

MOBBING V PROSTŘEDÍ ZÁKLADNÍCH ŠKOL – VLIV NA INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY A KLIMA ŠKOLY, MOŽNOSTI OBRANY A PREVENCE

Tomáš ČECH

Abstrakt: Kapitola se zabývá problematikou mobbingu, tedy šikany na pracovišti, a to se zaměřením na prostředí školy. Vychází z rozsáhlého výzkumného šetření v českých základních školách, zaměřuje se nejen na mapování tohoto nežádoucího fenoménu, ale také na možné důsledky jeho výskytu pro interpersonální vztahy mezi pedagogy a klima školy. Zásadní součástí kapitoly je nastínit možné obrany před mobbingem a základní strategie prevence.

Klíčová slova: škola, školní klima, mezilidské vztahy, mobbing, bossing, zkušenosti, výskyt, obrana, prevence

Mobbing jako negativní sociální fenomén a jeho vliv na klima školy

S vývojem společnosti a tlakem na kariérní růst, uplatnění jedince na trhu práce se stále výrazněji objevuje a diskutuje téma *mobbingu* – šikany na pracovišti. Lze předpokládat, že podobné problémy se mohou objevovat také ve školním prostředí a odrážet se přirozeně v celkovém klimatu a fungování školy. Rozsáhlejší výzkumy ve školním prostředí nebyly v českých podmínkách podle dostupných zdrojů nikdy realizovány, proto je tato problematika v aktuálním centru odborného a výzkumného zájmu autora kapitoly.

Mobbing jako odborný cizojazyčný pojem se postupně etabluje v české terminologii, protože v češtině není takto výstižné jednoslovné pojmenování. Pojem šikana, který je z hlediska významu nejbližší, totiž nepostihuje zcela podstatu mobbingu a nelze je zaměňovat. Šikana se vyskytuje v primitivnějších společenstvích, jako je např. škola nebo vojenské prostředí, představuje jednodušší formy agrese spočívající v drtivě většině ve fyzických útocích. U mobbingu oproti tomu převládá psychická forma útoků, s převážně psychickou a psychosomatickou újmou. Jedná se o rafinovanější, zákeřnější a dlouhodobý psychoteror, který je mnohdy velmi nenápadný a oproti fyzickému násilí také hůře dokazuje (Kantor, 2009, s. 37). Pro pochopení veřejnosti se jako možný český ekviva-

lent pojmu užívá sousoví *šikana na pracovišti*; v užším pojetí pak užíváme pojem mobbing jako psychické násilí mezi osobami v relativně stejné nebo podobné pracovní linii. Specifickou formou mobbingu je pak v pracovním kolektivu tzv. *bossing*, jehož iniciátorem je vedoucí pracovník (angl. boss – šéf). Bossing je nutno vnímat jako nebezpečnější formu pracovního psychoteroru, protože povinnosti vedoucího je v první řadě vytvářet svým podřízeným zaměstnancům příznivé pracovní podmínky, dále díky své pozici má nad svým zaměstnancem jistou moc, kterou v tomto případě negativně zneužívá, což je v této pozici a vzhledem k očekáváním od funkce nepřijatelné (srov. Beňo, 2003, s. 10, 126). Jednou z dalších, méně rozšířených forem mobbingu, se kterou se můžeme v odborné literatuře setkat je tzv. *staffing* (angl. staff – vedení, štáb). V případě staffingu jde naopak o útoky podřízených zaměstnanců s cílem úplného znemožnění nebo zničení vedoucích pracovníků nebo vedení firmy, či veškeré personální a podnikové politiky (Kraft, 2005, s. 16).

Vliv mobbingu na klima školy

Pronikli-li jsme do základní podstaty mobbingu, je nasnadě otázka, co rozšíření tohoto fenoménu na pracovišti, v kterékoliv podobě přináší pro pracovní klima, interpersonální vztahy a v neposlední řadě pracovní výkon jednotlivých pracovníků. Přeneseme-li tyto své úvahy do prostředí školy, získává závažnost problému na hlubší intenzitě, vezmeme-li v potaz, že škola je místo, kde se snažíme formovat dospívající generace, což nelze dostatečně zajistit v sociálně narušeném prostředí. Jak uvádí Havlínová a kol. (1994, s. 29–30), *kvalita prostředí* aplikovaná na školu je utvářena čtyřmi složkami:

- *ekologické prostředí školy*, kam se zahrnují materiální, fyzikální a estetické kvality školy jako životního a pracovního prostředí pro všechny zde působící osoby a skupiny;
- *společenské prostředí školy* – kvalita a kompetence osob a skupin, z nichž se organizace skládá (žáci, učitelé, rodiče, vedení školy, obecní zastupitelstvo atd.);
- *sociální systém školy* – způsob komunikace a kooperace, vztahy a chování uvnitř skupin a mezi skupinami;
- *kultura školy* – systém víry, hodnotových priorit, poznávacích a hodnotících přístupů a veřejného mínění, které ve škole existují, převládají nebo se požadují jako cílové.

Je patrné, že mobbing v jakékoliv podobě negativně zasáhne do všech zmíněných složek školního prostředí a promítne se v celkovém *klimatu školy*, které chápeme v analogii se Spilkovou (2003, s. 342) jako celkovou kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů v dané škole, jako úroveň komunikace a interakce mezi všemi aktéry procesů vzdělávání ve škole, včetně sociálních partnerů školy, dlouhodobější sociálně emocionální naladění a relativně ustálené způsoby jednání, které jsou založeny na implicitních či explicitních hodnotách a pravidlech života ve škole.

Výzkum mobbingu v českých základních školách

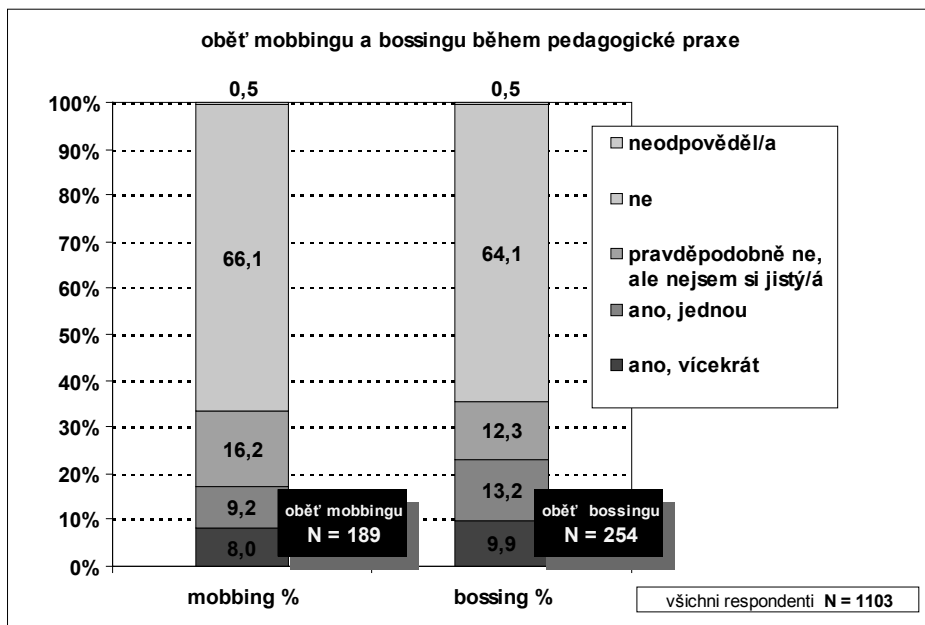
Vyvstává nám zde několik zásadních otázek. Jaká je skutečně situace v českých školách? Objevuje se v nich tento fenomén? Pokud ano, v jaké míře, očekáváme-li od

pedagogů jisté osobnostní kvality, kde by tendence k mobbingu neměly mít žádné místo? Na tyto a mnohé další otázky jsme se (ve spolupráci s D. Kantorem) pokusili nalézt odpověď v rozsáhlém výzkumném šetření, které bylo realizováno ve školním roce 2008/2009 mezi učiteli základních škol v České republice. Pro výzkum byla stanovena kvantitativní strategie, jako výzkumný nástroj byl zvolen dotazník, který byl s ohledem na plánovanou reprezentativnost výzkumu několikrát ověřován a triangulován nezávislými odborníky a poté v elektronické podobě vystaven na internetu. Prostřednictvím databáze českých základních škol, ve které figurovalo 4194 škol, jsme získali kontakty na učitele a přímo je oslovovali s žádostí o účast na výzkumu. Tento méně standardní postup byl zvolen z důvodu, abychom se dostali s dotazníkem cíleně k řadovým učitelům a nebyla jim účast na šetření znemožněna ze strany vedení školy. Celkem se do výzkumu zapojilo 1135 učitelů; pro zpracování výsledků bylo použito a výzkumný vzorek tvořilo 1103 respondentů.

Z rozsáhlých výstupů, kdy některé jsou stále vyhodnocovány, přinášíme pro čtenáře této publikace dílčí výsledky mapující v deskriptivní rovině výskyt mobbingu v prostředí českých základních škol.

Učitelé základní školy jako oběti mobbingu

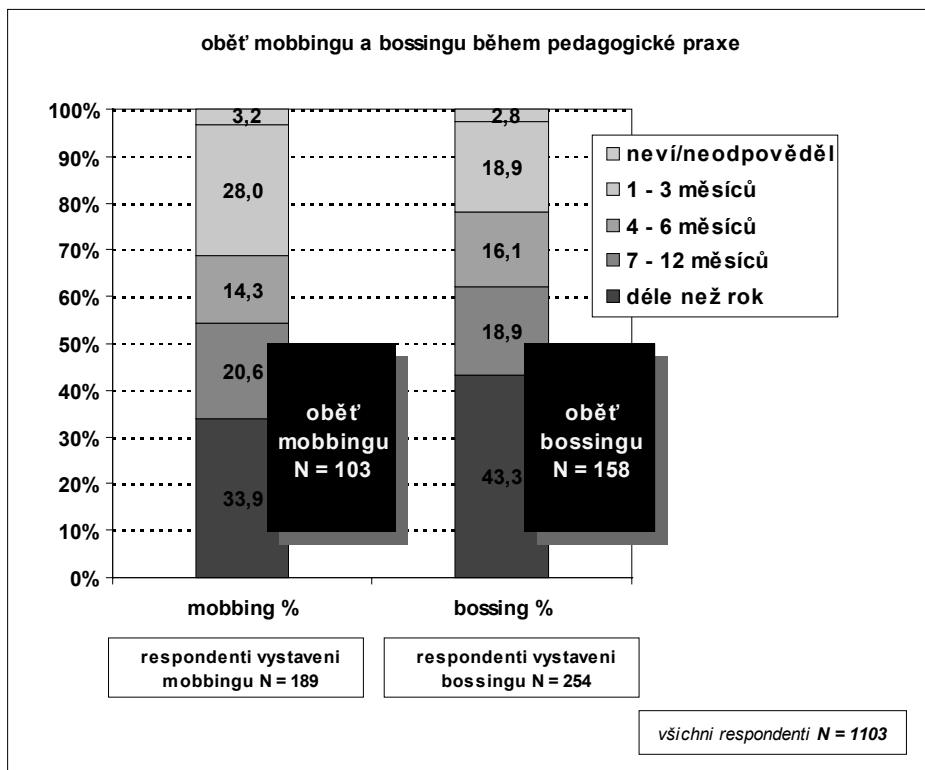
Jaká tedy skutečně situace v českých základních školách? Vyskytuje se v nich fenomén mobbingu a pokud ano, v jaké míře? Následující graf nám poukazuje na skutečnost, kolik pedagogů se cítilo být za dobu své praxe vystaveno psychické agresi mobberů, a to jak ze strany kolegů, tak ze strany vedoucích pracovníků.



Graf 1: Oběť mobbingu a bossingu během pedagogické praxe

Jak je patrné, obětí mobbingu se za dobu své pedagogické praxe cítilo být min. 17,2 % dotazovaných učitelů (z toho 8 % opakovaně) a celých 23,1 % bylo vystaveno psychologickým nátlakům ze strany vedoucích pracovníků (9,9 % opakovaně).

Z těchto skupin dotázaných, které byly vystaveny ve škole mobbingu, největší skupinu tvoří ti učitelé, kteří byli šikanováni více jak rok – 33,9 % pedagogů u mobbingu a 43,3 % u bossingu ze všech šikanovaných. Dokladuje nám graf 2.

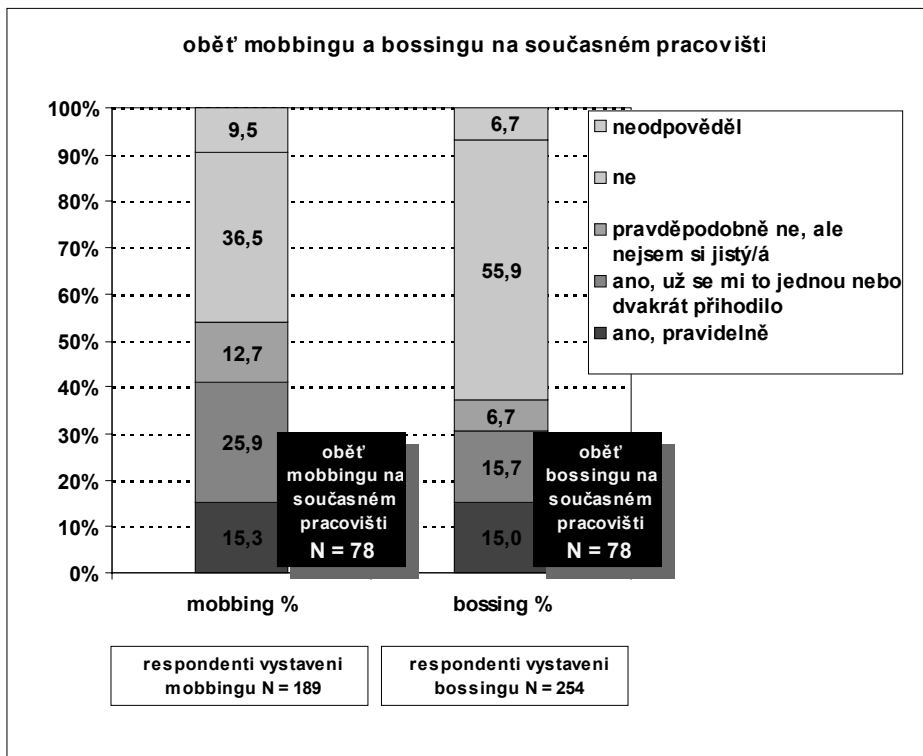


Graf 2: Oběť mobbingu a bossingu během pedagogické praxe podle doby trvání

Počty respondentů, kteří uvedli, že se stali obětí mobbingu a bossingu, je nutné dát do souladu s definicí mobbingu, která uvádí, že o *mobbing (bossing) se v pracovním životě jedná, pokud se takováto jednání objevují velmi často a dlouhodobě*. Graf tedy také vykresluje skutečný počet respondentů, kteří byli vystaveni mobbingu (N = 103, tzn. 9,3 % ze všech respondentů) a bossingu (N = 158; 14,3 %), pokud bychom vycházeli z definice mobbingu a jako dlouhodobé útoky považovali napadání trvající min. 6 měsíců. Tento údaj dává reálnější pohled na výskyt mobbingu ve školách a alespoň částečně eliminuje subjektivitu a špatné pochopení skutečné podstaty mobbingu.

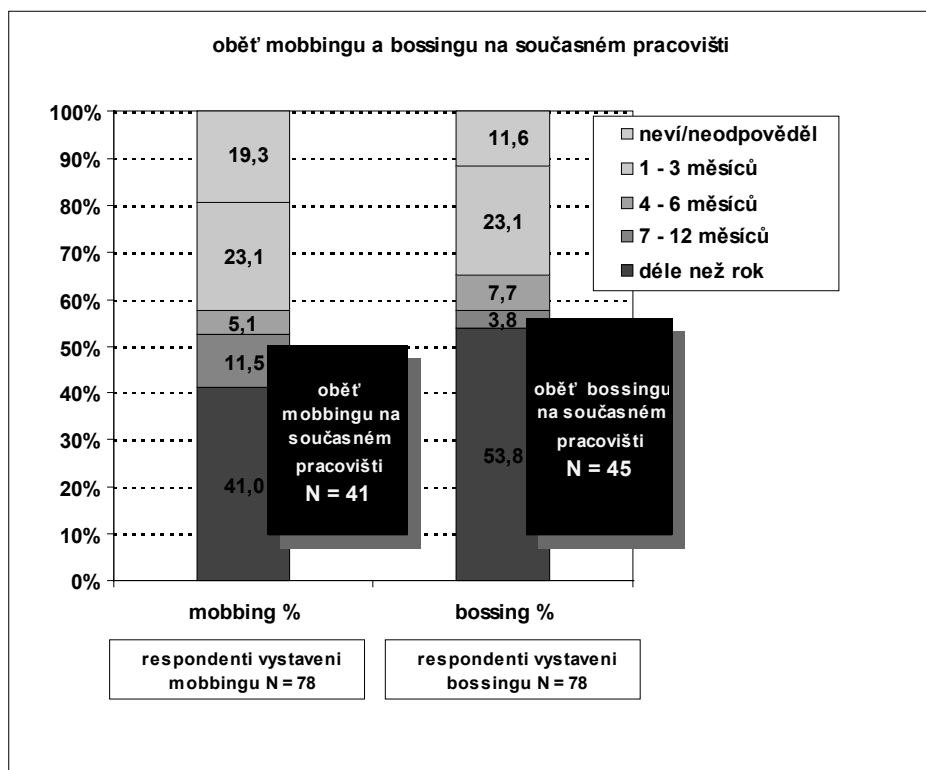
Ve školním roce 2008/2009, jak poukazuje graf 3, bylo z učitelů, kteří cítili být mobbováni za dobu své pedagogické praxe, vystaveno projevům psychického napadání 46 % u mobbingu a 62, 6 % u bossingu. V celkovém kontextu učitelské populace pre-

zentované výzkumným vzorkem, se tedy jedná shodně u mobbingu i bossingu o 7,1 % pedagogů (N = 78), kteří se cítí být aktuálně obětí psychoteroru ve své škole.



Graf 3: Oběť mobbingu a bossingu na současném pracovišti

Pokud se opět podíváme na délku vystavení projevům šikany ve školním roce 2008/2009 (graf 4), skutečné reálné podobě mobbingu (blížíci se skutečné definici mobbingu z hlediska délky trvání) bylo ve zmíněném školním roce vystaveno skutečnému mobbingu 52,5 % respondentů (N = 41; tj. 3,7 % všech dotazovaných); u formy zvané bossing se jedná o 57,6 % (N = 45; tj. 4,1 % všech respondentů výzkumu).



Graf 4: Oběť mobbingu a bossingu na současném pracovišti podle doby trvání

Obrana proti mobbingu

Pokud jsme v předcházejících řádcích osvětlili, že mobbing není pro mnohé učitele základních škol neznámým pojmem a nastínili jsme si, jak zásadní a mnohdy fatální může mít důsledky pro šikanovaného jedince, potažmo vztahy ve škole a tím celkové klima školy, bylo by vhodné i s ohledem na cílovou skupinu této publikace nastínit, jakým způsobem je možné se mobbingu bránit.

Mobbing bývá zpravidla spuštěn nějakým nevyřešeným nebo nesprávně urovaným konfliktem, odolnost proto velmi závisí na sebedůvěře a sebevědomí jedince a schopnosti snášet stres a zejména také v umění řešit konflikty a problémy. Tvrdší typy zde mají nezanedbatelnou výhodu, jsou schopni se k problému postavit čelem a neutíkat před ním. Závisí také na dobrém rodinném zázemí, zda má oběť přátele a zda je zapojená do sítě sociálních vztahů, protože osamělost s pocitem méněcennosti a nepotřebnosti je pro počátek mobbingu mimořádně nebezpečný a zhoubný faktor. Rovněž závisí na dobré existenční situaci – je-li oběť dobře finančně zajištěná, nemá zapotřebí setrvávat v zaměstnání, kde je vystavována mobbingu, ale umožňuje jí jistou míru nezávislosti a možnost odejít. Odolnost závisí i na kvalifikaci a ceně pracovníka na trhu práce. Je-li člověk vybaven dobrou a zejména široce žádanou kvalifikací, není tak ohrožen mobbingem jako člověk závislý na úzce specializovaném oboru (srov. Janoušek, 2004).

Obecně ale lze konstatovat, že bránit se účinně mobbingu není snadná záležitost, o to spíše na pracovištích, kde je špatný styl řízení. To se projevuje například tím, že pracovníci neznají přesně své pracovní zařazení, nejsou jasně definované úkoly nebo odpovědnost a pravomoce všech členů kolektivu. Nejasné jsou toky informací, tedy kdo a koho má v rámci školního kolektivu informovat, či být informován. Pokud k tomu na pracovišti existuje názor, že veškerá činnost vždy vede k průšvihů, který si někdo více či méně odsáká, je šance narazit na mobbingovou past velmi vysoká.

Borská (2005, s. 9) uvádí, že útoku mobbingu „lze čelit buď protiútokem, nebo se mu vyhnout. Obě strategie jsou v zásadě efektivní, protože jejich účelem je zabránit destrukci jedince. V případě, že se oběť necítí dosti silná, není prohrou z takového prostředí odejít. Na druhé straně však mobbujícímu vzroste sebevědomí a troufalost své chování opakovat, protože se tato manipulativní taktika ukázala jako účinná.“ Autorka Huberová (1995, s. 114) pak zmiňuje, že nejprve je potřeba zodpovědět si otázku, je-li ještě naděje na dohodu po dobrém. I přes pochybnosti má smysl se o to alespoň pokusit – při těchto pokusech bychom si měli stanovit určité časové lhůty, a pokud se věc ve stanoveném termínu nezdaří, urychleně vyvodit závěry, aby se psychický teror nestal hrůznou věcí, která nás zničí.

Jak si můžeme sami pomoci?

- a) *Promyšleným způsobem řešit konflikty* – pojmenování konfliktu (kdo, s kým a co je příčinou), zpracování konfliktu (diskuze k problému a návrhy na řešení), urovnání konfliktu (rozhodnutí, kde zpravidla půjde o kompromis, se kterým se všichni obeznámí).
- b) *Smíření* – samotný rozpor je beze zbytku eliminován teprve tehdy, když se podaří obě strany vzájemně usmířit.
- c) *Rodina a přátelé* – hovořit o svých problémech v rodině, svěřit se vhodnému partnerovi, nezapomínat na problémy ostatních a zdůrazňovat pozitiva.
- d) *Uvolnění* – ten, kdo je v neustálé tenzi, se dopouští nejrůznějších chyb.
- e) *Zdánlivá pomoc* – alkohol, drogy či léky problém nevyřeší.

Pokud je to reálné, je vhodné se **obrátit se na zaměstnavatele**. Každý pracovník má právo podat stížnost u zaměstnavatele a ten má povinnost se stížností zabývat, jestli se jeho zaměstnanec cítí být mobbován. Pokud je stížnost oprávněná, má zaměstnavatel povinnost postarat se o nápravu.

Další cestou může být **požádat o pomoc kolegy** – mobbing nelze nevidět a obvykle si ho nejdříve všimnou nejbližší spolupracovníci oběti. Kolegové, kteří jednání agresora vidí a mlčí, ať už je důvod jejich mlčení jakýkoliv, se stávají svým způsobem spoluviníkem a je třeba sebrat svou odvahu a např:

- a) Signalizovat oběti svou pomoc.
- b) Krok za krokem prorážet hradbu mlčení.
- c) Poukazovat na základní problém – pojmenovat vlastní konflikt.
- d) Společně vyhledat osobu pro roli zprostředkovatele.
- e) Po urovnání konfliktu zůstat nadále aktivní (Huberová, 1995, s. 114-122).

P. Beňo (2003, s. 86–87) vymezuje a doporučuje pět pravidel, která by oběť při svém rozhodování bránit se mobbingu měla vzít v úvahu:

1. „Pamatujte, že rozhodnutí „zůstat, nebo odejít“ je pokaždé vaše osobní volba.
2. Nenechávejte si to líbit a popadněte „vola za rohy“.
3. Sami to nezvládnete – najděte si spojence.
4. Ujasněte si, čeho chcete dosáhnout a jakou k tomu zvolíte strategii, ale potom již opravdu neváhejte a „jděte do toho“. Ved'te si deník křivd. Nezapomeňte na „dokumenty“, které mohou pomoci. Nezapomeňte ani na efektivní komunikaci a umění se prosadit.
5. I prohra může být někdy začátkem vítězství.“

Pokud se tedy oběť rozhodne bránit mobbingu, je nutné to udělat co nejdříve, nejlépe v samém jeho počátku. Problém ovšem spočívá v tom, že oběť mnohdy ani netuší, že začala první fáze mobbingu. V případě nezdaru vlastního řešení pak pokusit se vyhledat odbornou pomoc, která však může být během na dlouhou trať. Bohužel je nutné konstatovat, že velmi často zůstává pro oběť tou nejučinnější obranou odchod z pracoviště.

Možnosti prevence

Velkým problémem z hlediska předcházení mobbingu je skutečnost, že se zatím o mobbingu pořád málo ví a málo se o něm mluví, což potvrzují jiné dílčí výsledky prezentovaného výzkumu zaměřené na informovanost učitelů o mobbingu (Čech, 2009, s. 221–223). I v případě mobbingu platí, že včasná prevence a informovanost je lepší než nutná obrana a intervence. Je důležité nejprve dostat do obecného povědomí informace o mobbingu – je o něm potřeba mluvit, pořádat školení s tématem mobbingu a řešení vzniklých konfliktů jak ze strany odborů, odborných pracovníků ve škole (školních metodiků prevence, školních psychologů) tak především ze strany vedení školy. Optimální situací by bylo do vnitřních předpisů školy zahrnout antimobbingová opatření nebo jmenovat osobu, která se bude mobbingem zabývat a především jako pilíř prevence vybudovat právní povědomí.

V mnohých zemích západní a severní Evropy jsou ve firmách přijímána tzv. antimobbingová ujednání, tzn. že zaměstnanec, který nastupuje do nového zaměstnání, je seznámen s dohodou mezi odbory a managementem a měl by vědět, co učinit v případě mobbingu. Antimobbingová ujednání a „bosswatch“ (volně přeloženo „šefovská hlídka“) by se měly stát prvořadým úkolem odborů, a teprve potom by mělo jít o peníze. U nás je tomu, bohužel, zatím naopak a mobbing či bossing jsou pro mnohého odborářského funkcionáře zcela neznámými pojmy (srov. Kantor, 2007, s. 37).

Pracovní a mezilidské vztahy a pracovní klima jsou v každé organizaci, kolektivu, skupině i v každé jednotlivé kanceláři či kabinetu jiné. Aby se člověku pracovalo co možná nejlépe, je nutné, aby se všichni k sobě chovali navzájem tak, jak si člověk přeje, aby se jiní chovali k němu. Člověk by neměl mít nikdy pocit, že se v práci někoho bojí. Fenomén mobbingu je bohužel na pracovištích čím dál častějším jevem, kde vytváří nepříjemné pracovní klima plné napětí, stresu a strachu. Kroky, které podnikne osobní lidská statečnost proti psychickému teroru na pracovišti, pomohou nejenom oběti, ale při-

spějí rovněž k tomu, aby slovo mobbing ztratilo na svém hrůzu nahánějícím významu. Demokracie funguje pouze tam, kde je dostatek civilní odvahy a statečnosti obyčejných lidí. Šikanu, mobbing, bossing, obtěžování, diskriminaci, ale ani prosazování egoistických zájmů na úkor celku si totiž nesmíme v demokratickém státě nechat líbit. V práci ani v rodině, ve školách, na úřadech ani v politice, na veřejnosti ani v soukromí. Někdy k tomu stačí velmi málo – trocha porozumění, pochopení, lidskosti a úcty k ostatním.

Příspěvek je publikován v návaznosti na výzkumný záměr MSM0021622421 ŠKOLA A ZDRAVÍ PRO 21. STOLETÍ, realizovaný v letech 2005–2010 na Pedagogické fakultě MU.

MOBBING IN PRIMARY SCHOOLS – EFFECTS ON INTERPERSONAL RELATIONSHIPS AND SCHOOL CLIMATE, OPTIONS FOR PROTECTION AND PREVENTION

Abstract: The chapter deals with mobbing, i.e. bullying at workplaces, with a special focus on school environment. It draws on an extensive survey in Czech primary schools that not only mapped this undesirable phenomenon but also investigated possible consequences of mobbing on interpersonal relationships among teachers, and on school climate. An important part of the chapter is an outline of possible defence against mobbing and of the basic prevention strategy.

Keywords: school, social climate of a school, interpersonal relationships, mobbing, bossing, experience, intervention, prevention