

Univerzita Jana Amose Komenského Praha

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Robert Rezeš

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalářské kombinované studium

2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Robert Rezeš

Formy násilí na pracovišti
(Mobbing, bossing, sexual harassment)

Praha 2011

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Mgr. Joža Spurný. Ph.D.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master / Combined Studies

2009 - 2012

Bachelor Degree Thesis

Robert Rezeš

Forms of violence at workplace
(Mobbing, bossing, sexual harassment)

Prague 2011

**The Diploma Thesis work supervisor: JUDr. Mgr. Joža Spurný,
Ph.D.**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7. ledna 2012

Robert Rezeš

Poděkování

Chtěl bych poděkovat JUDr. Mgr. Jožovi Spurnému, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

ANOTACE

V mé bakalářské práci jsem se zabýval formami násilí na pracovišti. Práci jsem rozdělil na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsem vymezil původ, definici, příčiny, účastníky šikany, strategie, fáze šikany, důsledky a možnou obranu proti nim. Vše jsem čerpal z knižních publikací. V praktické části jsem popsal a rozebral konkrétní případy z praxe. Jedním z cílů mé bakalářské práce bylo seznámit společnost s tímto celospolečenským a neustále velmi aktivním problémem.

Klíčové pojmy:

Mobbing, bossing, staffing, bullying, sexual harassment – sexuální obtěžování, násilí, konflikt, šikana, prezence

ANNOTATION

In my bachelor degree thesis I dealt with the forms of violence at workplace. I divided the thesis into the theoretical and practical part. In the theoretical part I defined the origin, definition, causes, participants of bullying, strategy, phases of bullying, consequences and a possible defence against them. I gathered all the information from the books. In the practical part I described and analysed particular cases from work experience. One of the aims of my bachelor degree thesis was to inform the society about this society-wide and still very active issue.

Key words:

Mobbing, bossing, staffing, bullying, sexual harassment (sexuální obtěžování), violence (násilí), conflict (konflikt), bullying (šikana)

Obsah

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Vymezení klíčových pojmů – definice.....	11
2 Násilí	13
3 Formy násilí na pracovišti	15
3.1 Mobbing.....	16
3.2 Bossing	17
3.3 Sexuální obtěžování.....	17
4 Příčiny mobbingu, oběť, pachatel	19
4.1 Příčiny mobbingu	19
4.2 Pachatelé mobbingu	20
4.3 Oběť	23
5 Strategie a metody mobbingu, bossingu a sexuálního obtěžování	25
5.1 Strategie a metody mobbingu	26
5.2 Strategie a metody bossingu	26
5.3 Formy sexuálního obtěžování	27
6 Fáze mobbingu	28
6.1.1. Fáze - Prvotní konflikt	28
6.2.2 Fáze - Psychický teror	29
6.3.3 Fáze - Případ se stává oficiálním	30
6.4.4 Fáze - Vyloučení z kolektivu.....	31
7 Důsledky mobbingu	32
8 Prevence mobbingu	324

8.1 Prevence či léčba mobbingu?	34
8.2 Jak můžeme řešit konflikt?	335
8.3 Jak může mobbingu zabránit nadřízený?	37
9 Právní úprava mobbingu a sexuálního obtěžování.....	39
PRAKTICKÁ ČÁST	433
1 Cíl kazuistik	43
1.1 Věrohodnost výpovědí oběti.....	43
1.2 Problematika při sběru dat	44
2 Kazuistiky.....	455
2.1 Kazuistika č. 1	455
2.2 Kazuistika č. 2	48
2.3 Kazuistika č. 3	51
2.4 Srovnání kazuistik	53
ZÁVĚR	566
SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY	577
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY	588
SEZNAM PRÁVNÍCH NOREM	59
SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ	60
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	611

ÚVOD

Pro současnou společnost je velmi důležité pracovní uplatnění jedince. Zvyšuje jeho životní úroveň a díky profesi stoupá výše na společenském žebříčku. Dobré pracovní uplatnění nás také motivuje a získáme mnoho výhod v různých sférách života. Z toho vyplývá, že člověk usiluje o svůj kariérní vzestup, a tím zvyšuje svůj sociální statut.

Tématem této práce je násilí. Jedná se o formy násilí, se kterými se setkáváme často na pracovišti. Násilí bylo poprvé popsáno na začátku devadesátých let minulého století jako jev, který narušuje pracovní prostředí, snižuje produktivitu práce a způsobuje oběti psychické a někdy i fyzické poškození. Proto mobbing a jiné formy násilí nesmí být akceptovány ve společnosti.

Výraz mobbing není v dnešní společnosti moc rozšířen, ale již pomalu nastupuje do laického podvědomí. Bohužel mobbing představuje problém, který se dotýká každého z nás. Naprostá většina pracujících lidí se s některou z podob forem násilí (mobbingu) setkala nebo jí musí každodenně čelit. V současnosti se o mobbingu moc nemluví, protože mnozí z nás si myslí, že se časem vytratí, ale opak je bohužel pravdou. Často bývají následky mobbingu zničující.

Mobbing je označován jako šikana na pracovišti, není jednorázovým incidentem. Je to nepřijatelné chování, které přetrvává po delší časový úsek. O mobbingu mluvíme tehdy, až se mezilidské vztahy stanou systematicky cílenými a vnikají protiprávní zásahy do pracovního a osobního života postiženého jedince.

Zahrnuje četné formy diskriminace, obtěžování, ponižování, pomluvy a jiné způsoby jednání, které oběť po psychické i fyzické stránce ničí.

Tato práce by měla čtenáři přinést komplexní pohled na problematiku násilí, získat ucelenou informaci o mobbingu, ukázat příčiny jeho vzniku a fáze jeho průběhu. Též podat čtenáři informaci jak postupovat a čelit tomuto problému.

V první kapitole jednoznačně vymezím základní termíny, se kterými se budeme potýkat celou prací.

Text rozdělím do dvou částí. V první části se budu zabývat teoretickou stránkou problematiky. Zároveň se budu věnovat pojmu násilí a formami násilí na pracovišti (mobbingu, bossingu a sexuálnímu obtěžování) a které z nich jsou typické fáze pro pracovní prostředí. Dále bych chtěl popsat strategie a metody mobbingu. Více bych se chtěl soustředit na fáze a následky mobbingu, jeho důsledkům pro oběť a okolí. Také kapitola „Jak můžeme zabránit mobbingu?“ je velmi důležitá. V poslední kapitole bych se zabýval oblastí právní úpravy související s psychickým terorem na pracovišti.

Druhá část mé bakalářské práce se bude zabývat třemi případy z praxe. Zaměřím se na každý případ, rozeberu jej a následně se pokusím o objektivní pohled, úvahu co bylo příčinou formy násilí, jaké si ponese oběť následky a co může oběť udělat proto, aby se obdobné chování již neopakovalo.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení pojmů

O mobbingu (z angl. To mob = vulgárně vynadat, vtrhnout se na) - hovoří pracovní lékařství až tehdy, pokud se na některou osobu útočí systematicky a po dlouhou dobu. O mobbing hovoříme tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna, či více osob.

Bossing – je pravým opakem mobbingu. Nejsou šikanování zaměstnanci mezi sebou, ale zaměstnanci svými nadřízenými (šéf, boss). O bossingu mluvíme tehdy, vykonává-li nadřízený na svého podřízeného tlak, aby si vynutil jeho poslušnost.

Sexual harassment – je jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevíтанé nevhodné nebo urážlivé, kdy takové jednání vede ke snížení důstojnosti dotčeného člověka.¹

Bullying – je výraz pro mobbing. Používá se hlavně v anglicky mluvících zemích (hlavně ve Velké Británii). Bullying můžeme přeložit jako šikanování osob mezi sebou zastrašováním, hrozbami, pomluvami.

Staffing – mobbing provozovaný podřízeným směrem k nadřízenému či k vedení podniku.

Násilí – je záměrně použité nebo hrozba použití fyzické síly proti sobě samému, jiné osobě nebo skupině či společnosti osob, které působí nebo má vysokou pravděpodobnost způsobit zranění, smrt, psychické poškození, strádání nebo újmu.²

¹ Zákon č. 65/1995 sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů USNESENÍ PŘEDSEDNICTVA ČESKÉ NÁRODNÍ RADY Č.2/1993 sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod

² Světová zdravotnická organizace (World Health Organisation, WHO)

Konflikt – je srážka či střet dvou nebo několika neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran, které se nechtějí nebo nemohou dohodnout. Je to střetnutí dvou nebo vícerych, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí.³

Šikana - slovo šikana pochází s francouzského slova „chicane“, což znamená zlomyslné obtěžování, týrání, sužování, pronásledování, byrokratické lpění na liteře předpisů, například vůči podřízeným nebo vůči občanům, od nichž šikanující úředníci zbytečně vyžadují nová a nová potvrzení, razítka, nechávají je pro nic za nic čekat apod.⁴

Prevence- primární prevencí rozumíme veškeré konkrétní aktivity realizované s cílem předejít problémům a následkům sociálně patologických jevů, případně minimalizovat jejich negativní dopad, včetně šíření.⁵

³ Komárková R., Slaměník I., Výrost J.: *Aplikovaná sociální psychologie*. III, 1.vyd., Grada, spol s.r.o. 2001. ISBN 80 247-0180-4

⁴ Výrost J., Slaměník I.: *Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha isv.1997. ISBN 80-85865-20

⁵ *Prevence sociálně patologických jevů* (online) Praha: MŠMT ČR 2009/cit. 2007-04-05/ Dostupné na [www.http://msmt.cz/vzdelavani/prevence-ptj](http://msmt.cz/vzdelavani/prevence-ptj).

2 Násilí

Za násilí je z psychologického hlediska označováno použití velké síly (moci), přičemž objektem vůči němuž je tato síla či moc použita, může být jak konkrétní osoba či věc, tak blíže nespécifikovaný objekt. Za násilí taktéž považujeme odstranění překážky, která nám brání k dosažení určitého cíle. V mezilidských vztazích se násilí nejčastěji projevuje v obou výše uvedených výrocích, kdy násilník za účelem vydání věci nebo poskytnutí služby použije moc či sílu k překonání odporu oběti. Jako nejčastější je násilí v dnešní době je znásilnění.⁶

Další autor si ve své knize definuje násilí jako patologický způsob interakce konkrétního jedince (skupiny) s okolím. Řadíme sem všechny aktivity, pomocí nichž si jedinec či skupina (subjekt, aktér) vytváří a reguluje vztahy vůči sociálnímu okolí způsobem, který je vnímán jako agresivní nebo manipulativní.⁷

V našem životě se můžeme setkat s různými projevy násilí, které se od sebe liší způsobem provedení, příčinami vzniku, aktéry, oběťmi, následky pro účastníky apod. To vše a mnoho dalších faktorů ovlivňuje vznik, průběh a řešení konfliktních situací.

Násilí můžeme rozdělit dle různých kritérií, například délkou jejich trvání:⁸

- Násilí, které působí dlouhodobě (jde o pohoršující, latentní neboli skryté násilí).
- Násilí v podobě postupně gradujících konfliktních situací (tzn. situační násilí).
- Násilí ve formě jednorázových incidentů, neočekávaných, náhlých, převážně násilných projevů v krátkých intenzivních průbězích.

⁶ Komárková R., Slaměník I., Výrost J.: *Aplikovaná sociální psychologie*. III, 1.vyd., Grada, spol s.r.o. 2001. ISBN 80 247-0180-4, str. 171.

⁷ Spurný J.: *Psychologie násilí*, 1.vyd. Praha: Euronion s.r.o. 1996. ISBN 80-85858-30-4, str. 7.

⁸ Spurný J.: *Psychologie násilí*, 1.vyd. Praha: Euronion s.r.o. 1996. ISBN 80-85858-30-4, str. 7. - 8.

Kdybychom hledali odpověď na otázku, se kterou z těchto forem násilí se setkáváme nejčastěji, došli bychom k odpovědi, že v dnešní době se vyskytující formou násilí je násilí latentní (skryté) s dlouhodobým trváním (např. šikana na školách, domácí násilí). Na dalším místě je násilí situační. Jako nejméně vyskytující forma násilí je považováno násilí ve formě jednorázových incidentů. Joža Spurný ve své knize popisuje jiné kritérium pro členění násilí, a to jak je násilí na oběti pácháno.

- Násilí v podobě agrese (jde o násilí verbální nebo fyzické, násilí zaměřené proti osobám nebo předmětům).
- Násilí v podobě manipulace (násilí z podřízené pozice).
- Kombinace předchozích forem.

Násilnému jednání ve většině případů předchází vytvoření konfliktních situací nebo naopak konflikt nastává jako důsledek tohoto jednání. Rozlišujeme konflikty intropersonální – takové, které se odehrávají uvnitř nás samotných, a konflikty interpersonální, ke kterým dochází při interakci s ostatními lidmi. Na interpersonální konflikty bych se zaměřil. Jsou hybnou silou násilí na pracovišti a jeho důsledky mohou mít velmi negativní vliv na oběť násilí.

Výzkumem násilí na pracovišti (mobbingem), obzvlášť jako důsledkem pro člověka se jako první začal zabývat švédský lékař Heinz Leymann. V dnešní době se o šikaně na pracovišti veřejně moc nemluví, spíše je přirovnávána k moderní choleře či moru. Se šikanou, nejen na pracovišti, se setkává stále větší procento lidí.

3 Formy násilí na pracovišti

V předchozí kapitole jsem se zabýval vymezení násilí, nyní bych se chtěl zaměřit na jeho jednotlivé podoby typické pro pracovní prostředí.

Ve své knize M. F. Hirigoyen píše, že psychickým týráním na pracovišti je třeba rozumět každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, textech či gestech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou či psychickou integritu jedince a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima.⁹

Jak jsem již v předchozí kapitole zmínil, šikana na pracovišti je označována jako mobbing. Pojem mobbing je běžně užíván ve Skandinávských zemích, zatímco pro anglicky mluvící část světa se pro stejnou formu násilí používá bullying. V české odborné literatuře nalezneme obě formy názvu pojmu šikana. Mobbing je označován jako šikana na pracovišti či bullying slouží pro označení ostatních forem šikany (šikana v domovech důchodců, na školách apod.) Proč obě formy šikany nejsou nazývány stejně? Obě formy šikany mají stejný základ, ale odehrávají se v jiném prostředí (na pracovišti, ve škole, v penzionech apod.) a místo užívání fyzického násilí během šikany je rozdílné. V případě mobbingu je fyzické násilí užíváno jako prostředek šikany minimálně, zatímco pro školní prostředí je fyzické násilí jako součást šikany.¹⁰

Spektrum metod a forem vytváření patologických jevů nemůže být nikdy úplné, protože vynalézavost autorů, agresorů, uživatelů je v podstatě neomezená. Na pracovištích se nachází odpovědní pracovníci, kteří by měli vztahové a pracovní problémy včas vycítit, diagnostikovat, řešit. Bohužel někdy i tito pracovníci selžou. Nemají mnoho motivace pro svoji práci a jejich nevšímavost vede k nepříjemnostem na pracovišti. Problémy na pracovišti mají

⁹ Hirigoyen M.-F.: *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1.vyd. Praha Academie, nakladatelství věd ČR 2002, ISBN 80-200-0994-9

¹⁰ Komárková R., Slaměnik I., Výrost J.: *Aplikovaná sociální psychologie*. III, 1.vyd., Grada, spol s.r.o. 2001. ISBN 80 247-0180-4, str. 182

nejrůznější podobu od pomluv, donášení, vzájemné napadání apod. a propojují se v podobě šikany, bullyingu, staffingu či bossingu.

3.1 Mobbing

K šikaně docházelo už v prvních sociálních skupinách pravěkých lidí. V podnicích se už od nepaměti vyskytují asociální mezilidské vztahy, od šikany až po agresivní psychický teror. V poslední době se o tuto problematiku začala společnost více zajímat.

Pojem mobbing je odvozen od anglického slova „to mob“ = utlačovat, urážet, útočit, napadat, srocovat se, vrhat se na někoho. Výraz mobbing původně razil rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrád Lorenz, který jim označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce. Do oboru lidského chování přenesl zmíněný výraz v 60. letech minulého století švédský chirurg Heinemann. V roce 1993 zavedl v Německu pojem mobbing švédský psycholog práce profesor Leymann.¹¹

Kdekoliv lidé spolu pracují delší dobu, rozhodně nevládnou úžasné vztahy. Často tam dochází k neshodám, vznikají třenice, pnutí, zášti a rozpory mezi zaměstnanci, ale i mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Neškodnou hádku či jiné úsměvné popichování nebo každodenní popichování se silným emocionálním nábojem nelze ještě považovat za mobbing.

Kritické a nebezpečné začnou být mezilidské vztahy ve chvíli, kdy se

- systematicky
- cíleně
- často
- a protiprávně¹²

zasahuje do pracovního a osobního života druhého člověka.

¹¹ Kratz H.-J.: *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 15

¹² Kratz H.-J.: *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 15. – 16.

O mobbingu hovoří pracovní lékařství až tehdy, pokud se na některou osobu útočí systematicky a po dlouhou dobu. Psychický teror vládne tam, kde se šikanování a intriky stávají rutinou. Švédský sociolog práce a průkopník mobbingu profesor Heinz Leymann navrhl na základě intensivních výzkumů následující definici. O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob. Nejčastěji se mobbing vyskytuje mezi osobami stejně postavenými.¹³

3.2 Bossing

Jak jsem již výše uvedl je jednou z forem mobbingu. Zkráceně lze říci, že se jedná o mobbing shora (o šikanování podřízeného vedoucím pracovníkem). Bohužel nadřízený pracovník či sám zaměstnavatel je osobnost jejíž slovo je důležité a rozhodující a tím je schopen ovlivnit postavení svých podřízených, a proto je takto forma šikany závažnější než staffing, tedy šikana mezi zaměstnanci na stejné pracovní úrovni.

Pokud bychom shrnuli odlišnost bossingu od staffingu, tak nejen, že se liší osobností šikanujícího, ale také svými motivy, metodami a používanými strategiemi. Je to logické, každý má v zaměstnání jinou pozici, pravomoci, ale i možnosti.

3.3 Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování je další z forem násilí, se kterými se setkáváme na pracovišti. Za sexuální obtěžování se považuje jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je buď dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, zneklidňujícího nebo ponižujícího prostředí na pracovišti nebo jednání sexuální povahy, která může být oprávněně vnímána jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplívajících z pracovně právních vztahů (Novela

¹³ Huberová, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, ISBN 80-85186-62-4, str. 10. – 11.

zákoníku práce č. 65/1965 sb. ve znění pozdějších změn a novelizací). Jedná se o jakoukoliv formu nevíтанého verbálního nebo neverbálního nebo fyzického chování sexuální povahy s důsledkem nebo cílem ohrožení důstojnosti osoby, klamně vytvořeným prostředí: nepřátelství, strachu, ponižující, degradující, nepříjemné nebo útočné (EU Directive 2002/73/EC).

Příručka Rovné příležitosti žen a mužů se zabývá diskriminací v pracovně právních vztazích z hlediska rovného postavení mužů a žen. V této příručce je sexuální obtěžování definováno jako „Nežádoucí chování sexuální povahy nebo jiné sexuálně založené chování, které se dotýká důstojnosti žen a mužů na pracovišti. Toto chování může zahrnovat nežádoucí fyzické, verbální nebo neverbální projevy“¹⁴. Nejčastěji se sexuální obtěžování týká žen, protože ve většině případů bývá nadřizený muž, ale to nevylučuje, že se může týkat i mužů. Muž si chce upevnit svoji pozici, nadřizený si prostřednictvím sexuálního obtěžování dokazuje svoji moc a zároveň kompenzuje nedostatek sebevědomí. Bohužel tuto formu násilí lze těžko prokázat, protože má psychickou povahu.

Zda lze určité jednání označit za sexuální obtěžování, či zda jde o chování, které se pouze vymyká normě je hlavním ukazatelem vnímání adresáta. Shrneme-li to, pokud osoba, ke které směřuje nevhodné chování, bude vnímat toto jako jednání urážlivé či nevhodné, mající sexuální podtext, pak se může jednat o sexuální obtěžování, i když pachatel sám vnímá své jednání jako nezávadné.

¹⁴ Gender centrum FSV, Masarykova universita Brno. Příručka *Rovné příležitosti žen a mužů 2001*

4 Příčiny mobbingu, obět', pachatel

4.1 Příčiny mobbingu

Co vede spolupracovníky k šikaně mezi sebou? Jak vzniká mobbing? Spouštěcím mechanismem, je vždy konflikt, někdy až banální. Je samozřejmostí, že zdaleka ne každý konflikt musí vést k mobbingu. Dle Hanze Kratze příčin vzniku konfliktu je hned několik a často spolu souvisí:¹⁵

- Jak jsem již napsal spouštěcím mechanismem mobbingu je konflikt, který nebyl v patrné míře urovnán.
- Zaměstnanec je vyloučen z rozhodovacího procesu tam, kde je málo produktivní práce, kde vzniká monotónnost apod.
- K mobbingu může také přispět špatný styl řízení v managementu, psychický teror na pracovišti apod.
- Mobbing může vyvolat špatná lidská vlastnost.
- Spolupracovníci mohou mít své sociální problémy, vzniká sociální napětí, které se pak vybíjí na jiné osobě. Obět' mobbingu může posloužit jako objekt agrese proti jinému kolegovi.

Konkurenční tlak je též významným mobbingovým faktorem. Dále strach z nezaměstnanosti, boj o pracovní místa. Bohužel po dlouhodobém tlaku vzniká agrese, kdy si zaměstnanec vybije vše na druhých, uvolní vnitřní tlak a zajistí si na jejich úkor vlastní profesní přežití.

Dalším důvodem může být strach z celkové ztráty kontroly. Vedoucí pracovník může mít neustále obavy, zda se zaměstnanci proti němu nepostaví a nevytvoří spiknutí. Nikdy si nemůže být jistý, zda ho podřízení respektují pouze z povinnosti k jeho postavení nebo zda pro jeho schopnosti a pracovní úspěchy.

Samozřejmě svoji roli hraje samotná osobnost nadřízeného. Lidé, kteří prahnou více po moci, po ovládnutí druhých mají větší sklony k šikaně.

¹⁵ Kratz H.-J.: *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 18. – 20.

Jako důležitý motiv k šikaně bych uvedl strach. Jde o projev pudu sebezáchovy. Pozornost mobbera se nejčastěji zaměří na příchozí pracovníky, kteří jsou kvalifikovaní, schopní a ambiciózní. Představují reálnou hrozbu možných změn na pracovišti, kterým je z pohledu mobbera, jež cítí ohrožení své pozice, nutné zabránit.

Mobbing lze pozorovat ve všech oborech. Zvýšené riziko však podle výzkumů profesora práce profesora Zapfa hrozí především zaměstnancům, úředníkům resortu zdravotnictví a sociálních věcí, resortu školství a tělesné výchovy a státní správy.

Mobbing může postihnout stejnou měrou ženy i muže, nicméně se podle pohlaví značně liší procentní podíl těch, kteří se na nich dopouštějí. Obecně lze tedy dojít k závěru, že důležitým motivem motivujícího jsou jeho vlastní nedostatky.

4.2 Pachatelé mobbingu

Pokládáme si otázku, kdo může být pachatelem mobbingu. Brigitte Hubert se ve své knize „Psychický teror na pracovišti“ pozastavuje nad tím, zda i samotný pachatel není obětí, která se brání tak, jak umí.¹⁶

Stejně jako neexistuje typická oběť, nelze rovněž sestavit ani zatykač na průměrného pachatele. Odborníci se shodují, že jsou to především vnější podmínky, které jsou za psychický teror zodpovědní. Bohužel nelze vymezit profil charakterizující pachatele mobbera. Objevují se také pochybnosti, zda si mobber své jednání a jeho důsledky uvědomuje. Skutečnost, zda si důsledky svého jednání uvědomuje a přesto bude v teroru pokračovat, je otázkou jeho morální úrovně. Hovořit o skupině pachatelů mobbingu na všeobecné úrovni má jen malý význam. Lze je rozlišit takto:¹⁷

¹⁶ Huberová, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, ISBN 80-85186-62-4, str. 22. – 24.

¹⁷ Huberová, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, ISBN 80-85186-62-4, str. 22. – 23.

Strůjci

Takto je označena osoba, která lobbuje od počátku zcela záměrně, sleduje svůj vlastní prospěch nebo si tímto chováním léčí své komplexy. Strůjci jsou při mobbingu určujícími činiteli, vymýšlejí různé hanebnosti, nenechají oběť ani vydechnout, neboť si od takového jednání slibují vlastní výhody, či se sami chtějí zbavit frustrace.

Náhodní pachatelé

Bezvýznamný konflikt náhle přeroste v déletrvající spor. Do určité doby jde o vyrovnaný spor, pokud jeden zúčastněný nezíská převahu. V tomto případě hraje hlavní roli morální úroveň pachatele. Může si vybrat, buď konflikt ukončí, nebo již oslabeného protivníka zničí.

Spoluúčastníci

Vyskytují se dva typy. Jeden typ, který aktivně podporuje jednoho či více strůjců tím, že zatlačí vybranou oběť do ústraní a druhý typ, který se snaží celý problém nevidět, snaží se nechat se do tohoto konfliktu zatáhnout a tím vším psychickému teroru pasivně přispívají. Samozřejmě jsou spoluodpovědní, neboť mobbing je zpravidla možný pouze s pomocí spoluúčastníků. Heinz Leymann tuto skupinu osob považuje za potencionální pachatele.

Joža Spurný ve své knize popisuje nejčastější příčiny konfliktního jednání u pachatele např. potřeba prezentovat svou sílu, moc s cílem zastrašit:¹⁸

- neochota, neschopnost řešit své vnitřní konflikty
- obrana vlastních práv, zájmů, potřeb
- strach, úzkost
- potřeba řešit psychickou zátěž
- duševní poruchy či porucha obscénní

¹⁸ Spurný J.: *Psychologie násilí*, 1. vyd. Praha: Euronion s.r.o. 1996. ISBN 80-85858-30-4

- přesvědčení, víra jedince

Mobbing může postihnout každého, ale existují určité predispozice, které člověka ke konfliktům předurčují. J. Spurný ve své knize „Psychologie násilí“ tyto predispozice popisuje:

- nedostatek sebevědomí
- zvýšená agresivita
- emoční labilita neboli citová nevyrovnanost
- popudlivost
- impulsivnost
- anxieta (sklony k úzkosti)
- extrapunivita (snaha svalovat vinu na druhé)
- maladaptabilita (neschopnost přizpůsobení)
- zvýšená sugestibilita (sklony nekriticky přijímat názory)

Tyto predispozice ne vždy musí vyvolat konfliktní jednání. Je třeba, aby došlo k jejich spojení s podnětovou situací a motivem.

Další otázkou, kterou bychom si mohli položit je zda-li při šikanování mobbují více ženy nebo muži. Jednoznačně víme, že obě pohlaví mobbují odlišně. Zatímco ženy dávají přednost aktivním formám, muži se raději uchycují k metodám pasivním.¹⁹

K typickým ženským metodám patří:

- přiložení si polínka do ohně – bez toho, aby si ověřili, že je věc pravdivá či ne
- posmívání se kolegyni (účes, postava apod.)
- štvání za zády oběti, upíráme jí právo se otevřeně vyjádřit

¹⁹ Huberová, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, ISBN 80-85186-62-4, str. 24. – 25.

- postižená se ocitá pod neustálou palbou kritiky
- postižená nedokončí jednu větu, je neustále přerušována

K typickým mužským metodám patří:

- ignorování kolegy při rozhovoru, v kolektivu, obracíme se, odvracíme se od něj
- neustálé upozorňování na slabé stránky oběti, oběť systematicky shazujeme
- místo argumentace vyhrožujeme
- podsouvání oběti stále nové a nevděčné činnosti, o jejichž smyslu ji vědomě necháme v nejistotě
- používáme cynické poznámky o jeho životě apod.

Ač mobber použije jakýkoliv prostředek šikany, sleduje vždy jeden cíl, pak skutečnost, zda je mobberem žena či muž, není důležitý. Pokud je oběť důsledně ignorována, či vystavena veřejnému posměchu, je to za jistých okolností stejně zraňující. Jde o to zneklidnit oběť, ohrozit ji, vyvést ji z míry a postupně ji zahnat do izolace.

4.3 Oběť

Stejně jako u pachatele vymezit typickou oběť násilných aktivit je nemožné. Oběti mobbingu se nevyznačují typickými osobnostními znaky ani charakterovými nedostatky. Ze zkušenosti všech můžeme říci, že oběti se stávají převážně méně výkonní, neprůbojní, citliví, labilní, choulostiví a převážně pesimisticky založení lidé. Mají velice často křehkou nervovou soustavu, jsou lehce zranitelní. Proto velice často nedokážou vyřešit konfliktní situaci a ubránit se. Neexistuje žádný typický profil oběti, mobbing může postihnout každého.

V dnešní době se problematice šikany na pracovišti společnost zabývá již delší dobu, a proto můžeme vymezit některé ze znaků osobnosti, u jejichž nositele je větší pravděpodobnost, že se stane obětí mobbingu.

Osobu, kterou si mobbeři vybírají, se svým způsobem od ostatních liší, je něčím nápadná.

Velice rizikovou skupinou jsou lidé, kteří jsou závislí na pomoci druhých, lidé bez pravého rodinného zázemí, lidé nacházející se v existenční krizi či tělesně postižení. Dále člověk, který neustále pochybuje sám o sobě.

Mobber si vždy vybírá pro svoje útoky jen slabšího jedince, protože zde je vidina velkého úspěchu.

Někdy není však výjimkou, aby se terčem mobbingu stala naopak úspěšná osoba. Dle knihy „Psychický teror na pracovišti“ od Brigitte Huber se obětí teroru převážně stává osoba:²⁰

- osamocená – svobodná žena mezi vdanými, žena v mužském kolektivu, redaktor v ženském kolektivu

- nápadná – lidé, kteří se nějakým způsobem odlišují (tělesně postižení, s vadou řeči, obézní, cizinci)

- úspěšná – po té, co spolupracovnice dosáhla pracovního postupu, stává se terčem posměchu. Motivem je zde závist.

- nová – přistupovat k novým kolegům se sympatiemi, představuje pro mnohé značný problém. Závist a výhrady se převážně objevují, pokud je nová osoba šikovnější nebo se od jiných odlišuje.

²⁰ Huberová, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, ISBN 80-85186-62-4, str. 20. – 22.

5 Strategie a metody mobbingu, bossingu a sexuálního obtěžování

5.1 Strategie a metody mobbingu

Položme si otázku zda-li způsob, metoda či strategie, která bude v té či oné situaci použita bude jiná v jednom podniku než v tom druhém. Ano bude, vše závisí na postavení mobbera v podnikové hierarchii. Profesor Laymann stanovil, že útoky na jedince musí probíhat minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku. Jako další znak uvedl latentnost. Mobber většinou začíná legráckami, malými neshodami, ale jen oběť ví zda-li je to jeho každodenní součást života či ne. Bohužel mobbing je pro oběť zdlouhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou. Mobbing stejně jako jakákoliv jiná forma šikany má svoje strategie a metody:²¹

Izolace postiženého pracovníka – oběť je ignorována, není zvána na přátelské posezení, k oslavám, spolupracovníci s ní odmítají komunikovat

- Zákeřné šuškáni – postižený nanejvýše jen tuší, že se v jeho nepřítomnosti o něm mluví, jistotu nemá.
- Šíření pomluv – oběť se stává terčem pomluv, její soukromí život se neustále přetřásá, mobbeři si často přidají lži, ihned vše řeknou nadřizným. Pokud oběť vejde do místnosti, mnohdy všichni zmlknou, nebo se komunikuje v mnohoznačných narážkách. Oběť převážně vysvětlení nedostane.
- Tajuplné narážky.
- Zlomyslné osočování – převážně se jedná o jednu pomluvu, která se dostane do oběhu. Tato forma pomlouvání je velmi častá a ničivá.

²¹ Huberová, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, ISBN 80-85186-62-4, str. 38. – 39.

- Očerňování u nadřízeného – cílem je předvést sebe v dobrém světle a oběť poškodit. Často mobber nadřízenému pouze naznačí domnělé chyby či jiné slabiny. Nebo mobber zařídí, aby se nadřízenému donesly nepravdy.
- Oběti se připisují provinění, kterých se nikdy nedopustila. Zpravidla ne přímo, nýbrž velmi opatrně.
- Zpronevěry – důležité dopisy, podklady, které oběť očekává, nikdy nedostane.
- Poškozování soukromí – soukromí oběti se neustále přetřásá, oběť dostává anonymy.
- Zákeřná blokáda – mobber se zdráhá spolupracovat s obětí. Nejhorší stav může nastat, kdy mobber přislíbí pomoc, kdy oběť se nachází ve stresové situaci a krátce před rozhodujícím termínem nabídku stáhne.
- Duchovní krádeže – oběť má dobré nápady, návody, mobber je přednese nadřízenému jako své nápady, jako svoji tvůrčí činnost. Oběť se často vůbec nedozví, proč shora nepřichází žádné uznání.

5.2 Strategie a metody bossingu

Specifickou formou mobbingu je bossing. Na pozici mobbera je vedoucí zaměstnanec, či sám zaměstnavatel. Bossing se od mobbingu liší taktéž motivy jednání pachatele, užívanými metodami a strategiemi šikany.

Hlavními strategiemi bossingu jsou:²²

- trvalá kontrola
- nečekaná překvapení
- pracovní izolace

²² Huberová, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, ISBN 80-85186-62-4, str. 34. – 35.

- přidělování sisyfovských úkolů
- přidělování nevhodných úkolů
- zbavování kompetencí
- zpochybňování psychického stavu oběti

5.3 Formy sexuálního obtěžování

Sexuální obtěžování je častou formou násilí na pracovišti, a to násilí v podobě psychické, výjimečně fyzické. Neboť každý člověk vnímá chování jiných osob odlišně, je velmi obtížné jej prokázat. Pro určení, zda v konkrétní situaci je pachatelovo chování nevhodné, zda se jedná o sexuální obtěžování či ne, je rozhodující jak vnímá incident oběť. Za samotné obtěžování se považuje například následující jednání:²³

- milostné vztahy na pracovišti
- posílání lechtivých vtipů a obrázků
- flirtování se zákazníky, s kolegy, obchodními partnery
- konverzace se sexuálním podtextem
- neverbální způsob jako dvojsmyslná gesta
- prohlížení pornografických materiálů v zaměstnání
- verbální projevy, kterými mohou být nepříjemné sexuální vyjadřování, narážky, nabídky
- fyzické projevy – doteky, které nejsou nutné
- vynucování sexuálních kontaktů, sexuální vydírání, znásilnění

Nejčastěji se tato forma obtěžování vyskytuje ve verbální podobě. Jedná se o různé vtipy, narážky apod.

²³ Informační studie oddělení Gender a Sociologie, *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů*

6 Fáze mobbingu

Každá situace má svůj průběh. Některá může stejně rychle skončit, jako začala. V každém případě mobbing, pokud není utnut hned v počátku, končí téměř vždy stejně. Podle dostupných zdrojů je možné průběh celého procesu shrnout do 4 fází: ²⁴

- 1. Fáze - prvotní konflikt**
- 2. Fáze - psychický teror**
- 3. Fáze - případ se stává oficiálním**
- 4. Fáze - vyloučení z kolektivu**

Během svého života se do konfliktu dostanou snad všichni, ale tyto konflikty se od sebe liší v intenzitě, i životních zkušenostech, charakteru osoby a hlavně záleží na závažnosti situace, kterou konflikt vyvolal. Shrneme-li to, každý konflikt má negativní vliv na psychiku jedince, a tím pádem i na celkovou pracovní atmosféru.

6.1 1. Fáze - prvotní konflikt

K těmto konfliktům dochází především na základě nedorozumění a informačních šumů. To, zda bude konflikt vyřešen normální cestou nebo se jako neřešený zvrhne v mobbing, záleží především na celkové pracovní atmosféře. Jako nejčastější hnací motory k mobbingu jsou špatná organizace práce, nejasné rozdělení pracovních povinností a pravomocí, stres z přetížení, ale i jednotvárnost. Pokud jsou zaměstnanci neustále pod tlakem a nemají příležitost běžné konflikty řešit, nedochází ke zdravé výměně názorů a konflikt se „opouzdří“ a napětí mezi kolegy se prohloubí. Proto je žádoucí, aby se zúčastněné osoby konfliktům nevyhýbaly a řešily je.

V některých případech konflikt nemusí být spouštěčem, ale postačí jen to, že se na pracovišti přijde nový kolega, který je nevlídně přivítán. Následkem

²⁴ Huberová, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, ISBN 80-85186-62-4, str. 34. – 35.

tohoto postoje pak mohou vzniknout konflikty. V této fázi bych chtěl upozornit, že se ještě nejedná o mobbing a je zde velká možnost jej předejít.

6.2 2. Fáze - psychický teror

Po nevyřešeném konfliktu se často jeden z aktérů stává obětí cílených a opakovaných útoků. Zpočátku oběť k útokům nepřikládá váhu, většinou si jich ani nevšimne, či je považuje za náhodné chování, ale útoky sílí, stávají se cílenějšími a silnějšími. Dosud vážený a oblíbený kolega náhle naráží na neviditelné zdi a je odříznut od svého pracovního okolí. Je mu vnucena úloha odmítaného vyvržence.²⁵

Nevyřešený konflikt ustoupí do pozadí a poté zpětně nikdo již neví, jaké podněty mobbing vyvolaly.

Šikanovaná osoba se stává obětí a jsou na ni vedeny neustálé útoky od mobbera. Oběť je čím dál zranitelnější, citlivější, zhoršuje se její psychický stav, ale i fyzický. Není schopna vybírat cílené útoky.

Oběť ztrácí sebedůvěru, sílí u ní symptomy stresu a dostavuje se strach o existenci. Tomuto tlaku se snaží čelit častými absencemi (lázně, nemoci, kursy, školení), během nichž se zotaví jen částečně a po návratu do zaměstnání se vše vrátí zpět. Postupně se mění chování oběti, s přátelského jedince se stává nepříjemný mrzout, samotář a uzavře se do sebe.

Postižený jedinec je čím dál méně schopen řešit konfliktní situace, je vytěsněn na okraj kolektivu a chová se dle představ mobbera. Začíná se dopouštět velkých chyb, důsledkem toho všeho mu přestanou důvěřovat i kolegové. Dojdou k výsledku, že se obejdou raději bez něj, než aby byl pro ostatní přítěží.

Hans Júrgen Kratz ve své knize vypsals mobbery zlomyslnosti a tj. např.:

- Poskytuje oběti stále menší prostor k vyjádření.

²⁵ Kratz H.-J.: *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 27.

- Nedovoluje jí, aby s ní promluvila.
- Oběť mobbingu není zvána na porady.
- Oběť mobbingu se mění na nežádoucí osobu.
- Kdykoliv začne je ustavičně přerušován.
- Stává se terčem posměchu.
- Intrikuje za jeho zády.
- Oběť je ponižována apod.

6.3 3. Fáze - případ se stává oficiálním

Pokud nadřízení delší dobu přecházeli střety mezi zaměstnanci s tím, že jde o projevy špatné nálady, o předchozí hádky či jejich soukromé záležitosti, budou přinuceni aktivně zasáhnout. V této fázi dochází u mobbovaného k častým konfliktům, zhoršuje se jeho pracovní výkonnost, a to může vést k tomu, že se sníží pracovní výkonnost celého týmu. Jakmile management začne spor řešit, případ se stává oficiálním. Bohužel oběť se pro mnohé stane proklínaným zaměstnancem a nikdo už není ochoten spolupracovat s šikanovanou osobou. Mobberovi se tak podařilo, to co zamýšlel: vyloučit oběť z kolektivu.

Dle výzkumů vyšlo najevo, že může trvat až dva roky, než příslušná místa v podniku do tohoto problému zasáhnou. Podnik dojde k názoru, že je třeba neodkladně jednat a problém co nejdříve vyřešit. Nadchází fáze „opožděné personální práce“.²⁶

V této fázi je příliš pozdě od nadřízených konflikt řešit. Mobber si upevnil své postavení, neprojevuje žádné pochopení a nesnaží se upřímně zanechat asociálního chování.

²⁶ Kratz H.-J.: *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 29.

Postižený jedinec je již psychicky, ale i fyzicky vyčerpán. Oběť se v této situaci dopouští stále více chyb, nepodává dobré pracovní výkony, má absenci v zaměstnání a kolektiv na oběť pohlíží jako na problémového jedince.

Odpovědní personalisté často hodnotí situaci stejně jako mobber, který většinou je nepotrestán. Všichni zúčastnění jedinci spíše vidí problém v oběti. Zanedlouho se všichni shodnou, že tzv. oběť nelze už déle udržet v jeho pracovním místě. Posléze je oběti nabídnuto přeložení na jiné oddělení, i když spíše než o nabídku lze v tomto případě hovořit o hrozbě.

Je zde otázka – Je postižený zbaven mobbingu? Bohužel se tak nestává. Většinou oběť provází předchozí pověst a v novém oddělení k němu budou přistupovat nedůvěřivě, možná i odmítavě. Zde nelze říci, zda se nestane opět obětí mobbingu.

6.4 4. Fáze - vyloučení z kolektivu

V této fázi je cílem mobbéra oběť poškodit, aniž by za to mobber nesl zodpovědnost. Pokud přeložení nepomohlo, je zde jasno jak ze strany personalistů postupovat dále. Oběť mobbingu je pro podnik neúnosná. Nadřazení většinou oběti doporučí odejít, slíbí se mu kladný posudek. Oběť je velmi vyčerpaná a opouští pracoviště.

Pokud soukromá osoba nechce dobrovolně odejít, je odstavena na tzv. druhou kolej. Nikdo s ní nekomunikuje, nedostává úkoly, je vyloučena, telefon jí je odstříhnut apod. Pod tímto tlakem oběť nakonec přistoupí k výpovědi.

Bohužel v této fázi se postižený pracovník většinou nevrací do pracovního poměru, je potřeba dlouhou medicínskou rehabilitaci. Oběť dost často trpí psychosomatickými onemocněními a náprava je velice zdlouhavá.

7 Důsledky mobbingu

Mobbing jako systematicky a dlouhodobě prováděný psychický teror na pracovišti, má pro oběť velmi zničující důsledky.

Velice dobře víme, jak dokážou konflikty na pracovišti ovlivnit naši náladu nebo osobní život. Oběť žije stále ve stresu, má psychické problémy, jeho organismus je unaven, což se projeví na zdraví. Domů se vrací znechucen, unaven, vyčerpán, a to se vše bohužel projeví i v soukromém životě. Nastávají osobní problémy, ale i různá onemocnění.

Typický následek šikany jsou depresivní stavy, přináší si je opět do soukromého života, stávají se každodenní součástí jeho života. Často se oběť vzdaluje svému okolí a uzavírá se. Šikanovaný se ocitá na dně svých sil.

Vznikají různé psychické poruchy, jako porucha koncentrace, spánku, pocity úzkosti, únava, ztráta důvěry v lidi, a to vede k požívání nadměrného množství alkoholu, drog, ale i zde může nastat sklon k sebevraždě.

U oběti se objevují psychosomatické choroby např. zvýšený krevní tlak, zvýšená činnost štítné žlázy, hormonální změny, cukrovka apod.

Dle P. Beňa²⁷ oběti podávají tzv. „vnitřní výpověď“. Na pracovišti jsou fyzicky přítomni, ale jejich výkon zůstává daleko za jejich skutečnými možnostmi. Mobbing také ovlivňuje celý kolektiv a přináší negativní důsledky pro celé pracoviště. Dochází zde ke snížení pracovní produktivity, ale i mobber je na svém pracovišti méně výkonný, neboť své myšlenky věnuje spíše tomu, jak oběti ubližovat.

Důsledkem výše uvedeného přichází organizace o zaměstnance, ale i o peníze, taktéž se mění atmosféra na pracovišti, rozpadá se tým, roste neochota kolegům pomáhat, snižuje se motivace.

²⁷ Beňa P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, Šlapanice: ERA 2003, ISBN 80-86517-34-9

Jako nejzákladnější důsledek psychického teroru bych uvedl, že se oběti rozpadá manželství, dlouhodobé vztahy, ztratí přátele, či se úplně izoluje od společnosti.

Existuje vůbec něco, co by nás před těmito následky ochránilo? Odborníci tvrdí, že snáze se vypořádají s lobbingem ti, kteří mají vysoké sebevědomí. Nebojí se postavit čelem k problému a snaží se ho řešit.

Dále velkým plusem pro oběť je dobré rodinné a sociální zázemí. Pokud máme oporu v rodině, lze řešit problémy lehčeji a nalezneme zde útočiště. Jako další pozitivum je finanční situace jedince. Pokud je oběť finančně zajištěna, nebojí se kdykoliv odejít na jiné pracoviště. Naopak lidí, kteří nemají finanční prostředky, se bojí o ztrátu zaměstnání, protože na nich závisí finanční situace rodiny, a to vede k prohlubování stresu a dalších důsledků šikany.

8 Prevence mobbingu

8.1 Prevence či léčba mobbingu?

Pokud má jedinec pocit, že je ohrožena jeho lidská důstojnost a psychika pravidelnými a déletrvajícími útoky od jedné či více osob v pracovním prostředí, je na místě si položit otázku, zda se nejedná o psychické týrání.

Myslím si, že účinná či universální technika obrany proti mobberům neexistuje. Nejlepší je všem negativním jevům na pracovišti předcházet. Shrneme-li to, nejúčinnější obranou proti mobbingu na pracovišti je prevence než léčba. Podstatnou roli při prevenci hraje samotný zaměstnavatel. Brigitte Huber popisuje některé důvody, jak může zaměstnavatel mobbingu na pracovišti předejít:²⁸

1. *Povýšit mobbing na téma* – na zaměstnaneckých schůzích hovořit o problematice šikany na pracovišti, pořádat pro zaměstnance různá školení, semináře, zajistit např. pomocí dotazníků, zda se v podniku nevyskytuje mobbing.
2. *Uzavřít podnikové dohody* – přijetí antimobbingových předpisů. Na každém pracovišti by měl platit interní právní předpis, který by přesně vymezil, jaké jednání se považuje za šikanu, jaké prostředky může oběť uplatnit na svou obranu a jaké sankce postihnou pachatele.
3. *Ustanovit osobu pověřenou mobbingem*
4. *Zřídít nezávislé porady*
5. *Modely na urovnání sporů* – pro vedoucí zaměstnance by se mělo pořádat školení, kde se seznámí s metodami řešení konfliktů a následně s tím, jak je urovnat.

²⁸ Huberová, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, ISBN 80-85186-62-4, str. 130. – 134.

6. *Pořádat pravidelná sezení* – ve větších podnicích by se měly konat jednou měsíčně schůzky, kde by se měli zaměstnanci vyjádřit k případným nedorozuměním. Zde dochází k vyřešení některých sporů již v začátku.
7. *Přidělovat nově příchozím patrona*

8.2 Jak může řešit konflikt?

Dle Brigitte Hubert lze řešení šikany rozdělit na dvě skupiny:²⁹, a to záleží na odpovědi otázek: „Existuje ještě naděje na smířlivé urovnání sporu dohodou či ne?“

1. *Řešit konflikt a to promyšleným způsobem.* Konflikty jsou v dnešní době na každodenním pořádku. Vlastně by mohly sloužit jako hnací motor či nás motivovat. Díky nim si upevňujeme vlastní názory, poznáváme lidi, ale i sami sebe.

Jak máme při řešení konfliktu postupovat? Musíme si nejdříve uvědomit, jak vznikl konflikt, co je náš problém, jeho podstatu a to nejdůležitější přesné a správné pojmenování konfliktu. Dále bychom měli konflikt zpracovat v této fázi: mohou být pozvány i jiné osoby (odborníci, nadřízení). Jako další krok: je zvážení možné alternativy a zvolení té nejsprávnější. Pokud půjde vše dle plánu, bude konflikt úspěšně urovnán, a to ve většině případů na základě kompromisu obou sporných stran.

Nejdůležitější je přijmout rozhodnutí obou stran. Někdy jen pouhé vyřešení konfliktu ke smíření bohužel nestačí, strany si musí odpustit a promluvit si.

2. *Pomoc zaměstnavatele.* Další možností je, že potencionální oběť se může s problémem obrátit na odbory, zaměstnavatele či nadřízeného

²⁹ Huberová, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, ISBN 80-85186-62-4, str. 114. – 130.

pracovníka. Dále oběť je oprávněna podat k zaměstnavateli stížnost na nevhodné chování kolegů. Nadřizený se musí touto stížností zabývat.

3. *Pomoc kolegů.* Šikana na pracovišti je jev, který nelze přehlédnout. Většinou si kolegové uvědomují, že není něco v pořádku a jen tiše přihlížejí nebo v nejhorším případě se přidávají k mobbérovi. Někdy je to smutné, protože právě kolegové jsou ti, kteří mají první vědomí o výskytu šikany a právě oni mají možnost oběti pomoci ze začarovaného kruhu ven. Bohužel je málo těch, kteří pomohou, protože se bojí o svoji existenci v pracovním procesu.

V případě, že není již šance urovnat spor, zbývá jen ukončení pracovního poměru či přeřazení na jinou práci. K tomu dochází buď výpovědí ze strany zaměstnavatele, kdy oběť je pro tuto firmu jako neschopná pracovních výkonů či ze strany zaměstnance, který chce uniknout z bezvýchodné situace. Jako další možnost je uzavření dohody obou stran.

8.3 Jak může mobbingu zabránit nadřízený?

Často tento problém bývá pro nadřízené latentní nebo to nechtějí nadřízení vidět. Nadřízení se často do těchto problémů nechtějí míchat nebo si nadřízený myslí, že nějaká ta rána mezi kolegy nevádí, že je spíše posílí. Ve finále mobbing někdy nenápadně podporují či schvalují. Pokud by však včas mobbing vzali na vědomí, byl by problém zažehnán.

Hans Jürgén ve své knize popisuje jisté signály, které by měli nadřízeného upozornit, že na pracovišti mezi kolegy není vše v pořádku. Dále také popisuje opatření, které lze vedoucím pracovníkům s prevencí proti mobbingu doporučit:³⁰

1. Signály, které nadřízeného upozorní:

- dosud harmonický tým se rozpadá
- slábne ochota pomáhat kolegům
- časté absence oběti
- klesá kvalita práce
- nedostatečná ochota podílet se na mnohých úkolech
- určitý pracovník je neustále odstavován na druhou kolej
- zaměstnanci se vzájemně hlídají, hlídají chyby druhých apod.
- vznikají zákeřné intriky
- spolupracovníci se vzájemně pomlouvají, chodí si stěžovat nadřízeným

2. Opatření pro vedoucí pracovníky

- zajištění úspěšné integrace nových pracovníků do týmu
- boj proti intrikám a pomluvám

³⁰ Kratz H.-J.: *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 52. – 54.

- hovořit o mobbingu otevřeně se spolupracovníky
- podílet se na řešení veškerých konfliktů
- nezlehčovat a řešit jakékoliv stížnosti mobbingu
- sledování pracovní morálky pro včasné odhalení mobbingu

9 Právní úprava mobbingu a sexuálního obtěžování

Právní možnosti ochrany proti mobbingu v České republice jsou pouze okrajové. Se vstupem České republiky do Evropské unie byla česká právní úprava uvedena do souladu s právem evropského společenství. Tímto vstupem jsme museli přijmout pracovně právní předpisy s předpisy evropského společenství zakotvující zásadu rovnosti a zásadu zákazu diskriminace.

U mobbingu jde o jednání odporující dobrým mravům. Tento pojem se používá pro systematické déletrvající psychické pronásledování či šikanování zaměstnance, kterého má zpravidla přinutit k tomu, aby sám požádal o změnu pracovního místa v rámci zaměstnavatele či skončil pracovně právní vztah. Jedná se tedy o záměrné ponižování lidské důstojnosti s cílem „vytěsnit“ oběť z pracovního kolektivu či pracovního místa.³¹

Pokud se zaměříme na pracovně právní hledisko je obrana proti mobbingu velmi obtížná. Také okamžité řešení, které by takovému jednání zamezilo, většinou není k dispozici, neboť v této problematice lze těžko konstatovat porušení konkrétního ustanovení právního předpisu.

Dříve ochrana před diskriminací byla zajištěna Zákoníkem práce (Zákon č. 65/1995 Sb. Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů), dle § 7 odst. 4, 5, 6). Došlo-li k porušování práv a povinností, které vyplývají z rovného zacházení nebo k diskriminaci, měl se zaměstnanec dle tohoto paragrafu domáhat:³²

- aby bylo opuštěno od porušování zásady rovného zacházení či diskriminace
- byly odstraněny následky protiprávního jednání
- aby mu bylo dáno přiměřené zadostiučinění

³¹ Balíček právní pomoci <http://dpp.iune.cz/sikana.html>

³² Zákon č. 65/1995 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Tento Zákoník práce platil do 1. 1. 2007. Dnes již neplatí, zákoník odkazuje na antidiskriminační zákon, který byl přijat v roce 2009.

Pokud se zaměstnanec cítí poškozen, a to v porušení zásady rovného zacházení, může formou stížnosti u příslušného inspektorátu se domáhat ochrany.

Příslušný inspektorát musí provádět kontrolu dodržování rovného zacházení na pracovišti, kdy hrozí fyzické nebo právnické osobě pokuta.

Dále proti mobbingu se může zaměstnanec bránit žalobou na ochranu osobnosti dle § 11 až § 13 Občanského zákoníku. Ustanovení § 11 Občanského zákoníku, v souladu s článkem 10 Listiny základních práv a svobod, zakotvuje: „Právo na ochranu osobnosti, zejména života, zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy“. Jde o všeobecné osobnostní právo, nemusí souviset jen se zaměstnáním a příslušnosti každé fyzické osobě.³³

Občansko právní předpis stanoví žalovanému v soudním řízení nést důkazní břemeno (týkajících se diskriminace) tj., že „skutečnosti tvrzení o tom, že účastník byl přímo nebo nepřímo diskriminován na základě svého pohlaví, rasového či etnického původu, zdravotního postižení, světového názoru, sexuální orientace či věku“, má soud ve věcech pracovních za prokázané, pokud v řízení nevyšel najevo opak, tj. pokud žalovaný prokázal, že zásadu rovného zacházení dodržel.

Dále bych chtěl uvést, že ponižování lidské důstojnosti mobbingem není, pokud zaměstnavatel stanoví pro výkon určitých prací v zaměstnání své požadavky atj. Požadavek na vzhled, dodržování určitých povinností, požadavek na určité oblečení, chování, zákaz užívání náboženských symbolů, politických stran apod.

³³ Balíček právní pomoci <http://dpp.iune.cz/sikana.html>

V případě sexuálního či diskriminačního jednání se oběť může bránit tak, že se může obrátit na orgány činné v trestním řízení.³⁴ Bohužel v českém trestním zákoně nenajdeme žádnou skutkovou podstatu, která by definovala zákaz diskriminace. Avšak v našem trestním zákoně je několik skutkových podstat, pod které bychom mobbing mohli zařadit, kdy musí naplňovat znaky skutkové podstaty.

V České republice byl přijat Antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb., který vymezuje právo na rovné zacházení a zakazuje diskriminaci např. v přístupu k zaměstnání, vzdělání, zdravotní péče či podnikání.

Nový antidiskriminační zákon dává lidem jakousi naději, že se dovolají svého práva na slušné zacházení a na dobré vztahy na pracovišti. Vyplňuje mnoho mezer v naší legislativě, věnuje se oblasti rovných příležitostí mužů a žen. Tímto zákonem též přebírá působnost při ochraně před diskriminací – veřejný ochránce práv.

Antidiskriminační zákon definuje právní pojmy spojené s diskriminací, především definuje, co to diskriminace je, jaká forma např. přímá, nepřímá, obtěžování a sexuální obtěžování. Dává obětem obtěžování různé nástroje, jak se tomuto chování bránit. Oběti se mohou u soudu domáhat odškodnění, odstranění následků, upuštění od diskriminace, o omluvu.

Antidiskriminační zákon přísně vymezuje v jakých situacích, komu a jakým způsobem je ochrana před diskriminací poskytnuta.

Bohužel v dnešní době informace v případě dalšího postupu, pokud diskriminaci rozpoznají, lidem chybí. Zaměstnanci by měli o situaci nejprve zkusit komunikovat s nadřízeným či zaměstnavatelem. Na situaci by měli nadřízeného upozornit písemně, což je velmi důležité pro další dokazování. Pokud všechny prostředky selžou, poškozená osoba by měla kontaktovat

³⁴ Orgány činné v trestním řízení, dle § 12 odst. 1 zák. č. 141/1961 Trestního řádu

specializované neziskové organizace, které poskytnou potřebné informace a poradí, doporučí jak dál postupovat.

Avšak ať se postižený člověk rozhodne postupovat jakkoli, měl by mít vždy zajištěny důkazy k jeho tvrzení (e-maily, SMS, svědectví, korespondenci, apod.)

Právě nepotřebnost důkazů při prokazování diskriminace je, v dnešní době jedním z největších mýtů obestírajících nový antidiskriminační zákon. Nestací jen „něco“ tvrdit. Dále většina zaměstnanců si myslí, že diskriminace představuje jakékoliv objektivně nespravedlivé jednání, kterému jsou na pracovišti vystaveny. Další omyl. Antidiskriminační zákon vymezuje tento pojem striktně jako „Jednání, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, národnosti, etnického původu, sexuální orientaci, víry, náboženského vyznání apod.“³⁵

Shrneme-li všechny informace, pracovně právní vztahy řeší mobbing, sexuální obtěžování, z části Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.), Zákon o zaměstnanosti (Zákon č. 435/2004 Sb.) a antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb.

³⁵ <http://rady.a.tipy.monster.cz/v-praci/vztahy-na-pracovišti/article.aspx>

PRAKTICKÁ ČÁST

1. Cíl kazuistik

Cílem praktické části je předložit společnosti tři případy, kterých se týká mobbing a následně je rozebrat. Pokusím se o objektivní pohled, úvahu co bylo příčinou psychického teroru, jaké si nese oběť následky a co mohu udělat pro to, aby se obdobné chování již neopakovalo.

Mobbing se jeví jako závažný psychologický problém. Vyskytuje se velmi často, ale bývá dost dlouho skryt. Pokud bychom se chtěli zabývat problematikou mobbingu, měli bychom ho odlišit od klasických konfliktů, porušení povinností, nevhodného styku řízení apod. Jedná-li se o mobbing, jedná se o systematické psychické týrání. Jak již napsal, Heinz Leymann vytvořil definici pro mobbing: mobbing je psychický teror, při němž se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky prování jedna či více osob. Jedná se o záměrné ponižování lidské důstojnosti. Mobbing sebou nese narušení autonomie osobnosti, také velké morální a materiální škody.

Dále bychom měli posoudit techniky, které jsou při mobbingu používány, zda-li se jedná o mobbing či jiný jev, jak vznikl, jaká byla motivace mobbéra, jaký byl průběh mobbingu. Velmi důležité je posoudit, jaké důsledky zanechal mobbing na oběti, jak se oběť znovu zařadila do pracovní činnosti, jakým způsobem se podílela na mobbingu.

1.1 Věrohodnost výpovědí obětí

Je to velmi snadné, často se setkávám s falešným obviněním za účelem poškodit kolegu, a to hlavně u sexuálního obtěžování. U mobbingu se tak často nestává. V dřívějších dobách nebylo sexuální obtěžování na pracovištích považováno za protizákonné. V novele zákoníku práce č. 46/2004 Sb. je sexuální obtěžování striktně zákonně vymezeno jako diskriminace.

Proto nejdůležitější otázkou je, jak je věrohodná výpověď oběti? Jak jsem již napsal, mobbing je jev, který vzniká dlouhodobě, a proto by si měla

oběť připravit důkazy, svědectví, SMS, e-maily apod. K oběti přistupujeme velmi opatrně, protože může být ve špatném psychickém, ale i fyzickém stavu.

1.2 Problematika při sběru dat

V této praktické části zmapuji problematiku konkrétních případů. Zamyslím se proč skutečně mobbing vznikl, proč lidé mobbují, a jaké mají pocity jeho oběti. Při sběru dat ke zmapování mobbingu se bohužel setkáváme s komplikacemi. Ne vždy chce oběť, mobber či přihlížející osoby, věrohodně vypovídat. Dalším problémem, bych uvedl, psychický a fyzický stav oběti, stav mobbera, jak moc se mobbingu zúčastnili přihlížející osoby, co mohl udělat a co udělal management podniku apod.

Mobbing je bohužel jev, který může velice poškodit firmu a její ekonomiku, proto v jejím zájmu by mělo být maximálně spolupracovat.

Máme několik možností, jak pojmout oblast praktické části. Zvolil jsem si kazuistické zpracování několika případů. Nebylo snadné najít zdroje, i když jsem se již s mobbingem na pracovišti setkal. Všechny tři kazuistiky se mě osobně dotkly, protože se týkají mých známých.

Při tvorbě těchto kazuistik jsem čerpal z výpovědí obětí, jejich známých, ale nebylo to lehké. Při vzpomínce na tehdejší problémy, se přestaly svěřovat a rozhovor byl velice obtížný. Dále jsem požádal jednu firmu o vyjádření, ale nekomunikovala se mnou. Také jsem oslovil dva mobbéry, ale oba mě neslušnými slovy též odmítli.

V závěru každé kazuistiky uvádím můj osobní pohled na problematiku, pocity, dojmy apod. Dále v tabulce srovnávám všechny tři kazuistiky, pokusím se naleznout společnou příčinu, následky, rysy obětí i mobbérů.

2 Kazuistiky

2.1 Kazuistika č. 1 – Zuzka – celní deklarantka

Zuzce je 40 let, pochází ze severní Moravy, do jižních Čech se vdala. Vystudovala vysokou školu ekonomickou. Je velice příjemná, extrovertní osoba, ráda komunikuje, společenská, jako koníčka má horolezectví a plavání, má menší problémy se vzhledem, nerostou jí vlasy. Dále má problémy s pletí. Pokud někdo útočí na tyto dva problémy, uzavírá se do sebe. Zuzka od 18 let pracovala jako asistentka v jedné soukromé firmě, poté vystudovala vysokou školu a nastoupila ke státní správě. Když nastoupila na celnici jako začátečník, tak se jí velice dařilo, v kolektivu byla oblíbená, po pracovní stránce velice šikovná, dalo by se říct, že neměla problémy. Bohužel se snižovaly stavy a Zuzku přeřadili na jiné pracoviště.

Na jiné pracoviště nastoupila před šesti lety. První dva měsíce si zvykala na nové místo i lidi. Cítila se dobře, protože okolo sebe měla osm mužů a jednu ženu. Všichni se k ní chovali velice dobře. Zuzana měla na starost kontrolu spisů. Práce ji tak bavila, že často brala přesčasy, i když ji to též unavovalo.

Bohužel již po půl roce vznikají malé konflikty mezi ní a kolegou. Jednoho dne kontrolovala spis po kolegovi Petrovi a nelíbil se jí. Spis mu vytkla a vrátila, ale tuhle výtku slyšel i vedoucí, který si kolegu zavolal k pohovoru. Protože již měl několik problémů, vedoucí ho potrestal a vzal mu procenta z platu. To se samozřejmě Petrovi nelíbilo a vynadal Zuzce. Asi za dva měsíce od tohoto incidentu se Zuzka dozvěděla, že kolega ji neustále pomlouvá, když není v práci, prohlíží jí počítač a pracovní stůl. Také začala pociťovat nevhodné vtípky od kolegyně. Začaly jí chodit zprávy ohledně jejího vzhledu, vlasů apod. Petr ji přestal zdravit, neustále proti ní něco měl, přemlouval kolegy, ať se k posměchu přidají. Začal hledat její pracovní nedostatky, hned vše komentoval před vedoucím. Pokud se ráno Zuzka zdržela, hned na ni upozornil. Pokud byla nemocná, tak ji neustále pomlouval.

Zuzka začala špatně spát, v práci byla neklidná, neustále se hlídala, začali ji psychické problémy, a pokud někdo z kolegů útočil na její vzhled, ihned se uzavřela. Byla často podrážděná a vysílená. Bohužel se to vše začalo promítat i do osobního života, kde na manžela a děti byla nepříjemná, často se hádala. Zuzana měla pocit, že ji nikdo nemá rád, že ji každý vidí jako hysterickou, labilní ženu. Jako první krok udělal manžel, kdy se na tento stav své ženy nemohl již dívat. Vzal Zuzku do psychologické poradny a čekal, jak se vše urovná. Zuzka též navštívila vedoucího pracovníka, který tomuto jednání nechtěl věřit, posléze si kolegu zavolał a promluvil s ním, také s kolegy. Ty se Zuzky nezastaly, jen vše komentovaly, že se jedná o neškodné živly, že spíše Zuzana je většinou na vině.

Zuzana zažádala po dvou letech o přeložení, kde jí bylo vyhověno. Dnes do zaměstnání dojíždí sice 20 km, ale pracuje v klidném prostředí. K psychologovi dochází dodnes, manželský život se urovnal, zdravotní problémy se zlepšily. Jen psychický stav není zcela dokonalý.

Dle názoru Zuzany: je ráda, že změnila pracoviště, v novém zaměstnání se cítí lépe. Jako velký úspěch Zuzana považuje urovnání svého soukromého života. Také zdravotní stav se velmi zlepšil a do zaměstnání nechodí již s depresemi a se strachem. Tuto zkušenost bere již pozitivně, dnes by teroru zabránila dříve a dala by si větší pozor na komunikaci s kolegy.

Mezi příznaky stresu uvedla: únava, bolesti hlavy, zhoršený psychický stav, nespavost, podrážděnost.

Dle Davenportové: Zuzana označila za používané strategie: nedůstojné žertování s obětí, napadání soukromého života, vyvolávání negativního dojmu o oběti, nečestné prohlížení soukromých věcí, neustálé tvrzení nepravdy, pomluvy, veřejný posměch.

Dle Leymanna Zuzana označila za používané strategie odpírání kontaktu, napadání soukromého života, vysmívání se před kolegy, rozhodnutí oběti bylo zpochybňováno.

Shrneme-li celou situaci, Zuzana nastoupila na nové pracoviště. Těžko říci, co udělala špatně. Zuzana by měla změnit přístup k lidem, kritizovat by měla opatrně, dále by si měla hlídat své osobní věci. Když zjistila, že není vše v pořádku, měla si s kolegou Petrem promluvit, pokud by to nepomohlo, měla navštívit vedoucího a o všem ho informovat. Měla také dříve požádat o odbornou pomoc. Pokud se bála, existují různé organizace, které jí doporučí, jak se chovat, jak postupovat při teroru.

Dle mého názoru tato kazuistika vykazuje znaky typického mobbingu. Jako příčinu bych viděl prvotní konflikt s Petrem. Petr se cítil ponížen, uražen a posléze se z něho stal mobbér. Zuzanu začal psychicky a systematicky ničit jak u vedoucího pracovníka, tak u kolegů. Jako negativní vidím u kolegů, kteří se Zuzany nezastali, a stali se zúčastněnými teroru na pracovišti. Bohužel zde selhal i vedoucí pracovník, který neměl nepřístojné chování dovolit, měl se více informovat a dříve konat. Jako důsledek bych uvedl, že u Zuzany vznikly psychické problémy, únava, ztráta důvěry v lidi, ale i zdravotní problémy (zvýšený krevní tlak, bolesti žaludku, nevolnost, vyčerpání). Jako pozitivum vidím oporu v rodině, pomoc manžela, posléze odborníka. Pokud by neměla Zuzana oporu v rodině, možná by teror snášela dodnes a důsledky by byly mnohem horší či zničující.

2.2 Kazuistika č. 2 – Miroslav – vedoucí směny

Miroslavovi je 37 let, též pochází z Jižních Čech, pracuje jako vedoucí směny v soukromé firmě. Má ukončené střední vzdělání. Je příjemný, komunikativní, extrovert, nerad řeší problémy kolegů a podřízených, méně průbojný, chce s každým vyjít. Dříve pracoval v této firmě jako řadový pracovník, po 10 letech se ucházel o místo vedoucího směny, kde uspěl. V kolektivu velice oblíbený, zkušený, slušný, ochotný. Má dvě děti, ženatý.

Pod sebou má kolegu, který se jmenuje Petr, je mu 35 let, rozvedený, neustále nespokojený. Často Mírovi donáší na druhé kolegy, řeší i jejich osobní životy. Po pracovní stránce je pomalejší, ale svoji práci si udělá.

Miroslav si přesně nepamatuje, kdy vznikl konflikt mezi nimi, ale myslí si, že to bylo tím, že nechtěl řešit neustále jeho stížnosti na kolegy, že on je nejlepší a neustále pomluvy. Míra má nemocné dítě a často se stávalo, že byl doma s tímto dítětem. Petr toho začal za jeho zády využívat a pokud tam Miroslav nebyl, tak ho pomlouval, znevažoval jeho pracovní výkon a schopnosti. Také navštěvoval vedoucího pracovníka této firmy a zde prováděl to samé, nalhával mu o Miroslavovi nepravdy, jeho nemocné dítě negoval, povídal, že má problémy s alkoholem a automaty. Když se Miroslav vrátil do pracovního procesu, tak slyšel negativní informace, ale nevšímal si jich, neřešil je. Někdy byl z Petra nervózní.

Toto trvalo již rok, kdy Míra zjistil, že Petr to již neprovádí za jeho zády, ale přímo se mu vysmívá, pomlouvá, každý den si u nadřízeného povídá. Miroslav si všiml, že management ho nebere vážně, též znevažují jeho pracovní výkon. Miroslav tento stav neřeší, ale domů chodí podrážděný, trpí nechutenstvím, uzavírá se do sebe, špatně spí, do práce chodí ve stresu. Doma je podrážděný, impulzivní. O tomto problému si povídá se ženou, ale ta nemá žádné zkušenosti, tak ho jen vyslechne.

Miroslav opět marodí s dítětem a myslí si, že tento stav skončí. Zmýlil se, když přišel do práce, tak mu management podniku dal podepsat přearžení na jiné nižší pracoviště nebo ať podepíše výpověď s důvodu nepotřebnosti

pracovníků, zkracování tabulkových míst. Miroslav přeřazení podepsal, ptal se na důvod, nikdo mu ho nesdělil. Posléze se dozvěděl, že na jeho místo nastoupil Petr. Dnes je v pracovní neschopnosti se zády, od toho dne nebyl v práci. Psychický stav není nejlepší, trpí nespavostí, únavou. Odbornou pomoc do dnešního dne nevyhledal.

Dle názoru Miroslava, Petra si měl víc hlídat, vyslechnout ho a ukončit jeho nevhodné chování. Dále měl řešit tyto problémy u nadřízených. Nepřipouští si, že by potřeboval odbornou pomoc. Situaci spíše ještě moc nechápe, pomoc od ostatních odmítá.

Mezi příznaky stresu uvádí – nespavost, podrážděnost, impulzivnost, problémy se zády.

Dle Davenportové: Miroslav označil, že se jednalo o pomluvy, posměšky, nepředávání informací, napadání soukromého života u nadřízených, znevažování jeho pracovních povinností.

Dle Laymanna označil za použité strategie: výsměch a pomluvy před vedoucími pracovníky, znevažování osoby a pracovní morálky.

Shrneme-li celou situaci, Miroslav se ne vlastní vinou dostal negativně do podvědomí vedoucích pracovníků. Měl od začátku naslouchat Petrovi, být obezřetný a veškeré jeho reakce krotit, či si s ním popovídat. Po pracovní stránce ho měl více kontrolovat, měl seznámit vedoucí pracovníky s tímto problémovým jedincem. Chybí zde řešení problémů a konzultace s nadřízenými. Miroslav by měl navštívit odbornou pomoc, či si na internetu najít organizaci, která mu doporučí, jak dále postupovat, aby byl v budoucnu schopný opět se začlenit do pracovního prostředí.

Dle mého názoru tato kazuistika též vykazuje znaky teroru na pracovišti. Miroslav byl tzv. odsunut na druhou kolej. Jako příčinu bych viděl konflikt s Petrem, nenaslouchání a neřešení konfliktů a problémů s nadřízenými pracovníky.

Miroslav se cítí bezradně, unaveně, má psychické problémy, které si nepřipouští a hlavně cítí ze strany nadřízených nefér jednání vůči jeho osobě.

Mobbér Petr dosáhl svého pomluvami, nepravdami o jeho osobě, soukromí. Jeho motiv byl motiv nespokojenosti a závisti. Přivlastnil si Miroslavovo kvality a zničil je. Petr mu záviděl práci, kterou neměl a zároveň ho nenáviděl, taktéž má touhu vládnout, mít za každou cenu převahu, potřebu mít každého pod kontrolou, rozhodovat, nařizovat.

Jako důsledek bych uvedl psychické a hlavně fyzické problémy. Dále by měl vyhledat odbornou pomoc. Taktéž vidím problém v managementu podniku, nefér jednání, chybí komunikace, objektivní pohled na celou situaci.

2.3 Kazuistika č. 3 – Pavla – zdravotní sestra

Pavle je 45 let, pochází ze západních Čech. Vystudovala vyšší odbornou školu v oboru, je velice příjemná, komunikativní, extrovertní, přímá, v kolektivu oblíbená. Její práce jí je koníčkem. Pracovala jako zdravotní sestra na chirurgickém oddělení.

Paní Pavla byla ze dne na den izolována od kolektivu. Kolektiv jí pomlouval, vznikaly nepravdivé lži, napadali její soukromí život. Velice dobře pochopila, že je nepohodlnou osobou, ale nemohla najít příčinu veškerého chování. Proto navštívila vedoucího pracovníka, kde jí bylo sděleno, že kolektiv s ní nechce sloužit, a že by bylo správné, aby zvážila odchod z nemocnice či přestup na jiné pracoviště. Avšak důvod jí nesdělili a nadále s ní odmítli komunikovat.

Pavle byl odebrán osobní příplatek, dostávala jen samé nepohodlné služby. Pavla nadále odmítala odejít a začala bojovat, ale to bylo jako boj s větrnými mlýny. Nikde nenašla podporu, neustále jí kolegové dělali naschvály. Pavla začala mít zdravotní problémy, do práce chodila se stresem, s napětím, začala dělat chyby na pracovišti, byla unavená a vyčerpaná. Protože byla rozvedená, bezdětná, doma ji čekalo prázdno. Ona se však nevzdávala, veškeré rozhovory si nahrávala, našla si organizaci, která jí pomohla, podala si stížnost na postup a praktiky v nemocnici na ministerstvo zdravotnictví. Dále vyhledala odbornou pomoc, kam docházela dle potřeby.

Bohužel to mělo i své následky, brzo obdržela výpověď pro nadbytečnost. Organizace, která jí pomohla, podala stížnost na prošetření okolností skončení pracovního poměru. Prošetřením nezjistili porušení žádného zákona či pracovně právních předpisů. Pavla dále bojuje a podává stížnost na neplatnost výpovědi. Výhodou je, že si v minulosti shromažďovala důkazy.

Po delší době se od známých dozvěděla, že důvodem mobbingu bylo její studium na vysoké škole.

Pavla si zvyšovala kvalifikaci a její nadřízená se bála o místo. Tlak byl pro ni tak velký, že pro ni bylo lepší, když Pavlu odstraní z pracoviště.

Jak Pavla uvádí, kolegyně byla závistivá, vůdčí typ, konfliktní, ale ona s ní neměla žádné problémy a vůbec by nečekala, že bude tím, kdo jí znepríjemní život.

Dnes již Pavla našla jinou práci v jiné nemocnici, je spokojená. Jako velký úspěch považuje její sílu a boj s nemocnicí. Veškeré zdravotní problémy již vymizely, jen některé psychické přetrvávají, ale ona doufá, že po terapiích, které navštěvuje, celkem vymizí. Její velkou oporu jí byla kamarádka.

Mezi příznaky stresu uvedla: bolesti hlavy, únava, bezmocnost, úzkost, pracovní vyčerpání, bolesti břicha, psychické problémy.

Dle Davenportové Pavla označila za používané strategie: častý posměch kolegyň, přeložení si tzv. polínka do ohně, štvání za zády, neustálé narážky na její osobu.

Dle Leymanna Pavla označila za používané strategie: neustálé upozorňování na slabé stránky, napadání soukromého života, žádná komunikace s nadřízenými, nedostatek informací apod.

Shrneme-li celou situaci, Pavla neudělala vůbec nic špatně. Naopak zvyšovala si odbornou kvalifikaci, své pracovní povinnosti si plnila. Spíše bych kritizoval postup nadřízených. S Pavlou nekomunikovali, neřekli jí důvod, ignorovali ji. Kolegyně se též staly spoluúčastníky teroru na pracovišti.

Dle mého názoru tato kazuistika vykazuje znaky typického mobbingu. Pavla si prošla všemi fázemi mobbingu.

Příčinou dle Pavly byla kolegyně, která se bála o místo. Latentně a systematicky jí ničila v pracovním kolektivu, ale i u nadřízených. Pavla byla vytlačena z kolektivu a nebyly jí dány žádné informace. Neustále byla ponižována a kritizována. Mobbér dle Pavly byla žena okolo 40 let, vůdčí typ, zlá, závistivá, prahnoucí po moci.

Jako negativum je, že kolegové se stali spoluúčastníky teroru, nebo jen přihlíželi. Bohužel zde zklamal i management nemocnice, který nezasáhl, naopak Pavlu odepsal, nepodal žádné informace a posléze se jí zbavil.

Jako důsledek bych uvedl psychické i fyzické problémy u Pavly, ale ty byly díky vyhledání odborné pomoci potlačeny. Pavla měla též velkou oporu u přítelkyně.

Je to velice silná žena a jsem rád, že tento boj se ctí ustála.

2.4 Srovnání kazuistik

Budu srovnávat tři kazuistiky Zuzany, Miroslava a Pavlu. Je mnoho otázek, na které nedokážu odpovědět, mnohé by potřebovaly více informací či podrobnější výpovědi. Také zde hrají důležitou roli výpovědi druhých stran – svědků, spoluúčastníků, mobbérů, ale i podniků. Bohužel tyto jsem nezískal. Při srovnání kazuistik jsem sledoval:

- Věk a pohlaví oběti i mobbéra
- Základní charakteristiku oběti a mobbéra
- Typ a velikost společnosti, ve které se mobbing vyskytoval
- Délku pracovního poměru oběti při vzniku mobbingu
- Příčiny mobbingu
- Důsledky mobbingu
- Jak se oběti bránili proti mobbingu

Tabulka č. 1.: Porovnání kazuistik

	kazuistika č. 1	kazuistika č. 2	kazuistika č. 3
věk oběti	40 let	37 let	45 let
pohlaví oběti	Žena (Zuzana)	Muž (Miroslav)	Žena (Pavla)
vzdělání oběti	VŠ	SŠ	VOŠ
věk mobbéra	40-45	35	40
pohlaví mobbéra	muž	muž	žena
postavení mobbéra vůči oběti	kolegové	podřízený	nařízený
typ a velikost společnosti	státní podnik, na pracovišti cca 100 osob	Soukromý podnik, na pracovišti cca 100 osob	Státní podnik, na pracovišti 25 osob
délka pracovního poměru při vzniku mobbingu	Cca 2,5 roku	1 rok	1 rok
osobnostní charakteristiky oběti	Extrovert, společenská, vyrovnaná, spolehlivá, oblíbená, komunikativní	Extrovert, oblíbený, těžko řeší problémy, jinak komunikativní, nevyžaduje respekt	Oblíbená, komunikativní, bezproblémová
osobní charakteristiky mobbérů	Nespolehlivý, nedůsledný, malé sebevědomí, prosazující se	Problémový, nízké sebevědomí, nespolehlivý, prosazující se, nezkušený	Zlá, závistivá, prahnoucí po moci, intrikářská
použité způsoby mobbingu	Posměch, pomluvy, kritika, znevažování výkonu, poškozování soukromí	Pomluvy za zády oběti, připisuje obvinění, zákeřné šuškáni	Systematické a latentní ničení oběti, posměch a pomluvy
Důsledky mobbingu na oběť	Stres, psychické i fyzické důsledky, vyčerpání, nespavost, strach, únava	Psychické a fyzické problémy, nespavost, poruchy spánku, podrážděnost, zvýšená emoční citlivost	Psychické i fyzické problémy, nechutenství, strach, stres, úzkost
podpora oběti jejím okolím	Ano – rodina Ne- kolegové	Ano – rodina a přátelé	Ano - přítelkyně
zájmy a jejich vliv	Na mobbing žádný, na psychický a fyzický stav oběti pozitivní	Bez zájmů	Ne – práce koníčkem
pracovní důsledky mobbingu	Špatné, Zuzana ukončila zaměstnanecký poměr a přešla na jiné pracoviště	Žádné, ještě zaměstnán – v pracovní neschopnosti	Žádné, již zaměstnána v jiném pracovním prostředí
Ochrana proti mobbingu, stav oběti	Pomoc rodiny, vyhledala odbornou pomoc, přešla na jiné pracoviště, psychický stav se zlepšil, zdravotní problémy ustoupily, osobní život se vrátil do normálu	Nevyhledal pomoc, nepřešel na jiné pracoviště, špatný psychický stav, nespavost, zdravotní problémy	Vyhledala pomoc, přešla na jiné pracoviště, zdravotní stav dobrý, psychický stav částečný

Po srovnání kazuistik jsem udělal závěr, že zde obětí se staly spíše ženy a mobbérii byli muži. Jednou byla oběť mobbována ženou, dvakrát muži. Průměrný věk obětí byl okolo 40 let, u mobbérů též 40 let. Jako nejčastější způsoby mobbingu bylo šíření pomluv, posměch, poškozování soukromí.

Jako pozitivum bych uvedl případ Pavly, bojovala až do konce, vyhledala hned ze začátku odbornou pomoc i rodiny, taktéž bylo i u Zuzany. Problém má Miroslav, který nechce vyhledat odbornou pomoc, důsledky mohou být o to ničivější. Zuzaně a Pavle se psychický i fyzický stav zlepšil. Obě tyto ženy taktéž změnilly své pracovní místo.

U osobnosti mobbérů jsem shledal stejné některé osobnostní rysy: jsou problémoví, malé sebevědomí, prosazující se.

U osobnosti oběti jsem též shledal stejné osobnostní rysy a to: extroverti, společenší, komunikativní.

Dále jsem ve srovnávání zjistil, že je velice důležitá podpora ze strany přátel a rodiny.

Jako příčinu mobbingu u Zuzany a Miroslava byl konflikt, u Pavly závist kolegyně (motiv moci).

Srovnám-li kazuistiky s poznatky, které jsem uvedl v teoretické části, tak dojdou k názoru, že nejsou žádné rozpory. Psychické důsledky mobbingu v mých kazuistikách jsou stejně závažné, jako uvádí prof. Leymann ve svých knihách. Bohužel někdy si tyto důsledky zhorší oběť sama.

Tímto bych chtěl říci, že osobnost oběti je velice důležitá. Dle mého názoru typická oběť opravdu neexistuje, mobbing opravdu může postihnout každého z nás, ale existují určité predispozice, které člověka ke konfliktům předurčují. Také existuje typický mobbér. Zde je důležité ihned řešit problémy a zabývat se prevencí. U mobbingu též hraje velkou a významnou roli prostředí. Zde vznikají konflikty, intriky, pomluvy, proto je velice důležité vycítit konflikt a ihned ho řešit.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo podat čtenáři ucelenou informaci, na téma Formy násilí na pracovišti, o jeho vzniku, příčinách, průběhu, dopadu na oběť, společnosti či pracovní kolektiv a možnostech jeho řešení. Dále jsem se zabýval aktuální legislativní situací v České republice a závěrem jsem rozebral tři případy, které mnoha lidem můžou sloužit jako prevence v zaměstnání.

Mobbing má řadu forem násilí, bohužel jsou většinou latentní a těžko právně postížitelné. Z toho vyplývá, že pomoc obětem je značně ztížena. Bohužel je zde mnoho faktorů, které nutí lidi tento jev snášet a strpět ho. Dále většina lidí tento problém nechce řešit, myslí si, že odejde sám. V dnešní době se mobbing velice rozšířil.

Nejlepší obranou proti mobbingu je prevence. Říká se, že prevence je lepší než léčba. Mobbing je velmi ztrátovým obchodem pro ekonomiku. Je potřeba o něm neustále mluvit, pořádat školení, podílet se na řešení některých konfliktů, do podnikových předpisů zahrnout antidiskriminační opatření, ale i žádat pracovníky o zpětnou vazbu.

Jakýkoliv krok, který podnikneme proti jakémukoliv psychickému teroru na pracovišti, přispěje jak oběti, tak podniku, ale i pomůže k potlačení mobbingu na pracovišti. Proto nepřehlížejme žádné násilí na pracovišti a jednejme!

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY

- 1) Komárková R., Slaměník I., Výrost J.: *Aplikovaná sociální psychologie*. III, 1.vyd., Grada, spol s.r.o. 2001. ISBN 80 247-0180-4
- 2) Výrost J., Slaměník I.: *Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha isv.1997. ISBN 80-85865-20
- 3) Spurný J.: *Psychologie násilí*, 1.vyd. Praha: Euronion s.r.o. 1996. ISBN 80-85858-30-4
- 4) Oddělení gender a sociologie, *Obtěžování žen a mužů z důvodu pohlaví a sexuální obtěžování na pracovišti*, Sociologický ústav AVČR 2005
- 5) Hirigoyen M.-F.: *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1.vyd. Praha Academie, nakladatelství věd ČR 2002, ISBN 80-200-0994-9
- 6) Kratz H.-J.: *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, ISBN 80-7261-127-5.
- 7) Resch M., Schubinski M.: *Mobbing*, Prerention management organization, European journal of work and organizational psychology, Taylor a Francis 1996
- 8) Gender centrum FSV, Masarykova universita Brno. Příručka Rovné příležitosti žen a mužů 2001

SEZNAM ZAHRANIČNÍ LITERATURY

- 1) Beňo P., *Můj šéf, můj nepřítel?*, Šlapanice: ERA 2003,
ISBN 80-86517-34-9
- 2) Huberová, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s.
1995, ISBN 80-85186-62-4
- 3) Resch M., Schubinski M.: *Mobbing*, Prevention management
organization, European journal of work and organizational psychology,
Taylor a Francis 1996

SEZNAM PRÁVNÍCH NOREM

- 1) Zákon č. 65/1995 sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
USNESENÍ PŘEDSEDNICTVA ČESKÉ NÁRODNÍ RADY Č.2/1993
sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod
- 2) Zákon č.141/1961 Sb., Trestní řád
- 3) Zákon č.2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod
- 4) Zákon č.435/2004 Sb., Zákon o zaměstnanosti

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

www.msmt.cz/vzdělávání

www.zena-in.cz

www.cmkos.cz

www.vztahy.org

Balíček právní pomoci <http://dpp.iune.cz/sikana.html>

Prevence sociálně patologických jevů (online) Praha: MŠMT ČR 2009/cit.
2007-04-05/ Dostupné na [www.http://msmt.cz/vzdělávání/prevence-ptj](http://www.msmt.cz/vzdělávání/prevence-ptj).

<http://rady.a.tipy.monster.cz/v-praci/vztahy-na-pracovišti/article.aspx>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka č. 1.: Porovnání kazuistik