

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vladimíra Kominácká Filipová

Formy násilí na pracovišti
(mobbing, bossing, sexuální obtěžování)

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Zbořilová Klára PhD.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Vladimíra Kominácká Filipová

Form of violence at workplace
(mobbing, bossing, sexualharassmena)

Prague 2013

**The bachelor Thesis Work Supervisor:
Mgr. Zbořilová Klára PhD.**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Formy násilí na pracovišti (mobbing, bossing, sexuální obtěžování)“ zpracovala samostatně, že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem ve vědecké práci obvyklým. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12. června 2013

Vladimíra Kominácká Filipová

Poděkování

Ráda bych poděkovala za vedení bakalářské práce při jejím zpracování paní Mgr. Kláře Zbořilové PhD., za její skvělé odborné vedení a velmi užitečnou metodickou pomoc.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou šikany a dalších druhů diskriminace na pracovišti a právní úpravou v rámci ČR. Práce je rozdělena do dvou částí. Z tématické části bylo čerpáno především z knižních publikací, vymezen původ, definice, strategie mobbingu a bossingu, příčiny, účastníci šikany. Dále byla věnována pozornost otázce obrany proti tomuto negativnímu jevu. V praktické části jsou popsány a rozebrány konkrétní příklady. Cílem práce je informovat o tom, že mobbing v dnešní době existuje, jak je možné se mu vyhnout nebo proti němu bojovat.

Klíčové pojmy

Bossing, bullying, konflikt, mobbing, moc, násilí, staffing – sexuální obtěžování, šikana na pracovišti.

Annotation

The bachelor thesis deals with the issue of bullying and other forms of discrimination at workplaces and the legal regulation in the Czech Republic. The work is divided into two parts. In the theoretical part I gathered information primarily from books and I defined origins, definitions, strategies of mobbing and bossing, causes and participants of bullying. In addition to it, I paid attention to the issue of defense against this negative phenomenon. In the practical part I described and discussed specific examples. The aim of the thesis is to inform that mobbing exists nowadays and how it is possible to avoid it or fight it.

Key words

Bossing, bullying, conflict, mobbing, power, psychicalwexation, staffing, sexualharasment, violence.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1. VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ - DEFINICE.....	11
2. FORMY NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTI.....	13
2.1 Historie.....	14
2.2 Mobbing.....	15
2.3 Bossing.....	17
2.4 Sexuální obtěžování.....	17
3. STRATEGIE A METODY MOBBINGU, BOSSINGU A SEXUÁLNÍHO OBTĚŽOVÁNÍ	19
3.1 Strategie a metody mobbingu	19
3.2 Strategie a metody bossingu	21
3.3 Formy sexuálního obtěžování	22
4. TYPICKÉ PŘÍČINY MOBBINGU, JEJICH PACHATELÉ A OBĚTI.....	23
4.1 Oběť mobbingu.....	25
4.2 Pachatelé mobbingu	27
5. FÁZE MOBBINGU	30
5.1 Prvotní konflikt.....	31
5.2 Systematicky se vykonává psychický teror	32
5.2.1 Nejčastější strategie	34
5.3 Případ se stává oficiálním, reaguje personální vedení.....	34
5.4 Oběť mobbingu je vyloučena z firemního společenství	35
6. DŮSLEDKY MOBBINGU.....	37
6.1 Psychické důsledky.....	37
6.2 Psychosomatické důsledky	38
6.3 Sociální důsledky	38
6.4 Důsledky pro firmu a společnost	38
6.5 Odolnost vůči mobbingu.....	39
7. OBRANA PROTI MOBBINGU	41
7.1 Jak si sami můžeme pomoci	41
7.2 Co může udělat proti mobbingu podnik?.....	43

7.3	Subjekty, které by měly podat pomocnou ruku	43
8.	PRÁVNÍ ÚPRAVA MOBBINGU, BOSSINGU A SEXUÁLNÍHO OBTĚŽOVÁNÍ	45
	PRAKTICKÁ ČÁST	49
9.	CÍL KAZUISTIK.....	49
9.1	Věrohodnost výpovědí obětí	50
9.2	Problematika při sběru dat	50
10.	KAZUISTIKA	51
10.1	Kazuistika č. 1 Lenka – zdravotní sestra	51
10.2	Kazuistika č. 2 Jana – kancelářská práce	54
10.3	Kazuistika č. 3 Pavla – vedoucí oddělení marketingu	57
10.4	Vyhodnocení kazuistik	60
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	66

ÚVOD

Šikana neboli psychické či fyzické omezování a týrání dospělého jedince může postihnout kohokoliv v téměř jakémkoliv kolektivu a prostředí.

Téma šikany na pracovišti stále nabývá na aktuálnosti. Mobbing představuje celosvětový problém, který postihuje mnohé z nás a některých z nás se i částečně dotýká. Již v devadesátých letech minulého století bylo násilí popsáno jako jev, který ze strany pachatele narušuje pracovní prostředí, snižuje produktivitu práce a způsobuje obětem násilí na pracovišti psychická, ale i fyzická poškození.

Šikana na pracovišti v jakémkoliv formě je nejskrytější druh šikany. Někdy může být pouze zdrojem zábavy skupiny zaměstnanců vůči jednomu člověku. Podobné jednání je v dnešní době bohužel běžné, avšak pro společnost nepřijatelné.

O mobbingu mluvíme tehdy, až se tyto vztahy stanou systematicky cílenými, často protiprávními zásahy do pracovního, ale i osobního života jedince. V dnešní době je bohužel smutné, že lidé o mobbingu nemluví, často se domnívají, že se sám vytratí, ale opak je pravdou. Jelikož je těžko postižitelné porušování zákoníku práce či lidských práv, je obrana proti tomuto druhu šikany velmi obtížná.

Důvodem, proč autorka si vybrala toto téma je, že čerpá z vlastních zkušeností a tímto by chtěla více veřejnost, jedince informovat, jak čelit a bránit se šikaně na pracovišti. Chtěla by, aby každý člověk, který má jakýkoliv problém na pracovišti věděl, kam se má obrátit, jak postupovat a zdali se vůbec jedná o šikanu.

Celá bakalářská práce by měla čtenáři přinést komplexní pohled na problematiku šikany ve společnosti, od vlastní definice mobbingu po jednotlivé způsoby násilí.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí - část teoretickou a část praktickou. První část se zabývá základními pojmy, jaké formy násilí existují a které jsou typické právě pro pracovní prostředí.

Rozsáhlejší kapitola popisuje oběť a pachatele mobbingu, fáze mobbingu a nejčastěji používané strategie. Autorka rozebrala strategii a metody násilí na pracovišti. Více se věnovala důsledkům mobbingu pro oběť, firmu a společnost, ale rovněž subjektům, které by mohly a měly obětem pomoci tím, že se nebudou obracet zády, nebudou problémy přehlížet a zajistí veškerou ochranu, aby se tento jev již neopakoval.

Poslední kapitola teoretické části se zabývá právní úpravou, související s tímto problémem.

Druhá část bakalářské práce se zabývá třemi případy z praxe a jejich rozbořem. Kazuistiky jsou pojaty jednotlivě, každá z nich je rozebrána z hlediska oběti, mobbéra a společnosti. Za každou kazuistikou je pokus o celkový objektivní pohled, který odpovídá na jednotlivé otázky tj. co by mohlo být příčinou násilí na pracovišti, jaké důsledky šikana měla pro oběť, mobbéra, společnost, jak se oběť bránila apod.

Cílem této práce je naučit se pojmenovat některé konflikty na pracovišti, seznámit společnost s tak závažným problémem jako je šikana na pracovišti, který se může kdykoliv vyskytnout kolem nás. Autorka chce čtenáře informovat o strategiích mobbéra a jak se postižená osoba může bránit.

Doufá, že se lidé začnou více dívat okolo sebe, vnímat problémy jiných, všímat si signálů chování, které mohou mít pro všechny nepříjemné důsledky. Chtěla by, aby bakalářská práce našla své uplatnění ne jen jako průvodce, ale i jako smysluplný zdroj pomoci i objektivních informací.

„ Inteligentní lidé se snaží problémy řešit, geniální se je snaží nedělat! “

Albert Einstein

TEORETICKÁ ČÁST

1. VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ - DEFINICE

Mobbing – (z angl. to mob = vulgárně vynadat, vrhnout se na) mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jehož se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).¹

Bossing – jde o mobbing , kdy šikanujícím je nadřízený. Nadřízený využívá svého postavení a svoji moc. O bossingu se hovoří tehdy, když nadřízený vytváří na podřízeného (zaměstnance) tlak, aby si vynutil jeho přizpůsobení neboli poslušnost.²

Bullying – je výraz pro mobbing. Jde o šikanování osob mezi sebou tyranizováním, zastrašováním, ponižováním a pomluvami. Pojem Bullying se prosadil zejména ve Velké Británii.³

Konflikt – je jednou z náročných životních situací, ve které jde o střetnutí protichůdných sil na cestě k cíli. Jako konflikt vnímáme zpravidla každou situaci, v níž je nutno vybrat z určitých variant či alternativ jednu. Do konfliktu se dostávají potřeby, hodnoty, zájmy, cíle, názory.⁴

Moc – Schopnost určovat a kontrolovat chování druhých, a to i proti jejich vůli.⁵

¹ KRATZ H.-J.: *Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, s.15. ISBN 80-7261-127-5.

² HIRIGOYEN M.-F.: *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1.vyd. Praha Academie, nakladatelství věd ČR 2002, s. 69, ISBN 80-200-0994-9

³ BULLYING[online]. 2013 [cit. 2013-02-18]. Dostupné na WWW: <http://sikanavpraci.webnode.cz/co-vsechno-je-sikana/bullying/>

⁴ KOMÁRKOVÁ R., SLAMĚNÍK I., VÝROST J.: *Aplikovaná sociální psychologie*. III, 1.vyd., Grada, spol s.r.o. 2001, s. 77. ISBN 80 247-0180-4

⁵ MGR.LUKÁŠ URBAN, PHD., MGR. JOSEF DUBSKÝ A KOLEKTIV.: *Sociální patologie*, Policejní akademie ČR Praha 2011, s.23. ISBN 978-80-7251-361-1

Násilí – Je to takový druh lidského chování, které jiné lidi záměrně ohrožuje fyzickou újmou, pokouší se ji přivodit nebo ji přivodí a jeho míra roste natolik, že se hovoří o epidemii.⁶

Staffing – představuje útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky, cílem je úplné zničení nadřízeného.⁷

Sexuální obtěžování – za ponižování lidské důstojnosti považuje i nežádoucí chování, sexuální prvky na pracovišti, které jsou nevídané, nevhodné, a urážlivé, nebo které může být druhým účastníkem pracovně – právního vztahu oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivňují výkon práv a povinností vyplývajících z pracovně právních vztahů.⁸

Šikana – pochází z francouzského slova „chicane“, což znamená fyzické i psychické onemocnění, či týrání jedince v kolektivu. Varianty šikany jsou různé, stejně jako metody, kterými je prováděna.⁹

⁶ POJEM NÁSILÍ, Wikipedie [online]. 2013 [cit. 2013-02-18]. Dostupné na WWW:
< <http://cs.wikipedia.org/wiki/Násilí> >

⁷ HIRIGOYEN M.-F.: Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. 1.vyd. Praha Academie, nakladatelství věd ČR 2002, s. 68, ISBN 80-200-0994-9

⁸ ZÁKON Č. 65/1995 Sb. – zákoník práce ve znění zákona č. 155/200 Sb

⁹ VÝROST J., SLAMĚNÍK I.: *Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha isv.1997, s. 325. ISBN 80-85865-20

2. FORMY NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI

Tato kapitola se zaměřuje na jednotlivé podoby násilí typické pro pracovní prostředí. M. F. Hirigoyen popisuje, že *psychickým týráním na pracovišti je třeba rozumět každé zneužívající chování projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima.*¹⁰

Mezi lidmi dochází k nejrůznějším nesvárům, hádkám a násilným projevům. Také v pracovním kolektivu odedávna vznikají vážná nedorozumění, počínaje nevyřešeným pracovním sporem, přes šikanu a konče agresivním psychickým terorem, příčiny jsou různé. S tímto chováním je také spojeno násilí mezi lidmi. Násilí je často účinným prostředkem k dosažení cíle. Taktéž bývá typickým znakem válek, rasismu, chuligánství. Násilí je každé chování, kterým druhému ublížíme nebo mu způsobíme bolest. Trauma, které je způsobené násilím může mít následky v oblasti tělesné, psychické nebo sociální.

Násilí mezi lidmi má různé podoby:¹¹

- **tělesné:** rvačky, tělesné tresty, tělesný útok, týrání, teror, teroristický útok
- **citové:** verbální (slovní), útoky na lidskou důstojnost, zesměšňování, ponižování, zneužívání moci, vyhrožování, citové vydírání, psychický teror
- **sexuální zneužívání:** obtěžování, zneužívání, ale také nabídka ke komerčnímu sexu, prostituce, pornografie
- zanedbávání, nedostatek péče

Násilí bývá příčinou i důsledkem sociálně patologického chování. Patří sem jevy společensky nežádoucí jako např. chudoba, nezaměstnanost, vysoká rozvodovost, a jevy společensky nebezpečné, pod kterými si lidé nejčastěji představí gamblerství,

¹⁰ HIRIGOYEN M.-F.: *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1.vyd. Praha Academie, nakladatelství věd ČR 2002, s. 59. ISBN 80-200-0994-9

¹¹ Násilí, [online]. 2013 [cit. 2013-11-03]. Dostupné na WWW: <http://www1.szu.cz/czpz/nasili/visze.php>

vandalismus, drogovou závislost nebo alkoholismus. Mezi tyto jevy můžeme zahrnout i mobbing, bossing, sexuální obtěžování apod.

Podle H. J. Kratze se v poslední době negativní projevy ocitly v popředí zájmu veřejnosti, právem se odsuzují a získaly trefnou, snadno zapamatovatelnou nálepku: mobbing.¹² V pracovním prostředí dochází neustále k menším konfliktům, střetům, ale příčiny jsou různé. Tyto konflikty vznikají z rozdílných potřeb a hodnotových představ lidí a právě ty se mohou stát základem pro vznik patologických vztahů v kolektivu. Nemůžeme vždy říci, že každý konflikt je počátkem mobbingu. Avšak mobbing je v dnešní době jev, který nelze podceňovat.

2.1 HISTORIE

Slovo mobbing pochází původem z angličtiny, základem je sloveso „mob“, které vyjadřuje obtěžovat, napadat, vulgárně vynadat, vnucovat se. Výrok mobbing byl poprvé použit rakouským etologem a nositelem Nobelovy ceny Konradem Lorenzem, který jím označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce. V 60. letech minulého století švédský chirurg Heinemann tento výrok přenesl do oboru lidského chování. V roce 1993 zavedl pojem mobbing v Německu švédský psycholog profesor Leymann. Profesor Heins Leymann při svém výzkumu pacientů (s komunikačními a vztahovými problémy) zjistil, že někteří kolegové a spolupracovníci se chovají ke svému kolegovi způsobem „útočící smečky“. První byl termín mobbingu systematicky popsán až na začátku osmdesátých let dvacátého století.¹³

Mobbing může být překládán jako šikana, ale není to přesné. Šikana představuje i jednodušší formy např. ubližování, fyzické napadení, ale u mobbingu se vyskytují více rafinovanější způsoby, převažuje zde újma psychická.

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

¹³ KRATZ H.-J.: *Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, s. 15. ISBN 80-7261-127-5

Položme si otázku, proč se v poslední době množí mobbingové aktivity? O vnitřní klid nás může připravit zlý kolega či kolegyně, ale i zlý soused. Téměř každý z nás se prý setká v profesním životě s nějakou formou násilí, ať už jako oběť, nebo jako průvodce nebo neutrální pozorovatel. Švédští psychologové uvádějí, že k tomuto chování vede mobbéra motiv. Popisují čtyři základní motivy:¹⁴

- Je stržen sociální status mobbéra.
- Je ohrožena svoboda i rozhodování a jednání mobbéra.
- Je ohrožena práce a funkce mobbéra.
- Mobbér se chce cítit bezpečně a chce být uznávaný.

V dnešní době firmy kladou velký důraz na výkonnost a úspěšnost. Také se očekává, že úspěšní zaměstnanci budou pracovat přesčas a jsou vystaveny velkému tlaku. Zaměstnanci jsou často unaveni, vyčerpani, podrážděni. A proto je velmi důležité, v jakých podmínkách pracujeme, jaké máme vztahy na pracovišti, jaké je chování nadřízených, ale i kolegů. Jsou-li na pracovišti dobré vztahy, důvěra jak ze strany zaměstnavatele, ale i zaměstnanců, vzniklé konflikty se řeší snadněji a k mobbingu dochází velmi zřídka.

2.2 MOBBING

Slovo mobbing má mnoho definicí. Tento pojem se dostává do médií a dostává se do podvědomí diváků. Lidé se začínají zajímat o mobbing, neboť se dotýká každého z nás. Jak jsem již výše uvedla, šikana na pracovišti v jakékoliv formě je nejskrytější druh šikany.

O mobbingu se v pracovním lékařství hovoří tehdy, pokud se na některou osobu útočí systematicky a po dlouhou dobu. Švédský sociolog profesor Heins Leymann

¹⁴ MOTIV MOBBINGU, [online]. 2013 [cit. 2013-01-03]. Dostupné na WWW:
<http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/mobbing-psychicky-terror-na-pracovisti/>

navrhl 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.*¹⁵ Mobbingem tedy rozumíme takové chování na pracovišti, které má oběti zastrašit, ponižit a vyřadit z pracovního procesu, kdy se jedná o konání podmíněné délkou a způsobem jednání s vymezenými rolemi mobbéra a oběti.

Nejčastěji se mobbing vyskytuje mezi osobami stejně postavenými a jednotlivé případy jsou často nenápadné. Mobbing na pracovišti vzniká z různých důvodů, ale cílem převážně bývá donutit oběť, aby opustila svoji pracovní pozici. Mnoho autorů se shoduje, že nejčastějším cílem mobbingu je odstranění nepohodlného kolegy či podřízeného bez zbytečných výdajů.¹⁶

O mobbingu mluvíme jako o velmi citlivé záležitosti, a proto je velmi náročné rozplétat některé případy mobbingu, s ohledem na důvěru, typickou je důkazní nouze. Psychický teror jakéhokoliv druhu se těžko dokazuje a jednotliví zúčastnění mají hodně dobrých důvodů mobbing tajit (např. vedení nechce být považováno za nekompetentní). Jednotlivé incidenty se mohou pohybovat na hranici dobrých mravů (málo kdy na hranici zákona) nebo mívají podobu zdánlivě drobných naschválů (větrání, mlaskání, znečištění osobních věcí) např. co je pouze nevhodný vtip, případně nevhodně pojatý krajový či firemní zvyk a co už je mobbing nebo sexuální obtěžování (např. políbení na tvář při nabídnutí tykání). Trvá-li mobbing tak dlouho, že oběť začíná vykazovat symptomy snížené pracovní výkonnosti např. zvýšenou nemocnost, je těžké někdy rozpoznat, co je důsledek a co příčina (jde-li o zvýšenou nemocnost v důsledku mobbingu nebo o problémového pracovníka, který se tímto způsobem "ulejvá" a případná narážka ze strany kolegů nebo nadřízeného není mobbing, ale výraz zoufalství). Dále, důležitou roli hraje postoj oběti k některým pro jiné neohrožujícím způsobům chování a jeho vyjádření. Např. nemohu vědět, že dělám něco, co se paní X nelíbí, pokud je u nás ve firmě zvykem to dělat (např. věšet si nahotiny na stěny v převážně mužském kolektivu), když paní X mi to nesdělí.

¹⁵ HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, s. 10-11.
ISBN 80-85186-62-4

¹⁶ KRATZ H.-J.: *Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, s. 14.-16.
ISBN 80-7261-127-5

2.3 BOSSING

Bossing je jednou z forem mobbingu. Bossingem rozumíme nátlak vedoucího pracovníka, zaměstnavatele na podřízeného, zaměstnance s cílem vynutit si jeho poslušnost. Lze říct, že se jedná o šikanování podřízeného vedoucím pracovníkem tzv. „o mobbing shora“.

Všude kolem nás se setkáváme s neshody a konflikty. Je pouze na nás jak se s těmito situacemi naučíme žít a vyrovnávat se s nimi. Drobné perverzní činy jsou natolik časté, až se nám zdají být normální. Začíná to zcela prostě nedostatkem respektu, lži nebo manipulací. Takové chování nám připadá nesnesitelné jedině tehdy, když se nás přímo dotýká. Jestliže na takové jednání sociální skupina, ve které se objeví, nijak nezareaguje, mění se postupně v průkazné a perverzní chování s vážnými důsledky pro psychické zdraví oběti.¹⁷

2.4 SEXUÁLNÍ OBTĚŽOVÁNÍ

Za závažnou formu násilí se považuje sexuální obtěžování, s kterým se často 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 vytváření nepřátelského, zneklidňujícího nebo ponižujícího prostředí na pracovišti nebo jednání sexuální povahy, které může být oprávněně vnímáno jako podmínka nebo rozhodnutí, která ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovně právních vztahů.“*¹⁸

Sexuální obtěžování je neetické chování na pracovišti. Někteří odborníci považují sexuální obtěžování za druh mobbingu.¹⁹

¹⁷ HIRIGOYEN M.-F.: *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1.vyd. Praha Academie, nakladatelství věd ČR 2002, s. 17. ISBN 80-200-0994-9

¹⁸ ZÁKONÍK PRÁCE 65/1965 Sb. ve znění pozdějších změn a novelizací

¹⁹ WÁGNEROVÁ A KOL.: *Psychologie práce a organizace*, Praha Grada Publishing 2003, s.32.-33. ISBN 978-80-247-2339-6

Sexuální obtěžování často mívá formu dvojsmyslných řečí, nenápadných návrhů po nátlak, viditelných pohledů, doteků, ale může mít formu tvrdého sexuálního tělesného obtěžování nebo dokonce znásilnění.²⁰

²⁰ MIKULÁŠTÍK. M.: Komunikační dovednosti v praxi, Praha Grada Publishing 2003, s. 207.
ISBN 978-80-247-2339-6

3. STRATEGIE A METODY MOBBINGU, BOSSINGU, A SEXUÁLNÍHO OBTĚŽOVÁNÍ

3.1 STRATEGIE A METODY MOBBINGU

Komunikace je základní potřebou člověka a zároveň i předpokladem pro společenské kontakty. Pokud někdo nemá možnost si pohovořit s ostatními kolegy, přáteli, odevzdávat a vyměňovat si informace, začne již za krátkou dobu v takových poměrech trpět. Jsou-li tedy společenské kontakty omezeny, je to pro každého jednotlivce zátěž, ale i společenský problém. O nerovnoměrnou zátěž však jde pouze tehdy, pokud nás ostatní, jako jednotlivce, zdánlivě úmyslně zatlačují do izolace. V těchto situacích se člověk cítí velmi nejistý a doufá, že tento nepříjemný stav co nejrychleji skončí. Tyto situace převážně mají jen krátké trvání, ale u mobbingu je tomu naopak. Jak dlouho trvá izolace jedince, zda bude někdy ukončena, to postižený neví. V tomto případě si většina obětí neumí vysvětlit, proč jsou přehlíženi a jakýmkoliv brutálním způsobem trestáni.

Svoji roli zde často sehrává i skupinové donucování. Strach z toho, že „já“ budu z kolektivu vyloučena, je silnější než špatné svědomí. Podíváme-li se do minulosti, jedná se o jev, který lze pozorovat již u dětí. Strategie a metody, které užívají dospělí k tomu, aby někoho odklidili do ústraní či znemožnili, nejsou o nic horší než metody u dětí. Mobbéři jsou při svých postupech velice vynalézaví. Způsob, metoda či strategie, kterou mobbér použije, záleží na mnoha okolnostech, například na tom, zda je mobbér muž či žena, na pracovních podmínkách, ale i na hierarchickém postavení ve firmě.

Základní strategie mobbingu:²¹

- Základní strategie je izolace. Oběť není zvána na porady, důležitá sezení, je ignorována. Kolegové s ní odmítají komunikovat a může dojít k situacím, kdy spolupracovníci si vypomohou sami a potencionální oběti postaví pracovní stůl do kouta.

²¹ HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, s. 54.
ISBN 80-85186-62-4

- Ignorování oběti. Postiženého nezdraví, nekomunikují s ním. Kolegové se často chovají jako by neexistovala.
- Odmítnutí podpory. Oběť prosí o pomoc, že nestíhá. Je odmítnuta, na otázky nepřichází rozumné odpovědi a rady jsou odpirány.
- Zavírání dveří. Jakmile se oběť dostane do blízkosti kolektivu, mobbér zavírá demonstrativně dveře. Je to jednoznačné gesto, kdy mobbér dává najevo, že oběti vstup a poslouchání je zakázáno.
- Odmítnutí spolupráce. Pokud se jedná o spolupráci s ostatními kolegy, tak se mobbér snaží, aby oběť nebyla zahrnuta do spolupráce.
- Šířením pomluv. Oběť se stává vděčným námětem pomluv, neustále se přetřásá jeho osoba, soukromý život, chyby se zveličují. Mobbér si často přidává lež. Pokud oběť udělá chybu, mobbér ihned informuje nadřízeného.
- Sabotování práce. Oběti nejsou sděleny důležité informace, ponechává se v nevědomosti. Tímto se dostává do nepříjemných situací, a pokud se začne stranit, ihned je mu odpovězeno „že má dávat pozor“ apod. Výsledky práce oběti se často ztrácí, věci v kanceláři jsou často poškozeny.
- Poškozování soukromí. Oběť je často prezentována jako nenormální a pro firmu neschopný člověk. Soukromí oběti je přetřásáno, oběť dostává anonymní emaily a telefonáty. Rozebírá se manželský život, děti a také společenský život.
- Náhlé ukončení rozhovoru. Jakmile oběť vejde do místnosti, ihned zavládne ticho. Oběť je označena jako rušivý faktor.
- Zpronevěry. Důležité dopisy, pracovní materiály, které postižený neustále očekává, mu nedochází.
- Zákeřná blokáda. Zdráhání se spolupracovat s tím druhým, což je otevřená přímá forma překážky, která se provádí jak ve směru zdola nahoru, tak i na stejné úrovni.
- Duchovní krádež. Dobré nápady, návyky, které vytvořila oběť, se přednesou nadřízenému jako vlastní. Oběť se často nedozví, proč shora nepřichází žádná reakce nebo uznání.

3.2 STRATEGIE A METODY BOSSINGU

Bossing je jednou z forem mobbingu. Jedná se o mobbing shora tj. o šikanování podřízeného vedoucím pracovníkem. Bossing je určitá forma praktického nátlaku a teroru na pracovišti, přetrvává po delší dobu a objevuje se opakovaně. Důvodů k tomuto chování může být mnoho. Jak již autorka uvedla, existuje mnoho motivů, které vedou k bossingu. Je to velice závažný jev, neboť vedoucí pracovník by měl řešit mezilidské problémy na pracovišti a ne je vytvářet.

Základní strategie bossingu : ²²

- Sisyfovská taktika. Vedoucí podřízenému přiděluje namáhavou práci, jejichž smysl mu naprosto uniká. Oběť si je vědoma, že je práce zbytečná a nesmyslná.
- Přidělování nevhodných úkolů. Zaměstnanci jsou přiděleny úkoly, které mají smysl, ale jsou pod kvalifikační úroveň a dovednost zaměstnance.
- Nečekaná překvapení. Jsou prováděna po delší době nepřítomnosti pracovníka na pracovišti (dovolená, nemoc). Po svém návratu je zaměstnanec nemile překvapen.
- Pracovní izolace. Je to izolace, kdy pracovník není zván na porady, nedostávají se mu informace a nejsou mu sděleny výsledky.
- Trvalá kontrola. Činnosti zaměstnance jsou přehnaně kontrolovány. Nadřízený vyžaduje předložit vše i malé, dílčí výsledky. Podřízený musí hlásit příchody do práce, veškeré telefonáty apod. Takovým chováním nadřízený vyslovuje k podřízenému otevřenou nedůvěrou.
- Zpochybňování psychického stavu oběti.

Nadřízený bohužel disponuje velkým rozsahem pravomocí. Výše uvedené chování se oběti těžko dokazuje. Pokud za postiženým nestojí silný pracovní kolektiv, oběti nezbývá jiná možnost než takové chování od vedoucího pracovníka trpět anebo opustit pracoviště.

²² JANOUŠEK, V.: Co je to bossing. (cit. 2013-03-05). Dostupné z: <http://www.zena-in.cz/clanek/dusledky-sikanovani-v-zamestnani/kategorie/laska-a-vztahy/rubrika/vztahy-a-sex/offset/9>

3.3 FORMY SEXUÁLNÍHO OBTĚŽOVÁNÍ

Sexuální obtěžování stojí stranou klasického mobbingu. Jsou autoři, kteří jej do mobbingu nezahrnují a povyšují jej na stejnou příčku vedle mobbingu. M.-F. Hirigoyen ve své knize „Psychické násilí v rodině a v zaměstnání“, jej označuje jako násilí na pracovišti. Shrneme-li to, tak sexuální obtěžování je častou formou násilí na pracovišti, a to násilí, v podobě psychické, výjimečně fyzické. Mnohdy bývá velmi obtížné prokázat jej, neboť každý jedinec vnímá chování jiných osob odlišně. Je na oběti zda označí chování na pracovišti jako sexuální obtěžování. Za samotné obtěžování se považuje např.:²³

- Narážky na soukromý život
- Konverzace se sexuálním podtextem
- Fyzické projevy – doteky, které nejsou vhodné
- Vynucování sexuálních kontaktů, znásilnění, sexuální vydírání
- Neverbální, způsob jako dvojsmyslná gesta
- Prohlížení pornografických materiálů v zaměstnání
- Flirtování s kolegy, obchodními partnery
- Milostné vztahy na pracovišti
- Posílání lechtivých vtipů a obrázků
- Ukazování erotických časopisů

²³ ODDĚLENÍ GENDER A SOCIOLOGIE, sociologický ústav AV ČR: Obtěžování žen a mužů z důvodu pohlaví a sexuální obtěžování na pracovišti, 2005,s.30

4. TYPICKÉ PŘÍČINY MOBBINGU, JEJICH PACHATELÉ A OBĚTI

Zamysleme se nad tím, jak vzniká mobbing? Jako spouštěcí mechanismus je vždy konflikt. Samozřejmě, že ne každý konflikt vede k mobbingu, to vše záleží na dané situaci, na okolnostech, na oběti a pachateli. Položme si otázku co je to konflikt? Pojem konflikt, užívaný odedávna pro spory diplomatické (z lat. *confligere* = srazit se, utkat se, zapojit) převzala do své terminologie také psychologie, a tak se diplomacie stala součástí našeho denního života. Konflikty vznikají mezi námi, konflikty vznikají v nás.²⁴ Velmi důležitou roli na pracovišti hrají již známé faktory. Jedním z nich je pracovní klima. Člověk by se měl na pracovišti cítit dobře a to závisí hlavně na atmosféře podniku.

Popíšeme si několik typických příčin, které často nahrávají mobbingu a přiznejme si, že se s některými setkáváme každodenně.²⁵

- Stres z přetížení nebo špatná organizace práce. Přehnané požadavky, častá tíseň v zaměstnání působí na mobbing velmi příznivě. Zaměstnanec se dostává do stresu, je vyčerpaný a takto lehce vznikají chyby. K tomu všemu se přidá špatná organizace práce, přičemž tlak shora se stupňuje a kolegiálnost, ohleduplnost a ochota si s kolegy vzájemně vypomoci zaostává. Vážné komunikace a stres přispívá k výměně názorů.
- Jednostrannost a nuda. Zaměstnanci se nudí, nemají mnoho práce a vymýšlí hloupé nápady. Jednotvárnost práce provokuje k touze po změně, ale není to vždy jednoznačné. V těch nejhorších případech zaměstnanci udělají své nervové soustavě dobře tak, že znepríjemní život všem ostatním. Nehledě na to, že i ty nejmenší požadavky představují stresový faktor, který nelze podceňovat, neboť i tak málo dokáže vyvolat agresivitu.
- Špatný styl řízení. Je velice závažným mobbingovým faktorem. Mnoho odborníků pokládá psychický teror na prvním místě za problém v řízení podniku. Mnohdy sami vedoucí pracovníci jsou slabým článkem a nepříjemnými strůjci konfliktu. Slabý vedoucí, který na svůj úkol nestačí,

²⁴ SPURNÝ J.: *Psychologie násilí*, 1.vyd. Praha: Euronion s.r.o. 1996, s. 30. ISBN 80-85858-30-4

²⁵ HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, s. 16.
ISBN 80-85186-62-4

znervózňuje své podřízené a vytváří mobbingové klima a to samé se také stává u příliš autoritativního vedoucího, který nedává žádný prostor kritice a diskusím.

- Konkurenční tlak, strach z nezaměstnanosti. Jsou firmy, kde se zaměstnanci nemusí bát o své místo, kde postup má své metody, což posiluje pracovní klima a mobbér zde nemá žádnou šanci. Jestliže ovšem zde vévodí a podporuje pracovní klima strach, pak ti slabí vsadí na psychický teror. Zaměstnanci jsou pod tlakem, a aby nezmeškali postup, či aby nebyli propuštěni, tak ne jeden z nich sáhne ke špinavým metodám.

Shrme-li to, tak jednotlivé faktory, které atmosféru ve firmě zamořují, spolu často souvisí. Mnohdy frustrace, zlost či strach se mění v agresivitu. Jak se již autorka zmínila, v mobbingu hraje velmi důležitou roli prostředí. Podíl oběti na mobbingu je velice malý. Zaměstnanci by měli být ve firmě spokojeni, měla by být dobře nastavena pracovní kultura, klima, měl by být vhodný řídicí personál a velice důležitý je styl řízení.

Profesor Leymann uvádí deset základních příčin pro znak mobbingu:

- Firemní kulturu s nízkou úrovní etiky.
- Závist a konkurenční vztahy.
- Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.
- Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí, autoritářský styl vedení.
- Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.
- Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.
- Strach před ztrátou zaměstnání.
- Závist a konkurenční vztahy.
- Destruktivní zacházení s chybami či omyly.
- Podstatné rozdíly v míře, nedostatek tolerance.

4.1 OBĚŤ MOBBINGU

Oběti mobbingu se nevyznačují typickými osobnostními znaky. Dr. M. Resch tvrdí, že typická oběť mobbingu neexistuje.²⁶ Zkušenost všech říká, že pracovníci, kteří se často stávají obětmi mobbingu, jsou méně výkonní, citliví, neprůbojní, choulostiví, labilní a pesimisticky založení. Jsou často přecitlivělí a jejich nervová soustava je velmi křehká, proto nejsou schopni dovést konflikty ke konstruktivnímu řešení a ubránit se.

Mobbing se vyskytuje ve všech oborech. Dle profesora Zapfa jsou nejvíce ohroženy tři skupiny a tj. (H.Jürgen-KRATZ 2005)²⁷

- resort zdravotnictví a sociálních věcí
- resort školství a tělesné výchovy
- státní správa

Profesor Zapf to vysvětluje tím, že učitelé, vychovatelé, zdravotníci, policisté pracují ve větších kolektivech na stejné úrovni, musí zde komunikovat a jsou závislí na spolupráci. Je zde větší prostor pro mobbing. Menší firmy si takové chování nemohou dovolit, mají více prostředků pro motivování zaměstnanců, odborníky po manažerské stránce, a pokud se zde vyskytne obdobné chování, ihned dokážou zareagovat.

Co se týče pohlaví, mobbing může postihnout stejnou měrou ženy i muže. Nelze opomenout, že zdravotně postižení se setkávají s mobbingem pětkrát častěji než jejich spolupracovníci bez zdravotního postižení.

Výzkum rovněž ukázal, že jediná žena v mužském kolektivu má velice těžké postavení a snadno se stává terčem útoků, což mohu potvrdit i z mých zkušeností. Často tyto ženy pracují v profesi, na kterou se díváme jako na mužskou. Následkem toho musí pracovat s předsudky a nepřátelstvím. Také je tomu naopak, kde muž vykonává typickou ženskou práci.

²⁶ HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, s. 34
ISBN 80-85186-62-4

²⁷ KRATZ H.-J.: *Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, s. 21.
ISBN 80-7261-127-5

Brigitte Hubert ve své knize „Psychický teror na pracovišti“ popisuje osoby, které se často stávají obětí teroru na pracovišti.²⁸

- *Osoba nápadná.* Lidé, kteří se od ostatních nějakým způsobem odlišují, často bývají označeny za outsidersy. A netýká se to pouze vizáže, ale také osob, které mají tělesnou vadu, jiný dialekt, cizinců, ale i svobodných matek. Nejsmutnější na tom je, že osoba, která patří k menšině, bývá často šikanována a vyčleňována z kolektivu.
- *Osoba úspěšná.* Často se to týká osoby, která byla a je oblíbená, byla povýšená, ale na její místo chtělo více jednotlivců a tato skutečnost se potýká se závistí, zlem a pomstou. Osoba úspěšná bývá často terčem posměšků a zlomyslných narážek.
- *Osoba osamocena.* Výzkumy ukázaly, jak jsem již výše uvedla, že jediná žena v mužském kolektivu se stává mnohem častěji obětí šikany na pracovišti.
- *Osoba nová.* Pokud přijde nová kolegyně na pracoviště, měli bychom k ní přistupovat přívětivě, alespoň nezaujatě. Často tomu tak nebývá. Závist a výhrady se objevují především tehdy, pokud se nová síla prezentuje něčím novým, co by nás mohlo ohrozit např. je mladší, má vyšší vzdělání apod.

V praxi se též můžeme setkat s pojmem falešná oběť neboli nepravá oběť. Takto se označuje taková osoba, která se vydává za oběť trestného činu, ale ve skutečnosti není. V literatuře se taktéž objevuje ve stejném významu i označení předstírající oběť, údajná oběť, či syndrom falešné viktimizace (SFV). Téma nepravé oběti je zatím málo prozkoumaný problém, neboť falešná viktimizace představuje poměrně široký a různobarevný jev. Z praxe jsou známy nepravé oběti, sexuálního zneužívání, znásilnění, loupežných přepadení a samozřejmě i podvodů. Motivem může být mít „statut oběti“ (ze kterého samozřejmě plynou i určitá finanční zvýhodnění), ale i získání pozornosti médií.²⁹ Například u domácího násilí můžeme rozeznat tři typy oběti.³⁰

²⁸ HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, s. 20.
ISBN 80-85186-62-4

²⁹ ČÍRTKOVÁ, L. *Moderní psychologie pro právníky*. Praha : Grada. 2008, s. 102, ISBN 80-85176-69-4

Pravá oběť - dochází k útokům na její lidskou důstojnost, zdraví a život.

Nepřavá oběť - nedochází, ale je přesvědčena, že ano (percepční přesvědčení).

Falešná oběť - ví dobře, že není ohrožena, ale DN použije jako boj proti partnerovi.

4.2 PACHATELÉ MOBBINGU

Každý jedinec v krizi se může na svou obranu uchýlit k perversním mechanismům, ale ne vždy to znamená, že jde o patologii. Někteří z nás kvůli zisku dokázali zmanipulovat jedince. Pojem perverzity však zahrnuje strategii zneužití a následné destrukce jiného jedince, po nichž nepřichází pocit viny.³¹

Kdo je pachatelem mobbingu? B. Huberová ve své knize „Psychický teror na pracovišti“ uvádí, že stejně jako nemůžeme popsat typickou oběť, nemůžeme popsat ani typického pachatele. Mobber je člověk, který je egocentrický, skromnost je pro něj cizí a má potřebu sebezdokonalení. Bývá samolibý, namyšlený, autoritativní, má pocit vlastní důležitosti, výjimečnosti a nepostradatelnosti. Mobbér se cítí méněcenně a to vše vychází z jeho nespokojenosti se svým vlastním životem, postavením a vztahy. Bývá výbušný, nervózní a popudlivý. Má rád manipulace s lidmi a to vše mu slouží jako následky k uspokojení moci převahy, ke zvýšení sebeúcty. Často bývá nevraživý a podrážděný. Nemívá zájem o lidi kolem sebe, často se k jedné skupině zaměstnanců (kolegů) chová mile, k druhé nepříjemně. Je velice zaujatý k opačnému pohlaví, ke kultuře či náboženskému vyznání. Mobbér má slabou emoční inteligenci. Má velkou potřebu uznání, ale nechává zodpovědnost na druhých. Rád bývá středem pozornosti a své chyby vždy interpretuje jako chybu někoho jiného.³²

³⁰ TYPY OBĚTI, [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné na WWW:
<http://www.mvcr.cz/clanek/domaci-nasili-seminar.aspx>

³¹ HIRIGOYEN M.-F.: *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1.vyd. Praha Academie, nakladatelství věd ČR 2002, s. 136. ISBN 80-200-0994-9

³² CHARAKTERISTIKA MOBBERA. (cit.2013-05-05). Dostupné z:
<http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/mobbing-psychicky-terror-na-pracovisti/>

Dle J. Spurného existují určité predispozice, které člověka předurčují ke konfliktům.³³

- Popudlivost, nedostatek vůle.
- Nižší úroveň obecných rozumových schopností.
- Citová nevyrovnanost.
- Impulzivnost, strnulost.
- Sklony k úzkosti.
- Zvýšená agresivita.
- Snaha svalovat vinu na druhé.
- Neschopnost přizpůsobit se.
- Sklony nekriticky přijmout názory.

Ne vždy tyto vlastnosti vyvolají konflikt jednání. Musí zde dojít k jejich spojení s podnětnou situací a motivem. Hovořit o skupině pachatelů mobbingu na všeobecné úrovni má jen malý význam. Brigitte Huberová je rozlišuje takto:³⁴

- *Strůjci*. Jsou při mobbingu určujícími činiteli, vymýšlí stále nové hanebnosti, nenechají oběť vydechnout a slibují si od toho všeho uznání. Mnozí z nich jednají sami nebo si ve skupině kolegů hledají spojence.
- *Náhodní pachatelé*. Z bezvýznamného konfliktu se může vytvořit spor, kde jde o vyrovnaný boj, dokud jeden nezíská převahu. Vyhrávající jedinec si může vybrat, zda svoji převahu zneužije a zničí kolegu nebo zda zlomyslností zanechá.
- *Spoluúčastníci*. Zde se vyskytují dva typy. Jedno aktivně podporují strůjce svým chováním a druzí, kteří se snaží celý problém nevidět. Nechtějí být do těchto problémů vtaženi. Rovněž na tyto osoby padá zodpovědnost, neboť mobbing je možný pouze s pomocí spoluúčastníků. Profesor Leymann označuje tyto osoby za potenciální pachatele.

B. Huberová ve své knize popisuje jaké pohlaví více mobbuje. Jak již bylo výše uvedeno, nelze to zpravidla přesně říci. Jak v ženském tak mužském kolektivu se vždy

³³ SPURNÝ J.: *Psychologie násilí*, 1.vyd. Praha: Euronion s.r.o. 1996, s. 25. ISBN 80-85858-30-4

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

najde nějaká osoba, která to zkusí a zde už jen záleží na kolektivu, pracovním prostředí a povaze potencionální oběti, zda takové chování dovolí. Dále uvádím typické strategie mobbujících žen a mužů.³⁵

K typickým ženským metodám patří:

- *Posmívání se kolegyni.*
- *Přiložení si polínka do ohně.*
- *Štvaní za zády oběti.*
- *Postižená se ocitá pod neustálou palbou kritiky.*
- *Kolegyně nedokončí jedinou větu, protože ji přerušují.*
- *Znepokojování kolegyně neustálými narážkami, které nikdy nekonkretizuje.*

K typicky mužským metodám patří:

- *Neustálé upozorňování na slabé stránky oběti, oběť systematicky shazuje.*
- *Na místo argumentů vyhrožuje, někdy i násilím.*
- *Ignorování kolegy, je pro nás vzduch.*
- *Znepokojujeme kolegu cynickými poznámkami a jeho způsobem života. Podsouváme oběti stále nové a nevděčné činnosti, o jejichž smyslu ji vědomě necháváme v nejistotě.*

Jaké taktiky jsou pro oběť bolestivější? Nelze určit, jaké jsou bolestivější, v každém případě sledují rozdílné strategie jeden a týž cíl, a to jak postiženého zneklidnit a zahnat ho do úplné izolace.

³⁵ HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, s. 27/25.
ISBN 80-85186-62-4

5. FÁZE MOBBINGU

Mobbing není krátká epizoda ani každodenní povinnost, nýbrž zdoluhavý vysilující proces vyznačující se obrovskou dynamikou. Na základě nesčetných pohovorů dochází sociolog Heinz Leymann ve své knize *Mobbing* (Reinbech 1993) k tomuto závěru: „*Jednotlivé případy mají vždy shodný průběh.*“

Typický mobbingový proces lze rozdělit do čtyř fází:³⁶

1. fáze – prvotní konflikt
2. fáze – systematicky se vykonává psychický teror
3. fáze – reaguje personální vedení, případ se stává oficiálním
4. fáze – oběť mobbingu je vyloučena z firemního společenství (zlomení oběti)

Všechny čtyři fáze nelze vždy aplikovat na určitý případ mobbingu, neboť různé faktory, které ovlivňují mobbing mohou způsobit jeho odlišný průběh. H.-J. Kratz ve své knize uvádí, že strukturu průběhu mobbingu může významně ovlivnit například když:³⁷

- se šikanovaná osoba začne na začátku druhé fáze bránit, pustí se do trýznění toho, kdo se na ní dopouštěl mobbingu,
- se osoba, která je týraná zastane v druhé fázi nadřizený nebo mu pomohou kolegové,
- šikanovaná oběť včas změní pracovní prostředí,
- nenastane třetí fáze, nýbrž odpovědný management zavře oči a odmítne vzít mobbing na vědomí,
- odpovědní pracovníci zakročí ve třetí fázi a zapůsobí na mobbéra personálními opatřeními – přeložením, napomenutím nebo propuštěním,
- zúčastněné strany propracovanou „strategii řešení sporů“ jsou schopny vyřešit konflikty již v první fázi.

³⁶ HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, s. 34.
ISBN 80-85186-62-4

³⁷ KRATZ H.-J.: *Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, s. 23.
ISBN 80-7261-127-5

Na těchto faktorech vidíme, že vždy nemusíme přijímat všechny čtyři fáze průběhu mobbingu a kdykoliv je možné v prvních třech fázích ukončit eskalaci konfliktu.

5.1 PRVOTNÍ KONFLIKT

Jak bylo již zmíněno, na počátku je vždy konflikt. Na počátku také mobbing začíná zcela nevinně, občasnými nepříjemnými poznámkami, vtípkami, které již vyvolávají konflikt. Jak definovat konflikt? S konfliktem se setkáváme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníky. Konflikty jsou poruchy, které narušují běžný průběh zaměstnání. Vyvolávají stres, kdy cítíme napjetí a jednáme pod tlakem. Konflikty mají sklon k eskalaci, tj. že zasahují stále více lidí, rozšiřují se a zintenzivňují. Konflikty nutí k řešení, je třeba je urovnat, nelze je přecházet. S konflikty se setkáme každý den, většinou vyplývají z pracovní činnosti samé, ale mohou je také vyvolávat rozdílné postoje jednotlivých stran.³⁸

Mobbing je dynamický proces a pokud se nenalezne nějaké řešení (zúčastnění nedojdou ke smíru), je velká pravděpodobnost, že jakýkoliv malý konflikt přeroste v dlouhodobou, systematickou šikanu.

Většina obětí při prvním setkání vykazuje dle Zapfa a Grosse snahu o konstruktivní řešení. Pokud nepřátelské chování neustává, vede k duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení obětí (Leymann, 1996). Zde také mají velkou roli zúčastněné osoby. Je důležité, aby se konfliktům nevyhýbaly a řešily je. Pokud i nadále vykazuje oběť aktivitu, ta se často ukáže jako neefektivní a poté dochází k typické reakci na psychický teror, potencionální oběť rezignuje, nastává ignorace, nervozita, deprese, poruchy spánku, bolesti hlavy a je narušeno sebevědomí.

V této fázi se ještě nejedná o mobbing a stále zde existuje možnost mu předejít. Proto je žádoucí, abychom se konfliktům vyhýbali, abychom je co nejdříve rozpoznali,

³⁸ KRATZ H.-J.: *Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, s. 25.
ISBN 80-7261-127-5

řešili a překonávali. Většina konfliktů se v této fázi vyřeší a tím to může vést i k pozitivním změnám. Pokud se spor vyřeší nesprávně nebo neurovná, je to start do druhé fáze.

5.2 SYSTEMATICKY SE VYKONÁVÁ PSYCHICKÝ TEROR

Jestliže se konflikt konstruktivně nevyřeší, změní se neustálé jízlivé poznámky, vtípky a systematický, cílený psychický teror. Do této doby oblíbený kolega náhle naráží na neviditelné zdi a je odsunut od svých spolupracovníků. Poté nevyřešený konflikt ustoupí do pozadí. Po společné analýze již nikdo neví, jaké faktory mobbing vyvolaly. Šikanované osobě je určena role oběti a čelí systematickým útokům ze strany mobbéra. Psychický a fyzický stav oběti se zhoršuje, je zranitelnější, citlivější. V této fázi již není schopen „vykřývat“ veškeré cílené útoky. Oběť ztrácí sebedůvěru, trpí stále intenzivnějšími pocity strachu o svoji existenci, objevují se psychosomatické poruchy. Jako obranu volí oběť krátkodobé absence (nemoci, lázně). Tyto absence nestačí pro zotavení organismu a po vrácení do pracovního procesu je vše zpět. Nastává změna psychického stavu oběti.

V této době je šikanovaný člověk odsunut na tzv. „druhou kolej“ je stále méně schopen řešit krizové situace a zvyšuje se jeho nejistota. Nyní je mobbér spokojen, neboť se oběť chová dle jeho představ. Setrvává v defenzivě a začíná se dopouštět chyb, na které mobbér čeká. Poté mu kolegové přestanou důvěřovat a dojde k názoru, že by se obešli i bez něj.

H. J. Kratz popisuje ve své knize „Mobbing“ mobbérovy zlomyslnosti:³⁹

- *Poskytuje oběti stále menší prostor k vyjádření.*
- *Nedovoluje jí, aby s ním promluvila.*
- *Oběť je odsunuta a izolována.*
- *Oběť mobbingu se mění v „persona non grata“ (nežádoucí osobou).*
- *Jsou jim zatajovány informace důležité pro jejich práci.*
- *Stává se terčem neustálých posměšků.*

³⁹ KRATZ H.-J.: *Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, s. 28-29. ISBN 80-7261-127-5

- *Kdykoliv oběť hovoří, je přerušována, nepustí se ke slovu.*
- *Jsou napadány politické a náboženské názory oběti.*
- *Ostatní se jí posmívají kvůli národnosti*
- *Oběť bývá terorizována po telefonu, neustále je napadán její soukromý život.*
- *Mobbér intrikuje za zády oběti.*
- *Je zesměšňován nějaký její hendikep nebo vada.*
- *Mobbér zakazuje neúčastněným kolegům mluvit s postiženým.*
- *Mobbér oběť izoluje.*
- *Ústní a písemné výhrůžky jsou na denním pořádku.*
- *Mobbér napodobuje její chůzi, hlas nebo gesta.*
- *Náhle mu vytýká dosud běžné chování.*
- *Neustále zpochybňuje jeho profesní kvalifikaci a odbornou kompetenci.*
- *Kolegové, kteří projeví solidaritu s obětí, dostávají tzv. „žlutou kartu.“*
- *Původce mobbingu „hodí“ na oběť vlastní nebo vymyšlené chyby.*
- *Záhadně nastražuje léčky.*
- *Životní partner dostane anonymní informace o jejích údajných milostných aférách v zaměstnání.*
- *Rozhodnutí oběti nebývají akceptována.*
- *Ústní nebo písemné dotazy šikanované osoby zůstávají bez odezvy.*
- *Zásadně odmítá všechny názory oběti.*
- *Zinscenují se trestné činy (např. do skříňky oběti si uloží věc jiné osoby - krádež).*
- *Nedovolené otevírání nebo zadržování pošty oběti.*
- *Oběti mobbingu jsou odepíraná povýšení nebo zvýšení platu.*

5.2.1 NEJČASTĚJŠÍ STRATEGIE⁴⁰

- *Odmítnutí podpory* – kolegové odmítají prosbu oběti o pomoc, i když mají volno.
- *Ignorování oběti* – mobbér oběť nezdraví, nekomunikuje s ní.
- *Zavírání dveří* – kdykoliv se oběť přiblíží k nějaké místnosti, kolegové demonstrativně zavřou dveře.
- *Odmítnutí spolupráce*. Více kolegů má stejný úkol, mobbér se však postará o to, aby se oběť do týmu nedostala.
- *Zadržování nových informací*.
- *Náhlé ukončení rozhovoru*.
- *Prostorová izolace*.

Jak dlouho lze takové chování a jednání vydržet? Jak dlouho to můžeme snášet? U každého jedince je to individuální. Pocit, že jste vypuzeni z kolektivu, že nic neumíte, že musíte každý den snášet urážky, ponižování je zničující. Každý z nás má potřebu být uznáván, milován, být akceptován. Shrňeme-li to, je-li někdo izolován, jedná se o útok na jeho sebeúctu a důstojnost.

5.3 PŘÍPAD SE STÁVÁ OFICIÁLNÍM, REAGUJE PERSONÁLNÍ VEDENÍ

Ve třetí fázi se tento teror stává oficiálním, útoky se opakují a bývají mnohem krutější a záladnější. Mobbing nabývá na síle a mobbér používá tvrdší techniky. Oběť se stává středem pozornosti, plně si uvědomuje cílenost útoků a všechny naschvály jsou přirovnávány s cílem oběť zlikvidovat a vystrnadit ji ze zaměstnání.

V této fázi se k agresorovi mohou přidávat i jiné osoby – dosud nezúčastnění kolegové. Jejich úmysl může vycházet z nudy, z uspokojení vlastních potřeb, či se chtějí zalíbit mobbérovi. V této chvíli psychický teror graduje a stává se „kolektivní zábavou“.

⁴⁰ HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, s. 46.
ISBN 80-85186-62-4

Nikdo již nechce pracovat a komunikovat s šikanovanou osobou. Mobbérovi se tak podařil cílený záměr a oběť byla vyloučena z kolektivu. Nadchází fáze „opoždění personální práce“. Jelikož stav, který nastal je neúnosný a značně narušuje regulární pracovní proces, je tento stav vzat na vědomí. Management či majitel firmy dojdou k názoru, že je třeba problém co nejdříve vyřešit. Bohužel zodpovědní personalisté často hodnotí situaci jako mobbér, který není potrestán. Oběť je psychicky i fyzicky zničena a při své obraně se dopouští mnoha chyb. Nepodává obvyklý pracovní výkon, hodně chybí v zaměstnání a je často podrážděna. Nezúčastněné osoby v ní často spatřují neschopného jedince. Oběti je nabídnuto přeložení na jinou práci. Zde nemluvíme o nabídce spíše o trestu za její výkony. Často personalisté tento problém řeší slovy „chceme vám dát ještě jednu šanci“.⁴¹

Je oběť na jiném pracovišti opravdu zbavena mobbingu? Může oběť podávat stejné pracovní výkony jako dříve? Bohužel tomu tak nebývá. Často ho předhoni špatná pověst a na novém pracovišti oběť ke všemu bude přistupovat nedůvěřivě, někdy i odmítavě. Nový nadřízený a kolegové ho oceňují a nelze vyloučit, že se stane opět obětí mobbingu. V této fázi málo kdo pátrá po skutečných příčinách, natož aby prohlédl, že oběť byla do této situace násilně vtlačena.

5.4 OBĚŤ MOBBINGU JE VYLOUČENA Z FIREMNÍHO SPOLEČENSTVÍ

V poslední fázi dochází k oficiálnímu vyloučení z kolektivu. Oběti je přidělována podřadná práce, chodí z místa na místo, je neustále kontrolována. Oběť se pod velkým tlakem dopouští mnoha chyb a tím nahrává nadřízeným. Nadřízený vidí, že oběť má problémy s kolektivem, s výkonem, docházkou a často si tyto chyby vysvětluje osobními charakteristikami oběti, namísto faktorů prostředí. V této fázi se často veškerý zdroj potíží hledá pouze u oběti. Stává se z ní černá ovce firmy. Zodpovědní personalisté se této osoby snaží zbavit a mobbing tak vlastně dostává požehnání shora.

Oběť je duševně tělesně vyčerpána, vzdává se a často opustí firmu dobrovolně (podá výpověď, onemocní, spáchá sebevraždu). Pokud oběť nechce odejít, je ve firmě

⁴¹ KRATZ H.-J.: *Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, s. 32.
ISBN 80-7261-127-5

odstavena na vedlejší kolej. Nedostává žádné úkoly, nikdo s ní nekomunikuje, je odpojena od telefonu a podobně. Oběti pod tímto tlakem často přistoupí na výpověď. V této fázi je jen otázka času, kdy oběti dojdou síly a opustí firmu.

Šikanovaná osoba mnohdy ani nenastoupí do nového zaměstnání, jelikož potřebuje dlouhou zdravotní rehabilitaci, kde se napravují zdravotní následky mobbingu. Většinou trpí psychosomatickými onemocněními a tím se stává problémovou osobou při hledání nového zaměstnání. Oběť mobbingu se často dostává na pokraj sociální existence. Mnohdy trpí následky mobbingu ještě hodně dlouho.

6. DŮSLEDKY MOBBINGU

Psychický teror na pracovišti, který je systematický a dlouhodobý má pro oběť velmi závažné a snižující důsledky. Oběť prožívá dlouhodobou bolest, utrpení nejen během týrání, ale i dlouho po té. Neměli bychom také zapomenout na organizaci, kde bylo psychické týrání uskutečňováno, protože mobbing, ale i bossing do jisté míry ovlivňuje i je.

Zranitelnost jedince závisí na jeho odolnosti zvládat stresové situace, ale také na okolnostech, za jakých je psychické týrání objeveno. Všichni víme, jak je důležité pracovní klima na pracovišti. Šikanovaný jedinec se neustále potýká se stresem, domů chodí vyčerpan, v noci trpí nespavostí a do zaměstnání chodí s nechutí. H.-J.Kratz (1999)⁴² uvádí ve své knize tři možné dopady mobbingu na oběť a její schopnost začlenit se zpět do zaměstnání:

- Oběť mobbingu buď odolá, anebo se od něj sprostí ještě v počáteční fázi, je schopná se bez potíží opět začlenit do pracovního procesu a do kolektivu.
- Oběť má značné psychické a fyzické potíže a její začlenění zpět je velmi náročné, nic méně možné.
- Oběť je vlivem mobbingu natolik „narušena“, že není schopna pracovat, dochází k chronickým potížím, které jí znemožňují pracovat.

6.1 PSYCHICKÉ DŮSLEDKY

Psychické důsledky pro oběť bývají často velmi zničující. Mezi psychické potíže řadíme únavu, neklid, nervozitu, úzkost, poruchy koncentrace a spánku, špatnou náladu, ztrátu důvěry v okolní svět, sklon k alkoholu či drogám, anebo v nejhorším případě myšlenky na sebevraždu. V důsledku snížené sebedůvěry a nedostatku motivace klesá výkonnost oběti. Oběť bývá často emočně vyčerpana, cítí se dotčená a zranitelná. Dlouhodobé potíže mohou vyústit v diagnózu deprese.

⁴² KRATZ H.-J.: *Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, s. 36-40.
ISBN 80-7261-127-5

6.2 PSYCHOSOMATICKÉ DŮSLEDKY

K psychickým důsledkům se často přidružují i psychosomatické, kdy dochází ke zhoršení zdravotního stavu oběti. U postiženého se objevují bolesti hlavy, svíravé pocity při dýchání, zvýšený krevní tlak, oslabená imunita, chronické trávicí problémy. Trvalé oslabení imunity může vést ke zvýšenému nebezpečí vzniku nádorového onemocnění. Velmi často dochází k poruchám příjmu potravy, objevují se hormonální, někdy i kožní problémy. V těch nejkrajnějších případech dochází u jedince k tzv. posttraumatické stresové poruše, která má za následek řadu mentálních a psychosomatických symptomů. Tyto symptomy jsou srovnatelné se symptomy u lidí, kteří prožili nějaké velké neštěstí.

6.3 SOCIÁLNÍ DŮSLEDKY

Negativní vlivy teroru na pracovišti se projevují v soukromí oběti, narušují nejen pracovní pohodu, ale i její vztahy. Oběť žije v neustálém sociálním stresu, nejistotě a její potřeby jsou neuspokojeny. Oběť se nemůže v myšlenkách odtrhnout od pracovních problémů, izoluje se od vnějšího světa, odcizuje se svému okolí. Ztrácí smysl pro humor, dochází k porušení komunikace a oběť se stává tzv. „problémovou osobou“. Jedinci se zhoršují vztahy v rodině, s partnerem, s přáteli, domů chodí frustrovaný. Jako největší trest pro oběť je izolace od ostatních kolegů, přátel – frustrace se může prohlubovat. Dochází ke ztrátě vztahů, přátel, zázemí, ale může dojít i ke ztrátě zaměstnání, což by bylo pro oběť velmi zničující.

6.4 DŮSLEDKY PRO FIRMU A SPOLEČNOST

V dnešní době cena, kterou platí firma za psychický teror na pracovišti je značná, mnozí vedoucí pracovníci si to ani neuvědomují. Mobbing má vliv nejen na oběť, ale i na ostatní zaměstnance kolektivu. Snižuje se produktivita práce oběti, ale i

mobbéra a velmi často mobbing přináší podniku ekonomické ztráty. Mobbér se dostatečně nevěnuje práci a často přemýšlí nad novými útoky. Oběť naopak přemýšlí nad svojí situací jak se bránit. Lze říci, že oba stoprocentně nevyužívají pracovní dobu. Atmosféra je napjatá, vytváří se nepřátelské a nefunkční prostředí. V takové atmosféře je špatné pracovat, rozpadá se tým, vedou se nekonečné debaty, vzrůstá neochota kolegů, snižuje se motivace. To vše má za následek zničení kvality, efektivity a postupně se může snížit i zisk společnosti.

Beňo (2008) ve své knize uvádí, že oběti často podávají „vnitřní výpověď“, kdy na pracovišti dochází, ale jejich výkon je minimální. Pokud oběť odejde, nevzpomíná na společnost v dobrém a může svými pomluvami poškodit jméno společnosti a posílit tak konkurenci. S obětí mohou také odejít schopní kolegové, kteří již nechtějí v dusné atmosféře pracovat. Ve společnosti tak zůstávají průměrní pracovníci a společnost musí vynaložit další finanční prostředky pro nábor a vyškolení nových zaměstnanců. A nesmíme zapomenout též na právní důsledky.

Důsledky pro společnost jsou naprosto jasné, daňové poplatníky stojí dost peněz. Pokud zaměstnanci často marodí, dochází ke zvýšeným nárokům na nemocenské pojištění.

Ten, kdo ignoruje problém mobbingu, akceptuje také jím podmíněnou ztrátu peněz. (L. Svobodová, 2008)⁴³

6.5 ODOLNOST VŮČI MOBBINGU

Existuje odolnost vůči mobbingu? Je něco co by nás ochránilo? M.F.Hirigoyen ve své knize „Psychické násilí v rodině“ uvádí, že se lépe vypořádají s mobbingem ti, kteří mají vysokou míru sebevědomí a sebedůvěry. Tito lidé se nebojí postavit problémům, neschovávají se před nimi a snaží se je v čas řešit.

Pro oběť bývá nejdůležitější rodinné a sociální zázemí. Jedinec, který má oporu a důvěru v rodině, zde nachází své útočiště. Bohužel jedinec, který nemá přítele, rodinu, žije v osamocení a je náchylnější na iracionálnější jednání.

⁴³ SVOBODOVÁ, L.: Nenechte se šikanovat kolegou, Praha Grada Publishing 2008, s. 86.
ISBN 978-80-247-2474-4

Velkou roli zde hraje též ekonomická situace jedince. Pokud je oběť finančně zajištěná, může odejít do jiného zaměstnání a může rehabilitovat nějaký čas doma. Naopak jedinec, který nemá finanční prostředky, každý měsíc potřebuje finance, dělá vše, aby o práci nepřišel, to i na úkor svého zdraví. Pokud oběť žije ve stresu důsledkem mobbingu, tento stres se prohlubuje a existenční nejistota se zvyšuje. Také je zde velmi důležitá naše cena na trhu práce. Můžeme se neustále zdokonalovat, studovat, rozvíjet, a tím zvýšit svojí hodnotu. Sebevědomí se zvyšuje.

7. OBRANA PROTI MOBBINGU

Je možné se s mobbérům dohodnout? Je možné vše urovnat, a to po dobrém? Na tyto otázky si postižený musí odpovědět sám. Pokud existují pochybnosti, zda-li to má postižený zkusit, necht' to zkusí, ale musí si stanovit určité lhůty. Pokud se návrh nezdaří, musí ihned vyvodit závěry. V opačném případě se psychický teror stane krizovou věcí, která nás postupně ničí.

7.1 JAK SI SAMI MŮŽEME POMOCI

Především v počátečním stadiu mobbingu máme mnoho způsobů na řešení problému. Co všechno by při svém rozhodování, jak se mobbingu bránit, měla oběť vzít v úvahu? Beňo (2003)⁴⁴ ve své knize doporučuje 5 pravidel:

1. *Pamatujte, že rozhodnutí „zůstat, nebo odejít“ je pokaždé vaše osobní volba.*
2. *Nenechávejte si takové chování líbit a co nejdříve situaci řešte.*
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.*

Nejdůležitější je promyšleně řešit konflikty. B. Huberová ve své knize popisuje, jak řešit konflikty.⁴⁵

- *Pojmenování konfliktu.* Kdo má s kým jaké nesrovnalosti? V čem spočívá příčina? Pokud vzniká na pracovišti problém a někdo hodně chybí, je nemocen, ihned se pro kolegy stává terčem a obětním beránkem. Může se pokusit vše vydržet, ale to se jí nebude dařit. Může se pokusit odvést pozornost a tím i hněv na jinou osobu, což by bylo nekorektní. Nejlepší řešení je konflikt pojmenovat

⁴⁴ BEŇO P.: *Můj šéf, můj nepřítel?*, Šlapanice: ERA 2003, ISBN 80-86517-34-9

⁴⁵ HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, s. 114/115.
ISBN 80-85186-62-4

následujícím způsobem „ Problém není mezi námi, není v nás, ani ve mně, ale v neustálém přetěžování. Pojďme tedy společně proti tomu něco dělat.“

- *Zpracování konfliktu.* Společně s nějakým prostředníkem např. personalistou, by měl být problém prodiskutován a měly by být vypracované návrhy, které mohou nesrovnalosti odstranit, zaznamenají se a následně prodiskutují.
- *Urovnání konfliktu.* Musí být přijato rozhodnutí, se kterým se všichni zúčastnění dokonale obeznámí. To zpravidla vyústí v kompromis. Samozřejmě že neexistuje žádná záruka, že konflikt lze vždy tímto způsobem vyřešit. A také je tu možnost, že zaměstnavatel nebude chtít tuto záležitost řešit. Oběti tento způsob zajistí určitou jistotu, neboť aktivní jednání v tomto smyslu ukáže, zda má požádat o přeložení, či dokonce dát výpověď. A nadále platí, čím dříve budeme řešit problém tím lépe.
- *Obrácení se na zaměstnavatele.* Zaměstnavatel by měl, přijmout jakoukoliv stížnost. Měl by se celé záležitosti ujmout, řešit ji a postarat se o narovnání.
- *Žádost o pomoc kolegů.* Kolegové působí jako zúčastněné osoby, které při řešení konfliktu mohou působit jako prostředníci a nositelé informací mezi dalšími kolegy.

Dále je uvedeno několik pravidel, pokud již není šance na urovnání a tj.

- *Výpověď* – dostane-li oběť okamžitou výpověď, může být zaměstnavatelem dána pouze za hrubé porušení pracovní kázně. Pokud postižený s tímto nesouhlasí, může se obrátit na soud. Výpověď je pro oběť velice nepříjemná záležitost, je potřeba zachovat klid a požádat rodinu či přátelé o pomoc.
- *Vlastní výpověď* – nevidí-li postižený v zaměstnání jiné východisko a dále zde nechce pracovat, měl by podat výpověď. Poté by si měl najít jinou práci. V novém zaměstnání by si neměl postižený stěžovat na psychický teror, který zažíval v minulém zaměstnání, může se stát problémovou osobou.

7.2 CO MŮŽE UDĚLAT PROTI MOBBINGU PODNIK?

Zeptáme-li se vedoucích pracovníků, zda v jejich firmě dochází k mobbingu, často uslyšíme, že v žádném případě. Mnozí vedoucí pracovníci často naivně zavírají oči a nechťejí jej vidět. Ale jsou i takové firmy, kde panují výborné mezilidské vztahy.

Management podniku může mobbingu čelit tím, že prozkoumá všechny případy, ve kterých zaměstnanci opustili podnik. Pokud je v nějakém oddělení vysoký počet výpovědí, ihned by se o to personalisté měli zajímat a při pohovorech zjistit důvody výpovědí.

Rovněž je také vhodné pověřit mobbingovými záležitostmi pracovníka, který by se psychickým terorem či problémy na pracovišti zabýval. Preventivně by školil další pracovníky a provozoval poradenskou činnost. Zaměstnavatel by měl pak pravomoc postihnout mobbéra za jeho chování. Podnik by měl v každém případě brát mobbing vážně! Podnik nemůže nečině přihlížet mobbingu. Musí dát zjevně najevo, že si mobbing nepřeje a ani ho nestrpí.

7.3 SUBJEKTY, KTERÉ BY MĚLY PODAT POMOCNOU RUKU

Cítí-li se někdo, že je v zaměstnání diskriminován, či je na něm páchán psychický teror, může se bránit a hledat pomocnou ruku u těchto institucí:

- **Zaměstnavatel** – je povinen se zabývat případem a sjednat nápravu.
- **Odbory** – *posláním odborů je hájit zájmy a práva zaměstnanců, jejich činnost je postavena na principu solidarity se všemi, kteří jsou v dnešním světě vystaveny útlaku, v jakékoliv formě diskriminace a násilí.*⁴⁶ Pokud má oběť zkušenost s odbory a je v odborech, může zde hledat pomoc ihned. Pokud oběť není v odborech, může zde hledat taktéž pomoc a má nárok na bezplatnou právní pomoc.

⁴⁶ ODBORY, Wikipedie [online]. 2013 [cit. 2013-02-18]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Násilí>>

- **Úřad práce** – na úřadu práce lze taktéž upozornit na psychický teror na pracovištích či jinou diskriminaci. Tato informace může proběhnout osobně nebo zasláním písemného sdělení.
- **Nevládní organizace** – v České republice funguje sdružení „Práce a vztahy“ Cílem tohoto sdružení je monitorování pracovišť z pohledu dodržování dobrých mravů, právní psychologická či jiná pomoc ostatním postiženým diskriminací, obtěžováním či jinými projevy, které jsou v rozporu s tzv. dobrými mravy.⁴⁷
- **Policie** – policie řeší problém v případě, pokud konflikt naplňuje skutkovou podstatu trestného činu např. vydírání, omezování osobní svobody.
- **Soudy** – Rozhodují o právech a povinnostech.
- **Advokáti** – Poskytují oběti placené právní služby.
- **Ústavní soud** – Rozhoduje poté, co došlo k vyčerpání všech opravných prostředků.

⁴⁷ NEVLÁDÍ ORGANIZACE, [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné na WWW: < <http://praceavztahy.cz/>

8. PRÁVNÍ ÚPRAVA MOBBINGU, BOSSINGU, A SEXUÁLNÍHO OBTĚŽOVÁNÍ

Právní možnosti ochrany proti mobbingu v České republice se v dnešní době již zlepšily, i když obrana proti mobbingu, bossingu a sexuálního obtěžování je v praxi nadále velmi obtížná. Vyžaduje nutnou míru osobní statečnosti. Pokud jde o právní nástroj obrany proti mobbingu a bossingu, pak jsou v podstatně totožné s nástroji obrany proti diskriminaci. V rámci vstupu České republiky do Evropské unie musela být česká právní úprava uvedena do souladu s právem evropského společenství. Tímto aktem Česká republika musela přijmout pracovní právní předpisy z evropského společenství zakotvující zásadu rovnosti a zásadu zákazu diskriminace.

V mobbingu jde o jednání odporující dobrým mravům. O mobbingu mluvíme, pokud dochází k systematickému, déletrvajícím psychickému pronásledování, či šikanování zaměstnance, kterého má zpravidla přinutit k tomu, aby sám požádal o změnu pracovního místa či skončit pracovní vztah. Jedná se tedy o záměrné ponižování lidské důstojnosti s cílem „vytěsnit“ z pracovního kolektivu či pracovního místa.⁴⁸

Zaměříme – li se na pracovní právní hledisko, je obrana velmi složitá a okamžité řešení, které by takovému chování zamezilo, není většinou k dispozici. Velmi těžko se v tomto jednání konstatuje porušení konkrétního ustanovení právního předpisu.

Obecný zákaz diskriminace můžeme nalézt na nejvyšším místě hierarchicky uspořádané pyramidy českého právního řádu tj. v čl. 1, 3 a 10 odst. 1 Listiny základních práv a svobod. Taktéž ochranu před diskriminací upravuje mnoho mezinárodních úmluv, kterými je Česká republika vázána. V zákonné rovině byla dříve ochrana proti diskriminaci upravena v Zákoníku práce z. č. 65/1995 Sb. ve znění pozdějších předpisů) dle §7 odst. 4,5,6.

⁴⁸MOBBING, [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné na WWW:
< <http://ekonom.ihned.cz/c1-51687570-sefove-mohou-byt-sileni>

Zákoník práce se v otázce diskriminace odkazuje na antidiskriminační zákon, který byl přijat v roce 2009.

Cítí-li se zaměstnanec poškozen v porušení zásady rovného zacházení, může se u příslušného orgánu domáhat ochrany. Právo na rovné zacházení je upraveno v Listině základních práv a svobod v čl. 1. Příslušný orgán musí provést kontrolu dodržování rovného zacházení na pracovišti. Právnické, ale i fyzické osobě může být za takové jednání uložena pokuta.

Proti mobbingu, bossingu nebo sexuálnímu obtěžování se může zaměstnanec bránit žalobou na ochranu osobnosti dle § 11, 12, 13 Občanského zákoníku. Ustanovení § 11 Občanského zákoníku v souladu s čl. 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*“. Jedná se o všeobecná osobnostní práva.⁴⁹

V občanskoprávní rovině musí žalovaný v soudním řízení vést důkazní břemeno týkající 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.⁵⁰

Ve sporech o diskriminaci se jedná o tzv. dělené důkazní břemeno, kdy důkazy podávají obě osoby. Oběť diskriminace musí tvrdit a prokázat, že byl vystaven odlišnému či méně příznivému zacházení. Pokud toto dokáže, je na žalovaném, aby naopak dokázal, že k diskriminaci nedošlo. Žalovaný musí dokázat, že jeho jednání mělo legitimní cíl, který odůvodňuje nerovný přístup. Musí také prokázat, že prostředky, které k dosažení tohoto legitimního cíle použil, byly přiměřené a nezbytné.⁵¹

⁴⁹ BALÍČEK PRÁVNÍ POMOCI [online]. 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné na WWW: <http://dpp.iune.cz/>

⁵⁰ DISKRIMINACE, 2013 [cit. 2013-02-05]. Dostupné na WWW: <http://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-a-bossing-cili-sikana-na-pracovisti-lze-se-proti-nim-branit-72092.html>

⁵¹ DŮKAZNÍ BŘEMENO [online]. 2013 [cit. 2013-11-05]. Dostupné na WWW: <http://pracovnipravo.iure.org/home/vgcln-zpotoho-citu-a-pracovniho-posudku> .

Další možnosti obrany proti psychickému týrání je pokus o smírné řešení formou tzv. mediace. S mediací musí obě strany souhlasit, ani jednu ze stran nelze k jednání nutit. Jedná se o mediátora, který je vyškolen a pomáhá oběma stranám dospět k dohodě.

V případě mobbingu, bossingu a sexuálního obtěžování se oběť může obrátit na orgány činné v trestním řízení. Bohužel v českém trestním zákoně nenalezneme žádné ustanovení, které by definovalo zákaz diskriminace. Můžeme však toto jednání v trestním zákoně zařadit pod několik skutkových podstat (tj. §196 a 197a Násilí proti skupině obyvatel a proti jednotlivci a vyhrožování, § 206 Pomluva, § 208 Poškození cizích práv, §237 Útisk apod.)

Psychické násilí a obtěžování může být postihováno také dle zákona o přestupcích: *„přestupkem je zaviněné jednání, které porušuje nebo ohrožuje zájem společnosti a je za přestupek výslovně označeno v tomto nebo jiném zákoně, nejde-li o jiný správní delikt postižitelný dle zvláštních právních předpisů anebo o trestní čin.“*⁵²

V České republice řeší problém sexuálního obtěžování, mobbingu a bossingu antidiskriminační zákon č.198/2009 Sb. Tento zákon vymezuje právo na rovné zacházení a zakazuje diskriminaci např. v přístupu k zaměstnání, vzdělání, podnikání či zdravotní péče. Antidiskriminační zákon dává lidem naději, že se dovolají svého práva na slušné zacházení a na dobré vztahy na pracovišti. V nynější době tento zákon vyplňuje mnoho nedostatků v naší legislativě. Taktéž se věnuje oblasti rovných příležitostí mužů a žen. Veřejný ochránce práv tímto zákonem přebírá působnost při ochraně před diskriminací.

Antidiskriminačním zákonem se definují právní pojmy spojené s diskriminací. Definuje pojem diskriminace, a jaké formy se vyskytují (přímá, nepřímá, sexuální obtěžování, obtěžování apod.) Dále vymezuje různé nástroje, které oběti pomohou se bránit. Mohou se u soudu domáhat odškodnění, odstranění následků, opuštění od diskriminace či o omluvu. Antidiskriminační zákon sice přesně vymezuje v jakých situacích, komu a jakým způsobem jsou před diskriminací oběti ochráněny, ale bohužel informace o dalším postupu obětem chybí. Velkým problémem je dokazování. Nestačí

⁵² Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů, §2

jen „něco“ tvrdit. Zaměstnanci by si měli vše zapisovat, hledat svědky incidentů, ale nejdříve by si měli o situaci promluvit s nadřízeným. Na situaci by měli nadřízeného upozornit písemně, a pokud všechny prostředky doposud použité selžou, oběť by měla kontaktovat specializované neziskové organizace, které poskytnou potřebné informace.

Mnoho zaměstnanců si myslí, že diskriminace představuje jakékoliv nespravedlivé chování na pracovišti. Proto antidiskriminační zákon přesně vymezuje pojem tj.: *„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 orientace, víry, náboženského vyznání apod.“*⁵³

Zaměříme-li se na právní teorii, zjistíme, že je mnoho prostředků jak dostat spravedlnosti. Bohužel praxe bývá úplně jiná a složitější, hlavně co se týče dokazování šikany na pracovišti. Též i případné vítězství v právním sporu nerovná automaticky reálnému zlepšení pracovních podmínek oběti mobbingu. Oběti i tak odcházejí, jelikož je pro ně těžké setrvat po proběhlém soudu na pracovišti. Kolegové nevědí, jak se chovat, všechno tam oběti mobbing připomíná. Vedení často neví, jak se zachovat a oběť stejně žije na pracovišti s jakýmsi "cejchem" oběti. Z případu se stává tabu a oběť může být i přesto vyloučena. Jakékoliv řešení v praxi nelze udělat bez rozkrytí aktérů (a oběti často touží po tom, aby se situace řešila bez toho, aby padlo jejich jméno), nelze tedy zaručit absolutní diskretnost.

Shrneme-li veškeré informace, pracovně právní problémy mobbingu, bossingu a sexuálního obtěžování z části řeší Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.), Zákon o zaměstnanosti (Zákon č. 435/2004 Sb.) Trestní zákon (č.141/1961 Sb.) a antidiskriminační zákon (č. 198/2009 Sb.).

⁵³ DISKRIMINACE, [online]. 2013 [cit. 2013-03-05]. Dostupné na WWW: <http://rady-a-tipy.monster.cz/v-praci/vztahy-na-pracovisti/jobs.aspx>

PRAKTICKÁ ČÁST

9. CÍL KAZUISTIK

Cílem praktické části je předložit společnosti tři případy, na kterých se autorka pokusí najít souvislosti, při nichž psychické týrání vznikalo, jaké si nese oběť následky a co můžeme udělat pro to, aby k takovému chování již nedocházelo.

Mobbing je v dnešní době závažný psychologický problém, který se vyskytuje velmi často a má latentní formu. Je velmi důležité si promyslet co to vlastně mobbing je. Samozřejmě bychom ho měli odlišit od klasických konfliktů, nevhodného stylu řízení, ale i od klasického porušení povinností. Profesor Leymann zavedl definici pro mobbing : „*mobbing je psychický teror, při němž se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku, a útoky provádí jedna či více osob.*“ Jedná se o záměrné ponižování lidské důstojnosti.⁵⁴ Pokud bychom se zaměřili na následky psychického týrání, tak zde dochází narušení osobnosti člověka, k morálním a materiálním škodám.

Cílem je posoudit techniky, které jsou při mobbingu používané, zda jde o mobbing, běžný konflikt, nedorozumění nebo o omezení pravomocí z důvodů dlouhodobě neuspokojených výsledků. Velmi důležité je posoudit jaké důsledky zanechal mobbing na oběti a jak se oběť opět může zařadit do pracovní činnosti.

⁵⁴ KRATZ H.-J.: *Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, s. 14, 16.
ISBN 80-7261-127-5

9.1 VĚROHODNOST VÝPOVĚDÍ OBĚTÍ

Měli bychom posoudit obecnou a specifickou věrohodnost výpovědí. Proto nejdůležitější otázkou je, jak je věrohodná výpověď oběti? Velmi často se setkáváme s falešným obviněním nadřízeného či kolegy, za účelem ji poškodit. Tato situace nejčastěji nastává u sexuálního obtěžování. Při zpracování kazuistik bychom měli vyslechnout i druhou stranu např. firmu, zúčastněné osoby nebo přátele oběti. Mnohdy jsou tyto výsledky obtížné, neboť nechtějí spolupracovat.

9.2 PROBLEMATIKA PŘI SBĚRU DAT

Mobbing je závažný jev, kde se setkáváme s metodologickými komplikacemi při psychologických výzkumech určených ke zmapování tohoto jevu. Hraje zde roli stav oběti a jeho osobnost, stav mobbéra a jeho techniky, styl řízení, kultura firmy, zúčastněné osoby.

Mobbing není jev, kterým by se firma chlubila, může ji poškodit, a proto by mělo být v jejím zájmu, maximálně spolupracovat. Realita však vypadá tak, že z tohoto důvodu jej firmy tají.

Při tvorbě těchto kazuistik autorka čerpala z výpovědí obětí, ale nebylo to lehké. Jejich myšlenky se vracely opět do problému a vznikaly komunikační problémy. Rovněž oslovila jednu firmu, aby se k tomu vyjádřila, ale rozhovor odmítli. Oslovila dva mobbéry, taktéž odmítli, nechtěli komunikovat.

V závěru každé kazuistiky autorka uvádí svůj osobní pohled na problematiku. V tabulce se nachází srovnání kazuistik, tímto se pokusí naleznout společného jmenovatele, příčinu, rysy obětí, mobbérů, následky mobbingu. Jména osob změnila, dodržuje diskrétnost a neuvádí žádná jména firem.

10. KAZUISTIKA

10.1 KAZUISTIKA Č. 1 LENKA – ZDRAVOTNÍ SESTRA

Lence je 32 let, pochází z malého města v Západních Čechách. Zde vystudovala střední zdravotnickou školu. Je to extrovertní osobnost, aktivní velice komunikativní, ráda sportuje, je společenská. Po skončení střední školy vystudovala Vyšší odbornou školu a pracovala 8 let v nemocnici ve Stodě. Před třemi lety se nastěhovala do Plzně, kde si našla práci v nemocnici jako zdravotní sestra. Na novém oddělení pracovala společně se 16 sestrami. Vcelku se všemi vycházela, pouze s jednou kolegyní měla problém. Kolegyni Petře je 42 let, na oddělení pracovala 10 let jako vedoucí směny a vystudovala střední odbornou školu. Lenka se svým příchodem, na nové oddělení přinesla sebou nápad, kde ukazovala na své vytváření pravidelných služeb a to se velice uchytilo, pouze tato kolegyně s tím měla neustále problém. Tento systém služeb Lenka vytvořila sama a chtěla se pokusit o zapracování do praxe. Bohužel zde neměla žádnou pravomoc tento systém uplatňovat.

Petra je urostlého vzhledu, extrovertní osobnost, aktivní, je rozvedená s jedním dítětem v domácnosti. Koníčky žádné nemá, věnuje se pouze práci a dítěti.

Problémy nastaly již měsíc po nástupu na nové pracoviště. Petra Lence dávala najevo, že je starší jak věkově tak pracovně, a že Petru bude poslouchat. Lenka vše na začátku snášela s humorem. Jednoho dne Petra Lence naplánovala služby a úmyslně jí dávala jen noční služby, nekomunikovala s ní, pokud spolu pracovaly na jedné směně. Lenka musela neustále dělat podřadnou práci, k lékařům a pacientům se nedostávala zřídka. Lenka se rozhodla, že si bude stěžovat. Šla za vrchní sestrou a popsala jí situaci, ta jí sdělila, že si na ní Petra stěžuje, že chodí pozdě do práce, že nechce pracovat, že se poflakuje po oddělení. Marně se ji Lenka snažila vysvětlit, že to není pravda a s neúspěchem odešla.

Lenka se přestávala těšit do práce. Cítila, že nikde není zastání, začaly jí bolesti hlavy, špatně spala, měla noční můry, ale nadále chodila do práce. Nevěděla komu se svěřit, tak o všem mluvila s rodiči, kteří jí podporovali i s kamarádkou. Ta jí poradila, ať si promluví s kolegyněmi, zda ten problém také nevidí, tím pádem by získala svědka.

Poté Lenka šla a promluvila si s kolegyněmi, které jí řekly, že si nechtějí dělat problémy, že jsou rádi, že mají práci a že problém sice vidí, ale nebudou se k tomu nikde vyjadřovat.

Bohužel Petra se dozvěděla, že Lenka se vyptávala a začala jí všude pomlouvat, útočit na ní, nepředávala jí dostatečné informace, posmívala se jí. Lenka z toho všeho začala být unavená, nesoustředila se na práci, dělala samé chyby, popletla i objednávky na léky, což pro Petru bylo přívětivé. Začala ji špinit jak je neschopná a drzá. Kolegyně se s ní přestávaly bavit, viděly v ní problémy a Lenka byla víc a víc zoufalejší. Velmi často chodila marodit, myslela si, že po návratu se problémy vytrátí, ale opak byl pravdou. Lenka se po roce rozhodla, dlouhodobě marodila, poté podala výpověď. Nyní navštěvuje psychiatrickou poradnu a již dva měsíce pracuje v Plzni na jiném oddělení v jiné nemocnici. Zatím je spokojena, ale bojí se, aby jí pověst nepředhlonila. Mohlo by jí to způsobit další problémy.

Hodnotí-li svůj příběh, je ráda, že byla tak silná a podala výpověď. Do takového stavu by se již nechtěla nikdy vrátit. Nová pracovní příležitost jí psychicky pomáhala, taktéž návštěvy u odborníka. Lenka nyní lépe spí, noční můry jsou ojedinělé, je trochu roztěkaná, ale to se časem zpraví. O své situaci dokáže bez problému hovořit a je sebevědomější.

Při předložení klasifikace způsobu mobbingu dle profesora Leymanna Lenka určila za používané strategie:⁵⁵ šíření pomluv, chyby se zveličovaly, Lenka byla ignorována, Petra si přidávala lži, nepředávala jí informace, znevažovala její výkon a pracovní schopnost.

Dle B. Hubert Lenka označila za používané strategie (typicky ženské):⁵⁶ štvání za zády oběti, Lenka se neustále ocitala pod palbou kritiky, každá chyba jí byla předhozena, ignorace od kolegyň, Petra neustále podsouvala Lence nové a nevděčné činnosti a o jejich smyslu jí vědomě nechávala v nejistotě. Petra jí dávala práci, která byla pod její úroveň a kvalifikaci.

⁵⁵ RESCH M., SCHUBINSKI M.: *Mobbing*, Prevention management organization, European journal of work and organizational psychology, Taylor a Francis 1996

⁵⁶ HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, s.23
ISBN 80-85186-62-4

Shrneme-li celou situaci, Lenka nastoupila do nové práce. Těžko říci, co udělala špatně, kde byl prvotní konflikt. Možná se změnami v taktice rozepisování služeb mohla chvíli počkat. Lenka si měla vše zapisovat, měla si s Petrou sednout a promluvit, pokud by to nepomohlo, měla navštívit management nemocnice. Nadřízená jí nepomohla, což byla velká chyba. Velmi dobře oslovila kolegyně. Někdy kolektivní obrana je velmi důležitá, ukáže mobbérovi, že nemá jen jednoho protivníka. Je také velice dobře, že Lenka podala výpověď. Cítila, že není možné v tomto pracovním kolektivu pracovat. Myslím si, že nevyužila veškerých prostředků k narovnání konfliktů. Její obrana proti teroru začala pozdě. Měla také dříve požádat o odbornou pomoc. Existují různé organizace, které se tímto problémem zabývají a poradí jak nadále postupovat.

Dle autorčina názoru, tato kazuistika vykazuje znaky typické pro mobbing, zde by mohla říci, že se jedná o bossing. Petra byla kolegyně, ale měla určitá práva a povinnosti jako nadřízený. Lenka se cítila ponížena. Petra se Lenku snažila tzv. vyštípat z pracoviště a používala k tomu různé strategie. Petra Lenku systematicky ničila u nadřízeného pracovníka, ale i u kolegyň. Bohužel zde selhala i vedoucí pracovnice, která si Lenku měla vyslechnout a řešit konflikt. Poté co Lenka podala výpověď, se jí měla zeptat na důvody ukončení pracovního poměru. Lenka se mohla dříve bránit, mohla se obrátit na organizaci, která se zabývá těmito problémy. Jako důsledek by autorka uvedla, že u Lenky vznikly psychické problémy, únava, bolesti hlavy, noční můry, nespavost a ztráta sebevědomí. Jako pozitivní vidí oporu v rodičích a v kamarádce. Pokud by Lenka nezasáhla, nepodala by výpověď a neměla oporu v rodině, možná by teror snášela dodnes a důsledky by byly o to ničivější.

10.2 KAZUISTIKA Č. 2 JANA – KANCELÁŘSKÁ PRÁCE

Janě je 38 let, pochází z Domažlicka. Vystudovala střední odbornou školu ekonomickou. Je velice příjemná – kdokoliv se na ní obrátí s problémem, vyjde každému vstříc. Je komunikativní, společenská, ale i cholerická a pod tlakem bez pomoci neumí řešit problémy. Je rozvedená, má dvě děti, exmanžel jí vytváří neustálé problémy, takže je Jana neustále pod tlakem. Občas trpí nespavostí a je plačtivá. Jako koníčka má spinning, což dodržuje a chodí 3krát týdně. V jejím soukromí se vyskytuje přítel, se kterým se často nevidá.

Janě před rokem skončila mateřská dovolená a přišla do nového zaměstnání k soukromé firmě, která se nachází nedaleko Domažlic. Pracovala zde jako ekonomická asistentka, v kanceláři je s dalšími dvěma kolegyněmi ve věku 35 a 41 let a jedním kolegou 28 let. Tato firma zaměstnává cca 100 osob. Kolegyně jsou komunikativní, společenské, vůdčí, vyrovnané, emočně silné.

Před rokem Jana nastoupila a velice se jí dařilo, i když nástup po mateřské dovolené byl velice náročný. Problémy začaly až při jejím rozvodu. Neustále kolegyně obtěžovala svými problémy, nesoustředila se na práci a přinášela stres do pracovního kolektivu. Obě kolegyně byly z toho všeho unaveny a již vše nechtěly poslouchat. Spojily své síly a začaly Janu ignorovat. Začaly jí dělat naschvály, nepředávaly jí informace, posmívaly se jí, jak vypadá, neustále si něco šuškal, před vedoucím jí zesměšňovaly. Na rozdíl od Jany byly klidnější, nic je netrápilo, a proto produkovaly více práce než Jana. Začaly jí anonymně psát na mobil, vymýšlely neustále nějaké naschvály. Kolega si Jany a kolegyně nevšimal, měl názor, že se mezi ženy plést nebude. Jana začala do práce chodit neupravená, unavená, ještě víc podrážděná. Na kolegyně často křičela, pozdní příchody jí nebyly cizí. Práci vykonávala tak na 50%, byla často ve stresu, trpěla úzkostí, bolestí hlavy, páteře.

Jednoho dne si Janu pozvala vedoucí kanceláře a probrala s ní důvody, proč nepracuje jako dříve, kde je problém. Jana jí vše řekla, i o kolegyních. Vedoucí dala Janě měsíc neplaceného volna a promluvila si s kolegyněmi. Také si promluvila s kolegou, proč jí neinformoval nebo nezareagoval.

Jana se po měsíci vrátila zpět, kolegyně již neprováděly naschvály, ale atmosféra v kanceláři byla napjatá. Jana si často brala dovolenou. Problémy doma jí neustávají, trpí nadále úzkostí, nespavostí, psychickými problémy, pracovní výkon se snížil. Vedoucí kanceláře si jí cca po 2 měsících zavolala a navrhla lehčí práci. Jana jí přijala. Jako důvod udala snížení pracovního výkonu. Jana je již půl roku na jiném pracovišti, práci celkem zvládá, v kolektivu není moc oblíbená, je často podrážděná a do práce chodí s nechutí.

Hodnotí-li svůj příběh, v nynější době není spokojená. Je psychicky vyčerpaná, slabá, emočně vznětlivá a časově nestihá. Na děti je převážně sama. Zvažuje, že by odešla do jiného zaměstnání, ale v dnešní době se těžko hledá nová práce a v domácnosti jsou na ní závislé dvě děti. Přátel má málo, jako její jedinou oporou je její maminka a sestra. Jana si uvědomuje, že v bývalém oddělení byla na dně a mohlo to být na překážku oběma kolegyním. Také si uvědomuje, že měla požádat dříve o pomoc vedoucí kanceláře nebo kolegu. Již po našem rozhovoru, uvažuje o tom, že požádá o odbornou pomoc. Bohužel i nadále trpí mnoha psychickými, ale i fyzickými problémy.

Mezi příznaky stresu uvedla – úzkost, bolest hlavy, nespavost, bolest páteře, podrážděnost, únava, bezmocnost, celkové vyčerpání.

Při předložení klasifikace způsobu mobbingu dle profesora Leymanna, Jana určila za použité strategie:⁵⁷ nedostatek informací, znevažování jejího výkonu, zesměšňování před vedoucím pracovníkem.

⁵⁷ RESCH M., SCHUBINSKI M.: *Mobbing*, Preention management organization, European journal of work and organizational psychology, Taylor a Francis 1996

Dle B. Hubert Jana označila za používané strategie:⁵⁸ šíření pomluv, zesměšňování, posměch kolegyň, přiložení si polínka do ohně. Jana byla neustále pod palbou kritiky, kolegyně měly cynické poznámky.

Shrneme-li celou situaci, když Jana nastoupila do práce, tak se jí dařilo, ale po té byl obrat o 360 stupňů a kolegyně to vycítily. Kolegyním vadilo její chování, přenášela na ně stres, musely pracovat za ní a to se jim nelíbilo. Bohužel to začaly „řešit“ po svém a neřešily to s nadřízenými a se samotnou Janou. Také kolega měl zareagovat, vytvořit tkzv. „pořádek“, možná by mužská autorita pomohla. Jana měla zažádat o volno, měla nejdříve vyřešit své problémy a poté řešit pracovní. Měla jít za nadřízeným a řešit.

Autorka se domnívá, že Jana mohla hned po rozvodu požádat o odbornou pomoc a své problémy neřešit v práci. Dále si měla vést deníček, zapisovat si situaci, pocity, reakce. Kolegyně se snažily zbavit člověka, který jim znepríjemňoval každý pracovní den, jen to nebylo zrovna vhodným způsobem. Problémy mohly řešit u nadřízených, promluvit si s Janou co se jim nelíbí, jaké mají výhrady. Taktéž kolega zde byl jako přihlížející nezúčastněná osoba, což na oběť nepůsobí pozitivně. Měl zareagovat a řešit problémy mezi kolegyněmi. Nyní Jana nemůže změnit pracoviště, ale bylo by na místě, navštívit lékaře a řešit psychické a fyzické problémy.

Dle názoru autorky, tato kazuistika vykazuje typické znaky pro mobbing, ale trvaly krátkodobě. Profesor Leymann o mobbingu mluví, jako o psychickém teroru, při němž se na postiženého působí minimálně 1krát týdně po dobu půl roku, což tato kazuistika nesplňuje. Jana mohla také být více citlivá proti některým útokům, také byla vznětlivá a zrovna se nechovala vhodným způsobem. Autorka se domnívá, že kdyby Jana neměla rodinné problémy a byla silnější, mohla se nástrahám kolegyň lépe bránit a nemělo by to pro ni takové následky. Také by nemusel nastat spouštěcí moment.

⁵⁸ HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, s. 23.
ISBN 80-85186-62-4

10.3 KAZUISTIKA Č. 3 PAVLA – VEDOUcí ODDĚLENí MARKETINGU

Pavle je 32 let, vystudovala Vysokou školu ekonomickou v Praze, je introvertní osobnost, aktivní, cílevědomá, tvrdohlavá, má ráda zvířata, přírodu, ráda sportuje. Pavla pochází z neúplné rodiny. Má problém přijímat názory muže, protože otec jim velice ubližoval a rozvod nesla špatně. Partnera nemá, měla několik známostí, ale to vždy po nějaké době skončilo.

Po ukončení vysoké školy pracovala ve velké firmě jako účetní, poté jako koordinátorka plánovacího oddělení. Před rokem a půl dostala nabídku do jiné firmy jako vedoucí oddělení pro marketing, kde nyní pracuje. V kanceláři má kolegu Petra, kterému je 45let a v této firmě pracuje 7 let. Je veselý extrovertní povahy, vystudoval vysokou školu managementu, rád cestuje, je společenský, někdy vznětlivý, velice ambiciózní.

Pavle se v novém zaměstnání velice líbilo a domů chodila s dobrou náladou. S kolegou se smáli, jejich vztah byl spíše přátelský. Jednoho dne podnik pořádal večírek, kam byli pozváni všichni zaměstnanci. Petr se tam, trochu připil a začal Pavle dělat sexuální návrhy, ta vše přehlížela a spíše si z toho dělala legraci. Druhý den myslela, že se k sobě budou chovat jako dříve, ale opak byl pravdou. Petr na Pavlu neustále šahal, nosil jí květiny, psal jí nevhodné zprávy, někdy jí i volal, nechával ji na stole nevhodné vzkazy. Pavle se to moc nelíbilo, ale nic nenamítala, na zprávy neodpovídala a v práci dělala, že si toho nevšímá. Bohužel zájem o Pavlu se stupňoval a jí to začalo vadit. Řekla Petrovi, že se jí to nelíbí, ať jí nechá být, že se chová jako dítě. Její slova Petra urazily, spíše se pohádali a Petr začal být na Pavlu zlý. Cítil se odmítnut, bylo to pro něj ponižující. Petr se bohužel nemohl vyrovnat s odmítnutím, začal Pavlu všude pomlouvat, jak je neschopná, a že bez jeho pomoci neumí programy na počítači. Přestal Pavlu informovat o pracovních záležitostech, nevyřizoval jí vzkazy, vedoucímu ale řekl, že jí vše říká a že nemůže za to, že si to nepamatuje. U vedoucího oddělení jí neustále pomlouval, její práci prezentoval za svou. Pokud se Pavla ozvala, ihned reagoval a byl o krok vpřed.

Petr Pavlu často ignoroval, nezdravil jí, nekomunikoval s ní, neposlouchal jí. Jednoho dne Pavla přistihla Petra, jak jí u podřizovaných pomlouvá, napodoboval její

gesta a snižoval její autoritu. Všude vyprávěl, jak s ní spal, jak je špatná milenka a že je úplně neschopná.

Pavla chodila do práce s nechutí, uzavírala se do sebe, neustálé ponižování pro ni bylo neslučitelné s jejím životem. Začala trpět nechutenstvím, bolestmi hlavy, nespavostí. Neustále si říkala, že to nevzdá, že je silná. Jednoho dne si Pavla chtěla s Petrem promluvit o situaci, která mezi nimi panuje, ale Petr jí neposlouchal a přehlížel ji. Asi tři čtvrtě roku po incidentu šla Pavla k nadřízenému, vše mu řekla a požádala ho, zda by jí nepřearadili na jiné pracoviště. Vedoucí oddělení si Petra zavolal. Petr vše zapíral a vedoucí rozhodl, že přeřadí Petra. Petr byl našťvaný, podrážděný, zlý, ale nepomohlo mu to. Nyní je na jiném ekonomickém úseku, Pavlu neustále pomlouvá, ale již spolu nejsou v kanceláři.

Nyní Pavla chodí do práce s lepší náladou. Do kanceláře ji přiřadili paní staršího věku. Bohužel psychické problémy jí úplně neustoupily. Neustále trpí nespavostí, v práci má pocit, že ji každý pomlouvá a pokud potká Petra ihned jí je nevolno. S muži nedokáže komunikovat. Vznikl ještě větší blok než dříve.

Hodnotí-li celou situaci, tak byla úplně zbytečná. Dříve do práce chodila s chutí, poté se vše zlomilo. Přiznává, že měla proti nevhodným návrhům zakročit dříve. Měla si s Pavlem promluvit, dokud s ní komunikoval. Je možné, že zvolila špatný druh komunikace. Nyní se na situaci dívá jinýma očima. Neměla se uzavírat do sebe, měla komunikovat a za vedoucím oddělení měla přijít dříve. Petrovo chování ji velice vyčerpávalo, nemohla se soustředit. Její výkon se snížil a často pociťovala beznaděj. Přátelům se nesvěřovala, byla spíše uzavřena, snažila se nenosit pracovní problémy do soukromého života. Dnes cítí velkou nedůvěru k mužům. Přiznává, že jí velmi pomohl sport. Nyní je po psychické stránce na tom lépe, fyzicky se cítí výborně, jen to napětí v práci přetrvává. Odbornou zdravotní pomoc nechce vyhledat, má pocit, že se vše časem spraví. Jinou práci také nechce hledat, zde má pocit, že má u vedoucích pracovníků zastání a že jsou s ní spokojeni.

Při předložení klasifikace způsobu mobbingu dle profesora Leymanna, Pavla určila za používání strategie: šíření pomluv, vytváření lží, ignorace, zadržování

důležitých informací, vyvolávání negativního dojmu o oběti, její práce byla neustále kritizována.⁵⁹

Dle B. Hubert⁶⁰ Pavla označila požívané strategie: ignorování, postižená se ocitala pod neustálou palbou kritiky, Petr neustále upozorňoval Pavlu na její slabé stránky, štvál za zády oběť, u vedoucích podával nepravdivé informace.

Pokusíme-li se nahlédnout na celý příběh objektivně, nalezneme možnou příčinu konfliktu. Pavla je introvertní povahy a některé problémy mohla řešit ihned a ne se uzavírat do sebe. Také sexuální narážky nemusela nechat dojít tak daleko. Petr se cítil odmítnut, tím se urazil, ponížilo ho to a zde vznikl impuls k nenávisti. Samozřejmě Pavla udělala mnoho chyb, ale Petr se nemusel mstít tímto způsobem. Mohl si s Pavlou promluvit o problémech, o tom co k ní cítí a neřešit vše naschvály.

Zde je velice těžké rozlišit, zda se jedná o sexuální obtěžování nebo o typické znaky mobbingu. Na začátku konfliktu docházelo, k sexuálnímu obtěžování, ale Pavla vše přijímala a nenamítala. Poté nastal zvrat a Petr začal používat strategii mobbéra. Dle mého názoru došlo k typickému mobbingu. Tento případ se zastavil ve třetí fázi, kdy Pavla požádala management o narovnání problému. Pavla měla zareagovat dříve, měla si každý den psát deník a promluvit si o všech problémech s rodinou a s přáteli. Zde je pozitivní, že management ihned varovala a poskytl jí útočiště. Pavla mohla vyhledat odbornou pomoc, nechtěla a ani nyní nemá zájem. O konfliktu mluví s nadhledem, necítí proti Petrovi nenávist.

Tato kazuistika také pěkně ilustruje fakt, že psychické problémy nekončí okamžikem přijetí opatření ve prospěch oběti! A že i v případech, kdy je oběti mobbingu přiznaná role oběti a poskytnuta důvěra a podpora, některé problémy přetrvávají a přinejmenším potřebují delší čas na zpracování. Také atmosféra na pracovišti se nezmění momentem přijetí opatření a mobbér nepřestane mobbovat, jen se např. stáhne nebo pozmění strategie.

⁵⁹ RESCH M., SCHUBINSKI M.: *Mobbing*, Preention management organization, European journal of work and organizational psychology, Taylor a Francis 1996

⁶⁰ HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, s. 23.
ISBN 80-85186-62-4

10.4 VYHODNOCENÍ KAZUISTIK

Při srovnání tří kazuistik budeme sledovat tyto faktory:

- Základní charakteristika oběti, věk, vzdělání, pohlaví.
- Základní charakteristika mobbérů, věk, vzdělání, pohlaví.
- Postavení mobbéra vůči oběti.
- Typ a velikost firmy.
- Délka mobbingu.
- Použité strategie mobbingu.
- Důsledky mobbingu.
- Podporu oběti jejím okolím.
- Zájmy o jejich vliv.

V čem se tyto kazuistiky podobají, co je spojuje, co z nich vyplývá? Je mnoho otázek, na které bychom potřebovali odpověď, ale k tomu bychom potřebovali rozsáhlý výzkum. Z tohoto důvodu byly porovnány tyto tři případy ve snaze nalézt společného jmenovatele viz. tabulka číslo 1, která je umístěna na straně 65. U všech tří případů se jednalo o ženy průměrného věku cca 34 let. Dvě vystudovaly SŠ, jedna VŠ – nadprůměrně inteligentní. Dvě jsou extrovertní povahy, jedna introvertní, všechny tři společenské. Autorka se domnívá, že o mobbing se jednalo ve dvou případech, v kazuistice č.3 nebyly nalezeny typické znaky určující mobbing. U dvou případů mobbing probíhal v soukromé sféře, v jednom ve státním podniku. V soukromé sféře zareagoval management, ve státní ne. U všech třech žen byly použity obdobné strategie při konání mobbingu. Ve dvou případech mobbér byla žena, v jednom muž. Osobnostní charakteristiky mobbérů jsou ve všech třech případech obdobné viz. tabulka č.1 str. 65. Ve dvou případech pomohla podpora rodiny a přátel, v jednom ne. Bohužel kolegové (zúčastněné osoby) nepomohli, nezareagovali. Psychické a somatické důsledky mobbingu pro oběti byly ve všech třech případech obdobné. Zájmy ve všech třech případech napomohly k psychické pohodě. Bohužel v některých případech psychické problémy vedou k tomu, že oběť úplně přestane sportovat, přestane mít koníčky.

Pracovní důsledky, pro dvě ženy byly horší. Jana byla přeřazena na jiné pracoviště, trpí psychickými ale i zdravotními problémy, v čas nepožádala o odbornou pomoc. Lenka ukončila pracovní poměr, navštěvuje odbornou pomoc, jejich psychický i fyzický stav se zlepšuje. Pavla setrvává na pracovišti, vrací se pomalu zpět do pracovního tempa. Nevyhledala odbornou pomoc, její psychický a fyzický stav se zlepšuje.

Srovnáme-li kazuistiky s poznatky, které byly uvedeny v teoretické části, tak nenalezneme žádné rozpory. Psychické důsledky v těchto výše uvedených kazuistikách jsou stejně závažné jako je uvádí prof. Leymann ve svých knihách.

Shrneme-li všechny tři kazuistiky mobbing, bossing a sexuální obtěžování může zasáhnout kohokoliv a kdykoliv. Je však na vás do jaké míry ho necháme dojít. Je mnoho okolností, které ovlivňují nás, okolí, prostředí, ale největší síla je v nás. Osobnost oběti je velice důležitá. Autorka se domnívá, že typická oběť neexistuje, psychické týrání může postihnou opravdu každého.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo podat čtenáři ucelenou informaci na téma Formy násilí na pracovišti, o jeho vzniku, příčinách, pachateli a oběti, strategiích, fázích, důsledcích, ale i o prevenci.

V teoretické části se popisuje srovnání dosavadních poznatků o mobbingu, vymezení pojmů a definování mobbingu. Dále jsou popsány sociologické a psychické aspekty forem násilí na pracovišti a právní postizení tohoto problému. Závěrem je shrnuto, jak s násilím na pracovišti bojovat.

V praktické části se autorka zabývala třemi případy. Chtěla ukázat čtenářům, že násilí na pracovišti je jev běžný a může se s ním opravdu setkat každý. Praktická část ukazuje, že jsou zde okolnosti, při kterých bychom konflikt mohli předvídat, citlivě v čas rozpoznat, reagovat na příznaky hrozícího nebezpečí, bohužel často je to naopak.

V dnešní době se násilí na pracovišti velmi rozšiřuje. Je třeba, aby se o mobbingu mluvilo, aby firmy pořádaly školení pro zaměstnance, více informovaly zaměstnance o prevenci a zařadily ho do stanov firmy. Také je velmi pozitivní, pokud firma stanoví management, aby se tímto problémem zabýval a nepřehlížel.

Celou dobu nesmíme zapomínat, že vše co děláme, jak se chováme, jak reagujeme, ovlivňuje nás, ale i okolí. Přáním autorky by bylo, aby obětí násilí na pracovišti ubývalo a byla jim poskytnuta dostatečná právní pomoc.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Seznam použitých českých zdrojů

- 1) BEŇO, P.: *Můj šéf, můj nepřítel?*, Šlapanice: ERA 2003, ISBN 80-86517-34-9
- 2) ČÍRTKOVÁ, L. *Moderní psychologie pro právníky*. Praha : Grada. 2008, s. 102, ISBN 80-85176-69-4
- 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) MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*, Praha Grada Publishing 2003, ISBN 978-80-247-2339-6
- 5) SPURNÝ, J.: *Psychologie násilí*, 1.vyd. Praha: Euronion s.r.o. 1996. ISBN 80-85858-30-4
- 6) SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou*, Praha Grada Publishing 2008, ISBN 978-80-247-2474-4
- 7) MGR. URBAN, L., PHD., MGR. DUBSKÝ, J., A KOLEKTIV.: *Sociální patologie*, Policejní akademie ČR Praha 2011, ISBN 978-80-7251-361-1
- 8) VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I.: *Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha isv.1997. ISBN 80-85865-20
- 9) WÁGNEROVÁ A KOL.: *Psychologie práce a organizace*, Praha Grada Publishing 2003, ISBN 978-80-247-2339-6

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- 1) HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia a.s. 1995, ISBN 80-85186-62-4
- 2) HIRIGOYEN, M.-F.: *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1.vyd. Praha Academie, nakladatelství věd ČR 2002, ISBN 80-200-0994-9

- 3) KRATZ H.-J.: *Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha Management 2005, ISBN 80-7261-127-5.
- 4) 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 použitých internetových zdrojů

BALÍČEK PRÁVNÍ POMOCI, [online]. 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné na WWW:
<http://dpp.iune.cz/>

DISKRIMINACE, 2013 [cit. 2013-02-05]. Dostupné na WWW:

<http://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-a-bossing-cili-sikana-na-pracovisti-lze-se-proti-nim-branit-72092.html>

DISKRIMINACE, [online]. 2013 [cit. 2013-03-05]. Dostupné na WWW:

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

DŮKAZNÍ BŘEMENO, [online]. 2013 [cit. 2013-11-05]. Dostupné na WWW
:<http://pracovnipravo.iure.org/home/vgcln-zpotoho-citu-a-pracovniho-posudku>

CHARAKTERISTIKA MOBBÉRA. (cit.2013-05-05). Dostupné z:

<http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/mobbing-psychicky-terror-na-pracovisti/>

CO JE TO BOSSING. (cit.2013-03-05). Dostupné z: <http://www.zena-in.cz/clanek/dusledky-sikanovani-v-zamestnani/kategorie/laska-a-vztahy/rubrika/vztahy-a-sex/offset/9>

NÁSILÍ, [online]. 2013 [cit. 2013-11-03]. Dostupné na WWW:

<http://www1.szu.cz/czsp/nasili/visze.php>

NEVLÁDNÍ ORGANIZACE, [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné na WWW:

< <http://praceavztahy.cz/>

MOBBING, [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné na WWW:

< <http://ekonom.ihned.cz/c1-51687570-sefove-mohou-byt-sileni>

MOTIV MOBBINGU, [online]. 2013 [cit. 2013-01-03]. Dostupné na WWW:

<http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/mobbing-psychicky-terror-na-pracovisti/>

PRACOVNÍ PRÁVO, (cit. 2012-12-14). Dostupné z: <http://pracovni-pravo.iupe.org/home>

POJEM NÁSILÍ, Wikipedie [online]. 2013 [cit. 2013-02-18]. Dostupné na WWW:

< <http://cs.wikipedia.org>

TYPY OBĚTI, [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné na WWW:

<http://www.mvcr.cz/clanek/domaci-nasili-seminar.aspx>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Tabulka č. 1 : Srovnání kazuistik

Věk oběti	32	38	32
POHLAVÍ OBĚTI	Žena LENKA	Žena JANA	Žena PAVLA
VZDĚLÁNÍ	VOŠ	SOŠ	VŠ
VĚK MOBBÉRA	42	34,41	45
POHLAVÍ MOBBÉRA	ŽENA	ŽENA, ŽENA	MUŽ
VZDĚLÁNÍ MOBBÉRA	SOŠ	SOŠ, SOŠ	VŠ
POSTAVENÍ MOBBÉRA VŮČI OBĚTI	KOLEGYNĚ NADŘÍZENÁ	KOLEGYNĚ	KOLEGA
TYP A VELIKOST FIRMY	STÁTNÍ PODNIK (NA PRACOVIŠTI 17 osob)	SOUKROMÁ FIRMA (NA PRACOVIŠTI 40 osob)	SOUKROMÁ FIRMA (NA PRACOVIŠTI 2)
JAK DLOUHO TRVAL MOBBING	CCA 1 ROK	CCA 4 MĚSÍCE	TŘIČTVRTĚ ROKU
VÝZNAMNÉ OKOLNOSTI MOBBINGU	NEJASNÉ STANOVENÍ PRACOVNÍCH POVINNOSTÍ	VYTRŽENÉ PRÁVOMOCE, STRES	—————
OSOBNÍ CHARAKTERISTIKA OBĚTÍ	EXTROVERT, SPOLEČENSKÁ, KOMUNIKATIVNÍ, VSTRÍCNÁ, SPOLEHLIVÁ, PRACOVITÁ	EXTROVERT, KOMUNIKATIVNÍ, SPOLEČENSKÁ, CHOLERIK, IMPULSIVNÍ	INTROVERT, TVRDOHLAVOST, AKTIVNÍ, CÍLEVĚDOMÁ
OSOBNÍ CHARAKTERISTIKA MOBBÉRA	EXTROVERT, AKTIVNÍ, ZÁVISTIVÁ, POMLOUVAČNÁ	KOMUNIKATIVNÍ, VYROVNANÉ, EMOČNĚ SILNÉ, VŮDČÍ	EXTROVERT, SPOLEČENSKÝ, URÁŽLIVÝ
POUŽITÝ STRATEGIE MOBBINGU	ZNEVAŽOVÁNÍ VÝKONU, POMLUVY, KRITIKA, ZATAJOVÁNÍ INFORMACÍ	POMLUVY, ZNEVAŽOVÁNÍ VÝKONU, POSMĚCH, POSÍLÁNÍ SMS, NASCHVÁLY	POMLUVY, SEXUÁLNÍ NARÁŽKY, SMS-NEVHODNÉ, PONIŽOVÁNÍ, SNIŽOVÁNÍ AUTORITY
PSYCHICKÉ A SOMATICKÉ DŮSLEDKY MOBBINGU NA OBĚT	NESPÁVOST, NOČNÍ MŮRY, NEVOLNOST, PSYCHICKÉ A FYZICKÉ DŮSLEDKY, ÚNAVA	ÚZKOST, BOLEST PÁTEŘE, STRES, PSYCHICKÉ, A FYZICKÉ PROBLÉMY NĚKTERÉ DŮSLEDKY VZNIKLY JIŽ PO ROZVODU, NEŽ	NECHUTENSTVÍ, PSYCHICKÉ PROBLÉMY, NESPÁVOST, BOLEST HLAVY

		DOŠLO K MOBBINGU, NĚKTERÉ SE ZINTENZIVNILY	
PODPORA OBĚTI, JEJÍM OKOLÍM	ANO-RODINA, PŘÁTELE NE-KOLEGYNĚ	ANO-MATKA, SESTRA, VEDOUCÍ NE-KOLEGA	NE
ZÁJMY A JEJICH VLIV	SPORT, NA MOBBING ŽÁDNÝ NA PSYCHICKÝ A FYZICKÝ STAV DOBŘÍ	SPORT-SPINNING, OBĚŤ SE NACHÁZÍ VE ŠPATNÉM PSYCHICKÉMSTAVU, POMÁHÁ MÁLO	SPORT – ANO POMÁHAL
PRACOVNÍ DŮSLEDKY MOBBINGU	ŠPATNÉ, OBĚŤ UKOČILA PRAC. POMĚR, LÉČÍ SE, PŘEŠLA NA JÍNÉ PRACOVÍŠTĚ	ŠPATNÉ, OBĚŤ TRPÍ PSYCHICKÝMY PROBLÉMY, BYLA PŘEŘAZENA NA JÍNÉ PRACOVÍŠTĚ, POVĚST JÍ DOHÁNÍ	HORŠÍ, PSYCH. PROBLÉMY NEUSTOUPILY, TRPÍ NEŠPAVOSTÍ. PRAC. NÁPLŇ JE STEJNÁ, VRÁTILA SE ZPĚT DO PRACOVNÍHO NASAZENÍ

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Vladimíra Kominácká Filipová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Forma násilí na pracovišti (mobbing, bossing, sexuální obtěžování)

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 9

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 12

Počet ostatních zdrojů: 4

Vedoucí práce: Mgr. Zbořilová Klára PhD.