

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Mobbing, bossing

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Alena Plšková

Vypracoval:

Bc. David Melenec

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Mobbing, bossing“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 1. března 2010

.....

Bc. David Melenc

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Aleně Plškové za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování diplomové práce.

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 7 |
| 1. KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI..... | 9 |
| 1.1 Druhy konfliktů – základní členění..... | 10 |
| 1.2 Zdroje a příčiny konfliktů..... | 12 |
| 1.3 Agrese, šikana..... | 13 |
| 1.4 Dílčí závěr..... | 16 |
| 2. MOBBING – TEORETICKÉ VYMEZENÍ | 18 |
| 2.1 Pojem mobbing, jeho vznik a příčiny | 18 |
| 2.2 Průběh mobbingu..... | 21 |
| 2.3 Dílčí závěr..... | 24 |
| 3. BOSSING – TEORETICKÉ VYMEZENÍ..... | 25 |
| 3.1 Pojem bossingu..... | 25 |
| 3.2 Motivy bossingu..... | 25 |
| 3.4 Dílčí závěr..... | 27 |
| 4. AKTÉŘI MOBBINGU..... | 29 |
| 4.1 Oběti mobbingu..... | 29 |
| 4.2 Pachatelé mobbingu..... | 30 |
| 4.3 Dílčí závěr..... | 31 |
| 5. MOŽNOSTI PREVENCE..... | 33 |
| 5.1 Možná opatření zaměstnavatele..... | 35 |
| 5.2 Jak může zakročit nadřízený..... | 38 |
| 5.3 Jak může mobbingu čelit oběť..... | 39 |
| 5.4 Dílčí závěr..... | 45 |
| 6. PRÁVNÍ ÚPRAVA MOBBINGU..... | 46 |
| | 46 |
| 6.1. Ústavně právní rovina | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 6.2. Pracovně právní rovina | 47 |
| 6.3. Občansko právní rovina | 49 |
| 6.4. Trestně právní rovina | 49 |
| 6.5. Dílčí závěr | 50 |
| | 51 |
| 7. AKTUÁLNÍ SITUACE NA PRACOVÍŠTÍCH STÁTNÍ A SOUKROMÉ SFÉRY..... | 51 |
| 7.1 Cíl, metody, stanovení hypotéz a postupy zkoumání..... | 51 |
| 7.2 Vyhodnocení a interpretace dat..... | 53 |
| RESUME..... | 60 |
| ANOTACE..... | 61 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 63 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 65 |

Úvod

Všude, kde lidé spolupracují, se vyskytují konflikty ve své rozličné vyhraněnosti a v různých formách. Ne všechny se dají vyřešit. Některým se dá ale zabránit, jiné lze úspěšně usměrnit. Ale ne vždy jsou konflikty škodlivé – mnohdy teprve otevírají možnost změny a dalšího rozvoje. Ať už je člověk jejich přímým účastníkem nebo kolegou, spolupracovníkem nebo nadřízeným, bude stát opakovaně před úkolem: vypořádat se s konflikty.

Narazí-li na sebe lidé s odlišnými názory a postoji, očekávanými a mocenskými potenciály, hodnotovými představami a cíli, pak se dá stěží zabránit nesouhlasnému chování a nedorozumění. Konflikty patří mezi naprosto normální průvodní jevy našeho společenského života – v každodenním životě rodinném, občanském, stejně jako na pracovišti.

Pro lidi, vzájemně na sebe odkázané na pracovišti, jsou konflikty pevnou součástí jejich běžného pracovního dne. Rozdíly v zájmech a názorech nejsou však často tím vlastním problémem. Spíše jde o to, jakým způsobem se ke konfliktům přistupuje.

V zaměstnání tráví většina z nás opravdu velkou část svého života. Pokud máme štěstí, nejenže děláme to, co nás baví, ale pracujeme v báječném kolektivu. Co ale dělat, pokud se v práci proti nám všichni spiknou?
A jak to spiknutí může vlastně vypadat?

Pokud se jedná se o cílevědomé a dlouhodobé zejména psychické ubližování, které provádějí konkrétní osoby na pracovišti, můžeme toto jednání označit jako šikanu, šikanu na pracovišti. Šikanování se projevuje pomluvami, zesměšňováním, ponižováním,

přehlížením, zahanbováním, zastrahováním, ústrky, finanční újmou atd. V odborné literatuře toto chování označujeme termínem mobbing.

Mobbing představuje specifický sociální jev. Jde o cílevědomé šikanování nebo psychický teror na pracovišti. Charakterizuje situaci, ve které se intriky a šikanování stávají rutinou. O mobbing jde tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně po dobu půl roku a útoky provádí jedna nebo více osob. Mobbing ve svém důsledku znamená určité dlouhodobé vydělení se z kolektivu a vystavuje postižené extrémnímu sociálnímu stresu.

Mobbing může probíhat po celé měsíce a roky. Nejedná se o jednorázový konflikt, nýbrž o dlouhodobý proces.

Vztahy na pracovišti mohou být tak různorodé jako lidé, kteří se na pracovišti vyskytují. Samozřejmostí je, že v zaměstnaneckém poměru nemůžeme být všichni kamarádi a přátelé, avšak dodržování vzájemných pravidel, respektování odpovědností a zásady slušného chování by měly platit pro nás všechny.

Ke zpracování diplomové práce na téma „Mobbing“ mě vedl zájem o tuto problematiku, a to jak z pohledu běžného každodenního osobního života, tak především z důvodů profesních – z pozice začínajícího manažera, který nese zodpovědnost za soudržnost, spolupráci, kvalitu práce a výkonnost pracovního kolektivu.

Role manažera klade na člověka bezesporu vysoké nároky v oblasti pracovních vztahů, konfliktů a jejich řešení. Manažer se potýká denně s konfliktními situacemi různé intenzity, které často vyžadují rychlá a co možná nejlepší rozhodnutí.

V práci jsem použil metody analýzy, syntézy a komparace dostupných literárních pramenů uvedených v seznamu použité literatury.

1. Konflikty na pracovišti

Názorové střety na pracovišti mohou mít pozitivní i negativní dopad. Probíraná témata někdy vedou ke změnám, které zlepšují pracovní podmínky nebo mzdové ohodnocení. Častější jsou ale konflikty končící odchodem ze zaměstnání, především trvají-li delší dobu. Ztráta zaměstnání někdy vede až k úzkostem a obavám o budoucnost nebo k rozvinutí depresí.

Konflikt můžeme definovat jako srážku či střet dvou nebo několika neslučitelných tendencí, sil, (motivů), které vyvolávají prožitek napětí a zároveň tendenci toto napětí redukovat (odstranit) změnou stavu (řešením konfliktu).¹

Konfliktem je každý názorový rozpor, střet protichůdných tendencí. V tomto smyslu nelze proti nim nic namítat, neboť pouze rozpor vede k diskusi, která je podkladem nových myšlenek a nápadů. Jedním z hlavních kritérií konfliktů je jejich trvání. Dlouhodobé konflikty jsou neproduktivní, jsou ukazatelem nezdravých poměrů na pracovišti, nutně vedou ke zhoršení mezilidských vztahů a otravují tím mezilidské klima pracoviště. Dlouhodobé konflikty jsou současně důkazem špatného managementu, který je nedovede zavčas řešit, což je jedním z jeho základních úkolů.

Konfliktnost je v samé podstatě člověka a je výrazem jeho situace ve světě. Je nemyslitelné představit si život člověka bez konfliktů. Konflikty vznikají mezi námi, konflikty vznikají v nás.

Čím více se existenci zejména vnitřních konfliktů bráníme, čím více je popíráme, odkládáme jejich řešení, tím více se tyto neřešené konflikty promítají do našeho chování a stávají se zdrojem konfliktů interpersonálních.²

¹ Řezáč, J., Sociální psychologie, Brno: Paido 1998, s. 151

² Spurný, J., Psychologie násilí, Praha: Praha Eurounion 1996, s. 30

1.1 Druhy konfliktů – základní členění

Ať už se jedná o mocenské hrátky nebo názorovou odlišnost, třenice nebo rivalitu – v podstatě jde o rozlišení následujících forem konfliktů:

1) Intrapersonální konflikt – vnitřní konflikt

Odehrává se uvnitř člověka samého. Musí bojovat sám se sebou, když má něco obtížného rozhodnout nebo zrovna dobře neví, co je právě skutečně důležité. Mohou tak vznikat velmi osobní problémy a také konflikty zatížené pochybnostmi o sobě samém a různými nejistotami.³

Vnitřní konflikty vznikají vždy, když se máme rozhodovat mezi dvěma, pro nás stejně významnými hodnotami, pro jeden ze dvou cílů. Vždy, když jsme něčím přitahováni a odpuzováni zároveň. Vždy, když se střetnou moje představy, tendence, zaměření s individuální či skupinovými požadavky, normami, hodnotami.

Síla konfliktu závisí na tom, jaké tendence se v našem rozhodování střetávají. Nejslabší konflikt vzniká ze střetnutí dvou přitažlivých hodnot. Konflikt přitahování a odpuzování (např. je-li pro mne něco lákavé a nebezpečné zároveň) vytváří střední sílu konfliktu, nejsilnější je konflikt dvou odpudivých tendencí (je to nepříjemné, ale musím).

Vnitřní konflikty ovlivňují naše vnímání, rozhodování, prožívání a naopak. Při vnímání, rozhodování, prožívání vznikají a rozvíjejí se vnitřní konflikty. Jejich existence se často stává zdrojem našich chyb v percepci, komunikaci, jednání. A právě chybná percepcie, jako důsledek vnitřních konfliktů, spolu s negativními emocemi, které tento proces provázejí, jsou nejčastějšími příčinami vzniku, popřípadě neúčelného řešení konfliktních situací.⁴

Existuje několik variant řešení vnitřních konfliktů. Nejjednodušší řešení je nechat převládnout jednu z konfliktních tendencí nad druhou, nechat „převážít“ pozitiva jednoho

³ Fehlau, E.G., Konflikty v práci, Grada, Praha 2003, s.19

⁴ Spurný, J., Psychologie násilí, Praha: Praha Eurounion 1996, s. 30-34

z cílů. Můžeme potlačit jednu tendenci a uvolnit druhou. Můžeme vytěsnit naše přání, představu do nevědomí a tak se jich „zbavit“. Předpokladem optimálního řešení vnitřního konfliktu je schopnost uvědomit si ho, přiznat si jeho existenci, pokusit se odhalit jeho podstatu a příčiny vzniku. Nejméně šťastným pokusem o řešení intrapsychického konfliktu je jeho přenesení do interpersonálních vztahů.⁵

2) Interpersonální konflikt – vnější konflikt

Interpersonální konflikt vzniká tehdy, když si dvě osoby nebo více vzájemně nerozumějí a nevycházejí spolu. Nezřídka jsou konflikty přenášeny na jiné osoby a z nějakého intrapersonálního konfliktu se pak stává konflikt interpersonální. Když je například člověk nespokojený se svou prací, přenáší zodpovědnost na své kolegy.⁶

Existence a nahromadění vnitřních konfliktů vyvolává v člověku potřebu vyrovnat se s nimi, řešit je. Napětí, vyvolané existencí konfliktu, zvyšuje naši citlivost k vnímání podnětů a situací, které by potřebu řešit vnitřní konflikt umožnily uspokojit. při objevení se odpovídající podnětové situace „ventilujeme“ vnitřní konflikt, což se projeví v našem chování.

Interpersonální konflikty vznikají jako důsledek snahy o řešení vnitřních konfliktů způsoby a prostředky, které jsou okolím vnímány jako agresivní či manipulativní. V meziosobních konfliktech dochází ke střetu potřeb řešit vnitřní konflikty zúčastněných osob. „Vítězství“ v interpersonálním konfliktu neznamená vyřešení našich konfliktů vnitřních, ba právě naopak.

V životě se nejčastěji setkáváme s interpersonálními konflikty v podobě konfliktních situací. Podstatou těchto situací je konfliktní vztah, vyvolaný manipulativním či častěji agresivním jednáním některého z účastníků situace vůči druhému účastníkovi interakce.⁷

Nejčastěji se vyskytujícím interpersonálním konfliktem je verbální konflikt – hádka (která může přerůst v konflikt fyzický). V průběhu hádky velmi často dohází k poruše v komunikaci mezi aktéry v tom směru, že původní spor o problém (jako věcný základ hádky) se přesune z roviny věcného řešení do roviny vztahové, interpersonální (v podobě kritiky vlastností, chování, jednání protivníka). Původní problém se tak vytrácí (popř.

⁵ Spurný, J., Psychologie násilí, Praha: Praha Eurounion 1996, s. 30-34

⁶ Fehla, E. G., Konflikty v práci, Grada, Praha 2003, s. 19

⁷ Spurný, J., Psychologie násilí, Praha: Praha Eurounion 1996, s. 38-40

snaho o jeho řešení zůstává jednostranná), a s ním se vytrácí v nenávratnu i schopnost jeho konstruktivního vyřešení. Co způsobuje tento „přesun“? Naše výběrové vnímání, naše neochota, neumění či neschopnost aktivně naslouchat.⁸

3) Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi

Ve sporech v pracovních skupinách nebo mezi nimi hrají svou roli vedle osobních aspektů většinou také problémy specifické pro oddělení nebo podnik. Často vznikají takové skupinové konflikty také ze změněných pracovních vztahů: probíhají změny ve vedení, lidé se musí přestěhovat do jiných kancelářských prostor a setkávají se s novými kolegy, nebo dochází v podniku k reorganizaci.

1.2 Zdroje a příčiny konfliktů

Každý konflikt je jiný. Přesto však mají jisté společné vlastnosti. Je to tím, že zpravidla je jádrem konfliktů neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale jsou to také rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování.⁹

Je tedy důležité také zmínit otázku příčin nebo zdrojů konfliktů, která teprve ve spojitosti s předešlými pojmy plně objasňuje důvody vzniku konfliktogenních situací.

Při důkladném rozboru každého konfliktu můžeme obvykle narazit na celou spleť příčin jejich vzniku. Při hledání zdroje konfliktů musíme brát na zřetel, že člověk a jeho psychika je determinována dvěma základními faktory – biologickými a společenskými. Těmito faktory a jejich kombinacemi se vytváří široká síť možných zdrojů, resp. příčin konfliktů, které dnes obvykle dělíme na vnitřní a vnější.¹⁰

- vnitřní příčiny, spočívající v osobnosti jedince, můžeme dále rozlišit:
 - konfliktotvorné osobnosti, vlastnosti jejich nervové soustavy, zejména mozku (vzruch a útlum), jejich tzv. „rizikový temperament“ – negativní reakce na nové podněty, nepřizpůsobivost ke změnám, negativní nálady, jejich nedostatky a vady v rozvinutých

⁸ Spurný, J., Psychologie násilí, Praha: Praha Eurounion 1996, s. 38-40

⁹ Fehla, E.G., Konflikty v práci, Grada, Praha 2003, s.20

¹⁰ Holeček, V., Miňhová, J., Prunner, P. Psychologie pro právníky, Dobrá Voda : Vydavatelství Aleš Čeněk, 2003

charakterových vlastnostech (sobectví, závistivost, ješitnost, ziskuchtivost, nedostatek tolerance, egoismus, žárlivost, nepořádnost, lenost), vnitřní zanedbanost jako odraz zanedbané výchovy a nevhodného prostředí v předchozím životě. Tento typ osobností se dále vyznačuje některými nedostatky v seberegulačních vlastnostech (např. zhoršené sebeovládání, arogance, ctižádostivost, zvýšené sebevědomí, kariérismus, nedostatek sebekritiky),

- nepříznivý aktuální psychický a tělesný stav. Častým zdrojem konfliktu jsou frustrace biologických potřeb sloužících k zachování existence člověka (potřeba obživy, spánku, sexuálního styku, odpočinku), únava, stres, negativní emoce (nejistota, pocity viny, strach, úzkost až deprese), nepříjemné bolesti, některé tělesné obtíže odrážející se v psychickém stavu člověka (tělesné nemoci, poruchy vývoje v dětství, záněty mozku, intoxikace apod.).¹¹

• vnější příčiny, související s konfliktní situací, např.:

- rozdílnost lidí v potřebách, názorech, postojích, zájmech, hodnotách, cílech,

- nesprávné hodnocení situace ze strany účastníků konfliktu z důvodu nedostatku informací, zkresleného vnímání apod.,

- nepříjemná realita (např. provokující vystupování nebo vzhled účastníků konfliktu),

- nežádoucí aktuální situace (např. ztráta blízké osoby nebo hrozba této ztráty, dále v oblasti vztahů negativní vztah k rodičům partnera, chronická osamělost či schopnost navazovat jen povrchní vztahy, také ohrožení 22 jiných významných hodnot – omezeně uspokojované sociální potřeby lásky, jistoty, bezpečí a uznání, ale třeba i zvýšení nároků a odpovědnosti – nejčastěji ve škole při zkouškách, při větší zátěži v zaměstnání, při náročných situacích v rodině,

- kulturní a společenské vlivy (konflikty souvisí především se společenskou pozicí, předpisem a výkonem role v dané sociální skupině – ženská a mužská role,

- civilizační faktory – zrychlené životní tempo, změny ve společnosti (zejména změny sociální a politické), konzumní styl života.¹²

1.3 Agrese, šikana

¹¹ Holeček, V., Miňhová, J., Prunner, P. Psychologie pro právníky, Dobrá Voda :Vydavatelství Aleš Čeněk, 2003

¹² Holeček, V., Miňhová, J., Prunner, P. Psychologie pro právníky, Dobrá Voda :Vydavatelství Aleš Čeněk, 2003

V předešlé kapitole jsem se zmínil o agresi, agresivním jednání, a proto bych chtěl tento pojem dále vysvětlit.

Člověk se dostává do konfliktní situace, která bývá zpravidla popisována jako frustrující situace, která se může mimo jiné projevat agresí, útokem.

Agrese je většinou chápána jako jakákoliv forma chování, jehož cílem je záměrně někoho poškodit nebo mu ublížit. Je možné také použít definici, která vymezuje agresi jako chování organismu zaměřené na cíl, jako chování, jehož důsledkem je poškození. Za agresi je tedy považováno takové jednání, které má svého adresáta, a nikoliv náhodné ublížení.

Cílem agrese je zastrašit druhého, zmocnit se objektu či ho odstranit, jinému zmařit a sobě zajistit společenské výhody. Cílevědomé prosazování se děje v prostředí psychosociálních vztahů, ovlivňujících volbu nástrojů agrese, která pak může být kultivovaná.¹³

Agresivní chování je velmi pestré, od slovního „nevinného“ špičkování, přes nadávky a výhrůžky, agresi proti předmětům, až po fyzické násilí vůči osobám.¹⁴

Existují různé druhy agrese:

- instrumentální agrese – prostředek, jak dosáhnout vnějšího cíle, použití této agrese je založeno na předem připraveném plánu a na úvahách o možných variantách průběhu jednání
- emocionální agrese – přítomnost silné negativní emoce, většinou hněvu a agrese, není prostředek, ale cílem sama o sobě
- agrese vědomě kontrolovaná – aktér počítá s rizikem a přemítá o důsledcích
- agrese impulzivní – spontánní splnutí či výbuch negativních emocí a následných motorických reakcí

¹³ Spurný, J., Psychologie násilí, Praha: Praha Eurounion 1996, s. 17-19

¹⁴ Čermák, Ivo. Lidská agrese a její souvislosti. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1999, s. 9, 13

Dále můžeme popisovat agrese jako např. agrese vyvolaná strachem, dráždivá agrese, mateřská agrese, sexuální agrese, agrese jako obrana teritoria, agrese přímá a nepřímá, agrese verbální a fyzická.¹⁵

První otázka, kterou většina lidí položí, zní: *Kde se v lidech agrese bere?* Je to něco vrozeného, člověku vlastního, snad nějaký pud, který se musí vybit – anebo se člověk stává agresivním v průběhu života, třeba v důsledku nesprávné výchovy, takže se tomu dá zabránit?¹⁶

Zdrojem agrese v člověku může být nejen pudové jednání, ale i racionálně promyšlené, plánované jednání proti morálním zásadám. Takové jednání je složitěji motivované a nutno je posuzovat jinak než pudové jednání.

Jako vnitřní zdroj agresivního jednání můžeme označit dědičnost. Zdrojem agresivního chování bývá afekt (zloba, hněv, vztek), neuspokojená (frustrovaná) potřeba, ale i zvyk („naučená“, instrumentální, sociálně odměňovaná agrese), vždy ve spojení s podmětovou situací. Agrese bývá často jen převlečený strach.

Tendenci člověka jednat agresivně zvyšuje: pocit bezmoci, nemožnost alternativních voleb, „provokující“ verbální i neverbální projevy, existence znaků či scén prezentujících násilí, úspěch, který tímto jednáním dosáhl, ebeny. schvalování agresivního jednání okolím, pocit sounáležitosti s agresivně laděným davem, situace konfrontační, soupeřivé, s prvky násilí, intoxikace alkoholem, drogami, léky.¹⁷

S pojmem agrese úzce souvisí též pojem šikana. Šikana je zvláštní případ agrese. Šikanování je agresivní jednání uskutečňované s cílem získat pocit převahy a určité výhody prostřednictvím fyzického a psychického týrání druhých.¹⁸

¹⁵ Čermák, Ivo. Lidská agrese a její souvislosti. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1999, s. 10,11

¹⁶ Řičan, P. Agresivita a šikana mezi dětmi. 1. vyd. Praha:Portál, 1995, s. 22,23

¹⁷ Spurný, J., Psychologie násilí, Praha: Praha Eurounion 1996, s.17-19

¹⁸ Novák, T., Capponi, V., Sám proti agresii. 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 1996, s. 45

Šikanování je agresivní chování, kdy jednotlivec nebo více osob nutí jiného jedince, který mu je formálně roven, často pod pohrůžkou násilí, vykonávat nějakou činnost, kterou není povinen vykonávat, snášet něco, co není povinen snášet.¹⁹

Toto chování má prvky samoučelnosti, tzn. pachateli nemusí přinést žádný efekt vyjma pocitu převahy nad obětí. Šikanování se vyskytuje nejčastěji v prostředích relativně izolovaných od rodinného zázemí.²⁰

V cizině je pro označení šikany používán termín bullying. Termínem bullying označujeme šikanování žáků mezi sebou, mezi další druhy šikany patří mobbing, sexual harassment a bossing. Jedná se o druhy šikany mezi dospělými na pracovištích. Pod pojmem mobbing si můžeme představit šikanu na pracovišti mezi spolupracovníky navzájem. Je-li takové chování iniciováno nebo přímo akceptováno nadřízeným dotyčného, nazývá se bossing.²¹

1.4 Dílčí závěr

Názorové střety na pracovišti mohou mít pozitivní i negativní dopad. Probíraná témata někdy vedou ke změnám, které zlepšují pracovní podmínky nebo mzdové ohodnocení. Častější jsou ale konflikty končící odchodem ze zaměstnání, především trvají-li delší dobu. Ztráta zaměstnání vede až k úzkostem a obavám o budoucnost nebo k rozvinutí depresí.

V kontextu pracoviště rozlišujeme tyto varianty onemocnění interpersonálních vztahů:

1. Mobbing – jedná se o naschvály, nadávky a pomluvy mezi kolegy na pracovišti často s cílem přimět šikanovaného odejít z pracoviště. O mobbingu hovoříme, děje-li se tak přibližně 1x týdně po dobu šesti měsíců a to od jedné a více osob.
2. Bossing – jedná se o projevy hrubosti a šikany ze strany vedoucích – „šéfů“ vůči podřízeným.

¹⁹ Štěchová, M., Večerka, K., Šikanování mezi mladistvými v prostředí internátu. Studie. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 1992, s. 8

²⁰ Štěchová, M., Večerka, K., Šikanování mezi mladistvými v prostředí internátu. Studie. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 1992, s. 8

²¹ Spurný, J., Psychologie násilí, Praha: Praha Eurounion 1996, s. 113, 114

3. Sexual harassment – jedná se o úmyslné, sexuálně (v různých variantách a úrovních) motivované jednání, které uráží důstojnost zaměstnance či zaměstnanců na pracovišti.

V rámci této kapitoly došlo také k definování pojmu šikana a agrese. Jestliže dojde k poznání těchto pojmů, definice a následná eliminace důsledků konfliktů a jejich prevence je daleko snazší.

2. Mobbing – teoretické vymezení

Mobbing je v naší společnosti jednohlasně odmítán jako nežádoucí zlo v pracovním životě, kterého je třeba se zbavit. K šikaně dozajista docházelo už v prvních sociálních uskupeních pravěkých lidí. Také v podnicích se už odnepaměti vyskytovaly asociální mezilidské vztahy, od šikany až po agresivní psychický teror. V poslední době se tyto jevy ocitly v popředí zájmu veřejnosti, právem se odsuzují a získaly trefnou, snad zapamatovatelnou nálepku: mobbing!

2.1 Pojem mobbing, jeho vznik a příčiny

Pojem mobbing je odvozen od anglického slova „to mob“ = utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na někoho, srocovat se (nezávisle na původním anglickém výrazu se ve Velké Británii prosadil pro mobbing spíš používanější termín „bullying“, v USA pak „employee abuse“). Výraz mobbing původně razil rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrád Lorenz, který jím označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce. Do oboru lidského chování přenesl zmíněný výraz v 60. letech minulého století švédský chirurg Heinemann. V roce 1993 zavedl v Německu pojem mobbing švédský psycholog práce prof. Leymann.²²

Mobbing je definován také jako sociální stres. Mobbing je proces, v kterém jedna nebo více osob cílevědomě útočí alespoň jedenkrát týdně po dobu šesti měsíců na postiženého. Občas se každý z nás poškorpí či „do krve“ pohádá, ale po hádce nastane dříve či později příměří, a nakonec i smír. V případě mobbingu se však vždy jedná o dlouhodobé nepřátelství. Postižený má být v takto koncipovaném procesu nejprve devalvován a nakonec zničen, resp. donucen opustit pracoviště.²³

Další definice označuje mobbing jako řadu negativních komunikativních jednáních, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu

²² Kratz, H., J., Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s.15-16

²³ Haškovicová, H., Manuálek o násilí, Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdrav. oborů 2004, s.69-70

(nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).²³

Také lze zmínit definici Pavla Beňa.

„Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota.“²⁴

Z předchozích kapitol a z výše uvedené podstaty a definic mobbingu jasně vyplývá rozdíl mezi tím, co jsou běžné konflikty na pracovišti a co už je mobbing.

Mobbing označuje přesně vymezenou formu psychického terorismu, jež se uplatňuje v podnikové praxi (na pracovišti). Jde o delší dobu opakované, systematické, převážně psychologické útoky se skrytým či zjevným cílem zbavit se pracovníka. Vždy se jedná o ponižování lidské důstojnosti. Tím se odlišuje od jednorázových běžných konfliktů nebo střetů.

Mobbingem nejsou ani srážky nebo konflikty „stejně silných“ účastníků či stran, protože pro mobbing bývá charakteristické jakési „nestejněměrné a nespravedlivé rozložení sil“, někdy dokonce v konstelaci „všichni proti jednomu“.

Dalším zásadním rozdílem jsou i důsledky obou druhů konfliktů, protože mobbing na rozdíl od přirozených konfliktů připravuje své oběti o sebevědomí a zanechává hluboké stopy - může negativně ovlivnit psychický, ale i fyzický stav poškozeného.

Cílem mobbingových aktivit je:

- zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci
- snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu
- zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost²⁵

²⁴ Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel! Šlapanice: ERA group spol. s.r.o., 2003, s.8

²⁵ Kratz, H., J., Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s.16

Spouštěcím mechanismem je vždy konflikt, a to zpravidla banální. K následnému uklidnění situace ani ke smíru ale nedojde, naopak přetrvává „dusno“ a vzniká nepříjemná napjatá atmosféra. V průběhu času se konflikty opakují a jejich četnost se zvyšuje. Mobbovaný ztrácí půdu pod nohama. Je nejistý, zdravá sebedůvěra mizí, vzrůstá nervozita a obavy, že všechno udělá špatně nebo alespoň nedostatečně, zaujímá defenzivní postoje, neví, jak se bránit. Je na tom „psychicky špatně“ a nezdědka dochází i k somatizaci. Podstatné je, že určitou dobu je mobbing „skrytý“. Nejprve si ho neuvědomuje ani mobbovaný, později svou nepříznivou a nezáviděníhodnou situaci reflektuje. Případ se stává oficiálním (každý o něm ví), když už nejen oběť, ale také spolupracovníci vnímají postiženého jako „nemožnou“, popřípadě „nesnesitelnou“ osobu.

Určité faktory, které průkazně přispívají ke vzniku mobbingu, jsou známy. Jsou to především:

- špatná organizace práce a neustálá časová tíseň
- stres z přetížení
- jednotvárná práce nebo stereotypně se opakující pracovní činnosti a doprovodná nuda²⁷
- chybný styl řízení, zaviněný buď velmi silným autoritativním a nepřístupným nebo naopak velmi slabým šéfem
- konkurenční tlak a strach z případné ztráty zaměstnání²⁶

Mezi nejčastěji aplikované strategie mobbingu patří šíření pomluv, izolování kolegy, sabotování jeho práce, znevažování výkonů a schopností, poškozování zdraví a poškozování soukromí a osobnosti. Existují i zásadní odlišnosti mezi mužskou a ženskou formou mobbingu.

Ženy obvykle dávají přednost pasivním metodám – posmívají se, přikládají polínka do ohně, štvou za zády oběti, používají zlomyslné narážky, přerušují řeč oběti. Typické metody pro muže jsou ignorování, ponižování oběti, vyhrožování, dráždění cynickými poznámkami o práci i soukromém životě.

V úřadech se mobbing vyskytuje výrazně častěji než na pracovištích s převahou manuální práce. Zatímco dělníci se zbavují frustrace nejčastěji přímo, úředníci se obvykle

²⁶ Haškovcová, H., Manuálek o násilí, Brno: Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdrav. oborů 2004, s. 70

uchylují k subtilnějším a rafinovanějším intrikám.

2.2 Průběh mobbingu

Mobbing není krátká epizoda ani nenadálá přírodní katastrofa, nýbrž zdouhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou. Psychologové práce sestavili po vyhodnocení velkého počtu případů model průběhu mobbingu. Podle něj má mobbing často čtyři vývojové fáze. Strukturu průběhu mobbingu může významně ovlivnit, např.když:

- se šikanovaná osoba začne na začátku druhé fáze vehementně bránit, obrátí o sto osmdesát stupňů a pustí se do trýznění toho, kdo se na ní původně dopouštěl mobbingu
- se zaměstnanec vystaveného psychického teroru zastane ve druhé fázi nadřizený nebo mu pomohou solidární kolegové
- šikanovaná osoba včas změní pracovní prostředí
- nenastane třetí fáze, protože odpovědní personalisté zavřou oči a odmítnou vzít mobbing na vědomí
- odpovědní pracovníci zakročí ve třetí fázi proti mobbingu a zapůsobí na šikanující osobu personálními opatřeními – přeložením, napomenutím nebo propuštěním
- zúčastněné strany mají propracovanou „ kulturu řešení sporů“, takže jsou schopny vyřešit konflikt konstruktivně už v první fázi a nemusí vůbec k mobbingu dojít²⁷

1. fáze: konflikt se konstruktivně řeší

Mobbing začíná často zcela nevinně občasnými jízlivými poznámkami, domnělými vtípkami a drobnými neomalenostmi, jež vyvolávají konflikt. Konflikt je pocíťován jako vysloveně nepříjemný, protože je často spojován jen s nervovým vypětím, ztrátou času a energií, jako i s emocionálním zatížením. Konflikty jsou všudypřítomné, protože lidé mají často protikladné potřeby a jednají jako potenciálně konfliktní bytosti. Je vždy důležité, jak spolu jednotlivé strany konfliktu vzdor momentální neshodě vycházejí, jakou mají „kulturu řešení sporů“ a jak jsou ochotny se jí řídit.

²⁷ Kratz,H.,J.,Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit,Praha: Management Press 2005, s.22-23

Když se konflikty urovnávají otevřeně, jsou schopny leccos vyjasnit – vyčistí atmosféru jako bouřka a liják v parném dni. Jsou-li však konflikty tabuizovány, utlány a zamlčovány, nebo vylévají-li si zúčastnění srdce těm, jichž se to netýká, spory bobtnají dál a stále víc ohrožují snesitelné soužití, protože dřív nebo později v zostřené podobě – a částečně se snižujícím účinkem – vyhřeznout na povrch. Proto je žádoucí, abychom se konfliktům nevyhýbali, nýbrž abychom se s nimi potýkali, abychom byli schopni je pokud možno co nejdřív rozpoznat, řešit překonávat. Konflikt pak slouží k tomu, abychom odstranili to, co nás ve vzájemném vztahu rozděluje, a obnovili shodu.²⁸

Střetům nelze natrvalo ani zabránit ani je „vysedět“, musíme k nim přistupovat aktivně, abychom oslabili případné negativní následky a řešili je přiměřeně a konstruktivně.

K tomu existují strategie řešení konfliktů, jejichž cílem je urovnání vzniklých sporů způsobem akceptovatelným pro zúčastněné strany. Různé možnosti přístupu ke konfliktům a jejich řešení jsou uvedeny pro oběť mobbingu i pro nadřízené.²⁹

Nyní můžeme jen konstatovat následující: pokud se nepoužijí osvědčené postupy urovnání a řešení konfliktů, prosadí se silnější, a právě v tom spočívá největší nebezpečí mobbingu!

2. fáze: systematicky se vykonává psychický teror

Jestliže se konflikt nevyřeší konstruktivně, změní se ojedinelé jízlivosti, zášti nebo zákeřnosti v systematický, cílený psychický teror. Šikanovaná osoba je zatlačena do role oběti a vydána napospas nepřetržitým útokům původce mobbingu. Je čím dál zranitelnější a citlivější a neustále se zhoršuje její psychický a fyzický stav.

Oběť ztrácí sebedůvěru, sílí u ní symptomy stresu a dostavuje se strach o její existenci. Postupně se mění chování postiženého mobbingem: z přátelského, otevřeného člověka se stává nevlídný mrzout a samotář, dříve veselý vstřícný kolega se uzavře do sebe, takřkaj se stáhne do ulity. Současně s tím, jak je šikanovaný člověk stále méně schopen řešit

²⁸ Kratz, H., J., Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s. 22-23

²⁹ Kratz, H., J., Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s. 27-28

situaci a roste jeho nejistota, je dál vytěšňován na okraj kolektivu a chová se přesně tak, jak to od něj jeho trýznitel očekává. Setrvává v defenzivě a začíná se dopouštět chyb, které byly pro něj dříve netypické.

3. fáze: reaguje personální vedení

Pokud nadřízení delší dobu odbývali střety mezi zaměstnanci, v nichž by citlivý šéf dávno rozpoznal mobbing, s tím, že jde o jejich soukromou záležitost, o přechodné hádky a projevy špatné nálady způsobené třeba momentálně špatným počasím, budou přinuceni aktivně zasáhnout ve chvíli, kdy klesne pracovní výkon celého oddělení. Ustavičná mobbing totiž snižuje výkon: oběť mobbingu na jedné straně už není schopna pracovat naplno a její trýznitel na druhé straně plýtvá časem a energií na další útoky.. Tyto zdroje pak chybějí při plnění úkolů.

Občas jsou podnikány pokusy spor urovnat, ale přicházejí již příliš pozdě. Především původce mobbingu si již upevnil své postavení vůči oběti natolik, že neprojevuje žádné pochopení a nesnaží se upřímně zanechat zanechat asociálního chování. Odpovědní personalisté často hodnotí situaci stejně jako mobber, který zůstává nepotrestán. Pod záminkou pečovatelské povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnanci je pak šikanované osobě nabídnuto přeložení do jiného oddělení, i když spíš než o nabídce lze v tomto případě hovořit o hrozbě.³⁰

4. fáze: oběť mobbingu je vyloučena z podnikového společenství

Když ani přeložení problém nevyřeší, mají personalisté jasno v tom, jak postupovat dál: oběť mobbingu je pro podnik dále neúnosná, je třeba se s ní co nejdříve rozloučit, aby nedošlo k ještě větším škodám. Oběť většinou je tak zlomena, že sama dobrovolně opustí firmu.

Pokud nechce postižený odejít dobrovolně, je k dispozici celá řada možností, jak jej beze zbytku zničit (neustálé překládání z oddělení na oddělení, omezování kompetencí, přesuny na naprosto izolované pracoviště bez rozumné pracovní náplně, reorganizace,

³⁰ Kratz,H.,J.,Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit,Praha: Management Press 2005,s.27-28

neustálé a tvrdé kontroly..). Postižený je obvykle zlomen, „boj“ vzdává a z podniku odchází. Cíle je tak dosaženo, oběť je vypuzena.³¹

Znázorněný model není možné aplikovat na každý případ mobbingu, neboť strukturu průběhu mobbingu mohou významně ovlivnit různé faktory. Podle Kratze jde například o momenty, když

- se šikanovaná osoba začne na začátku druhé fáze vehementně bránit a sama začne mobbovat,
- se zaměstnanec vystaveného útoku mobbéra zastane ve druhé fázi nadřizený nebo mu pomohou solidární kolegové,
- šikanovaná osoba včas změní pracovní prostředí,
- nenastane třetí fáze, protože odpovědné osoby (personalisté, vedení) přivřou oči a odmítnou vzít mobbing na vědomí,
- odpovědní pracovníci zakročí ve třetí fázi a zapůsobí na šikanující osobu,
- zúčastněné strany mají propracovanou „kulturu řešení sporů“, takže jsou schopny vyřešit konflikt konstruktivně už v první fázi a k mobbingu tak vůbec nemusí dojít.

2.3 Dílčí závěr

Mobbing je specifická odrůda šikanování mezi dospělými lidmi, zvláště v kancelářských a jiných než dělnických povoláních. Projevy a metody šikanování se liší podle toho, v jakém prostředí se odehrávají. Nicméně, schéma průběhu bývá velmi podobné.

Mobbing má své spouštěcí mechanismy a vývojové fáze. Rovněž se při něm uplatňují specifické metody a strategie.

Důležitým faktorem pro vznik mobbingu je atmosféra na pracovišti, to, jakým způsobem je podnik řízen, jak mají pracovníci zorganizovanou práci či jaký je na pracovníky vyvíjen tlak ze strany nadřizených. Svou roli pochopitelně sehrává stres, který sebou přináší agrese, jež zpětně vyžadují určitou ventilaci.

³¹ Kratz, H., J., Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s. 33

3. Bossing – teoretické vymezení

Bossing, stejně jako mobbing, je v naší společnosti jednohlasně odmítán jako nežádoucí zlo v pracovním životě, kterého je třeba se zbavit. Bossing můžeme definovat jako psychoteror na pracovišti způsobený vedoucími pracovníky.

3.1 Pojem bossingu

V případě, že teror nepochází od Vašich spolupracovníků, ale od nadřízeného, jde o bossing. Nadřízený se může bát úspěšného pracovníka, nebo si jen může chtít dokázat, že on je ten, kdo to tu řídí.

Zlá situace nastává pro každého pracovníka, který upadne v nemilost svého šéfa. Důvody nepřízně šéfa jsou různé a zpravidla iracionální nebo špatně odhalitelné. Šéf prostě nemá určitého podřízeného rád a dává mu to patřičně najevo.

Praktiky bossingu jsou ještě razantnější než u mobbingu, který probíhá většinou mezi stejně postavenými kolegy. Vedoucí má autoritu delegovanou vedením podniku a důvěru svých nadřízených. Má také odlišné motivy a používá jiné strategie.

3.2 Motivy bossingu

Jedním z velmi výrazných motivů je hněv na organizaci a tlak shora. Tento motiv je zvláště silný v obdobích chaosu a organizačních zmatků, jak jsme o tom mluvili dříve. Vedoucí pak přenáší svoje frustrace vyplývající ze špatného řízení či špatných osobních vztahů se svými vlastními nadřízenými na své podřízené, případně na jednoho podřízeného, z něhož si učiní obětního beránka.

A v neposlední řadě patří mezi tyto motivy i negativní osobní vlastnosti vedoucího, které dostanou příležitost se projevit v okamžiku, kdy dotyčný jedinec získá moc. Takže

touha po moci nebo i jen touha po vyřízení osobních účtů s některým z podřízených dostávají silný impuls a podporu v podobě formálního postavení a pravomoci vedoucího.³²

3.3 Důvody a projevy bossingu

Důvodem bossingu jsou často obavy z úspěšného pracovníka, dokazování si osobní moc, nebo averse vůči pracovníkovi. Vedoucí pracovníci mají vždy silnější pozici pro poškození pracovníka, který je v roli oběti. To se projevuje například neumožněním dovolené, vyhrožováním výpovědi, nesmyslné pracovní požadavky apod. Pokud je nadřízený rovněž majitelem firmy, může v takovém případě pomoci jedině změna zaměstnání či soudní spor.

Šikanující vedoucí má nejenom motivy, které se odlišují od motivů na kolegiální úrovni, takový vedoucí používá i odlišné strategie. Tyto strategie vyplývají z mocenské pozice vedoucího vůči postiženému podřízenému. Hlavní strategie mobbingu vedoucího – bossingu – jsou následující:

- **Přidělování sisyfovských úkolů.** Vedoucí podřízenému přiděluje jednotvárnou práci a úkoly, které jsou buď zcela nesmyslné nebo o jejichž smyslu lze s úspěchem pochybovat.
- **Úmyslné přidělování nevhodných úkolů.** Další strategií je zadávání úkolů, které sice mají svůj smysl, ale jsou hluboko pod kvalifikační úrovní i dovednostmi postiženého pracovníka. Zrcadlovou strategií je pak přidělení úkolu nadmíru obtížného, nezvládnutelného. Do této kategorie patří i přidělování takových úkolů, které jsou pro dotyčného pracovníka nestravitelné nebo traumatizující z osobních důvodů. A rovněž sem patří i přidělování úkolů, které mohou dotyčného pracovníka zdravotně poškodit, například je možné alergikovi zadat práci ve velmi zaprášeném prostředí.
- **Trvalá kontrola** je jednou z nejrozšířenějších strategií mobbingu nadřízeného. Postižený pracovník je kontrolován nad rámec běžný na daném pracovišti. To se týká všeho, co nějakým způsobem souvisí s pracovním procesem. Vedoucí kontroluje i dílčí výsledky práce postiženého, jeho či její telefonní hovory a zejména přítomnost na pracovišti a přísné dodržování pracovní doby, včasných příchodů i odchodů, jakož i předepsaných přestávek. Strategie trvalé kontroly je mimořádně rozšířená a oblíbená strategie mobbingu mezi vedoucími po celém světě. Je velmi jednoduchá a nenáročná na

³² <http://asistentka.cz/node/7367>

provedení a vedoucí ji velice snadno zdůvodní jako plnění povinností vyplývajících z jeho funkce.

- **Další oblíbenou strategií je přichystání nečekaných překvapení.** Zejména po delší nepřítomnosti na pracovišti, například po nemoci nebo dovolené, je pracovník po svém návratu zaskočen nějakým nepříjemným překvapením. Například byl jeho stůl přestěhován do jiné kanceláře, nebo mu na stole chybí počítač, tiskárna apod.
- Mezi další strategie mobbingu vedoucích patří **oklešťování kompetencí postiženého pracovníka.** To se může projevat například tím, že se pracovníkovi odeberou dlouhodobé náročnější úkoly, v nichž je dotyčný pracovník dobře zaběhnutý a s nimiž je spokojený, a předají se jinému pracovníkovi. Postiženému pracovníkovi pak začnou být přidělovány dílčí úkoly pod jeho odbornou úroveň (viz výše).
- **Pracovní izolace postiženého pracovníka** patří rovněž mezi běžné metody mobbingu ze strany vedoucího. Pracovník není například zván na porady, není informován o důležitých rozhodnutích a celkově se mu dává najevo, že se s ním nepočítá.
- A konečně mezi tvrdší, ale naštěstí méně frekventované strategie mobbingu patří **zpochybňování psychického stavu oběti.** Jakákoliv reakce se pak dá využít proti takto postiženému pracovníkovi. Energická nebo nervózní reakce se interpretuje jako patologická agresivita, reakce opačná se může interpretovat jako patologická pasivita. Platí zde v plné míře rčení "kdo chce psa bít, hůl si vždy najde".³³

Podřízenému, který je v nemilosti, přiděluje nadřazený nejhorší práce, bezdůvodně jej překládá na jiné pracoviště, veřejně jej peskuje, ostentativně přehlíží o odpírání mu náležitý plat nebo prémie. Dělá nepříjemnosti v případě žádosti o dovolenou nebo náhradní volno atd. Celý kolektiv ví samozřejmě své, ale šikanujícího se zpravidla nikdo nezastane z obavy, aby se také nestal šikanovaným.

3.4 Dílčí závěr

Jak bylo výše zmíněno, můžeme bossing definovat jako psychoteror na pracovišti způsobený vedoucími pracovníky.

³³ <http://asistentka.cz/node/7367>

V České republice se o bossingu zatím příliš nehovoří. Bossing ale samozřejmě existuje.

Každý zaměstnanec se bojí o své pracovní místo. Jestliže zaměstnanec upadne v nemilost tedy mlčí a trpí všemi průvodními jevy dlouhodobého sociálního stresu. Jakmile se však naskytne možnost jiného zaměstnání, odchází.

Odborníci se shodují v tom, že za odchod z tohoto důvodu se nemusí nikdo stydět a dodávají, že změna zaměstnání je nejlepší a častý způsob řešení problémů na pracovišti.

Problém, který zůstává, tkví v tom, že týraný zaměstnanec, ve snaze zbavit se nepříjemností za každou cenu, nakonec přejde do zaměstnání, kde nemůže uplatnit svou kvalifikaci anebo, kde se jeho odbornost vůbec nevyžaduje. Uvedeným způsobem dochází nepochybně k úniku vysoce kvalifikovaných pracovních sil, a to by žádný resort neměl dopustit.

4. Aktéři mobbingu

Aby mohlo dojít k mobbingu, jsou nezbytné určité předpoklady. Prvním z nich je možnost zvolit si vhodnou oběť. Dále se na pracovišti musí vyskytovat osoba agresora (mobbera), nebo celá skupina agresorů. Velkou roli hraje také atmosféra na pracovišti, která je charakteristická zejména stresovými podmínkami a stálou hrozbou profesionální existenční nejistoty. Velice významným podílem vedoucím ke vzniku mobbingu je špatná hierarchie a systém řízení firmy a rovněž i přístup vedoucích pracovníků.

4.1 Oběti mobbingu

Někteří lidé jsou tzv. „silní“, tzn. psychicky odolní. Ani tato vlastnost však není zárukou, že se vyhnou důsledkům mobbingu. Bylo však opakovaně prokázáno, že se obětí může stát doslova a do písmene každý, záleží pouze na výběru devalvujících metod a délce trvání vybraných útoků. Jinými slovy, nakonec podlehne i ten silný a zdatný jedinec.

Přesto jsou však někteří zaměstnanci ohroženi mobbingem více než jiní. Jedná se zejména o ženu, která pracuje ve výhradně mužském kolektivu, nebo o muže ve výhradně ženském kolektivu. Rizikového jedince také představuje každý nový pracovník, který přichází do stmeleného a sehraného kolektivu. Za poznamenání stojí skutečnost, že mobbing přitahují také mladé, krásné, chytré, šikovné a samozřejmě v daném kolektivu nové ženy. Těm se neodpouští zhola nic a naopak na nich si léčí své komplexy méněcennosti celá řada spolupracovníků.³⁴

Dle dalších zdrojů můžeme uvést rozdělení obětí mobbingu do následujících skupin:

- první skupinou jsou nějak oslabení jedinci,
- druhou skupinu tvoří pracovníci, kteří místo z existenčních důvodů potřebují,

³⁴ Haškovcová, H., Manuálek o násilí, Brno: Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdrav. oborů 2004, s.71

- třetím častým typem obětí jsou noví pracovníci, kteří přišli do zaběhlého kolektivu,
- v poslední skupině se pak jedná o jedince úspěšné a aktivní, kteří jsou konkurencí, nebo ohrožují pozice ostatních.

Je tedy zřejmé, že neexistuje žádný typický profil oběti. Mobbing může postihnout každého. Mobbing lze pozorovat i ve všech oborech. Zvýšené riziko hrozí především zaměstnancům a úředníkům resortu zdravotnictví a sociálních věcí, resortu školství a státní správy.

4.2 Pachatelé mobbingu

Mobbing je agresivní chování, i když se zřídka setkáváme s mobbováním oběti prostřednictvím fyzického napadení. Častěji se jedná o psychický útok, jako je slovní napadání oběti, slovní potyčky, urážky. Aktérem mobbingu je člověk, který agresi uplatňuje, chce-li vědomě uspokojit své potřeby a cíle. Například získat moc, převahu, postavení apod.³⁵

Tak, jak neexistuje typická oběť mobbingu, tak neexistuje typický pachatel mobbingu. Některé atributy mají ale aktéři mobbingu společné. Především bývají zdatnými manipulátory se znaky jako je: navození pocitu viny u ostatních, přenášejí zodpovědnost na druhé, komunikují nejasně, mění názory a chování podle potřeby, zpochybňují kvality, schopnost a názory druhých, kritizují druhé, podněcují konflikty, stavějí se do role oběti, nedbají žádostí ostatních, využívají druhé ve svůj prospěch, vyhrožují či vydírají ať přímo či nepřímo, chovají se vyhýbavě, snaží se vyvolat dojem převahy, lžou, jsou egocentričtí, závistiví, odmítají kritiku své osoby, popírají fakta, nerespektují práva a potřeby druhých atd.

Pachatelem mobbingu může tedy být žena či muž na různých pracovních úrovních. Podle toho, jakým způsobem se na mobbingu podílejí je možné je rozdělovat na:

- strůjce – tedy ty, kteří mobbingové strategie vymýšlí

³⁵ Wagnerová, I., Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí, Praha: FSV UK 2007, st. 9,

- náhodné pachatele - ti, u kterých mobbing vznikl z konfliktu, jež se rozrostl v dlouhotrvající spor a oni v něm později získali převahu
- spoluúčastníky – ti, kteří strůjce aktivně podporují nebo ti, kteří předstírají, že problém nevidí, a tudíž proti němu nic nečiní.³⁶

Podle mobbující osoby rozeznáváme:

1. Mobbing, kdy kolega napadá kolegu

mnohé podniky nejsou schopny zajistit respektování minimálních práv jedince a jen přihlížejí, jak mezi zaměstnanci bují rasismus a sexismus, týrání občas vznikne ze závisti vůči někomu, kdo má oproti ostatním něco navíc(krásu, mládí, bohatství..), agrese mezi kolegy může mít také původ v osobním nepřátelství souvisejícím s minulostí jednotlivých protagonistů nebo ve vzájemné řevnivosti, když se jeden chce prosadit na úkor druhého.

2. Podřízení napadají svého nadřízeného

jedná se o mnohem vzácnější případ, pachatel mobbingu může týrat osobu, která přijde z vnějšku a její styl či metody neschvaluje

3. Nadřízený napadá podřízeného

k této situaci dochází v současné době extrémně často, neboť zaměstnanci jsou udržováni v přesvědčení, že musí být připraveni na všechno, pokud si chtějí místo udržet, vedení podniku klidně přihlíží, jak někteří jedinci řídí své podřízené tyranským nebo perverzním způsobem, protože se mu to hodí nebo to nepokládá za důležité. Důsledky jsou pro podřízené velmi závažné.

- může jít prostě o zneužití moci: nadřízený se neúnosným způsobem prosazuje ze své vyšší pozice a tyranizuje své podřízené z obavy, že nad nimi ztrácí kontrolu. Taková je moc bezvýznamných vedoucích.
- může jít také o perverzní manévr jedince, který z potřeby vlastní důležitosti nebo z existenční potřeby ničí druhé nebo i jen jednoho vybraného člověka, obětního beránka.³⁷

4.3 Dílčí závěr

³⁶ Wagnerová,I.,Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapování a videotréninku interakcí, Praha:FSV UK 2007, st. 9

³⁷ Hirigoyen, M.F.,Psychické násilí v rodině a zaměstnání, Praha: Academia nakladatelství věd ČR 2002, st.64-69

Mobbing může postihnou každého. Neexistuje ani typický pachatel ani typická oběť. Nejvíce samozřejmě postihuje lidi, kteří se nějakým způsobem odlišují od většiny.

Shrneme-li výklad k oběti mobbingu, můžeme říci, že obecným a velmi důležitým faktorem bude jistě vliv určitých vrozených dispozic. Lidé s přecitlivělou psychikou jsou mnohem snáze zranitelnější a zpravidla těžce snášejí sebemenší frustraci či kritiku. Nejsou schopni suverénně a konstruktivně řešit konflikty. Ale existuje samozřejmě i výjimka, kterou tvoří odolní, sebejistí a kvalifikovaní zaměstnanci.

U pachatelů je to stejné. Může to být jak žena tak muž. Ale především je jím člověk, který uplatňuje agresi, aby vědomě uspokojil své potřeby a cíle. Například získat moc, převahu, postavení apod.

5. Možnosti prevence

Abychom se mohli zabývat otázkou prevence mobbingu, je důležité shrnout, co je příčinou jeho vzniku. Důvody mobbingu spočívají jednak v osobě samotné a jednak ve vztahu kolegů mezi sebou. Na druhou stranu mohou k mobbingu vést i špatné organizační rámcové podmínky.

Můžeme hovořit o čtyřech faktorech, které výrazně přispívají k mobbingu na pracovišti. Jsou to nedostatky v plánu práce, nevhodné chování vedení, nedostatečná ochrana jednotlivých pracovníků a nízké morální vlastnosti pracovníků v oddělení (skupinách, týmech).

Dobrý plán práce s jasně stanovenými a vzájemně odsouhlasenými termíny snižuje míru stresu pracovníků, a tím i riziko jeho vybití na dalších pracovnících. Dostatečná kontrola práce jednotlivých pracovníků a možnost spolurozhodovat v pracovních záležitostech snižuje pravděpodobnost výskytu mobbingu. Chová-li se top management odpovídajícím způsobem, svým příkladem předává model chování na střední management. Hodnoty, které jsou stanoveny top managementem, jsou jednodušeji přijímány a integrovány do celé firemní kultury. Management by měl svým chováním jít příkladem a posilovat kladné mezilidské vztahy na pracovišti. Ve firmách by měl mít každý právo stěžovat si a otevřeně se vyjádřit k různým pracovním situacím. Ve firmách by mělo být jasně stanoveno, jaké chování se považuje za mobbing a jaké chování je akceptovatelné.

V rámci prevence mobbingu můžeme hovořit o dvou metodách, které se mohou jevit z hlediska prevence a zvládnutí mobbingu jako pokrokové a perspektivní. Jde o sociomapování a videotrénink interakcí.

Sociomapování je zvláštní prostředek systému mapování vztahů mezi prvky komplexního systému, který je neurčitý a nekompletní. Metoda je využívána pro analýzu a zobrazení dat. Hlavní výhodou sociomapování je možnost integrace a efektivního

zpracování velkého množství různorodých dat, která umožňuje odhalit nejen jejich strukturu, ale i dynamiku změn. Metoda se dá využít při rozvoji týmů. Dá se využít k poznání konfliktů v týmu, pochopení mocenských soubojů, zhodnocení důvodů pro přijetí nových členů týmů nebo pro odchod členů týmů a pochopení celkového chování týmů z hlediska efektivity. Tuto metodu můžeme pokládat za vhodnou i pro diagnostiku potenciálu rozvoje mobbingu. Metoda není pochopitelně zacílena přesně na tuto oblast, proto pokud zjistíme značné komunikační bariéry, které provázejí sociální izolaci oběti mobbinu, musíme zjišťovat příčiny. Sociometrie sociálních skupin může významně napomoci včasné diagnostice vznikající mobbingové situace. V praxi jsou časté i případy, kdy k mobbingu otevřeně došlo či dochází, ale problém není rozpoznán a pojmenován. Právě prostřednictvím sociometrie a sociomap je možné tyto problémy zaznamenat.

Metoda videotrénink interakcí se prostřednictvím rozboru videonahrávek soustředí na zlepšení komunikace. Metoda je založena na principech dobré komunikace a na podrobné analýze interakčních prvků a vzorců. Tato analýza interakcí nabízí nový pohled na problémovou situaci a na možnosti změny.

Této metody se dá využít i v souvislosti s mobbingem, a to zejména v těch případech, kdy aktéři mobbingu mají ochotu spolupracovat na rozpoznání a změně situace. Vycházíme z toho, že mobbing je často úmyslným a vědomým chováním, nicméně částečně je i nevědomým a pudovým projevem. Pokud je toto chování zachyceno prostřednictvím metody videotrénink interakcí, označeno jako neprospěšné, pak je zde šance na jeho postupnou eliminaci. Přitom je zapotřebí akcentovat pozitivní prvky komunikace. Vhodnými situacemi pro tuto metodu budou pracovní porady a pracovní interakce.³⁸

Jak bylo výše zmíněno, důvody mobbingu spočívají jednak v osobě samotné a jednak ve vztahu kolegů mezi sebou. Na druhou stranu mohou k mobbingu vést i špatné organizační rámcové podmínky. V následujících bodech jsou podrobně popsány způsoby jak čelit mobbingu ze strany podniku, nadřízeného a oběti.

³⁸ Wagnerová, I., Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapování a videotréninku interakcí, Praha:FSV UK 2007, s. 16-19

5.1 Možná opatření zaměstnavatele

Když se zeptáme zaměstnavatelů, zda v jejich firmě dochází k mobbingu, často se setkáváme s převážně negativní odpovědí. Buď v daném podniku skutečně vládou dobré mezilidské vztahy a mobbing neexistuje, nebo se nad ním naivně přimhuřují oči – nebo na managementu jednoduše chybějí informace týkající se tohoto „ožehavého problému“.

Podnikové vedení může mobbingu čelit tím, že prozkoumá všechny případy, kdy zaměstnanci opustili firmu – ať už z jakýchkoli důvodů. Pokud je počet odchodů v nějakém útvaru zvláště vysoký, ihned se rozezná poplašné zvonky a motivy se zjistí při pohovorech s odcházejícími zaměstnanci. Zjišťovat motivy fluktuace by pokud možno neměl přímý nadřízený, protože mu odcházející pracovník často uvede klamně důvody. Cenné informace o situaci týkající se mobbingu poskytne vyhodnocení závěrečného pohovoru.³⁹

Ačkoli negativní dopady šikany na podnik jsou viditelné, firmy často otálejí s opatřeními proti původcům mobbingu. Důvodem mohou být lhostejnost podnikového vedení, neschopnost nadřízeného přispět ke konstruktivnímu řešení nebo obava z nežádoucích následků. Podnik by měl v každém případě brát mobbing vážně a řádně prověřit vzniklou situaci. Podnik by neměl nečinně přihlížet mobbingu, ať už z morálních, nebo z ekonomických hledisek. Musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřije ani ho nestrpí. Zaměstnavatel rovněž nesmí přehlížet, že je podle pracovního práva povinen chránit osobnost svých zaměstnanců a pečovat o ně.⁴⁰

Jak se tedy může podnik chránit před mobbingem? Mezi základní preventivní opatření patří:

1. Stanovení firemních zásad

Každý podnik si musí stanovit zásady spolupráce, aby v něm nezavládl zákon džungle. K úspěchu podniku přispívají jednoznačná, naprosto srozumitelná pravidla, s nimiž zaměstnanci souhlasí a která je současně motivují. V těchto firemních zásadách se zrcadlí podniková filozofie. Je v nich obsažen: soubor hodnotových

³⁹ Kratz, H., J., Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s. 39

⁴⁰ Kratz, H., J., Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s. 40

představ a norem chování, všeobecné zásadní prohlášení podnikového vedení ke strategickým záměrům, definice podnikového cíle a oborů činnosti. Mělo by být samozřejmé, že tyto zásady vyzdvihují zaměstnance jako nejdůležitější součást podniku a ustanovují obecnou povinnost důvěryplně, otevřeně a poctivě spolupracovat, která platí pro všechny zaměstnance podniku. Vždyť kvalifikovaní a motivovaní pracovníci jsou rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti, bez níž nemůže dlouhodobě obstát na trhu žádný podnik.

Jak opravdové jsou mezilidské vztahy ve firmě, totiž závisí do značné míry na stanovené a praktikované podnikové filozofii. Podniková filozofie, či kultura, je často pokládána za zodpovědnou za nejrůznější organizační neduhy a příležitostně se jí připisuje vytváření kladných vlastností. Když k sobě pracovníci přistupují otevřeně, obvykle také jednají čestně a spravedlivě. A v atmosféře, v níž vládne dialog a partnerství mezi nadřízenými a podřízenými, se mobbingu nemůže v žádném případě dařit!

2. Styl podnikového řízení

Ve stylu řízení se odráží způsob, jakým se vědomě, plánovitě ovlivňují zaměstnanci tak, aby podnik mohl plnit své cíle. Zrcadlí se v něm základní postoj nadřízeného vůči podřízeným, styl řízení charakterizuje způsob chování vedoucího, prostředky řízení, které si zvolí. Jednodušeji řečeno popisuje formy komunikace mezi nadřízeným a podřízenými.⁴¹

Můžeme uvést dva druhy řízení:

- autoritativní styl řízení - který předpokládá šéfa vybaveného velkými pravomocemi, který vykonává potřebná rozhodnutí bez spoluúčasti podřízených, nadřízený si udržuje od podřízených velký odstup, je to styl řízení, ve kterém snadno vznikají takové vztahy a pocity, které umožní rozvoj mobbingu
- kooperativní styl řízení – šéf zajišťuje optimální plnění úkolů a současně usiluje o maximální spokojenost zaměstnanců, nadřízený vidí v podřízených své partnery, dochází k delegování úkolů, kompetencí a odpovědnosti, v podniku převládá partnerské myšlení a jednání zbavené nátlaku, nezdravé ctižádosti a mocichtivosti, v kooperativním pracovním klimatu vyznačujícím se otevřeností a účastí na rozhodování je nebezpečí mobbingu spíše jen nepatrné.

⁴¹ Kratz, H., J., Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s. 41-42

3. Podnikové krizové centrum

Zřizovat mobbingové krizové centrum nebo přijmout zvláštního pověřence pro potírání mobbingu se určitě nevyplatí u malých firem, ale ve větších podnicích by mohly tyto instituty povzbudit šikanované zaměstnance a urovnat vzniklé konflikty. Informace a osvěta by se měly v první řadě zabývat problematikou mobbingu na všech podnikových úrovních, její nebezpečností a záludností. Mohli bychom jmenovat například typy školení jako jsou semináře pro vedoucí pracovníky zaměřené na optimalizaci chování nadřízených a na kooperativní řízení, semináře pro všechny zaměstnance zaměřené na zlepšení komunikačního chování, semináře pro všechny zaměstnance zaměřené na zvládání konfliktních situací.

Je důležité podotknout, že tato centra by měli vést zkušení psychologové, lékaři či sociální pracovníci-pedagogové s doplňkovým vzděláním v oboru psychologie práce.

4. Kolektivní smlouva

Zvláštní formou prevence proti mobbingu jsou kolektivní smlouvy. Podle nich mají všichni pracovníci podniku zakázáno dopouštět se mobbingu a jsou povinni ho potírat.

Není třeba zvlášť upozorňovat na skutečnost, že uzavřené kolektivní smlouvy nesmějí být degradovány na pouhá prázdna vyhlášení, nýbrž že je nutné, aby se také věrohodně uskutečňovaly v praxi. Vedení podniku musí pozorně sledovat dodržování této smlouvy a v případě potřeby zakročit.

5. Pracovně právní kroky

Obranou proti mobbingu se v posledních letech stále častěji stává žaloba. Podle zákona by měl zaměstnavatel svému zaměstnanci vytvářet příznivé pracovní podmínky. V této situaci můžete také kontaktovat sdružení Práce a vztahy, které vás bude při jednání se zaměstnavatelem zastupovat, pokud jim k tomu dáte plnou moc.⁴²

Neprávní obrana spočívá ve zvyšování vlastní kvalifikace – například studium jazyků, znalost výpočetní techniky – a ve zlepšování finančního zázemí, aby neexistovala hrozba existenční nejistoty.

⁴² Kratz, H., J., Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press 2005, s. 44-47

5.2 Jak může zakročit nadřízený

Leckterý nadřízený se domnívá, že se nemusí vměšovat do šarvátek svých podřízených, protože se od něj vyžaduje především odborná způsobilost. Jen ať se podřízení klidně poperou, jen ať se s mezilidskými problémy vypořádají sami. Opatrní vedoucí pracovníci se vyhýbají zjevným střetům, protože si chtějí ušetřit nepříjemnosti s mobbery, nebo se dokonce bojí, že by se mohli ocitnout v jejich křížové palbě.

V případě mobbingu se ale žádný nadřízený nemůže zbavit své odpovědnosti. Jakmile vedoucí pracovník zaznamená začínající mobbing, podaří se mu včasnými a cílenými opatřeními problém záhy zvládnout, musí ovšem skutečně chtít. Protože úkolem každého řídicího pracovníka je zajistit optimální plnění úkolů a současně maximální spokojenost zaměstnanců, porušuje nadřízený hrubě své povinnosti, když nechá konflikt nečinně nabobtnat nebo pasivně přihlíží všeobecnému zápasu ve stylu „udeř, jak můžeš“. Šéf musí preventivně usilovat o navození dobrého pracovního klimatu a pokud se přesto vyskytnou tendence k mobbingu, je povinen konflikt zvládnout a jít do střetu aktivně. Nadřízený se má skutečně podílet na řešení klimatu, působit jako jakýsi „manažer konfliktu“. Každý nadřízený by se měl nad svým zásahem zamyslet ještě z jednoho hlediska. Jestliže nikdo šikanující agresory neprodleně a rázně nezarazí a nevykáže je do patřičných mezí, pracovní atmosféra nesmírně utrpí nežádoucím psychickým terorem.⁴³

Každý vedoucí pracovník by měl znát symptomy mobbingu. Byly již zmíněny v předešlých kapitolách, ale pro rekapitulaci uvádím například: pokles kvality práce, časté absence zaměstnance, oběť mobbingu nedostává podnikové informace, rozpad dosud harmonického týmu, slábne ochota pomáhat kolegům, nedostatečná ochota podílet se na nových úkolech a jejich řešeních, izolování a vytěsňování určitého pracovníka, sílí tendence k opatrnosti, šíří se pomluvy...atd.

To vše signalizuje zhoršení pracovního klimatu. Řídící pracovník musí tedy jednat, protože, jak již bylo zmíněno, dobré pracovní klima je předpokladem splnění dlouhodobého cíle, společného úspěchu a minimalizuje vznik mobbingu.

⁴³ Kratz,H.,J.,Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit,Praha: Management Press 2005,s.51-52

Jaké postupy lze tedy doporučit vedoucím pracovníků?

Kromě průběžného zlepšování pracovní atmosféry přicházejí v úvahu především tato opatření:

- Zajistit úspěšnou integraci nových spolupracovníků do týmu
- Sledování pracovního klimatu, aby řídicí pracovník včas rozpoznal mobbingové aktivity a mohl jim čelit
- Boj proti pletichaření a donášení
- Nezlehčování stížností podřízených
- Je třeba hovořit o mobbingu jako o špatnosti, kterou je třeba potírat
- podílet se na „sociálně únosném“ řešení konfliktů
- Zásobovat oběti mobbingu potřebnými informacemi⁴⁴

5.3 Jak může mobbingu čelit oběť

Mnozí pracovníci přehlížejí diskriminaci namířenou proti nim v naději, že se situace nebude stupňovat a že mobbing přestane, protože nenachází odezvu. Tato zdánlivá harmonie skončí ve chvíli, kdy situace eskaluje a ukáže se, jak absurdní byl počáteční názor oběti. Jiní lidé postižení mobbingem se vědomě „přikrčí“ a snaží se získat agresorovy sympatie přehnaným úsilím a ještě větší vstřícností a přizpůsobivostí. Další reakce spočívá v tom, že se oběť vyhýbá mobberovi, jak to jen jde. Toto chování, které nás navíc v životě velmi omezuje, ovšem ztrácí smysl při každodenní spolupráci: v podniku není prakticky možné se izolovat.⁴⁵

Když pracovník zjistí, že se stal obětí agrese a lze očekávat, že bude trpět mobbingem delší dobu, nesmí se s tím v žádném případě smířit, musí z toho aktivně vyvodit patřičné závěry a převzít odpovědnost sám za sebe. Nabízí se určité kroky, které by se měly rozvážit a podniknout, staneme-li se obětí mobbingu.⁴⁶

⁴⁴ Kratz,H.,J.,Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit,Praha: Management Press 2005,s.54

⁴⁵ Kratz,H.,J.,Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit,Praha: Management Press 2005,s85-119

⁴⁶ Kratz,H.,J.,Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit,Praha: Management Press 2005,s.86-119

Začít inventurou své situace

Dříve, než oběť zvolí určitý postup, měla by si sestavit přehled předchozích událostí, konkrétně a komplexně vylíčit svou nepříjemnou situaci, existuje také doporučení vést si „mobbingový deník“

Uvědomit si svá slabá místa a snažit se změnit chování

Protože ne vždy dokážeme správně vyhodnotit, jak působíme na ostatní, je zřejmě žádoucí zpětná vazba, zajímavé je srovnání vlastního obrazu s hodnocením druhých a zjištění do jaké míry se liší, čím víc se liší vlastní obraz od hodnocení druhých, tím realističtěji byste se měli snažit na sebe podívat a vyvodit z toho důsledky pro své chování, s tím, jak usilovně člověk pracuje na odstranění „Achillových pat“, současně zmenšuje u své osoby plochy, na něž může někdo zaútočit

Zapojit svou „sociální síť“

Čím víc sociální, emocionální a morální podpory se oběti dostává z profesního a soukromého okolí, tím má větší šanci obstát v tíživé situaci. Základem je tedy nebojovat proti mobberovi sami, protože pak hrozí oběti velké nebezpečí, že se brzy dostane do izolace. Je důležité včas zapojit svoji sociální síť. Je možné se obrátit na následující spojence:

- životného partnera (když nebude informován o tíživé situaci, možná si vyloží špatně třeba špatnou náladu oběti a její občasnou agresivitu, takže dojde k narušení dosud bezvadného vztahu)
- dospělé děti
- příbuzné, známé a přátele
- kolegy, kteří jsou zjevně na straně oběti
- nadřízeného
- podnikovou/personální radu
- telefonní poradnu zaměřenou na mobbing
- ošetřujícího lékaře

- svépomocnou skupinu stejně postižených (v níž si oběti mohou vyměňovat zkušenosti s „druhy v utrpení“, oběť potom nemá pocit, že je jediný šikanovaný člověk na světě, doporučují se skupiny vedené odborníky, protože jinak nelze vyloučit nebezpečí, že se členové skupiny jen utvrzují ve svém zoufalém postavení, místo aby hledali řešení)
- podnikové pověření pro otázky rovnoprávnosti
- pověření pro boj proti mobbingu

Je důležité si ale pečlivě rozmyslet, komu se svěřit se svým trápením, neboť k dotyčným osobám by měla oběť mít důvěrný vztah. Osoby, které oběť mobbingu požádá o podporu, projevená důvěra nejspíš motivuje. Cítí se jí být zavázáni a reagují často vstřícně, pomáhají vyzkoumat příčiny a radí, jak problém vyřešit. Nejpříznivější pro oběť je, když rádce má schopnost empatie, potom teprve dovede řádně pochopit její situaci a může ji podpořit v osobním rozvoji zaměřeném na odstranění problému.

Vedle mimořádně důležité stabilizace osobnosti nebo „psychické výzbroje“, při níž oběti pomohou členové její sociální sítě, je také důležité vypracovat společně strategii obrany proti mobbingu. Na tomto základě by mělo dojít v jakési experimentální fázi k rozdělení rolí mezi obětí a důvěrníkem a přehrát si příslušné situace. A to ne jednou či dvakrát, nýbrž tak dlouho, až bude oběť schopna uspokojivě reagovat na všechny myslitelné útočnickovi reakce. Právě v této tíživé situaci platí zásada: „dobrá příprava – půl úspěchu“. Po experimentální a přípravné fázi je oběť dokonale připravena vyzvat mobbera k rozhovoru mezi čtyřma očima.

Promluvte si s původcem mobbingu o jeho jednání

Oběť by měla mobbera vyzvat k rozhovoru mezi čtyřma očima, při němž by měla dodržovat obvyklé normy civilizovaného styku, nicméně základem je vystupovat rozhodně. Měla by se pokusit se příliš nerozčilovat (žádné útoky, žádné nadávky), nebo dokonce projevovat city (žádný pláč). Je bezpodmínečně nutné, aby se takový rozhovor odehrával „s vyloučením veřejnosti“. Oběť by měla bez okolků, klidně a nevzrušeným tónem, předložit naprosto nesporné případy mobbingu, které zaznamenala. Je nutné mobberovi stručně vysvětlit, co se chystá podniknout v případě, že s mobbingem bude dál pokračovat.. Může rovněž pohrozit tím, že si půjde stěžovat nadřízenému nebo učiní řádné

právní kroky. Musí být ovšem připravena všechny tyto pohružky také uskutečnit, pokud nedosáhne svou intervencí u útočníka žádoucího výsledku.

Důležité je myslet pozitivně

Pozitivní sebeovlivňování je nejúčinnější možnost, jak se zbavit vlastních obav a negativních vlivů okolí. Je zřejmé, že když osoba zaujme pozitivní postoj, potlačí své úzkosti a přestane se bát. Právě v obtížných životních situacích je zapotřebí síly pozitivního myšlení. Zkušenost učí, že šikanován a odstrkován je ten, kdo o sobě nemá valné mínění a hledí na svět v zásadě pesimisticky. Jestliže má osoba stále negativní pocity, je doslova nasměrovaná k nezdaru.

Snažte se vystupovat sebevědomě a nedávejte řeči těla najevo nejistotu

Je důležité se vyhýbat gestům prozrazujícím nejistotu a snažit si zachovat klidný postoj i ve stresových situacích, jímž osoba naznačuje ochotu hovořit a spolupracovat.

Neodhalujte slabá místa, když se začleňujete do nového týmu

První dny na pracovišti přinášejí nováčkovi spoustu nepředvídatelných situací, které ho znejišťují. I když se snaží od počátku udělat dobrý dojem, jistě se necítí dvakrát dobře ve své kůži. Chybí mu pocit bezpečí. Všechno kolem něj je více či méně cizí. A všude na něj číhají neviditelné pasti, jímž se dokáže vyhnout, jen když má správný čich. Stačí jeden nepromyšlený krok a hned se stává obětí mobbingu.

Nově příchozí zaměstnanec se lépe vyzná v novém pracovním prostředí, jestli že se bude řídit následujícími poučkami:

- Ještě před nástupem do nového zaměstnání by si měl nechat řádně vysvětlit aktuální popis pracovního místa
- Není žádoucí pracovat přehnaně horlivě, stěží bude někdo očekávat, že se bude chtít nově příchozí prosadit již od prvního dne. Zpočátku je dobré vyčkávat, pozorovat, vyptávat se a učit se.
- Je dobré navázat pozitivní vztah s nadřízenými, kolegy a ostatními zaměstnanci, v žádném případě se neuzavírat do sebe.

- Chovat se z počátku jako zaměstnanec, který se zaučuje a ne jako vševědoucí chytrolín.
- Třebaže se chce nový zaměstnanec co nejdříve profilovat, aby jej ostatní uznávali a úspěšně překonal zkušební dobu, měl by se tak jako tak držet zpátky a „nepouštět si pusu na špacír“.
- Je důležité se chovat ke všem spolupracovníkům přátelsky, vstřícně a ochotně.
- V mezilidských vztazích se doporučuje projevovat co největší schopnost vcítění.
- Podniky nového pracovníka často „neházejí rovnou do vody“, ale snaží se mu nástup ulehčit cíleným, plánovitým zapracováním. Před nástupem do nového zaměstnání by si měl pracovník sestavit seznam informací, které chce získat přednostně.

Tyto poučky by měly usnadnit nástup do nového zaměstnání a pracovního prostředí. Když pracovník předem ví, odkud mu hrozí nebezpečí, může se na něj připravit. Když naproti tomu neobratným chování při nástupu do práce na sebe přivolá nové problémy, nesmí jej překvapit, když se k němu budou zaměstnanci, spolupracovníci a nadřízení chovat odmítavě a možná se stane i obětí mobbingu.

Dodržujte skupinové normy

Pro každý pracovní tým platí, že sleduje určitý cíl s případnými dílčími cíli a chce ho také dosáhnout. Kromě těchto cílů sloužící k plnění podnikových úkolů se musí tým sjednotit, také pokud jde o další cíle, např. má dohodnutou formu ranního pozdravu, narozeninových oslav, společného odchodu na oběd apod.

Uvnitř pracovního týmu vznikají z očekávání a názorů většiny a nejnvlivnějších členů skupinové normy, které jsou jako „ilegální zákony“ zaváděny skrytě, tichou dohodou nebo zakódovanou komunikací. Tyto normy stanoví „správné chování“ a „přiměřený pracovní výkon“, takže obsahují různé pokyny jak pracovat a jak nepracovat.

Záleží na týmu, jaké normy si vytvoří. Ty se mohou lišit od podnikových cílů, nebo se s nimi naopak shodovat. Dá se před nimi opravdu stěží utéct. Když nějaký člen týmu poruší jeho normy, zklame všechny. Vzápětí ho „exemplárně potrestají“ za nekázeň a „přivedou ho k rozumu“ – klasický příklad mobbingu.

Braňte se osobním útokům

Občas se setkáváme s lidmi, kteří bez ostychu používají různé finty, podrazy, triky a jiné zlomyslnosti, aby dali najevo svou domnělou převahu a prosadili se na úkor druhých. není podstatné, zda jen dávají najevo přímočarou surovost či arogantní povýšenost, nebo útočí záměrně, s úmyslem nám ublížit. Důležité je poznat, že nás soupeř chce přitlačit ke zdi, takřkajíc nás přidusit a přinutit, abychom opustili bojiště jako poražení. Pokud na nás nějaký mobber tvrdě dotírá, neměli bychom zachovávat vznešený klid. Když si necháme bez odporu líbit zlovolné útoky nebo často ustupujeme, považují nás lidé za slabochy a měkkýše a nese to hořké plody – stáváme se čím dál častěji terčem útoků a systematického útlaku. Současně s tím ochabuje stále více naše vůle a schopnost se prosadit a čím dál častěji ustupuje neblahé tendenci vzdát se bez odporu. Po nějaké době si sami připadáme slabí, váhaví a méněcenní. A když pak později chceme dobýt zpátky náš ztracený terén, je to zajisté obtížnější, než když se odhodlaně bráníme už ve chvíli, kdy dojde ke střetnutí.

Když opustíme bojiště jako rozzářený vítěz, zanecháváme za sebou poraženého, který se zpravidla nepodrobí, nýbrž touží se pomstít a nechá nás naběhnout si na nůž ve chvíli, kdy to vůbec nečekáme. Protože s ním musíme zpravidla spolupracovat i nadále, nemůžeme vědomě zraňovat jeho sebevědomí a tím v něm utvrdit trvalé úhlavní nepřátelství. Už proto je vždy dobré odpovídat na osobní útoky klidně, věcně a zdvořile a vzápětí si ve stejné věcné rovině promluvit s agresorem.

Zvolte právní cestu

Často slyšíme rčení, že je obrovský rozdíl mít pravdu a být v právu. To se naplňuje také v případě, kdy se případy mobbingu dostávají před soud. Sice naplňují skutkovou podstatu trestného činu nactiutrhaní, pomluvy, urážky nebo ublížení na těle, právní důsledky však zpravidla ztroskotají na nedostatku důkazů. Velmi užitečné může být při právním zpracování příslušných událostí, když si oběť mobbingu vede deník s vysokou výpovědní hodnotou.

Žalobce by si měl uvědomit, že se pouští do nákladného, zdlouhavého a denervujícího procesu s nejistým výsledkem, když podá trestní oznámení. Soukromá žaloba může dále ohrozit jeho postavení v podniku, které může být dokonce neudržitelné, v případě, že je žaloba zamítnuta.

Nicméně mobbera může „vyléčit“ už pouhé zahájení trestního řízení. Je mu totiž dáno jasně na vědomí, že má být pranýřováno jeho chování a nelze vyloučit ani závažné následky pro jeho osobu.

5.4 Dílčí závěr

Jakýkoli náznak mobbingu, ať už mezi kolegy či mezi nadřízeným s podřízenými, je třeba zlikvidovat hned na začátku. Je proto nutné všimnout si varovných signálů, včas a rozumně na různé konflikty či nedorozumění reagovat a snažit se je urovnat ještě v jejich počátečním stádiu. Pokud se totiž psychický teror již dokonale rozvinul, jeho oběť jej pak sotva zastaví.

Velmi záleží na atmosféře, jaká panuje v pracovním kolektivu a rovněž na politice a filozofii celé firmy či organizace. Správný management by měl o nebezpečnosti a následcích mobbingu své zaměstnance informovat např. prostřednictvím svých vnitřních stanov, zajistit jim ochranu, trestat pachatele mobbingu a rázně potírat každý jeho výskyt.

6. Právní úprava mobbingu

6.1. Ústavně právní rovina

Mobbing představuje z právního hlediska porušení zásady souladu jednání s dobrými mravy. Pro určení, zda je určité jednání v souladu s dobrými mravy nebo zda dobrým mravům odporuje, je rozhodující obecné mínění společnosti o tom, zda se toto jednání jeví z morálního hlediska jako vhodné či nevhodné.

Sexuální obtěžování je naší právní úpravou označováno přímo za diskriminaci, tudíž za jednání odporující základní zásadě našeho právního řádu, a to zásadě rovného zacházení.

Usnesení č. 2/1993 Sb. Předsednictva České národní rady ze dne 16.12.1992 o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky (dále jen Listina základních práv a svobod) zakotvuje základní dimenzi všech lidských i občanských práv, kde ve člancích 1 a 3 definují základní vlastnost vztahu a tou je rovnoprávnost lidí a nezrušitelnost základních práv a svobod.

V článku prvním je zakotveno právo na rovné zacházení jakož i právo na ochranu před diskriminací, který stanoví, že lidé jsou si rovni v důstojnosti i právech a že základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezczitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné, a dále v článku třetím, který vymezuje diskriminační důvody, když říká, že základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k etnické nebo sociální menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení. Na danou problematiku se vztahuje také článek 10 Listiny základních práva a svobod, kterým je chráněna důstojnost každého člověka.⁴⁷

⁴⁷ Usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky. Čl. 3

Zásadu rovnosti a zákazu diskriminace zakotvuje i mnoho norem mezinárodního práva. Těmito normami jsou například:

- Úmluva Rady Evropy o ochraně lidských práv a základních svobod (č. 209/1992 Sb.),
- Všeobecná deklarace lidských práv přijatá OSN v roce 1948, která zakotvuje všeobecný zákaz všech forem diskriminace,
- Mezinárodní pakt o občanských a politických právech z roku 1966 (č. 120/1976 Sb.),
- Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech z roku 1966 (č. 120/1976 Sb.),
- Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen z roku 1979 (č. 62/1987 Sb.), která zavazuje členské státy přijmout všechna vhodná opatření pro odstranění všech forem diskriminace žen v zaměstnání,
- Úmluva č. 111 MOP o zákazu diskriminace v zaměstnání a povolání z roku 1958 (č. 450/1990 Sb.).

6.2. Pracovně právní rovina

V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie bylo nutné uvést českou právní úpravu do souladu s právem Evropského společenství. Abychom dosáhli plné slučitelnosti našich pracovněprávních předpisů s předpisy Evropského společenství zakotvujících zásadu rovnosti a zásadu zákazu diskriminace, přijali jsme několik novel zákoníku práce a dalších pracovněprávních předpisů.

Současný zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., uvádí v hlavě III. základní zásady pracovněprávních vztahů. V § 13 je uvedeno, že zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců a že zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem, s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy.

V § 14, odstavci 2 se uvádí, že zaměstnavatel nesmí zaměstnance jakýmkoliv způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Odstavec 3 §14 dále ukládá zaměstnavateli povinnost projednat se zaměstnancem nebo na jeho žádost s odborovou organizací nebo radou zaměstnanců anebo zástupcem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stížnost zaměstnance na výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Tím ale není dotčeno právo zaměstnance domáhat se svých práv u soudu.⁴⁸

Mezi základní zásady českého i evropského pracovního práva patří zásada rovného zacházení neboli zásada zákazu diskriminace v pracovněprávních vztazích. Náš Zákoník práce uvádí tuto zásadu ve své hlavě IV, nazvané Rovné zacházení, zákaz diskriminace a důsledky porušení práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů, §16 a §17. Zákaz diskriminace při přijímání uchazečů o zaměstnání je dále zakotven v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.⁴⁹

Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon. Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu. Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje antidiskriminační zákon.

⁴⁸ Zákon č. 262/2006 Sb, zákoník práce. §13,§14.

⁴⁹ Zákon č. 262/2006 Sb, zákoník práce. §16,§17.

6.3. Občansko právní rovina

Pokud selže možnost uplatnění právních prostředků, které poškozenému nabízejí pracovněprávní předpisy, nebo i současně s jejich uplatněním, je možné domáhat se ochrany osobnosti podle zákona č.40/1964 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů (dále jen občanský zákoník). Mobbing je zcela jasně jednáním, které směřuje proti lidské důstojnosti.

Ochrana osobnosti je upravena občanským zákoníkem v ustanoveních §§11-16. Dle § 11 má fyzická osoba právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.

§ 13 také uvádí, že fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění. V § 16 se dále uvádí, že kdo neoprávněným zásahem do práva na ochranu osobnosti způsobí škodu, odpovídá za ni podle ustanovení tohoto zákona o odpovědnosti za škodu.⁵⁰

6.4. Trestně právní rovina

V případě diskriminačního jednání se oběť může také obrátit na orgány činné v trestním řízení,⁵¹ shledá-li, že dané chování má trestněprávní aspekt. V českém trestním zákoně (zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákon) žádnou speciální skutkovou podstatu, která by odrážela zákaz diskriminace nenalezneme. Avšak je zde několik skutkových podstat, pod které by se konkrétní jednání (případ mobbingu), pakliže by naplňovalo znaky skutkové podstaty trestného činu, dalo podřadit.

Případá v úvahu například naplnění skutkových podstat těchto trestných činů:

- §184 – trestný čin pomluva,
- §180– trestný čin neoprávněného nakládání s osobními údaji,
- §189 - trestný čin kuplířství,

⁵⁰ Zákon č. 40/1964, občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, §11.

⁵¹ Orgány činnými v trestním řízení jsou dle §12 odst. 1 zákona č. 141/1961, o trestním řízení soudním (trestní řád), ve znění pozdějších předpisů, soud, státní zástupce a policejní orgán.

- §184 – trestný čin pomluva,
- §145-148 – trestný čin ublížení na zdraví,
- §171 – trestný čin omezování osobní svobody,
- §175 – trestný čin vydírání,
- §177- trestný čin útisk,
- §185 - trestný čin znásilnění
- a případně i další trestné činy.

6.5. Dílčí závěr

V předchozích kapitolách došlo k přehlednému popisu veškeré právní ochrany před mobbingem. Jestliže oběť má dostatek důkazů, které zjevně dokazují, že je obětí mobbingu, může využít výše zmíněné ochrany. A to pracovně právní nebo občansko právní či trestně právní ochrany.

Empirická část

7. Aktuální situace na pracovištích státní a soukromé sféry

V této části se budu věnovat vyhodnocení poznatků získaných empirickým šetřením. Metodou průzkumného šetření byl zvolen dotazník, o jehož vyplnění jsem požádal jak zaměstnance státní správy tak i soukromé podnikatelské sféry.

7.1 Cíl, metody, stanovení hypotéz a postupy zkoumání

Cíl průzkumu

Cílem tohoto průzkumu bylo pomocí dotazníků zjistit, zda se na pracovištích respondentů může vyskytovat mobbing.

Stanovení hypotéz

Hypotéza 1

Přestože pojem mobbingu je poměrně novým a v literatuře ani v médiích není zatím dostatečně zmapován, předpokládáme, že téměř každý zaměstnanec má představu o tom, co tento pojem znamená.

Hypotéza 2

Většina zaměstnanců se pravděpodobně v průběhu své pracovní kariéry setkala s některým z projevů mobbingu. Dotazník mapuje většinu situací, které je možné za příznak mobbingu považovat. Proto můžeme předpokládat, že nalezneme statisticky významný vzorek naší zkoumané populace, ve kterém se bude vyskytovat v dotazníku

větší počet kladných odpovědí. (Kladnou odpovědí rozumíme, že dotázaný připouští, že byl obětí konkrétní situace popsané v dotazníku.)

Hypotéza 3

Každý ze zaměstnanců vnímá různé situace s nestejnou intenzitou, například někdo může být citlivější na útoky v profesní oblasti, jiný na útoky sociálního charakteru, atd. Proto budeme projevy mobbingu sledovat také odděleně v různých specifických oblastech, a budeme předpokládat, že rozložení příznaků mobbingu nebude rovnoměrně rozdělené, ale že populace může být citlivější na některou konkrétní specifickou oblast.

Sestavení dotazníku

Dotazník se skládal z 37 otázek. Na začátek byly zařazeny 3 obecné otázky zjišťující, jestli se zaměstnanci již setkali s pojmem mobbing a zda tento jev vnímají na svém pracovišti jako problém. Další otázky se pak týkaly konkrétních situací a možných typů konfliktů či příznaků mobbingu, se kterými se mohou zaměstnanci setkat.

Dotazy mapující možné příznaky mobbingu byly rozděleny do následujících 5-ti oblastí:

1. útoky na možnost vyjadřovat svůj názor a na komunikaci obecně
2. útoky na sociální vztahy
3. útoky na reputaci
4. útoky v profesní oblasti
5. přímé osobní útoky

Ke každé kategorii jsem vytvořil několik otázek (čtyři až devět), které tuto kategorii mapují. Tyto otázky v souhrnu tvoří dotazník. Pro odpovědi jsem stanovil škálu pěti možností:

1. naprosto souhlasím
2. spíše souhlasím
3. nevím
4. spíše nesouhlasím
5. rozhodně nesouhlasím

Respondenti dále uvádějí pouze věk a pohlaví, ostatní údaje nejsou poskytovány, aby nebyla porušována anonymita dotazníku. Dotazník jsem předložil ve dvou útvarech Policie ČR a v jedné soukromé společnosti.

7.2 Vyhodnocení a interpretace dat

O vyplnění dotazníku jsem požádal přibližně 100 respondentů, převažovali zaměstnanci státní správy. Ne všichni byli ochotni na dotazník odpovědět. Dotazník vyplnilo 63 oslovených. Z toho bylo 23 žen, 40 mužů, průměrný věk respondentů byl 35 let.

Odpovědi na obecné otázky

Cílem prvních tří otázek bylo zjistit obecné povědomí dotázaných o pojmu mobbing. 54 oslovených zaměstnanců, tj. 86%, uvádí, že se již s pojmem mobbing setkali. 15 dotázaných, tj. 24%, připouští, že by se tento problém mohl týkat i jejich pracoviště.

Vyhodnocení Hypotézy 1:

Můžeme konstatovat, že Hypotéza č. 1 se potvrdila, povědomí zkoumaného pojmu je poměrně vysoké.

Odpovědi na otázky týkající se konkrétních projevů mobbingu

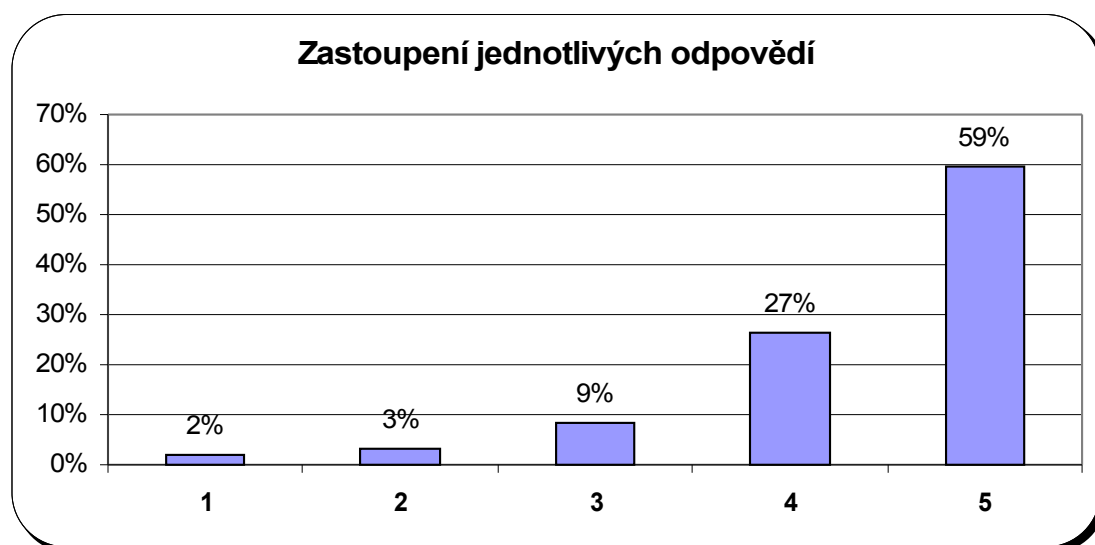
Jak již bylo uvedeno, v dotazníku byly některé otázky formulovány negativně a některé pozitivně. V následujících statistikách jsou již sjednoceny odpovědi na pozitivní i negativní otázky do jedné škály. V každé otázce na konkrétní situaci tedy odpověď „1“ vždy znamená, že se dotázaný se situací, která může naznačovat přítomnost mobbingu, již setkal nebo se daným problémem cítí ohrožen. Obdobně odpověď „5“, která je opačným extrémem škály odpovědí, vždy znamená, že se dotázaný daným problémem nebo situací necítí nijak ohrožen.

V otázkách na konkrétní situace a projevy mobbingu odpovídali dotázaní převážně negativně. Velmi málo respondentů odpovědělo na některou z otázek odpovědí 1 nebo 2 („naprosto souhlasím“, „spíše souhlasím“). Významně vyšší četnost souhlasných odpovědí v porovnání s ostatními otázkami se vyskytla pouze u problém sexuálního obtěžování, se kterým se údajně setkalo 10 zaměstnanců, tj. 15,9% z celkového počtu dotázaných. Četnost jednotlivých odpovědí v procentech shrnuje následující tabulka a graf:

Význam jednotlivých odpovědí:

1. naprosto souhlasím
2. spíše souhlasím
3. nevím
4. spíše nesouhlasím
5. rozhodně nesouhlasím

| Typ odpovědi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|----|----|----|-----|-----|
| Četnost v % | 2% | 3% | 9% | 27% | 59% |



Z tabulky a grafu vyplývá, že 5% (2% + 3%) z celkového počtu zodpovězených otázek dostalo ohodnocení „1“ nebo „2“.

Procentuální zastoupení odpovědí v jednotlivých sledovaných oblastech se liší minimálně, mírně vyšší hodnoty odpovědí připouštějících mobbing byly v kategorii otázek na „Přímé osobní útoky“, což lze přičíst již výše zmíněnému problému sexuálního obtěžování. Výsledky jednotlivých oblastí jsou uvedeny v tabulce:

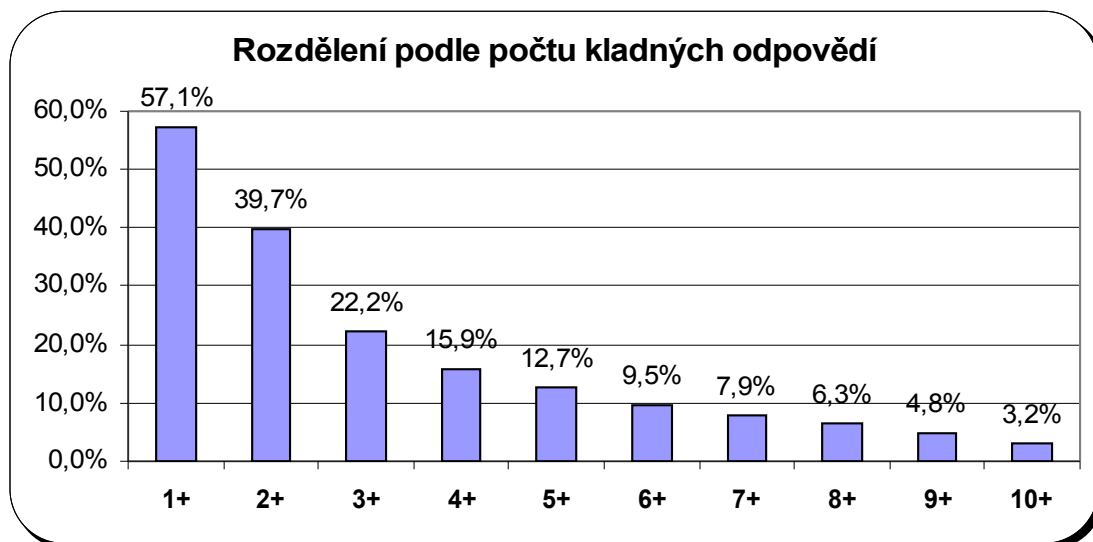
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Útoky na možnost vyjadřovat svůj názor | 2% | 5% | 8% | 38% | 47% |
| 2. Útoky na sociální vztahy | 1% | 2% | 11% | 27% | 59% |
| 3. Útoky na reputaci | 2% | 2% | 17% | 27% | 51% |
| 4. Útoky v profesní oblasti | 1% | 4% | 4% | 29% | 62% |
| 5. Přímé osobní útoky | 6% | 3% | 2% | 10% | 79% |

Vyhodnocení hypotézy 3

Přestože oblast „osobní útoky“ obsahuje nejvíce souhlasných odpovědí, důvodem je jeden konkrétní dotaz na zkušenost sexuálního obtěžování. Pokud bychom nezahrnuli do výsledných hodnot odpověď na tuto otázku, rozdělení jednotlivých oblastí by bylo rovnoměrné. Fenomén sexuálního obtěžování by si zřejmě zasloužil podrobnější analýzu.

Dále jsem zjišťoval, jak odpovídali jednotliví respondenti. Sledoval jsem, kolik se v každém dotazníku vyskytuje souhlasných odpovědí (tj. v kategorii „1“ nebo „2“). Tento pohled shrnuje níže uvedená tabulka a graf. První sloupec říká, kolik dotázaných uvedlo v dotazníku minimálně 1 souhlasnou odpověď, druhý sloupec kolik dotázaných uvedlo minimálně 2 souhlasné odpovědi atd.

| 1+ | 2+ | 3+ | 4+ | 5+ | 6+ | 7+ | 8+ | 9+ | 10+ |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 36 | 25 | 14 | 10 | 8 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 57,1% | 39,7% | 22,2% | 15,9% | 12,7% | 9,5% | 7,9% | 6,3% | 4,8% | 3,2% |



Pokud bychom považovali za indikaci možného mobbingu to, že dotázaný odpověděl alespoň v 5 případech hodnotou „1“ nebo „2“, znamenalo by to v našem případě minimálně můžeme z výsledků dotazníků říci, že tento problém by se mohl týkat přibližně 12,7% respondentů. Jde však o velmi přibližný odhad. Určení hranice, při jakém počtu souhlasných odpovědí lze již uvažovat o případném mobbingu, je velmi problematické. Zjištění, zda se skutečně v jednotlivých případech jedná o mobbing, by vyžadovalo podrobnější individuální analýzu respondentů, u kterých z dotazníku vyplývá podezření, že by mohly být oběťmi mobbování.

Vyhodnocení hypotézy 2:

Vyhodnocení dat ukázalo, že 12,7% respondentů mohlo být obětí mobbingu. To je statisticky významná část populace, lze tedy konstatovat, že Hypotéza č. 2 se potvrdila.

Závěr

V životě dochází k podnětným setkáním s druhými lidmi, která nás inspirují a vedou k vydání toho nejlepšího, co v nás je. A dochází také k setkáním, která ochromují, a mohou nás zničit. V každodenním životě, a to i pracovním, se setkáváme s problematickými situacemi, otázkami a samozřejmě i lidmi. Problematičtí lidé nám znepríjemňují náš život, dostávají nás do hrozných situací a nutí nás řešit komplikované otázky. Nicméně, podstatou toho všeho je pochopení těchto lidí, jejich motivace, pochopení toho, co si myslí a proč jednají tak, jak jednají. Poté se budeme moci vyhnout nepříjemnostem, hrozným situacím a řešení komplikovaných otázek.

Mobbing představuje pro současnou společnost velký problém, jelikož pracovníků, kteří jsou na svém pracovišti šikanováni stále přibývá. O mobbingu mluvíme jako o druhu šikany, ale můžeme říci, že je však mnohem rafinovanější a zákeřnější než obyčejná šikana, se kterou se můžeme setkat například ve školách. Šikanování je agresivní jednání uskutečňované s cílem získat pocit převahy a určité výhody prostřednictvím fyzického a psychického týrání druhých. Mobbing se od šikany ve školách liší v několika bodech. Jedním z bodů je například způsob, jakým pachatel (šikanující či mobber) dosahuje svého cíle. Pro šikanu ve školách je typické užití fyzického násilí jako prostředku dosažení cíle, zatímco v případech mobbingu se fyzické násilí vyskytuje jen zřídka. Hlavním prostředkem mobbera je především psychické násilí. Další rozdíl najdeme v délce trvání. Šikana bývá zpravidla krátkodobým procesem, protože cílem je především někoho zastrašit, ponížit či zesměšnit, mobbing je na druhé straně procesem dlouhodobým, nejedná se o jednorázovou akci. Cíl mobbingu je s cílem šikany ve školách totožný, jde o to oběť ponížit, donutit ji k ústupu.

Obětí mobbingu se může stát kdokoliv. Neexistuje typická oběť, stejně jako neexistuje typický pachatel.

Mobbing najdeme především v takové organizaci, ve které existuje nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí, kde převládá autoritářský styl řízení, pracovníci či nadřízení

nejsou schopni se vypořádat s konfliktem, kde pracovníci jsou nuceni ke stále větším výkonům, kde je podporována závist a v neposlední řadě nedostatek tolerance.⁵²

Jak se tedy šikaně na pracovišti bránit? Mnoho odborníků, kteří se zabývají problematikou násilí, šikany v pracovněprávních vztazích, klade hlavní důraz na prevenci, celospolečenskou osvětu, ale především na samotnou oběť. Potěšitelná je zpráva, že stoupá počet lidí, kteří se začínají mobbingu bránit,

Podle zákoníku práce je totiž povinností zaměstnavatele nebo organizace vytvářet pro zaměstnance příznivé pracovní podmínky. Zaměstnavatelé by proto měli varování před mobbingem zařadit už do pracovní smlouvy. Dbát na prevenci. A se svými zaměstnanci mluvit, sledovat je a řešit jejich problémy. Spíše než zakazovat veřejné projevy o firmě, naučit své lidi slušnosti. Celá řada firem si - zcela v rozporu se zákoníkem práce - dává do smluv různé formulace o mlčenlivosti, nepodnikání žádných kroků vůči firmě a jejímu zájmu, zákazu zveřejňování informací o mzdě. Příznačné pro českou společnost je, že se to většině lidí zdá zcela v pořádku. Právníci radí každému, kdo je obětí mobbingu, schovávat si písemnou dokumentaci, případně zajistit osobní svědectví v momentech, kdy je diskriminován. Je dobré, když oběť mobbingu dlouho neváhá a začne si psát deník všech událostí. Tyto důkazy mohou dobře posloužit při dalším procesu, kdy se mobbující usvědčí a ponese právní kroky. Zaměstnanci firem, které nemají odbory, mohou vyhledat pomoc v běžných občanských poradnách, v krizových centrech či u psychologa.⁵³

Pokud firma odbory má, mohou se zastat zaměstnance právě ony. Odbory mají za úkol sledovat problémy v pracovněprávním vztahu i v otázce bezpečnosti práce. Řeší nezákonné zrušení pracovního poměru nebo otázky úrazů, kdy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nepanuje shoda, zda to byl, nebo nebyl pracovní úraz.⁵⁴

Oběť může pomoc hledat i mimo pracoviště, například občanské sdružení Práce a vztahy poskytuje pomoc obětem šikany na pracovišti včetně jejich právního zastupování. Připadá v úvahu možnost obrátit se na Český helsinský výbor nebo Českomoravskou konfederaci odborových svazů či další instituce, které mohou obětem přinejmenším poskytnout cenné informace.

⁵² <http://podnikani.idnes.cz/kdo-chce-kolegu-bit-mobbing-si-najde>

⁵³ <http://podnikani.idnes.cz/mobbing-skryty-teror-na-pracovisti>

⁵⁴ <http://podnikani.idnes.cz/mobbing-skryty-teror-na-pracovisti>

Je totiž velmi důležité, aby si oběť uvědomila, že příčina šikany netkví v ní samotné, ale v jejím okolí. Oběť ve většině případů hledá viníka ve své osobě. Nechápe proč se stala terčem šikany právě ona. Co udělala špatně? Je opravdu tak neschopná? Právě přístup oběti k příčinám šikany představuje jeden z hlavních problémů. Oběť vidí příčinu všech problémů v sobě samé. Postupně tak dochází ke snížení jejího sebevědomí a sebedůvěry.

Zpracováním tématu „Mobbing, bossing“ v diplomové práci jsem sledoval zejména přiblížení této složité problematiky jak sobě, tak případným čtenářům mé práce.

Za cíl jsem si pak vytýčil podrobně se seznámit se všemi dostupnými prameny týkajícími se náročných životních situací v podobě konfliktů na pracovišti a následně pak zásadní teorie, pohledy a poznatky z této oblasti přehledným způsobem zpracovat, zhodnotit a zprostředkovat čtenářům v ucelené a přehledné formě. Přitom bylo mojí snahou popsat a podrobněji rozpracovat okruhy dané problematiky, které budu považovat z praktického osobního a pracovního života za zásadní. Doufám, že se mi tento můj původní záměr v konečném výsledku podařilo naplnit a že si čtenář po seznámení s touto prací utvoří ucelený a strukturovaný přehled v oblasti problematiky konfliktů na pracovišti, tj mobbing, bossing.

Prostudování mé práce by mělo čtenáře vybavit teoretickými poznatky z uvedené problematiky. Ty by pak měly být vhodným základem pro jeho vlastní zdokonalování, a to jak v umění jednat s ostatními lidmi, zvládání konfliktních situací, tak ve strategiích, jak jim případně předejít.

Resume

V českém jazyce:

Diplomová práce se zabývá problematikou konfliktů na pracovišti – mobbing, bossing a jejich řešení. Je rozdělena do šesti hlavních částí. Smyslem první kapitoly bylo představit v obecné rovině problematiku konfliktů. V této kapitole jsem se věnoval vymezení pojmů konflikt, jeho charakteristice, členění konfliktů, jejich pozitivním a negativním dopadům, dynamice a zdrojům. Byly zde rozebrány i pojmy šikana a agrese. Druhá kapitola byla zaměřena na vymezení pojmu mobbing. Ve třetí kapitole bude zmíněn pojem bossing. Čtvrtá kapitola se zabývala obětí a pachatelem mobbingu. Pátá kapitola představila možná preventivní řešení, a to ze strany oběti, podniku, nadřízeného. Poslední šestá kapitola byla věnována výzkumu v dané problematice.

In english version:

Thesis deals with the topic of workplace conflicts usually referred to as mobbing or bossing and it tries to find out possible solutions of such kind of conflicts. Text consists of six main chapters. First chapter explains in general the problem of interpersonal conflicts. Essential terminology concerning conflicts is defined, followed by in depth analysis including conflict classification, analysis of both negative and positive impact to conflict participants and the environment, conflict dynamics and possible conflict sources. Terms like bullying and aggression are mentioned as well. Second chapter is focused to special kind of conflicts called mobbing. Third chapter describes term bossing. Fourth chapter is focused to mobbing victims and mobbing culprits. Fifth chapter suggests possible preventive solutions which can be taken by victim, organization or superior employee (manager). In last chapter the results of employee survey concerning mobbing are presented.

Anotace

V českém jazyce:

Tato diplomová práce se zabývá problematikou mobbingu, bossingu. Řešením konfliktních situací jak v obecné rovině, tak se zaměřením na konflikty na pracovištích. Práce zprostředkovává v ucelené a systematické formě nejnovější dostupné poznatky z oblasti konfliktů na pracovišti, především z oblasti mobbingu, bossingu a jejich řešení. Tyto poznatky by měly čtenáře obohatit o základní teoretické znalosti, které by jimi měly být využity ke zdokonalování v umění úspěšně řešit tyto náročné životní situace v osobním i pracovním životě.

In english version:

This diploma thesis deals with the topic of workplace conflicts usually referred to as mobbing or bossing. It covers solutions of general interpersonal conflicts and then focuses particularly on workplace conflicts. Thesis introduces in integrated and systematic way most recent knowledge from the area of workplace conflicts, primarily mobbing and bossing and its solutions. Presented findings should give the reader basic theoretical knowledge and develop its capability to solve successfully difficult situations both in personal life and working career.

Klíčová slova

agrese, bossing, druhy konfliktů, konflikt, mobbing, oběť mobbingu, pachatel mobbingu, prevence

Key words

aggression, bossing, bullying, conflict, perpetrator, prevention, types of conflict, victim of mobbing

Seznam použité literatury

1. Usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky. Čl. 3
2. Zákon č. 262/2006 Sb, zákoník práce. §13,§14
3. Zákon č. 40/1964, občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, §11-§16
4. Zákon č. 40/2009, trestní zákoník, §

5. BEŇO,P. Můj šéf, můj nepřítel!?Šlapanice: ERA group spol. s.r.o.,2003, 182s., ISBN 80-86517-34-9
6. BROOKS, I.,Firemní kultura, Brno:Computer Press 2003, 297s., ISBN 80-7226-763-9
7. ČAKRT, M. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. 1. vyd. Praha : Management press, 2000, 181s., ISBN 80-85943-81-6
8. ČERMÁK,Ivo. Lidská agrese a její souvislosti. 1.vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1999, 204s., ISBN 80-902614-1-8
9. FEHLAU,E.G.,Konflikty v práci, Grada, Praha 2003, 108s., ISBN 80-247-0533-8
10. HAŠKOVCOVÁ, H., Manuál o násilí,Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdrav. oborů 2004, 83s., ISBN 80-7013-397-X
11. HIRIGOYEN, M.F.,Psychické násilí v rodině a zaměstnání, Praha: Academia nakladatelství věd ČR 2002, 229s., ISBN 80-200-0994-9
12. HOLEČEK, V., MIŇHOVÁ, J., PRUNNER, P. Psychologie pro právníky, Dobrá Voda : Vydavatelství Aleš Čeněk, 2003, 351s., ISBN 80-86473-50-3
13. KRATZ,H.,J.,Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit,Praha: Management Press 2005, 131s., ISBN 80-7261-127-5
14. LILLEY R.,Jak jednat s problematickými lidmi, Brno: CP Books,a.s. 2005, 118s., ISBN 80-251-0687-X
15. MEIER R.,Úspěšná práce s týmem, Praha: Grada 2009, 146s., ISBN 978-80-247-2308-2
16. NOVÁK,T.,CAPPONI,V., Sám proti agresi. 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 1996, 123s., ISBN 80-7169-253-0
17. PLAMÍNEK J. Jak řešit konflikty. Praha : Grada Publishing, a.s, 2006, 127s., ISBN 80-247-1591-0

18. POKORNÝ,V.,TELCOVÁ,J.,TOMKO,A., Prevence sociálně patologických jevů, Brno: Ústav psychologického poradenství a diagnostiky r.s.,2001, 110s., ISBN 80-86568-03-2
19. ŘÍČAN, P. Agresivita a šikana mezi dětmi. 1.vyd. Praha:Portál, 1995, 95s., ISBN 80-7178-049-9
20. ŠTĚCHOVÁ,M.,VEČERKA,K., Šikanování mezi mladistvými v prostředí internátu. Studie. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 1992, 53s.
21. WAGNEROVÁ,I.,Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapiování a videotréninku interakcí, Praha:FSV UK 2007, 28s., ISSN 1801-5999
22. www.personall.cz
23. <http://www.trivis.info/view.php?cisloclanku=2008012801>
24. WIKIPEDIE, otevřená encyklopedie. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org>>
25. <http://podnikani.idnes.cz/mobbing-skryty-teror-na-pracovisti>
26. <http://podnikani.idnes.cz/kdo-chce-kolegu-bit-mobbing-si-najde>

Seznam příloh

Příloha č. 1 - dotazník

Příloha č.1 - dotazník

DOTAZNÍK

Datum.....

Věk respondenta:

Pohlaví: Ž M

Ke každé odpovědi zvolte prosím jednu z variant 1 až 5.

- 1... naprosto souhlasím
- 2... spíše souhlasím
- 3... nevím
- 4... spíše nesouhlasím
- 5... rozhodně nesouhlasím

Dotazník je anonymní, výsledky nebudou poskytovány zaměstnavateli, slouží pouze pro účely akademického výzkumu.

1 2 3 4 5

Slyšel jsem již o problému mobbingu a vím co znamená
Myslím si, že většina zaměstnanců se již setkala s nějakou formou mobbingu
Na našem pracovišti se mobbing nevyskytuje
Kolegové na pracovišti se mnou otevřeně komunikují
Pokud se snažím sdělit svůj názor nadřízenému, nevěnuje tomu žádnou pozornost, často mne ani nenechá dokončit myšlenku
Na poradách nebo při debatách mezi kolegy mám dostatečný prostor k vyjádření svých názorů
Pokud potřebuji s nadřízeným nějaký problém řešit ústně, je mi to vždy umožněno
Mé kritické poznámky jsou bagatelizovány. Jmenuji-li se Novák, jsou nazývány “novákovinami”, které přece nikdo nebere vážně
Někteří kolegové mají zakázáno se mnou mluvit
Mám hanlivou, nebo alespoň značně nelichotivou přezdívku
Nadřízený hodnotí mou práci objektivně
Často se o mě vyprávějí různé smyšlené historky
Na neformální firemní akce nejsem zván, nebo je zřejmé, že moje přítomnost není žádoucí
Komunikace s mým nadřízeným je pozitivní a motivující
Mé pracovní místo je záměrně umístěno tak, abych nemohl komunikovat s ostatními
Dostávám neustále nové úkoly v takovém množství, že není absolutně možné je splnit

Ostatní mě za mými zády pomlouvají
Ostatní mě často zesměšňují
Ostatní často zesměšňují a kritizují můj soukromý život
Mým připomínkám je věnována pozornost, jsou považovány za důležité
Ostatní se snaží přesvědčit okolí, že jsem duševně nemocný(á)
Dostávám úkoly, které jsou hluboko pod úrovní mých schopností a znalostí
S kolegy na pracovišti máme přátelské vztahy a bavíme se i o soukromých záležitostech
Všechna má rozhodnutí jsou automaticky zpochybňována
V práci nedostávám žádné konkrétní úkoly
Je mi znemožňován přístup k informacím, abych si mohl(a) sám(a) stanovit úkoly
Mezi svými kolegy jsem si získal respekt a uznání
Ke splnění pracovních úkolů mám k dispozici všechny potřebné podklady a informace
Nikdy jsem nebyl(a) jsem vystaven(a) sexuálnímu obtěžování
Úmyslným zničením mých věcí mi byla v zaměstnání způsobena finanční újma
Úmyslně jsou mi přidělovány úkoly, které přesahují moji kvalifikaci, s cílem diskreditovat mě
Úkoly a pravomoci jsou mi často bezdůvodně odebírány
Moje práce je bez uvedení příčiny hodnocena jako špatná
V zaměstnání jsem nikdy nebyl vystaven(a) přímému fyzickému útoku
Kolegové na pracovišti mne naprosto ignorují

Je mi přidělována vyčerpávající fyzická práce v nedůstojných podmínkách
Někdy dostávám úkoly, které mají charakter šikany – vedoucí zneužívá svého postavení, úkoly nesouvisí s pracovní náplní