osob se slovním napadáním.

2. Charakteristické znaky mobbingu a jeho cíle

Abychom mohli označit situaci za mobbing, musí být splněny určité podmínky. Tou základní je, že musí probíhat minimálně **jednou týdně po dobu alespoň půl roku**. Z toho vyplývá, že se nejedná o žádnou jednorázovou akci ani o prostý konflikt, ale o cílené a dlouhodobé útoky jednotlivce či skupiny na jiného jedince.

Na rozdíl od šikany, která se vyskytuje spíše ve školách, v armádě, se mobbing šíří skrytě a je mnohem rafinovanější.

Odlišuje se hlavně:

- vysokým stupněm psychologických útoků,
- nižším fyzickým ohrožením,
- reálnou hrozbou ztráty existenčních jistot,
- dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince,
- pravidelností a opakovaností,
- útoky jsou systematické a cílené,
- hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje,
- rafinovanost a zákeřnost,
- vyšší podíl intrik, pomluv a donášení nadřízeným,
- vyznačují se nelítostností a bezcitností osob, které mobbing provádějí (mobberů),
- zpočátku si její oběť nevšimne a už vůbec její okolí (proto se dá mobbing velice těžko dokázat).

Cílem mobbingu je – poškodit druhého člověka, znevážit jeho pracovní i soukromý život a přimět ho k odchodu ze zaměstnání. Narušuje sebevědomí oběti, zpochybňuje její profesní zdatnost, vyvolává v ní pocity viny. Snaží se oběť donutit, aby začala pochybovat sama o sobě. Tím se jí snaží postupně zahnat do izolace a dokázat sobě i okolí, že mobber je prostě lepší.

3. Příčiny mobbingu

Osobnost mobbera:

Špatnou atmosféru na pracovišti vyvolávají především sociálně nepřizpůsobiví jedinci (agresivní, psychopatičtí, neurotičtí, úzkostliví, nesamostatní apod.).

Motivem jejich činů může být: nesympatie, žárlivost, peníze, závist anebo strach z konkurence. Výsledkem jeho chování je narušené sociální klima na pracovišti.

Oběť:

Podíl oběti na vzniku mobbingu je překvapivě malý.

Prostředí:

Naopak velmi významnou roli hraje prostředí. K rozvoji mobbingu jsou totiž nutné „vhodné“ podmínky, které intriky, pomlavy a psychický nátlak na pracovníka umožní. Spokojenost v zaměstnání a míru ztotožnění se s firmou významně ovlivňuje firemní kultura. Pokud je dobře nastavena, zaměstnanci se cítí příjemně, což má pozitivní vliv na jejich výkon. Naopak špatné nastavení firemní kultury, neboli převládající negativní atmosféra na pracovišti, výrazně snižuje výkonnost a podporuje právě vznik patologických vztahů. K vytvoření správné pracovní atmosféry je nezbytné:

- aby firemní kultura byla postavena na pevných morálních základech,
- srozumitelně dávat najevo všem pracovníkům, jaké jednání je po nich požadováno, event. jaké již nebude tolerováno,
- stanovit firemní etiku a odpovědnost za následky svého chování.

Vedoucí pracovník:

Ambiciózní člověk, který se dostane do vedení firmy a přitom nemá dostatečnou kvalifikaci pro vedení lidí, přehlídí konflikty, špatně řeší chyby a omyly může způsobit hodně škody.

Vedoucí by měl být příkladem pro své podřízené. Vzorové chování nadřízených prostě jsou, ať už vědomě nebo nevědomě, přebírány jejich podřízenými. Vedoucí pracovník je také zodpovědný za organizaci práce. Pokud

v týmu nefunguje spolupráce, projeví se tato okolnost i v týmové atmosféře. Jestliže je nálada v týmu vedoucím úplně lhostejná a o potížích mezi kolegy nechce mluvit a už vůbec je nechce řešit, pak nastává situace, která mobbingu velmi nahrává.

Největším problémem vedoucích pracovníků je především právě to, že se snaží zbavit nepohodlného zaměstnance, kterým je pro ně téměř ve všech případech – oběť. Buď špatně vyhodnotí situaci anebo prostě raději odstraní snazšího protivníka. Tím však jenom utvrzují mobbujícího v tom, že na to, co dělá, má vlastně právo.

Styl řízení:

Rovněž důležitý je styl řízení ve firmě.

Autoritářské rozhodování nebo naopak příliš liberální přístup má na vznik, event. rozvoj mobbingu, rozhodující vliv. Přílišná direktivita plodí agresivitu, podrážděnost a neuspokojení, přílišná volnost zase anarchii a zmatek.

Vnitřní komunikace ve firmě:

Živnou půdou pro mobbing je nefungující vnitřní komunikace mezi jednotlivými firemními strukturami. Základním komunikačním nástrojem uvnitř firmy by měla být pravidla, nejlépe v písemné formě, kde by byla vymezena práva, povinnosti, odpovědnost, zvyky apod. Pravidla vyjasňují vztahy a předchází zbytečným nedorozuměním.

Předávání informací:

Také dostatek informací je pro pracovníky velmi důležitý. Dokážou se tím lépe ztotožnit s problémy své společnosti. Absence informací v nich může vyvolat pocit přehlížení nebo dokonce ukřivdění. Zaměstnanec chce být součástí firmy, chce vědět, co se okolo něho děje a proč. Nehledě na to, že nedostatek informací klade větší nároky na kontrolu a motivaci kolektivu a výrazně tak ztěžuje dosahování uspokojivých výsledků. Častou příčinou špatné komunikace jsou např. příliš dlouhé komunikační kanály, tzn., že než se daná informace dostane k zaměstnanci, už je často neaktuální.

Vysoké požadavky:

Samozřejmě, že možnost uplatnění mobbingu se zvyšuje také tam, kde se kladou vysoké požadavky na zvyšování výkonů za současného snižování nákladů. Kde pracovníci žijí ve strachu ze ztráty zaměstnání.

4. Průběh mobbingu

Mobbing probíhá v následujících fázích:

- 1) konflikt,**
- 2) systematický psychoteror,**
- 3) zveřejnění případu a zásah nadřízeného,**
- 4) vyloučení.**

Pokud je však mobbing včas ukončen, nemusí oběť nutně projít všemi fázemi.

První fáze – spouštěčem je KONFLIKT:

„Každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně urovnán.“ (Kratz 2005).

Často bývá naprosto banální, malicherný a někdy i náhodný. Pokud se vzniklý konflikt neřeší, přeroste v psychický teror.

Druhá fáze – PSYCHICKÝ TEROR:

Jedinec se stává terčem již systematických a cílených útoků. Zpočátku sice útoky nejsou tak časté ani silné, ale mobber jimi obratně sonduje, kam až může zajít. Příčina, pokud nějaká byla, je již v této fázi zapomenuta a napadený jedinec je plně v roli oběti. Je stále více zranitelnější jak citově, tak i psychicky – klesá sebedůvěra oběti, začíná u ní nervozita, strach, snižuje se její pracovní výkon. Začínají projevy i ve zdravotním stavu – dostávají se úzkosti a první příznaky psychosomatických onemocnění.

Pro vnějšího pozorovatele vše vypadá jen jako malé konflikty, nevinné legrácky či „kanadské žertíky“. Oběť je postupně vytlačována z kolektivu, pod tlakem začíná dělat chyby, což je mobberův záměr. Začíná být problémovou osobností. Tím jsou předchozí kritiky mobbera na adresu oběti úspěšně potvrzeny.

Třetí fáze – PSYCHOTEROR SE STÁVÁ OFICIÁLNÍM:

Útoky se opakují stále častěji. Mohou být drsnější a záluďnější. Kolize se zesiluje, mobbing nabývá na síle.

V této fázi se také k mobberovi mohou přidávat i další členové kolektivu. Pokud nejsou zastaveni, brzy to přeroste v situaci „všichni na jednoho“. Postižený si cílenost útoků uvědomuje a je jimi deptán. Jak se agresivita útočnicka stupňuje, mobbing již nelze přehlédnout a nutí nadřazené reagovat. Protože oběť pracuje ve velkém stresu, začne dělat více chyb. Ty jsou pro okolí přesvědčivým důkazem, že problém je opravdu na straně oběti. Proto je oběť často zvána „na kobereček“, dostává různá ultimáta, vytýká se jí malá snaha nebo příliš nízká motivace. Opakovaně slyší věty typu: „tahle práce pro vás asi není to pravé ořechové“, „myslím, že vám to neseď“ anebo „vy byste se lépe hodil do...“ Tak se někdy z vedoucího stává spolupachatel nebo dokonce přímo boss.

Nikdo nepátrá po skutečných příčinách, natož aby prohlédl, že oběť byla do této situace násilně vtlačena. Vzhledem ke zhoršení výkonnosti oběti a častým pracovním neschopnostem, stačí okolí pouze povrchní pohled zvenčí. Situace je chybně interpretována a veškerý zdroj potíží se hledá jen u oběti. Nehledě na to, že pro nadřazeného je mnohem jednodušší celý „problém“ vyřešit výpovědí oběti.

Čtvrtá fáze – OFICIÁLNÍ VYLOUČENÍ:

V poslední fázi nastává oficiální vylučování z kolektivu, např. překládání do jiného oddělení, přidělování podřadných prací, snižování kompetencí. To vše se snahou donutit pracovníka k opuštění zaměstnání. Ve většině případů tato fáze končí vyloučením pracovníka nebo jeho odchodem z pracoviště.

Mobbing má své pevně stanovené fáze. Liší se pouze v tom, jak dlouho která fáze trvá. To se může odlišovat v závislosti na osobnosti oběti, síle útoků, technikách mobbingu apod.

5. Charakteristika osobnosti mobbera

Mobber je pachatel násilí, který vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců.

Neexistuje typický model mobbera, ale tito lidé mohou mít společné určité znaky. Nejčastěji se jedná o člověka, který se vyznačuje

- **určitými osobnostními zvláštnostmi:**

Je egoistický, egocentrický, má pocit vlastní důležitosti a výjimečnosti. Touží získat nadřazenou pozici, ovládat druhého člověka, mít kontrolu nad jeho pocity i chováním. Může být velmi ambiciózní. Zajímají ho jen osobní cíle a za každou cenu se snaží dávat najevo svoji převahu.

Velmi důležitou roli hraje také mobberův skrytý pocit méněcennosti. Jeho život může být podle jeho měřítek neuspokojený, může se cítit nedohodnocený v práci, může prožívat nenaplněné vztahy.

Už Seneca řekl: „*Veškerá krutost pochází ze slabosti*“.

Mobberova síla je v jeho bezohlednosti. Má snížený práh citovosti. Nemá morální zábrany, netrpí výčitkami svědomí, uspokojuje ho ponižování a působení utrpení. Rád vyvolává u druhých pocity viny. Má velký dar manipulace s druhými a přenášení zodpovědnosti za své činy na druhé.

- **pohlaví mobbera:**

Podle výzkumů profesora Leymanna (Leymann 2007) není v mobbingu rozdíl mezi pohlavími, vyskytuje se stejně často u mužů jako u žen. Odlišnost je pouze v tom, že ženy si za své oběti častěji vybírají ženy (40%), zatímco muži se častěji stávají terčem mobbingu mužů (76%, Kratz 2005).

Určitou rozdílnost však nelze přehlédnout v používaných strategiích:

U žen se spíše jedná o pasivní agresivitu, emoční vydírání. Ženy preferují pomluvy, štvání za zády oběti, nekonkrétní narážky, časté je vysmívání se oběti a její neustálá kritika.

U mužů převažuje fyzická a verbální agresivita – cynické poznámky, vyzdvihování slabých stránek oběti, vyhrožování, někdy i fyzické násilí. Častá je ignorace, odvrácením se jinam, když oběť hovoří nebo přeskočení v rozhovoru, když na ni přijde řada.

Typy mobberů:

Nejčastěji citované rozdělení pachatelů mobbingu je podle Huberové (1995) na tzv.:

- **Strůjce mobbingu** – ti, co ho vymýšlí, plánují.
- **Náhodní pachatelé** – kteří se stávají mobberem tím, že bezvýznamný konflikt mezi dvěma protivníky smysluplně neřeší, a on se postupem času rozvine do trvalého sporu.

- **Spoluúčastníci** – aktivní spoluúčastníci proti oběti vystupují společně s mobberem, pasivní spoluúčastníci strůjčům mobbingu napomáhají tím, že problémy přehlížejí.

Každý mobber je v podstatě nevyrovnaná osobnost, která si tímto způsobem řeší nějaký svůj pocit či problém.

6. Možnosti motivů vedoucích k mobbingu

Závist a nenávist

Závistivost, žárlivost a nenávist je jedním z nejčastějších důvodů k mobbingu.

Mobber závidí druhým něco, co sám nemá. Oběť nenávidí pro její úspěch, dobré vztahy, vyrovnanost, kreativitu apod. Proto se snaží buď zničit, nebo přivlastnit to, co mu chybí. Jako své oběti si mobber volí jedince zdravé, vitální nebo aktivní. Vybírá si silné energické osoby s chutí do života, aby si mohl přivlastnit jejich kvality a „vysát“ z nich energii. Jindy výhody druhého naopak ničí. Znevažuje výkon oběti, vyzdvihuje pouze její slabé stránky, každou chybičku zveličuje a neúměrně nafukuje.

Potřeba ubližovat druhému

Tento typ mobberů žije z toho, že druhé ničí a ponižuje. Prožívá dokonce dvojí potěšení – jednak když ubližuje a ponižuje a potom, když o ponížení před obětí mluví. Nedokáže respektovat druhého člověka. Útočí na sebevědomí a sebedůvěru oběti jen proto, aby si zvedl vlastní sebehodnocení. Znevažuje druhé, aby sám sobě dodal hodnotu. Mnoho času tráví kritizováním oběti a dokazováním vlastní nepostradatelnosti.

Touha ovládat

Motiv moci je pro mobbera hnacím motorem. Touha vládnout, být nadřazen, dominovat, mít za každou cenu převahu, ho žene stále vpřed. S tím je spojená nadměrná potřeba obdivu, uznání či touha po sebezdokonalení. Má tendenci rozkazovat, udělovat úkoly, hrát si na vedoucího. Ovládá ho potřeba mít pod kontrolou vše, co druzí řeknou, dělají nebo čemu věří.

Strach z konkurence

Někteří lidé se s příchodem nového pracovníka cítí ohrožení, i když jim ve skutečnosti žádné nebezpečí nehrozí. Nejde o ztrátu pozice ani o postup, mobber prostě nedokáže snést srovnání. Vede ho strach, že by se mohlo ukázat, že není tak dobrý jako jeho kolega, a proto volí mobbing jako prostředek k odstranění nežádoucí konkurence. Nezřídka je jeho kvalifikace oslabena. Mobber často okolo svého vzdělání mlží nebo ho dokonce předstírá.

Pocity nespokojenosti

Motiv nespokojenosti je v podstatě charakteristický pro všechny mobbery. Veškeré své chyby, potíže či nedostatky svalují na druhé, svoji nenávist promítají na ostatní, ze kterých se pak stává jejich kořist. Hlavní metodou jejich obrany je projekce. Mobber se snaží na oběť přenést vše, co je v něm samém špatné. To mu pomáhá k utišení vnitřního napětí a kompenzaci komplexu méněcennosti.

Přenášení stresu a napětí

Jedním ze zdrojů mobbingu bývá i mobberova neschopnost vypořádat se s velkým napětím a zátěží. Ať už v práci nebo v soukromém životě. Jako vhodný způsob odreagování se od stresu mu slouží napadání druhých. Popírá tím své vlastní utrpení, bolest, obtíže či deprese. Hledá obětního beránka, který za něho ponese vše, co sám nedokáže unést.

Nuda

Neřádkým důvodem ke vzniku násilí na pracovišti je nuda. Špatná organizace práce, její nedostatek, monotonie či stereotyp dávají dostatek prostoru k vymyšlení, jak zaplnit čas a stávají se tak spouštěcím mechanismem mobbingu.

Obava – nestát se obětí

Mobber může napadat druhého člověka i proto, že sám byl dříve obětí. Útočí první, neboť má strach, že by se mohly opakovat útoky na něho. Roli oběti má perfektně zvládnutou. Zkušenost jej naučila, že je to jediná cesta k „přežití“ (nicméně jde často o nevědomé jednání). Takového člověka je těžké prohlédnout. Vzbuzuje v nás soucit, protože si myslíme, že prožil velké utrpení. Litujeme ho, a přitom sebou necháváme manipulovat.

Potřeba být litován

Tento typ mobbera se často staví do role oběti, chce být litován, vyvolat soucit a čerpat s tím spojené výhody. Tuto taktiku volí nejčastěji tehdy, když je nucen k zodpovědnosti. Touží být středem pozornosti a je schopen k tomu užít jakýchkoliv prostředků.

Zástupný motiv

Někdy může být oběť vybrána jako náhrada. Agresor si to nedokáže vyřídit s někým jiným, např. s nadřízeným, tak si vybere snadnější oběť, přes kterou na nadřízeného nepřímo útočí.

7. Způsoby mobbingu

Největší zbraní mobbera však není fyzická síla (i když někdy k fyzickému násilí dochází), ale často drobné a nenápadné útoky. Mobber se snaží svoji oběť vyvést z rovnováhy, narušit její sebevědomí a často vypudit ze zaměstnání.

Mobberovy útoky se dají rozdělit do následujících oblastí:

- ohrožování soukromí a zdraví (např. výhrůžky, krádeže, zveřejňování důvěrných informací),
- snižování odborných schopností a kvalifikace (např. zbytečná dramatizace banálních případů, neustálá kritika, kompromitace, omezování kompetencí),
- útoky na pověst a úctu (např. nadávky, vtipy, zesměšňování),
- kladení překážek v komunikaci a vztazích (např. izolace, zamlčování informací, ignorace).

Mobbing málokdy probíhá otevřeně. Mobber nechce být přistižen a konfrontován s důsledky svého chování. Proto dokazatelnost mobbingu je velice těžká.

Problémová komunikace

Matoucí je rozpor v mobberově verbální a neverbální komunikaci. Rozdíl v tom, co říká a jak to říká.

Forma neodpovídá obsahu. Řečí těla (gesta, mimika) mobber popírá vyslovená slova a věty tak dostávají jiný význam. Obsah mluveného také často není pro oběť srozumitelný. Mobber mluví mlhavě, v náznacích. Neformuluje jasně. Věty nemají logickou souvislost anebo jsou nedokončené. Neustále odvádí řeč od podstaty věci, mění témata hovoru. Odmítá dovysvětlující otázky a často místo přímé komunikace volí dopisování, vzkazy na stole nebo prostředníky.

To vše v oběti pochopitelně vyvolává otázky a bezradnost – neví čemu věřit, ani jak se chovat. Mobber zkrátka nemá zájem s vámi hovořit, spolupracovat a už vůbec ne jakkoliv pomáhat – jeho cílem je komunikaci zablokovat a veškerou vinu či následky pak přenést na oběť.

Slovní útoky

Mobber se vyhýbá přímým odpovědím, mluví mlhavě, v náznacích nebo dvojsmyslně.

Vyhýbá se hovoru z očí do očí. Nedává oběti příliš možností vyjádřit se. Neustále ji okřikuje, přerušuje a skáče do řeči. Využívá všech příležitostí, aby oběť ponížil či zesměšnil. Často používá kritiku. Zpočátku souvisí s prací, později zahrnuje i soukromý život. Mobber situace a chování druhého zobecňuje (vždycky, pořád, stále, pokaždé), jakákoliv rozhodnutí zpochybňuje a sebemenší chybičku okamžitě přehání a zveličuje.

Mimoslovní útoky

Mobbing se ale neděje jen slovními útoky. Mobber oběť nezdraví, přehlíží ji jako by byla vzduch anebo ji věnuje pouze pohrdavé pohledy. Se svými kolegy okamžitě utnou hovor, když oběť vkročí do místnosti anebo ji ostentativně přibouchne dveře před nosem. Pokud oběť hovoří, mobber jen krčí rameny, přehnaně vzdychá nebo její řeč doprovází ironizujícími gesty či mimikou.

Další techniky

Mezi časté techniky patří pomlouvání oběti, imitování jejího chování, nejrůznější vtipy nebo ustavičná kontrola přítomnosti oběti na pracovišti. Kromě toho mobber sabotuje podporu a spolupráci. Zvláštním případem je, když si kolega–mobber hraje na nadřízeného. Oběti buď nejsou přidělovány žádné pracovní úkoly anebo je naopak úkoly zahlcována a dostává neustále nové. Úkoly, které dostane, jsou často nesmyslné, pod úroveň schopností oběti anebo naopak takové, které její kvalifikaci výrazně přesahují.

Zákeřné způsoby boje

Mobber nezřídka sahá i k technikám tvrdšího kalibru. Zadržování nebo sdělování mylných informací, dokáže velmi nepříjemnit pracovní život (např. zamlčení důležité rady, mylné sdělení času či data schůzky).

Mobber se mnohdy nezalekne i tvrdší formy boje: ztráta výsledků práce oběti, falšování, mizení pracovních podkladů, pomůcek či souborů z počítače, v krajním případě je schopen do PC nasadit i viry.

Nezřídka se mobbeři dopouštějí i duchovní krádeže dobrých nápadů či nových návrhů.

Bránění v hygienických potřebách, pitném režimu, omezování nebo ohrožování zdravotních potřeb (ted' není čur pauza, proč tolik piješ, pak musíš pořad na záchod, opakovaně větrá, ačkoliv ví, že oběť je náchylná k nachlazení).

8. Oběti mobbingu

Často si lidé myslí, že oběťmi se stávají pouze jedinci slabí či nějak handicapovaní.

Ale to je mýtus – typický profil oběti neexistuje.

Může jí být opravdu kdokoli z nás – muži i ženy různých věkových kategorií, postavení, vzhledu či povolání. Profesor Leymann sice nezjistil, že by existovaly povahové rysy společné pro všechny oběti, ale dospěl k názoru, že lze konstatovat náchylnost stát se obětí.

To, co mají oběti společné, je fakt, že nějak vybočují, jsou nápadní nebo neobvyklí. Může se jednat jak o odlišnost fyzickou, tak i psychickou. Stejně tak nezáleží na tom, zda se oběť odlišuje v negativním či pozitivním slova smyslu. Všeho dokáže mobber využít – negativní odlišnost obratně zvýrazní, čímž vlastně poukáže na své vyšší kvality; pozitivní odlišnost naopak důkladně zneváží.

Fyzická odlišnost

- Tělesné znaky – silní, zrzaví, pihovatí, tělesná vada, barva pleti, vada řeči nebo akcent.
- Projevy osobnosti – například účes, způsob oblékání či nějaké zvláštní chování.
- Příslušníci menšin, cizinci, homosexuálové nebo lidé nemocní.
- Pohlaví – jediná žena v mužském kolektivu nebo naopak jediný muž v kolektivu ženském.
- Věk – příliš mladá/ý a úspěšná/ý nebo naopak „stará/ý – zaclánějící“.

Psychická odlišnost

Jedinci se slabší psychickou odolností

Jedinci oslabení, osamělí, labilní, poddajní, neprůbojní, úzkostní či citliví mají větší potíže čelit mobbingu, protože jejich křehčí nervová soustava psychickému nátlaku nevydrží vzdorovat tak dlouho a snáze u nich dochází k nervovému zhroucení či k psychosomatickým poruchám. Člověk, který si nevěří, působí zstrašeně, nervózně a má nízké sebehodnocení mobbera nevědomky přitahuje.

Lidé se sklony k sebeobviňování, kteří jsou obětaví, pomáhají druhým, špatně snášejí nedorozumění či křivdy a snaží se je napravovat. Jsou citliví na kritiky druhých, zvláště když nejsou pravdivé a toho dokáže mobber šikovně využít. Dostane člověka přesně tam, kde ho chce mít. Spolu tak vlastně tvoří „ideální pár“ – mobber u sebe jakoukoliv vinu odmítá a hledá na koho ji svalit, oběť má zase tendenci se obviňovat a zodpovědnost za vzniklou situaci přebírat na sebe (např. že mobbera vyprovokoval).

Velkou skupinu obětí tvoří tzv. **snadno vydíratelní jedinci**. Takoví lidé jsou na své práci existenčně závislí – pracují v oblasti s nízkou zaměstnaností nebo za méně výhodných podmínek než ostatní zaměstnanci (např. pracovní smlouva na dobu určitou, žena–samoživitelka, apod.).

Lidé důvěřiví a naivní, kteří si nedokážou představit, že by někdo mohl být tak zlý. Pro mobberovo chování hledají důvody a omluvy (např. je nešťastný, neměl to lehké, atd.), často si myslí, že přesvědčí mobbera o tom, jakou jim působí bolest a on si to uvědomí a projeví lítost. Jenže to je velký omyl. Zatímco oběť se snaží pochopit důvody mobberova chování, hledá řešení a obviňuje se ze vzniklé situace, způsobuje mobberovi frustraci. Tím, že oběť není mstivá, začíná svou tolerancí získávat navrch. Mobber tak získává dojem, že oběť „odstupuje ze hry“, což nehodlá dopustit a své útoky ještě přitvrdí.

Mohlo by se zdát, že je těžší mobbovat extroverty.

Lidé, kteří mají vztah, pevné zázemí a jiné kolektivy, ve kterých mohou svou situaci probrat, mají mnohem větší naději překonat konflikt bez větších následků a šanci, že se dají rychleji dohromady. Jenže zkušenost říká něco jiného.

Terčem mobbingu se stávají i

- **lidé pracovití, pečliví, poctiví, vytrvalí nebo zodpovědní,**
- **také lidé úspěšní, průbojní, iniciativní, ctižádostiví či sebevědomí.**

A to proto, že jsou bráni jako ohrožení, protože narušují ustálený rytmus či pomalé pracovní tempo na pracovišti. Jsou nepříjemnou konkurencí. Mají něco, po čem mobber moc touží a tudíž se nezapadne použít všechny prostředky k naplnění svých tužeb (kvalita, myšlenky, nápady). Postiženým se také může stát osoba dříve oblíbená, které ostatní začali závidět třeba její pracovní povýšení.

Nový pracovník

Tito lidé přicházejí do sehraného kolektivu. Ten v nich může vidět nebezpečí změn zavedených jistot. Jestliže se tito pracovníci odlišují od průměru nebo ostatní v kolektivu převyšují vyšším vzděláním, inteligencí či znalostmi, jejich šance stát se obětí se výrazně zvyšují. Může se stát, že ani nedostanou příležitost ukázat své schopnosti a zpravidla okamžitě jsou vyčleňováni jako „nežádoucí“.

Jedním z důvodů může být, že nový pracovník „nepadne“ mobberovi do oka anebo mu připomene nějakou osobu z minulosti, s kterou měl špatné zkušenosti a ty pak přenáší do vztahů v přítomnosti.

V té chvíli začíná mobberova vysoká hra – hledají se důvody, proč tento pracovník nemůže zůstat v zaměstnání. Začínají stížnosti na špatně odvedenou práci, individualismus, nedostatečnou snahu se zařadit do kolektivu, mezery v odborných znalostech a pokud to nepomůže, stává se terčem útoků i soukromí oběti.

Oběťmi mobbingu bývají jedinci introvertní jako extrovertní, pasivní jako aktivní, submisivní či dominantní. Mobberovi je vcelku jedno, o jakou odlišnost se jedná. Mobber nedělá žádné rozdíly – na každém si něco najde.

Ponižováním slabých jedinců si zvedá vlastní sebevědomí, kompenzuje komplex méněcennosti a na oběť promítá vše, co je v něm samotném špatné.

Silným jedincům zase naopak závidí jejich sílu, aktivitu nebo dobré zázemí a snaží se je o to všemi možnými prostředky připravit.

9. Fáze, kterými si oběť prochází

Reakce oběti procházejí několika fázemi. V případě, že se mobbing včas ukončí, např. odchodem oběti anebo zásahem nadřízeného v její prospěch, nemusí oběť všemi etapami nutně projít.

- 1. fáze:** zpočátku si oběť nic neuvědomuje. Po nějaké době si začíná všimnout, že se něco děje, ale nedává to do souvislostí se svou osobou. Drobné konflikty bere jako náhodné, nevidí v nich úmysl.
- 2. fáze:** oběť již poznává, že se nejedná o náhodu. Vinu nejdříve hledá v sobě (např. nezapadl/a jsem do nového prostředí, musím se více snažit, něčím je asi dráždím).
- 3. fáze:** oběť pochopila, že konflikty a vyhrocené situace nejsou náhodné, ale stále ještě nejedná. Váhá s tím, aby se svěřila, má strach, jestli si to nevymýšlí nebo nepřibarvuje. Nechce se zesměšnit nebo vypadat vztahovačně. Narážky bere na lehkou váhu, myslí si, že se vše časem srovná.
- 4. fáze:** oběť rozpoznává, že aktivity jsou zaměřené přímo na ní a rozhodně nejsou náhodné. Snaží se přijít na rozumné důvody mobberova chování. Nemůže je najít, sílu v ní pocítí nejistoty. Bojí se někomu svěřit, protože se takové situace dají obtížně popsat. Ale i když to udělá, nikdo jí nevěří anebo radí oběti: „měl/a by ses chovat jinak“, „proč ho dráždíš“, „nevšímej si toho“ anebo „to přejde“. S narůstajícími konflikty se začíná cítit čím dál víc psychicky zmatená.
- 5. fáze:** když si oběť agrese uvědomí v plné síle, přijde šok. Cítí se podvedena, osamocena, úzkost jde ruku v ruce s bolestí. Oběť je neustále ve střehu, čím dál více se obává mobberových reakcí. Žije v neustálém psychickém napětí.
- 6. fáze:** oběť je paralyzována a před agresorem „utíká“ do nemoci, k návykovým látkám a někdy se bohužel pokusí i o sebevraždu.

Zodpovědnost oběti za mobbing?

Není pravdou, že za mobbing si mohou oběti sami, svou specifickou nebo podivínskou povahou. Je důležité si uvědomit, že problém není ve vás, ale v mobberovi. Kdo si zvedá sebevědomí ponižováním a ubližováním druhým, sám je slabý.

Za to, že se necháme manipulovat a mobbovat, jsme odpovědní jen částečně. Oběť za vznik mobbingu nemůže, ale má svůj podíl na tom, že se včas nezačne bránit. Nejde však mluvit o vině. Než oběť pozná, že je mobbována, uběhne hodně času a dojde ke ztrátě mnoha sil. Skrytost mobbingu však výrazně ovlivňuje možnost svěřit se okolí a vyhledat jeho pomoc. Čím déle mobbing trvá, tím složitější je začít s obranou. Navíc má oběť strach, že již tak dost napjatou situaci na pracovišti ještě vyhroutí, a proto raději mlčí. Oběť je v té chvíli přesvědčena, že aktivní obrana by mobbera vyprovokovala k větším útokům. Bohužel si neuvědomuje, že mobberovi její pasivita paradoxně nahrává.

Reakce kolegů

Kolegové se obvykle drží stranou. Důvodů k jejich pasivitě může být několik – nejčastěji je to strach z pomsty anebo toho, že by se sami mohli stát obětí. Často kolegové nevnímají plný rozsah mobbingu (útoky jsou skryté a přestože jsou časté, jejich vytrženost z kontextu působí banálním dojmem). Jindy jim chybí porozumění pro mobbing, protože nemají žádné podobné předchozí zkušenosti (zde se potvrzuje staré české přísloví „syty hladovému nevěří“). Jsou i takoví, kteří nemají zájem pomoci („nestrkám nos do cizích věcí“) a raději se vzdávají veškeré zodpovědnosti, jiní dokonce mají pocit uspokojení, když vidí utrpení druhých. S tím souvisí i prostředí ve firmě, kde je takové chování třeba považováno za normální.

Ať už jednají sobecky nebo ze strachu, výsledek je vždycky stejný – svým chováním nahrávají útočníkovi. Již Martin Luther King řekl: „*Ten, kdo pasivně přijímá zlo, je s ním spojený stejně jako ten, kdo ho páchá.*“ Pokud s mobbingem nesouhlasím, ale nedám to najevo, paradoxně tak vlastně mobberovo chování schvaluji a stávám se ze mě pasivní spoluúčastník.

Pokud kolegové přeci jen vstupují do hry, je to většinou až tehdy, když jsou následky na oběti zřetelně viditelné (např. záchvaty pláče, lítosti, častá pracovní neschopnost). Jindy se naopak záměrně vmísí do mobbingu, aby si „přihřáli vlastní polívčičku“. Stávají se tak aktivními spoluúčastníky nebo dokonce přímo mobbery.

Rodina, přátelé, kamarádi

Blízcí jsou zpočátku na straně oběti. Vidí, že se s ní něco děje, snaží se pomoci, ale bohužel brzy ztrácejí trpělivost. Oběť má mobbingu plnou hlavu, takže se téma omílá neustále dokola. Jenže čím více se tato problematika přetřásá, tím více má okolí tendenci situaci zlehčovat a hledat vinu na straně oběti, např. „co si mu/jí udělal“, „asi ho nějak provokuješ“, „víc se snaž“, apod. Nevěří, že situace je tak vážná. To může být způsobeno jednak skrytostí mobbingu (zvenku nelze vidět to, co oběť prožívá), a jednak tím, že je pro ně obtížné pochopit, proč se oběť nebrání.

Mobbing mění nejen postoje oběti k práci, ale také postoje okolí k oběti. Hlavní chybou je jeho podcenění. Nepovažuje se za takový problém, jako je agrese, šikana nebo diskriminace – ať už proto, že se šíří skrytě, anebo že nikdo nepředpokládá, že by ve svém okolí mohl mít tak bezcitného a nelítostného jedince. Kolegové se často drží stranou, buď proto, že nic netuší anebo aby si mobbera nepošťvali proti sobě. Většinou raději zavírají oči a mlčí.

10. Důsledky mobbingu

Málokdo si uvědomuje, že dlouhodobé a systematické útoky mobbera mají velmi závažné důsledky nejen pro oběť, ale také pro organizaci, ve které oběť pracuje a rovněž i pro celou společnost. Čas, kdy se projeví první příznaky mobbingu, je individuální a závisí na mnoha faktorech – např. na síle psychoteroru, na kvalitě zázemí, na finanční situaci oběti a v nespolední řadě i na vlastnostech osobnosti, mezi které patří především odolnost snášet stres a schopnost řešit problémy.

Důsledky pro jedince:

Mezi nejčastější **psychické potíže** patří neklid, nervozita, úzkost, poruchy koncentrace. S nimi souvisí poruchy sebehodnocení, pochybnosti o sobě a narušené sebevědomí. Stálý stres a nejistota vedou k poruchám spánku a únavě. Mobbovaný člověk má tendenci k úniku, proto vede mobbing ke zvýšené konzumaci psychotropních látek – mnoho šikanovaných lidí hledá zapomnění např. v alkoholu. V důsledku snížené sebedůvěry podstatně klesá výkonnost a spolu s trvalým psychickým vypětím se tak z týraného jedince stává problémová osobnost. U oběti se objevuje sklíčenost, smutek, trvale špatná nálada, pesimismus či ztráta chuti do života. Dlouhodobé potíže mohou vyústit až v diagnózu deprese. Bezvýhodná situace dokonce může vést i k myšlenkám na sebevraždu. Beňo (2003) uvádí, že v našich podmínkách je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci spojen s problémy v zaměstnání.

Psychické následky však nezůstávají bez další odezvy a brzy se přidružují i potíže **psychosomatické**. Stálý pocit napětí způsobuje svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje, zad a rovněž i chronické trávicí problémy. Neustále zvýšená hladina stresových hormonů v krvi má zase za následek zvýšený krevní tlak, čímž se pochopitelně prudce zvyšuje riziko kardiovaskulárních onemocnění. Trvalé oslabení imunity zase může vést ke zvýšenému nebezpečí vzniku nádorových onemocnění.

Mobbing **ovlivňuje soukromí oběti** a narušuje nejen pracovní pohodu, ale všechny její vztahy. Oběť žije v neustálém sociálním stresu a nejistotě. Její sociální potřeby jsou chronicky frustrovány. Každý den se vrací z práce unavená, ponížená, zlomená, k odpočinku ji nepomůže ani víkend. Není schopna se odpoutat od myšlenek na situaci v práci, má tendenci se izolovat od okolí. Tím se narušují nejen vztahy v zaměstnání, ale i v rodině a s kamarády.

Důsledky pro firmu a společnost

„Mobbing přináší ekonomické ztráty, neboť oběť mobbingu nepodává optimální výkon.“ (Šolcová 1995).

Výkonnost a motivace obětí prudce klesá, zvyšuje se jejich nemocnost a invalidita. Podle Beňa (2003) podávají tzv. „vnitřní výpověď“. Na pracovišti jsou sice fyzicky přítomni, ale jejich výkon zůstává daleko za jejich skutečnými možnostmi. Časté absence obětí jsou nejen projevem opravdových psychických a fyzických problémů, ale současně i únikem z nesnesitelného prostředí.

Mobbing však má vliv i na ostatní členy kolektivu i mobbera samotného. Přináší tedy negativní důsledky pro celé pracoviště. Snižuje se totiž nejen výkon oběti, ale i mobbera, který přemýšlí nad novými útoky – oba jedinci tak vlastně nedostatečně využívají pracovní dobu. Zároveň se mění atmosféra na pracovišti. Rozpadá se tým, roste neochota kolegů pomáhat, vedou se nekonečné debaty, snižuje se motivace. To vše směřuje k postupnému poklesu morálky celé firmy, což se dříve či později projeví na její produktivitě.

Mobbing je pro firmu velkým problémem, přináší ztráty, pokud oběť zůstane (náklady na dlouhodobé anebo opakované pracovní neschopnosti), ale i pokud odejde. Oběť opouští své pracoviště se špatnými zkušenostmi nebo přejde ke konkurenci. Obojí může udělat firmě špatné jméno. Tím to však nekončí. S obětí mohou odejít i další schopní pracovníci, kterým nevyhovuje dusná atmosféra na pracovišti. Ve firmě pak místo schopných zůstávají pouze průměrní. Nehledě na fluktuaci, která znamená vynaložení dalších prostředků na nábor nového pracovníka a jeho zaučení. Není však vyloučeno, že se u nově přichozícího pracovníka nebude mobbing opakovat.

To vše vede ke snížení výkonnosti firmy, časem i třeba ke ztrátě konkurenceschopnosti.

11. Obrana proti mobbingu

Neexistuje konkrétní účinná a univerzální technika obrany, která by fungovala proti všem mobberům a pomohla všem obětem. Nejlepší a nejučinnější obranou je prevence!

Prevence

Jedinec by si měl před nástupem do nového zaměstnání dobře prohlédnout pracovní smlouvu, ve které by neměly být žádné podezřelé klíčky či „zadní vrátka“. Dále je nutné si zjistit co nejvíce informací o svém příštím pracovišti (hierarchie, vztahy, formálnost, skupinkování, koalice). Ale tím celá příprava nekončí. Po nástupu je nutné dobře vnímat situaci okolo sebe, snažit se neprovokovat a příliš nevybočovat. Až vás kolektiv přijme, pak bude vaše pozice pevnější a můžete si dovolit být méně obezřetní.

Firma by se zase měla soustředit na kvalitní výběr nových pracovníků. I když je těžké odhalit konkrétní rysy (někteří mobbeři jsou velice obratní v jejich maskování), přeci jen lze vysledovat sklony k agresivitě, konfliktům či hádkám. Věnovat se pravidelnému hodnocení všech pracovníků, mít správně nastavenou firemní kulturu, která má kvalitní morální základy a schopného vedoucího, který bude pečlivě vnímat situaci na pracovišti. Měl by se postarat o úspěšnou integraci nového pracovníka do týmu, rozvíjet pozitivní vztahy, naslouchat podřízeným, nedovolit pomluvy a intriky, vnímat signály jako je neklid v oddělení a zhoršení pracovního klimatu a řešit konflikty či napjaté vztahy včas. Bude-li nejen dobrým odborníkem, ale současně i jedincem, který je schopný vést lidi a projevit osobní statečnost – pak mobbing nedostane šanci.

Co když už mobbing nastal?

Co však dělat, když už mobbing začal? Vzhledem k tomu, že jde o násilí skryté a bez viditelných stop, jsou možnosti obrany obtížnější. Určitě by se neměl mobbing přehlížet anebo řešit nejjednodušší cestou – vyloučení bezbranné a bezmocné oběti.

Na začátku by si každý člověk, který se stal obětí mobbingu, měl položit klíčovou otázku:

Chci nebo nechci zůstat ve svém zaměstnání?

Pokud se rozhodnete zůstat, musíte si odpovědět ještě na následující doplňující otázky:

Mám dost sil na obranu? Cítím se na to?

Pokud se na to necítíte, je rozhodně lepší (resp. spíše nutné) ze zaměstnání odejít. Opustit takové pracoviště určitě není hanbou, ba právě naopak. Nejhorší variantou je totiž v zaměstnání zůstat a tiše trpět dál. Dřív nebo později k odchodu stejně dojde. Otázkou však je, za jakých podmínek a za jakou cenu (zhroucení, dlouhodobá pracovní neschopnost apod.).

Chci se bránit!

Problém je, že **obrana by měla nastat už v první fázi**. Ale to je obtížné, protože v této chvíli oběť vlastně ještě nic netuší. Nicméně je jasné, že s každou fází je obrana čím dál obtížnější.

Pokud se rozhodnete bránit a cítíte, že do střetu chcete jít, je nutné se dobře připravit.

K volbě správné strategie je nutné promyslet tři klíčové věci:

- 1) zmapovat situaci a poznat protivníka,**
- 2) vést si podrobné záznamy,**
- 3) najít si spojení.**

1) Abychom mohli zvolit tu správnou strategii, je **důležité rozkrýt, koho máme před sebou. Poznat protivníka, jeho důvody, proč to dělá**, jestli jste se ho přeci jen nějak nedotkli. Mnoho obětí si za mobbing dává velkou vinu – to je přehnané a zbytečné. Nicméně nikdy není na škodu se trochu zamyslet a zrekapitulovat situaci. Nejprve byste se měli pokusit to s mobberem vyřešit sami. Je to náročný úkol, ale pokud na to máte síly, neváhejte. Aspoň budete mít jasno. Zkuste mobberovi položit pár předem připravených otázek a ukažte svoji vstřícnost a ochotu řešit vzájemné spory. Jeho reakce vám hodně napoví o možných příčinách a motivech. Pokud se s vámi mobber bavit nechce, je zřejmé, že to nekonfliktním způsobem nepůjde.

Ryzí mobber rozhodně nebude mít zájem komunikovat a odbude vás slovy „my se spolu nemáme o čem bavit“ nebo „nemám zájem“.

2) Důležitou součástí obrany je **vést si něco jako mobbingový deník**. Co se konkrétně stalo, jak a kdy k tomu došlo apod. Až budete hovořit o problému s kolegy nebo s nadřízeným, budete mít v ruce něco konkrétnějšího. Jednotlivě sice útoky na vás mohou vypadat jako drobnosti, ale v komplexním pohledu dostávají jiný rozměr a poukazují na závažnost celé situace. Naprosto ideální je, pokud budou v deníku i informace o tom, kdo další byl přítomen, aby bylo možné situaci ověřit. Pro mnoho zaměstnavatelů je velmi těžké si přiznat, že by zrovna u nich mohl být mobbing. Proto raději zavírají oči a čekají, až si to dotyčné osoby spolu vyřeší. To však nejde donekonečna. Dříve nebo později již nepůjde situaci přehlížet a bude muset sám zasáhnout. Ke škodě oběti to však bývá nesprávně – svůj útok směřuje většinou pouze na ni. A zde může „nastoupit“ právě mobbingový deník.

3) Pokud mobber **nemá zájem spory řešit, je rozhodně nevyhnutelné si najít spojení**. Obratě se na kolegy, sondujte, co viděli, jestli třeba nemají podobné zkušenosti a zkuste se jim svěřit se svými. Kolektivní obrana má vždy větší naději, nehleďte na to, že ukážete mobberovi, že už proti sobě nemá jen jednoho protivníka. K řešení mobbingu výrazně pomůže, pokud se najde člověk, který celou situaci pojmenuje a označí. Nejprve soukromě s mobberem a když to nepomůže, tak i před svědky. V podstatě je to morální povinností každého z nás. Pamatujte – každý, kdo o mobbingu ví a nic nepodnikne, se stává spoluviníkem.

Kromě kolegů je nutné získat na svou stranu i nadřízeného. To není lehký úkol, ale společně s mobbingovým deníkem a za přispění ostatních kolegů, není nereálný. Víc než kdy jindy je také nutné pevné zázemí. Nejen rodina, ale i přátelé, kamarádi by měli vyjadřovat oběti podporu. Věřit jejím slovům, nechat ji vypovídat a společně hledat cestu z nepříjemné situace.

Jak se k mobberovi chovat?

I když se to lehce říká, je nutné dát otevřeně najevo, že tohle trpět nebudu. Vystupovat sebevědomě, reagovat věcně a naopak nedat najevo nejistotu! Mobber nesmí poznat, že vás zraňuje a svým jednáním dostává na lopatky. Možná na chvíli přitvrdí, ale pokud budete mít dobré zázemí a oporu kolegů, event. nadřízeného, je

otázkou času, kdy se situace začne měnit. Mobber je v podstatě slabý a nejistý člověk, takže tento „tlak“ také nemůže vydržet dlouho.

A co když to nepomůže?

V případě, že to nepůjde po dobrém a nadřízený odmítne situaci řešit, je nutné přitvrdit – obrátit se na odbory, či vyššího nadřízeného, podat stížnost na inspektorát práce, k majiteli nebo zřizovateli firmy (školy, podniku), v nejhorším případě se obrátit i na soud. Ačkoliv české soudy s tímto jevem nemají mnoho zkušeností, přeci jen se již první případy objevují.

NEHLEDEJTE VINU V SOBĚ! To s mobberem je něco v nepořádku. Nepomůže-li rozhovor s člověkem, který vám ubližuje, jedná se opravdu o mobbing a je na čase si položit otázku, zda chcete zůstat v zaměstnání či nikoliv. Pokud se rozhodnete zůstat, určitě se braňte. Najděte si spojence, posilujte své zázemí, vše si pečlivě zapisujte a při vhodné příležitosti předložte nadřízenému.

Závěr

Mobbing existuje, to nelze popřít, a přesto je opakovaně přehlížen a ignorován. Je nutné přestat zavírat oči a říkat si, že nejde o nic závažného. Následky jsou totiž přinejmenším srovnatelné s ostatními typy násilí. Mobbing není nic moderního a nového, existuje v podstatě stejně dlouho jako práce sama. Proto se dá těžko očekávat, že sám od sebe zmizí. Je třeba jednat. Připuštění jeho existence je prvním důležitým krokem. Nesmí však zůstat jediným. Ačkoliv mobbing vysílá varovné signály, málokdo se angažuje při jeho řešení. Pro oběti je obrana obtížná, protože jsou uvnitř problému a vyčerpané z každodenních naschválů. Okolí však reagovat může. Otáčet se zády k patologickým vztahům na pracovišti je totiž nepochopitelný luxus – kdo z nás totiž dokáže s jistotou říci – „mně se to nikdy stát nemůže“?

V České republice existují občanská sdružení zabývající se pomoci lidem, postiženými mobbingem. Jsou to: občanské sdružení Práce & vztahy, Občanského sdružení proti šikaně, Poradny pro občanství, občanská a lidská práva. Je možné se na ně obrátit, svůj problém s nimi zkonzultovat a nechat si odborně poradit.

Mobber potřebuje druhé ovládat. Jeho pohnutky vycházejí z především ze závisti, strachu a nejistoty. Potřebuje získat energii druhého člověka.

Kdyby přišel za svou vyhlédnutou obětí a řekl jí: „Líbí se mi, co děláš, jaký jsi a chci tě ovládnout, abych se cítil taky dobře..... Pojď se mnou na oběd“ – tak to byste určitě věděli, na čem jste. To byste si nenechali líbit.

Ale takhle to nefunguje. Mobbeři potřebují mít nad druhými moc, a proto využívají různé techniky, aby toho dosáhli. Nejsilnější z nich jsou vyvolání pocitu viny a strachu.

Pojďte se zkusit naučit pětistupňovou komunikační techniku přejatou od G. Greena a C. Cotter z knihy *Přestaňte být manipulováni*, PRAGMA, 2000.

Tato technika je jednoduchá, ale je třeba při jejím používání **trochu přemýšlet, procvičit si ji a správně ohodnotit daný případ**. Při jejím používání časem můžete začít jednat automaticky, stane se součástí vašich komunikačních dovedností. Včas vycítíte při setkání s ostatními každý manipulativní pokus a budete schopni jej automaticky neutralizovat.

Když se vás lidé snaží zmanipulovat, snaží se vás do něčeho „natlačit“.

Osvojení si sebeobraného, neagresivního systému umožňuje vhodnou, neagresivní obranu. Autoři vycházejí z principů nauk východních bojových umění, které nepoužívají zbraně. Základní myšlenkou měkkých bojových umění je chránit svoji osobu a přitom co nejméně ublížit protivníkovi.

„Bojová umění se řídí dvěma základními principy: Za prvé – **akce se řídí rozumem**, za druhé – **protivníkovu sílu lze využít k jeho vlastní porážce**.“ (G.Green, C.Cotter – *Přestaňte být manipulováni*, str.11, Pragma, 2000)

Princip obrany je založený na odložení citů stranou a okamžitým zapojení mysli, která použije některý z pěti stupňů neutralizování útoku.

Reagujete okamžitě, zůstáváte ostražití, otevření a uvolnění, abyste dokázali útok rozpoznat, přijmout, odchýlit a následně neutralizovat.

Je třeba si uvědomit, že manipulace, stejně jako útok v bojovém umění, není osobní. Protivník vás považuje za natolik důležitého nebo silného, že vás napadne, aby vám sebral vaši převahu (dobrou náladu, pocit štěstí, pohodu apod.)

Těmito technikami můžete použít mobberovu vlastní sílu a „odzbrojit ho“, aby už do vašeho života nemohl zasáhnout.

Cílem je: uvědomování si jednotlivých situací, jejich vyhodnocení a následné vhodné zareagování. Je to trénink hlavy, který směřuje k tomu, aby jste byli schopni rozeznat manipulaci na hony daleko, přijmout ji jako výzvu a automaticky použít správnou techniku, abyste ji neutralizovali a odešli bez poskvrny. Pak si můžete pográtulovat a říct si: „Dnes jsem získal svůj slovní černý pásek.“

Důležité je zvolit správný stupeň neutralizace. Je moudré použít vždy ten nejnižší možný stupeň, kterým ještě dokážete zastavit útok mobbera a skoncovat s manipulací.

Podobně jako mistr bojových umění **musíte změnit pravidla hry**, aby mobber nad vámi neměl žádnou další moc. Mobber se pak bude muset řídit vašimi pravidly.

V ideálním případě, když manipulaci úspěšně odrazíte, bude mobberova energie zneutralizována. Mobber skončí plně zasažen silou své vlastní negativní energie, kterou do manipulativního útoku vyslal jako první. Vás tato energie nezasáhne.

Mobber však chce, abyste hráli s ním jeho hru. V prvopočátku tak může činit nevědomě, ale nenechá vás vyklouznout. Pokud se ho otevřeně zeptáte, proč se tak chová, tváří se, že o ničem neví a že si vymýšlíte. Nebo může přitvrdit a vysype na vás všechny vaše obavy a pocity viny. Necháte se emotivně vtáhnout do tohoto útoku a hra je na světě.

Jak tedy reagovat?

1. Uvědomit si, co je to za člověka – jeho osobnost, charakterové vlastnosti, zázemí.
2. Jakou techniku mobbingu používá.
3. V jakém stadiu se mobbing nachází.
4. Promyslet si, kterou z technik by jste mohli použít, vyzkoušet si ji.

1. Neslyšíte zlo

V prvním stupni této techniky **se chováte jako byste byli hluiší**. Dáváte lidem, kteří na vás slovně útočí, možnost nápravy.

První stupeň je jemný a prostý. Lze jej použít kdykoliv a u kohokoliv.

Může se vám zdát, že je to až příliš jednoduché a tudíž neúčinné. Pokud se naučíte tuto techniku používat, může vás překvapit, že skutečně splní svůj účel – **zneutralizovat mobberův útok**.

Vhled z bojového umění: Někdo se vás snaží zastrašit – ale vy se jen otočíte a odejdete. Jako by byl vzduch. Nedotčení. Žádný zápas, žádný boj.

Motto prvního stupně: „Otravují mě tvé pokusy mě zmanipulovat, a rozhodl(a) jsem se na ně reagovat přiměřeným způsobem.“

Shrnutí:

- Uvědomte si, že vám mobber „lichotí“ svým zájmem.
- Uvědomte si, že vy jste tím, kdo má v této situaci větší sílu, a chovejte se, jako byste mobbera neslyšeli.
- Pokud se mobber k vám začne chovat přijatelnějším způsobem, střetnutí je u konce.
- Pokud mobber své nevhodné chování stupňuje, můžete zapojit vyšší stupeň neutralizování. Nejste žádnou obětí.

2. Neříkejte zlo

Děláte, že neslyšíte nebo ignorujete manipulativní pokusy, ale reagujete přátelským způsobem.

Příklad:

Eva – ráda se obléká, má svůj vkus, umí zaujmout neotřelými nápady. Přejde ráno do práce mezi kolegyně účetní. Už ve dveřích ji Mirka přivítá slovy: „Á... nová barva... ty vypadáš, jak rajče.“ Eva dál kráčí k svému stolu, dělá, že neslyší, ale Mirka je neodbytná a párkrát repliku zopakuje. Eva se usměje, podívá se jí do očí a řekne: „Ahoj Miruš,to je dneska hezky, že?“

Mirka se může rozhodnout – dál bude opakovat urážku
– anebo ji to vyvede z míry, že už ji nezopakuje.

Vy tímto způsobem jemně upozorníte na nevhodné jednání mobbera. Okolí může být na vaší straně, mohou se vcítit do vaší situace. Je potřeba nepodceňovat lidský soucit s ponižovanou osobou.

Jiné to může být v případě, že se proti vám „spikne“ několik lidí a v okolí není jediná přátelská tvář. V takových případech je lepší si udržet pozici tím, že použijete první stupeň a nevnímáte ani manipulaci ani mobbery. Muselo by se jednat o velmi schopného bojovníka, který by se ubránil více útočníkům zároveň.

Pomocí prvního a druhého stupně můžete zneutralizovat velkou část slovních útoků mobbera. Pokud se mobberovi nepodaří ani po opakovaných pokusech vás zmanipulovat (tedy přetáhnout energii z vás na sebe) je velká pravděpodobnost, že se o to přestane ve vašem vztahu snažit. Naopak, vy tím, že budete manipulativní chování ignorovat anebo budete přátelštěji vůči mobberovi, dáváte mu šanci své chování napravit. Neřeknete mu nic, co by mohlo narušit váš vztah. A jeho útok vás nebude stát ani trochu energie. – Protože, jak by vás mohl někdo „pošpinit“, když jste neslyšeli, co bylo řečeno?

Zeptejte se sami sebe: Kdo má větší sílu a moc? Kdo vzbuzuje větší respekt? Osoba, která se nechá vyprovokovat a začne se hádat, i když ví, že s největší pravděpodobností prohraje? Nebo člověk, který se jednoduše nenechá zatáhnout do sporu, neboť tento verbální útok nepovažuje za podstatný a dál si nerušeně žije svůj život?

Jak byste se na to dívali z pohledu manipulátora?

Co je horší než protiútok? Mohlo by to být ignorování? Vaše manipulativní chování je tak směšné, že nestojí za odpověď. Protiútok od oběti vás zplnomocní k vašemu jednání. Jste-li ignorování, nejenže se nedostává vašemu chování pozhánání, ale navíc sami začnete pochybovat o manipulaci jako takové.

Chování mobberů, používáním technik prvního a druhého stupně, se může hodně změnit. Budou si vás víc vážit (protože nezískali nic z vaší energie) a přestanou vás vyhledávat jako vhodnou oběť.

Tyto techniky můžete začít používat kdykoliv a kdekoliv. Je důležité si v běžném životě začít manipulaci uvědomovat. Zamyslete se, kde byste je mohli všude použít – v zaměstnání, doma, v různých vztazích. Díky tomu, že začnete tyto techniky používat, získáte vládu nad manipulacemi, s kterými se můžete v životě setkat. Již nemusíte být oběť ani manipulovanou osobou.

Vhled z bojového umění: Dvě osoby. Jedna je útočník, vy jste napadený. Musíte si být vědomi toho, že na vás útočník útočí. Víte, že útok je lichotkou. Jste ostražití, klidní a uvolnění. Vaším směrem je vyslána rána. Kruhovým pohybem (místo přímého odražení útoku) uhnete z cesty, takže vás rána těsně mine. Pak děláte jako by se nic nestalo a pozdravíte soupeře nějakou veselou poznámkou typu. „To je dneska hezky.“

Motto druhého stupně: Stejně se měj hezky.

Shrnutí:

- Považujte mobberův pokus za lichotku.
- Uvědomte si, že máte navrch, protože vy víte.
- Buďte k lidem, kteří se snaží vás manipulovat milí a ignorujte jejich nevhodné jednání.
- Odolejte nutkání přejít do protiútku.

3. Dovolení

Třetí stupeň je **důležitý mezník v této technice.**

Je nutné zvážit situaci, v které se nacházíte. Pokud jste si jisti, že jde o mobbing, tento stupeň nepoužijete, protože se stanete zranitelnějšími a situaci to neřeší.

Pokud tuto jistotu nemáte, potřebujete zjistit, jak to vlastně mezi vámi doopravdy je. Někdy může být na vině nedostatečná komunikace, vaše vztahovčnost nebo podkopaná soudnost. Můžete předpokládat manipulativní záměry u člověka, který je vůbec nemá, ale protože jste v dané situaci, z nějakého důvodu citově oslabeni, berete si to osobně.

Příklad:

Váš tým pracuje na projektu. Vy během tohoto času onemocníte. Vracíte se zpět do práce a chcete se zase plnohodnotně zařadit. Na chodbě potkáte spolupracovníka, který vám sděluje dojmy z posledního finišu a řekne, že to byl pěkný „nervák“. Vy přijdete do kanceláře a oslovíte svého kolegu: „Tak to jste si to užili. To byl pěkný mazec, co?“

Kolega se na vás podívá a řekne: „No...nebyl to žádný med, ale když tady jsi a víš, co máš dělat, tak se to dalo zvládnout.“

V tomto okamžiku to můžete přijmout jako výtku, že jste se někde váleli v posteli anebo se rozhodnout to nebrat osobně, prostě mluvil jen o svých pocitech.

Na třetím stupni se postavíte člověku čelem (nenapadnete ho!). Jednoduše mu odhalíte svoji zranitelnost a sdělíte mu svoje pocity. **Sdělení vyjádřete v první osobě – já, raději než v druhé – ty.**

Při pokusu odhalit, zda se skutečně jedná o manipulaci či ne, je potřeba otevřeně říct domnělému mobberovi, jak vám je.

Příklad:

Forma – Já

Promiň, chápu, že jste na to byli sami, ale já jsem tu chřipku už nemohl přecházet. Skolily mě teploty. Mrzí mě, že to tak říkáš.

Forma – Ty

Říkáš, že jste měli hodně práce, ale mohl bys pochopit, že jsem si tu nemoc nevymyslel. Nemusíš hned na mě útočit.

Pokud jde jen o komunikační šum, může kolega zareagovat třeba: „Promiň, já jsem to tak nemyslel....“

Mobber však místo vyřešení konfliktu, popře manipulativní chování a pronese odpověď typu:

„Je mi...jedno, co ti bylo ...“ nebo se bude snažit vyprovokovat hádku.

Tímto sdělením si můžete být jisti, že máte před sebou mobbera, který se vás snaží zmanipulovat.

Když zjistíte, že jste skutečně manipulováni a ne v situaci zaviněné špatnou komunikací, dovolte mobberovi, ať si manipuluje, koho chce, vy však součástí jeho manipulace nebudte.

Odpověď na manipulaci:

„**Chápu, že** to bylo náročné, ale já jsem to jinak nemohl řešit.“ Tečka. **A odejít.**

Pokud mobber by dál chtěl rozvinout kázání nebo hádku, je třeba postupovat stupněm 2 – tedy nechat ho domluvit a pak říct něco z úplně jiného soudku (převést řeč na jiné téma – „Musím si ještě něco zařídit...“). Vyčkat na nejuhodnější příležitost a vzdálit se.

Vhled z bojového umění: Například stojíte uprostřed místnosti. Útočník vás napadne. Uniknete mu. Vyhnete se mu kruhovým pohybem. Útočník vás mine a vrazí do zdi. Stále útočníka sledujete pohledem. Jste uvolnění a ostražití. Nenecháte se vyvést z míry.

Pokud tento člověk jen udělal chybu, třeba zakopl o práh, omluví se vám: „Jejda, promiňte, málem jsem do vás vrazil...“ Je-li domnělý útočník mobberem, bude následovat další útok. V této chvíli mu dáte najevo, že vás může napadat třeba pořád, ale vy se mu však vždy vyhnete.

Zapamatujte si však, že musíte být opatrní a **nepoužívat třetí stupeň ve vysloveně zlomyslných manipulacích.** Tím, že odhalíte svou zranitelnost a řeknete dlouholetému mistrovi v manipulaci, jak se cítíte při jeho nepokrytě manipulativním chování, způsobíte, že třetí stupeň naprosto ztratí svůj smysl. V žádném případě mu nezahrajete na city a neodměkčíte ho. Naopak, ukážete mobberovi svou slabou stránku a dáte mu do ruky návod, jak ještě více vás může zranit.

Motto třetího stupně zní: „Rozumím, nehodlám se zapojit, mám teď jiné věci na práci.“ Neustoupíte, nenecháte se vtáhnout do žádné výměny názorů. Nenecháte se vyprovokovat.

Shrnutí:

- Snažte se zjistit, zda se skutečně jedná o mobbing.
- Použijte sdělení v první osobě (Já) a řekněte domnělému mobberovi své pocity.
- Tím, že mu odhalíte zranitelnost, vytváříte prostor k otevřené komunikaci a řešení konfliktu.
- Nedojde-li k tomu a daný člověk se bude snažit dál s vámi manipulovat, odpovězte mu empatií („chápu tě, ale.....“).
- Ukažte mu, že se nezapojíte. Manipulátor může v manipulaci pokračovat, ale bude v tom sám.
- **Neopětujte útok.** Nenechte se zatáhnout do debaty. Hrajte podle vlastních pravidel: úhybný manévra a pak následná neutralizace.

Ti, kteří jsou nadáni dobrými komunikačními schopnostmi nebo chtějí situaci řešit hned, mohou použít třetí stupeň již na začátku konfliktu a pak přejít ke stupni prvnímu nebo druhému, pokud zjistí, že se jedná o počáteční manipulaci anebo stupeň čtvrtý a pátý, pokud se mobber tímto nedá zastavit.

Důležitou podmínkou pro používání jednotlivých komunikačních technik je „čistá hlava“. Pokud jste zasaženi mobberovým chováním a jemu se podařilo vyvolat ve vás negativní pocity jako je vina, strach, hněv apod., je nutné, aby jste se nejdříve od těchto pocitů oprostili.

Cesta k této očistě vede přes odpuštění.

Odpuštění:

Zlatým pravidlem v jednání s manipulátorem je odpuštění.

Odpuštění je prvním krokem, když zjistíme, že jsme manipulováni.

Když zjistíte, že se vás někdo snaží „srazit na kolena“, přinese vám obrovskou výhodu, uvědomíte-li si, že vám tento člověk závidí, a považuje vás za důležitého.

Odpuštění znamená, že jste dost „velcí“ na to, abyste dokázali otevřít své srdce vůči někomu jinému a říct, buď nahlas nebo potichu: „dokážu se vžít do tvé role...“. Díky odpuštění se zbavíte rozrušení a bolesti a necháte je odejít. Budete-li schopni na manipulaci, nekončící střety nebo jen jedině střetnutí reagovat nejprve odpuštěním, bude pět stupňů odrážení manipulace mnohem účinnější, než když budete vycházet z pocitu, že jste se stali obětí. Nebo budete-li hledat pomstu. Vyhrůžování od mobbera vám nebude znít stejně, když si uvědomíte, že pramení ze závidivosti, slabosti a bezmoci.

Odpuštění neznámá, že souhlasíte s jednáním daného člověka. Odpuštění je, že už nechcete v sobě dále nechávat ty nepříjemné pocity – strach, lítost, zlost apod. – které tento člověk ve vás vyvolal. Kdykoliv na něj pomyslíte, vyslovte si v duchu: „Odpouštím ti a přeji ti vše dobré.“ Odpuštění má moc vás emočně uzdravit a dát vám potřebný klid a rozvahu při střetnutí s mobberem.

Ve čtvrtém stupni **věnujete mobberovi zvýšenou až přehnanou pozornost.**

Základem tohoto stupně je **najít pro mobberovo chování svědky.** Svědci, které si zvolíte, mohou být skuteční nebo domnělí.

Obranná technika čtvrtého stupně **nedává prostor k další argumentaci ze strany mobbera.** Jakmile přestanete používat čtvrtý stupeň, změníte předmět hovoru, zavěsíte nebo se dočasně vzdálíte.

Příklad:

Spolupracovník: „Hej, Jani, kolik prsatých blondýnek se vleze na špičku jehly?“

Jana: „Já tomu nemůžu uvěřit. Vsadila jsem se s Petrou o večeri, že toho už necháš. Tvrdila, že nenecháš. Musím jí zavolat..... Páni, ta bude mít radost. Tak to je síla. (Jana točí telefonní číslo Inko linky mobilního operátora a předstírá, že mluví s Petrou). „Haló, Petro, to se podrž, nebudeš tomu věřit.....“

Nedovoľte manipulátorovi, aby se k tomu nějak vyjádřil. Sehraje tuto nebo podobnou scénku a odejděte. Pokud si nejste jisti sami sebou jako hercem, odejděte se slovy, že danému člověku jdete zavolat nebo mu to jdete říct osobně.

Vy jste těmi hodnými. Vsadili jste se, že to dotyčná osoba již neudělá a teď ji musíte seznámit s tím, že sázku vyhrála.

V tomto stupni je vhodná improvizace. Zpočátku je však dobré, si dopředu připravit scénář, popřípadě si jej v klidu doma vyzkoušet.

Tato technika je založena, že svědkem konverzace je nějaká osoba nebo osoby. Tato osoba je s vámi **buď v realitě** (je v té situaci) nebo je to **osoba vymyšlená** – a **ony s vámi sledují mobberovo nepřijatelné chování.**

Nebojujete s mobberem tím, že ho obviníte z jeho útoku. Vycházíte ze své vnitřní síly a jistoty, a proto můžete zdůraznit mobberovo chování, aby si ho všimli i ostatní.

Jeho chování se tak dostává pod dohled i druhých lidí. **Buďte však opatrní, aby jste neoznačili mobberovo chování za manipulativní pokus.** Mohli byste pak čelit jeho útočné argumentaci.

Čtvrtým stupněm dáváte mobberovi na srozuměnou, že víte, o co jde. Přestože manipulace může být mnohdy nevědomá, její odhalení má za následek, že mobber okamžitě zostrážití.

Pouhá hrozba přítomnosti svědka v této nepřijatelné slovní výměně dává možnost napadenému spor zneutralizovat a zároveň vyloučit budoucí manipulativní pokusy.

Vhled z bojových umění: Útočník k vám přistoupí zezadu a popadne vás za ramena. Nezpanikařte. Jste uvolnění a ostražití. Útočníkovi odpustíte a klesnete k zemi. Tím útočníka stáhnete s sebou. Uchopíte útočníka za loket a smýknete s ním, aby ztratil rovnováhu. Dostanete jej na podlahu a pomocí různých hmatů a úchopů jej zde podržíte. Pokud by se chtěl vymanit, hrozí mu zlomení ruky.

Bojová umění jsou neobyčejně úspěšná. Jejich úspěšnost však z velké části spočívá v bojovníkově schopnosti na střetnutí pohlížet s odstupem a odpuštěním. Protože odpuštění mi pomáhá nenechat v sobě negativní emoce a udržet svou mysl v klidu.

Souboj, kterému se vyhneme, je vyhraný souboj. Síla a moc z člověka nedělají vítěze.

Motto čtvrtého stupně: „Vím, o co se snažíš, i když ty to sám nevíš a chci, aby to věděli i všichni ostatní.“

Shrnutí:

Odpust'te útočníkovi

- Odhadněte, zda se jedná o typ manipulace, kdy je zaručeno, že se nevhodné chování mobbera, přivoláním nezávislého svědka stane středem nechtěného zájmu.
- Použijte některý ze způsobů, aby se mobber dozvěděl, že víte, co zamýšlí. A všichni pozornost zaměřte na něj.

Technika pátého stupně **vyžaduje více přípravy a prozkoumání** důvodů slovních útoků. Manipulace je úspěšná díky zneužívání emocí (strach, vina).

Je důležité si položit otázku:

„Jakou emoci nebo pocit cítím přesně při těchto pokusech o manipulaci?“

Cítíte se pošpinění, to jistě. Ale jaká je vaše základní vnitřní reakce? Vina? Strach? Rozhořčení jako výsledek viny nebo strachu? Hněv jako výsledek viny nebo strachu?

Chcete-li zůstat uvolnění, ale ostražití, vyhnout se nepřiměřené citové reakci během setkání, pomůže vám, když **si ujasníte, jakou citovou odezvu ve vás manipulace vyvolala.**

Při častém uvědomování si těchto reakcí budete moci rozumově zvážit svoji odpověď či následné jednání. Pomůže vám to lépe se orientovat v situaci a zabrání přejít do protiútoků.

Další důležitou otázkou je:

„Proč se mobber snaží mnou manipulovat?“

Je jisté, že chce získat část vaší síly. Čím přesněji danou situaci si rozeberete, tím lépe ji porozumíte a díky tomu budete schopni ji neutralizovat nyní i do budoucna.

Budete-li vědět, **proč** se vám někdo snaží určitým způsobem ubližovat, budete schopni snadněji odpouštět (protože odpuštění je, pustit vše, co ve vás druhý vyvolal ze sebe ven a tím se vyčistit a cítit se v pohodě) a nedostanete se tak často do **pocitů méněcennosti druhých lidí.**

Manipulace v sobě zahrnuje prvek fantazie. Její úspěšnost se zakládá na smyšlených skutečnostech (podpořenými pocity strachu a viny, které souvisí nějakým způsobem s vaší minulostí nebo vašimi postoji a sebehodnocením).

Je tak trochu snem, fantazií.

Hrad z písku, který jsme si postavili na pláži, byl skutečný a vypadal, že tam vydrží dlouho. Než však přišla vlna, která ho rozbořila či smetla. Dnes existuje už jen ve vašich vzpomínkách.

Podobně i v manipulaci existují prvky skutečné i imaginární.

Proto pátý stupeň pracuje s představami, z kterých vy uděláte skutečnost.

Musíte manipulaci doslova uchopit a změřit s ní své síly. Zaměříte na ni celou svou pozornost. Z neskutečného vytvoříte skutečné. Zveličíte ji. Pohrajete si s ní. **Naučíte se uchopit negativní energii manipulace a poslat stejnou negativní energii zpět k mobberovi.** Podaří-li se vám to, bude mobberovi přesně tak, jak se snažil docílit (byť neúspěšně), aby bylo vám.

Pomocí neutralizace je útočnickova negativní energie použita proti němu samému. Nevytváříte žádnou vlastní negativní energii. Neutralizace není protiútok.

Příklad:

Výplod fantazie: Jana je provokující, chce na sebe strhnout pozornost, je neschopná.

Skutečnost: Jana je velmi schopná, má ráda život, umí si ho užívat.

Spolupracovník: Hej, Jani, kolik prsatých blondýnek se vleze k tyčičce?

Jana: Nevěděla jsem, že ty moje prsa jsou už tak velká už dlouho beru léky na štítnou žlázu a moje tělo na ně reaguje.... Když je nejím, tak mi není zase dobře..... připadám si jako nafouklý balón.... už nevím, co s tím mám dělat....žádné přírodní preparáty nezabírají...musím jíst tu chemii...takže nevím, jestli za chvíli projdu dveřmi....“

Když Jana dokončila svůj výstup, spolupracovník se jí snažil omluvit.

Proč?

Poslala Jana energii manipulace zpět? Ano. Nyní se manipulátor cítí „pošpiněn“ či vinen. Vidíte, jak to funguje?

Bere Jana léky na štítnou žlázu, a proto se jí zvětšila prsa? Ne. Pouze zahrála roli, kterou jí manipulátor přisoudil. Musela z mobberových náznaků vyvodit, co vlastně zamýšlel. Jaké pocity v ní chtěl vyvolat. (Stud, strach z výsměchu). Protože se situace obdobně opakovaly, mohla si sama uvědomit záměr mobbera. Chce ji ponížit, zesměšnit, poukázat na její odlišnost, vzbudit v ní pocity méněcennosti, urážet.

Tak z toho nesmyslu Jana udělala skutečnost. Nebála se mluvit o své odlišnosti a dokonce pojmenovat její důvod.

Může si být mobber jistý, že jej Jana nevodí za nos? Možná ano. Možná ne.

Zapamatujte si, že neexistuje jen jedna správná odpověď na daný negativní útok.

Je třeba je obměňovat podle situace a okolností. Jedno však mají společné. Z výplodu fantazie se stane skutečnost. Manipulace se zneutralizuje.

Do života vám vstoupí mobbing. Prožíváte pocity „pošpinění“. A vy si pro sebe řeknete: „Ten člověk se snaží se mnou manipulovat...snaží se řídit mé myšlení, pocity, jednání.“

Uf. Tak to ne. Co mohu pro to udělat?

Vhled do bojového umění: Útočnickova energie se kruhovým pohybem vrátí k útočnickovi. Kruh se uzavře. Zamýšlená oběť zůstane nepoškozena.

Motto pátého stupně: Pokud se domníváš, že je to vhodné pro mě, uvidíme, jak to zapůsobí na tebe.

Shrnutí:

- 1. ODPUSŤTE.** Je to základní pravidlo, týkající se všech pěti stupňů. Vy jste tím, kdo má větší moc. Je to lichotka, že si mobber vybral právě vás. Hru teď hrajete vy, podle vašich pravidel. Máte moc protiútok nahradit soucitem. Pouze zbabělec nikdy neodpouští.
- 2. Uvědomte si vnitřní POCITY.** Co váš soupeř chce, aby jste cítili? (Vina? Vypněte samočinný spínač pocitů viny. Neberte na sebe zodpovědnost, která není vaše. Hněv? Rozhodněte se, že nemáte čas si dovolit ten luxus být citově rozrušeni. Je důležité, aby jste své pocity udrželi pod kontrolou, jinak danou manipulaci nebudete schopni zvládnout.).
- 3. Zjistit, co je výplodem mobberovy FANTAZIE.** Co si mobber myslí? Buďte konkrétní. O co se mobberovi jedná: např. že Jana nebude chtít mluvit před ostatními o svém poprsí, aby se necítila ponížena a zesměšněná.

Mobber se vás snaží do něčeho „namočit“ – ale o co se konkrétně jedná? O jakou oblast?

- 4. Mnohonásobně tento fantazijní prvek ZVELIČTE.** To, co je pouhým přeludem obživne. Podaří-li se vám tuto techniku použít správně, vrátí se mobberovi totéž množství energie, jaké se snažil dát vám.

Pamatujte:

Neztrácejte sebevědomí a nic si nevyčítejte, pokud nebudete umět hned něco vymyslet a správně reagovat. Použijte proti manipulaci nejdříve krok jedna – Nevšímám si ho, krok dvě – Řeknu něco pěkného, krok tři – Povím mu o svých pocitech nebo krok čtyři – Nemyslel(a) jsem si, že to řekneš... a později třeba po nějaké době, vás napadne ta správná varianta pátého stupně. Netlačte na sebe. Když budete klidní, ta správná slova vám přijdou rychle a účinně.

- BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.
- CAPPONI, Věra, NOVÁK, Tomáš. *Asertivně do života*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0989-9.
- CAPPONI, Věra, NOVÁK, Tomáš. *Sám proti agresí*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 128 s. ISBN 80-7169-253-0.
- FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci*. Praha: Grada, 2003. 108 s. ISBN 80-247-0533-8.
- HAYESOVÁ, Nicky. *Základy sociální psychologie*. 1. vydání. Praha: Portál, 1998. 168 s. ISBN 80-7178-198-3.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-200-0994-9.
- HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia, 1995. 144 s. ISBN 80-85186-62-4.
- GREEN, H. George, COTTER, Carolyn. *Přestaňte být manipulováni*. Praha: PRAGMA, 2000. 166 s. ISBN 80-7205-694-8.
- KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. 1. vydání. Praha: Portál, 2007. 144 s. ISBN 978-80-7367-299-7.
- KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování*. 2. vydání. Praha: Portál, 2005. 256 s. ISBN 80-7367-014-3.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2., přepracované vydání. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. 1. vydání. Praha: VÚBP, 2007, 28s. ISBN 978-80-86973-66-1.
- VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.

Elektronické zdroje:

Internetové stránky občanského sdružení Práce & vztahy.

Dostupné z URL <<http://www.workrelations.eu/>>.

Internetové stránky Občanského sdružení proti šikaně. Dostupné z URL <<http://www.sikana.cz/>>.

Internetové stránky Poradny pro občanství, občanská a lidská práva. Dostupné z URL <<http://poradna-prava.cz/>>.

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2009. Dostupné z URL <<http://www.mvcr.cz/soubor/sb058-09-pdf.aspx>>

Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod [online]. Praha: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky, 1993. Dostupné z URL <<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>>.

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 1964. Dostupné z URL <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/>>.

Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2010. Dostupné z URL <<http://portal.justice.cz/Justice2/soubor.aspx?id=83128>>.