

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

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Brno 2010**

**Jan Černý**

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

**Násilí na pracovišti – mobbing, bossing**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
**PhDr. Alena Plšková**

**Vypracoval:**  
**Jan Černý**

**Brno 2010**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Násilí na pracovišti – mobbing, bossing“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 22.3.2010

.....  
Jan Černý

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval paní PhDr. Aleně Plškové, za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce a v neposlední řadě vedení Celního úřadu Kladno, jenž mi umožnilo toto studium.

Dále bych také velmi rád poděkoval JUDr. Petře Výmolové za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce a které si nesmírně vážím.

Jan Černý

# OBSAH:

<b>Úvod</b>	<b>3</b>
<b>1. Historie, původ a vymezení základních pojmů</b>	<b>5</b>
<b>2. Formy psychického násilí na pracovišti</b>	<b>8</b>
2.1 Mobbing	8
2.2 Bossing	11
2.3 Sexual harrasment	14
2.4 Dílčí shrnutí	16
<b>3. Důvody vzniku mobbingu a jeho znaky - pachatel a oběť</b>	<b>17</b>
3.1 Důvody mobbingu	17
3.2 Pachatel mobbingu	19
3.3 Oběť mobbingu	22
3.4 Kasuistika	27
<b>4. Fáze mobbingu, jeho strategie a důsledky pro oběť a její okolí</b>	<b>31</b>
4.1 Neřešený konflikt	32
4.2 Udržování psychického vypětí	34
4.3 Reakce nadřízených	35
4.4 Ostrakismus	37
4.5 Strategie mobbingu	38
4.6 Důsledky mobbingu	41
<b>5. Prevence, obrana a právní úprava mobbingu</b>	<b>44</b>
5.1 Preventivní opatření	44
5.2 Obrana proti mobbingu	45
5.3 Právní úprava	48
<b>Závěr</b>	<b>51</b>
<b>Resumé</b>	<b>54</b>
<b>Anotace</b>	<b>56</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>57</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>59</b>

Motto:

„Mobbing je časovaná bomba, kterou je potřeba co nejdříve zneškodnit, aby nenapáchala rozsáhlé škody!“

H. J. Kratz

## Úvod

Toto téma bakalářské práce jsem si zvolil z mnoha důvodů. Jedním z nich je výkon mého zaměstnání, neboť jsem zařazen v ozbrojené složce u Celní správy České republiky. Na svém pracovišti, kde působím jsem sám osobně zažil problém zvaný „bossing“. Aktuálnost problému násilí na pracovišti a s tím související fluktuace mnohdy kvalifikovaných pracovníků je hlavním důvodem ke zpracování tohoto tématu.

Ve své bakalářské práci jsem se proto zaměřil na psychické týrání v pracovněprávních vztazích, nebo také psychoteror, který je jedním z velkých negativních fenoménů a závažných problémů posledních let. Toto jednání probíhá zejména v latentní podobě a způsobuje velké psychosociální změny v chování jedince.

Ať už se jedná o mobbing, bossing či sexuálně motivované jednání, můžeme hovořit o projevech patologických interpersonálních vztahů, k nimž dochází při interakci zaměstnanců na pracovišti. Například sexuální obtěžování se projevuje tím, že je úmyslné a uráží důstojnost zaměstnanců na pracovišti – počínaje sexuálně motivovaným cíleným chováním, vybízení k němu, tělesné dotyky, výroky jednoznačného sexuálního obsahu) aj.

Je zřejmé, že mobbing, bossing a sexual harrasment, nebo také bullying provází téměř každého zaměstnance a zaměstnavatele v různých formách a stádiích. Z toho následně vyplývá, že se tato oblast týká velké většiny zaměstnanců i vedoucích pracovníků – byť by to byl latentní problém, které obě strany velmi rafinovaně zastírají. Výskyt výše uvedených forem psychického násilí v pracovním procesu, se u zaměstnavatele setkávají s velkou nevolí. Není to pro vedení firmy - nezávisle na formě vlastnictví – soukromé či státní, pozitivní zpráva, že se takovýto problém na pracovišti nachází. Také samotný zaměstnanec neoplývá vynikající reputací, zejména v očích svého nadřízeného či vedení firmy, při sdělení či zveřejnění takového druhu problému jakým je např.: mobbing, bossing či sexual harrasment.

Je velmi důležité si uvědomit, že se tyto problémy skutečně vyskytují, ať už je označujeme jakkoliv. Samozřejmě existují určité rozdíly, formy, které ovlivňují úhel pohledu na daný problém. Každá z uvedených forem se od sebe liší, např: sociálním statutem ve skupině, postavením, věkem, úrovní vzdělání jeho aktérů (agresora i oběti), též typem pracoviště (prostředím), což se projevuje v jednotlivých způsobech psychopatologické interakce aktérů.

Pohnutek a příčin k psychickému násilí na pracovišti (ať již v roli mobbera nebo v postavení bossera) může být mnoho a lze jej dozajista ovlivnit několika faktory. Jedním z důležitých faktorů je emocionální stav obou stran. *Lidská mysl* je schopna velmi účinně potlačovat strach, pud sebezáchovy i bolestivé podněty, ale stejně tak je schopna koncentrovat veškeré své chování na určité úkony (ať již hovoříme o psychických, sociálních, či somatických podnětech), aby dosáhl úspěchu či nadvlády za jakoukoliv cenu. Důvody, které vedou bossera k jeho jednání, ať už se jedná o závist, zbabělost, nesympatie apod.; nebo vzájemná řevnivost zaměstnanců se stejným pracovním statutem

Násilí na pracovišti se netýká pouze psychické stránky věci, ale může také docházet i k fyzickému násilí. Přímé fyzické násilí by bylo jedním z vhodných témat pokračování mé bakalářské práce. Přestože forem psychického násilí na pracovišti je celá řada, ve své bakalářské práci se zaměřuji na mobbing a bossing, které považuji za stěžejní formy násilí na pracovišti.

*Cílem bakalářské práce* je v rovině teoretické popsat psychické násilí na pracovišti, ze kterého vyplývá daleko větší možnost vzniku mobbingu a bossingu; dále shrnout poznatky o dané problematice a jejich následnou kategorizaci - jednotlivé formy a způsoby psychického násilí se zaměřením na mobbing, užívané v pracovním prostředí.

Bakalářská práce dále popisuje příčiny výskytu mobbingu a bossingu, především se zaměřením na motivaci jeho aktérů, jejich strategií, cílů a následků pro obě strany – agresora i jeho oběti.

V práci je též zahrnut výčet možných postupů, jak „šikanu na pracovišti“ v rovině psychického násilí řešit, včetně obrany proti ní (z hlediska právních úprav) a s případnými možnostmi její prevence. Dále je zde obsažena kasuistika s ústředním tématem bossingu, neboť, jak jsem již uvedl výše, tento druh psychického násilí na pracovišti jsem osobně prožil.

Jako pracovní hypotézu jsem si zvolil samotné motto, které zní: „Mobbing je časovaná bomba, kterou je potřeba co nejdříve zneškodnit, aby nenapáchala rozsáhlé škody!“.



# 1. Historie, původ a vymezení základních pojmů

Psychické násilí na pracovišti a pojmy s ním spojené existují ve světě řadu let, avšak u nás se tyto termíny vyskytují kratší čas, neboť to není tak dlouho, co se začalo otevřeně hovořit o psychickém násilí.

Mezi základními pojmy psychického násilí můžeme zařadit: *mobbing*, *bossing*, *sexual harrasmentí*; *ze zahraniční literatury převzaté - staffing*, *bullying*, *chiring* nebo *stalking* a s nimi spjaté pojmy jako je *mobber* či *boss*. Je velmi důležité uvést, že někteří autoři erudovaných textů zaměňují například pojem *mobbing* a *bossing* jako zcela totožný význam, avšak definic výše zmíněných pojmů je celá řada.

Jak by se mohlo na první pohled zdát, pojem *mobbingu* nepochází z anglicky mluvících zemí, ale zřejmě je považován za německý výraz, neboť se jedná o uměle vytvořené slovo. Tuto složeninu, jehož podstatu tvoří sloveso *to mobb*, lze volně přeložit jako srocování se, obtěžování, hromadné napadání, vulgární napadání, spílání atd.. *Mobbing* je totiž pojem, který nebyl dlouho v anglickém jazyce v tomto kontextu užíván. Velmi často je u nás interpretován, jako psychoteror, psychický teror, psychické týrání, psychické násilí, jelikož český jazyk nemá pro tento výraz jednotné synonymum. Mezi širokou veřejností u nás se však vžila poněkud tvrdší náhražka a to *buzerace*.

Za původce výrazu *mobbing* můžeme označit rakouského etologa Konrada Lorenze či německého psychologa a lékaře Heinze Leymana. Konrád Lorenz se mj. zabýval studiem zkoumáním chování zvířat a teprve Heinz Leymann jej následně přenesl do mezilidských vztahů. *Mobbingem* přitom H. Leymann pojmenoval útok zvířat, z pohledu zvířecího společenství, jenž brání své teritorium před vetřelci se snahou vypudit je ze svého teritoria z důvodu ohrožení. Jako příklad lze uvést hejno hus kanadských, jenž v sevřeném houfu pronásledovaly lišku, než opustila jejich teritorium.

Další z autorů zabývajících se psychickým násilím Frank Finn hledal význam slova *mobbing* také ve zvířecí říši, kdy jím označoval „chování ptáků k ostatním ptákům“. (SVOBODOVÁ, 2008, s. 20).

Mnoho fundovaných autorů také tvrdí, že Frank Finn, jako první užil pojem mobbing již v roce 1919. Nicméně i když byl termín mobbingu dlouho znám, nebyl do počátku 80. let minulého století podrobněji popsán.

Pro pojem *mobbing* tak existuje celá řada definic, ze kterých se lze domnívat, že se jedná o konstantní, cílevědomé, opakované, systematické útoky skupiny či jednotlivce s ostrakizujícím záměrem, kterým je vytěsnění z kolektivu, potažmo zaměstnání. Během uskutečňování tohoto záměru se může používat arogantní, nepřátelská, neetická komunikace, jejímž cílem je znevážení či ponížení jedince. Dalším průvodním znakem *mobbingu* je, aby toto jednání nastávalo minimálně jednou týdně a to po dobu půl roku mezi zaměstnanci (na stejné úrovni) na pracovišti.

Jinou formu definice mobbingu přináší interpretace profesora Leymanna, v publikaci P. Beňa:

Termínem *mobbing* lze nazvat „negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě (ze strany jedné nebo více jiných osob) velmi často přetrvávajících po delší dobu a kterými je charakterizován také vztah pachatele a jeho oběti“ (BEŇO, 2003, s. 9).

Oproti významu pojmu mobbing, jenž je výhradně užíván v celé kontinentální Evropě, je ve Velké Británii, Austrálii nebo USA zažitý mezi širokou veřejností termín **bullying**. Lze předpokládat, že oba tyto výrazy (mobbing a bullying) se dají považovat za synonyma. Je ovšem velmi důležité znovu poznamenat nejednotnost výkladu souhrnných pojmů, neboť někteří autoři po pojmem bullying uvádí souhrnné označení pro mobbing a bossing, naproti tomu jiní autoři pojem bullyingu a mobbingu striktně rozlišují neboť k **bullyingu** přiřazují jako jednu z hlavních charakteristik **fyzické násilí**. Tento pojem je odvozen od anglického názvu bully, jež volně přeloženo znamená brutální člověk nebo také hulvát a tyran. Taktéž se také v anglicky mluvících zemích používal namísto výrazu termínu mobbing (bullying), pro označení šikany na pracovišti, pojem **emocional abuse**, pod kterým si lze představit emočně špatné zacházení nebo emoční zneužívání .

Zatímco při mobbingu se jedná o asociální mezilidské vztahy, pro něž je příznačná situace, kdy kolega je napadán jiným kolegou v pracovním procesu, kdy je agresor i obět', tedy obě strany na podřízených pozicích. Při **bossingu**, jež můžeme označit za jednu z dalších forem psychického násilí na pracovišti), se jedná o proces,

při kterém je agresor a jeho oběť ve vzájemné interakci, tzn. že nadřízený útočí na svého zaměstnance nebo skupinu zaměstnanců. Jak již samo označení napovídá i tento pojem je odvozeninou ale od anglického slova boss ( jehož překlad do českého jazyka zní šéf, mistr, nadřízený, vedoucí atp.).

Opačným případem, tzn. záměnou rolí agresora a jeho oběti oproti bossingu je proces, který se nazývá **staffing**. Při této formě psychoteroru dochází ze strany podřízených k napadání svého vedoucího a je to de facto jakýsi mobbing vykonávaný podřízeným, přičemž jeho cílem je úplná destrukce nadřízeného nebo vedení společnosti či veškeré interní a personální politiky. (KRATZ, 2005, s.16)

Je také vhodné, abych uvedl význam pojmů **bosses a mobber**.

*Bosserem* bývá nejčastěji vedoucí pracovník, neschopný řídit kolektiv, který si uvědomuje inteligenční převahu svých podřízených a nedokáže ji správně využít a proto ji potírá. *Bosserem* tedy označujeme člověka, jenž naplňuje roli agresora vůči svým podřízeným či podřízenému.

*Za mobbera* se dá považovat pracovník, který je strůjcem, původcem a realizátorem psychoteroru vůči svému kolegovi či kolegům na pracovišti, na stejném či podobném stupni pracovního zařazení.

Dalším z typických způsobů psychoterou na pracovišti bych uvedl **sexual harrasment**. Význam těchto slov převedených do českého jazyka lze pochopit jako sexuální obtěžování. Tento termín lze vymezit jako jednostranná náklonnost pachatele v sexuálním obtěžování jež probíhá bez souhlasu protistrany. Rozdílnost pohlaví nemusí být blíže určena. Je zde nutno i striktně rozlišovat situaci, kdy přeskochí jiskra mezi zaměstnanci pouze jednostranně, avšak s takovou snahou o projevení přízně, náklonnosti, erotiky, sexuální obtěžování v pravém slova smyslu nesouvisí.

(HUBER, 1995, s. 81-82).

*Sexuální obtěžování* bych dále vymezil jako určitý projev diskriminace opačného i stejného pohlaví, který spočívá v nežádoucím tělesném kontaktu. Dále můžeme zmínit nevhodné reakce, poznámky, oplzlé vtipy, či nabídky se sexuálním podtextem, jehož důsledkem je urážející, nepříjemné, dehonestující až útočné jednání a zejména ponižování důstojnosti zaměstnanců na pracovišti v postavení oběti.

Zcela okrajově bych zde zmínil i jiné formy psychického týrání jako je například **stalking**. Tento anglický výraz v původních významech znamenal stopování (zvěře), ale v současné terminologii jej překládáme jako honba, lovecký či sledující. Jak již sám význam tohoto slova napovídá, jedná se o úmyslné a zlovolné

pronásledování, obtěžování jiné osoby, jehož důsledkem je snížení kvality života oběti a ohrožení její bezpečnosti. *Stalking* se projevuje tak, že pachatel obtěžuje oběť nechtěnou až nevyžádanou pozorností.

## 2. Formy psychického násilí na pracovišti

### 2.1 Mobbing

Psychopatologické vztahy na pracovišti na úrovni mezi kolegy – mobbing, zahrnují opakované, cílené, systematické útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Vzhledem k tomu, že tato forma psychoteroru existuje tak dlouho jako práce sama, je důležité obecně uvést, jak k tomuto psychickému násilí dochází, proč vůbec vzniká, v jakých intervalech se odehrává, co je cílem mobbingu.

Co vede kolegy na pracovišti, aby tuto formu psychického násilí prováděli jinému kolegovi? Je to strach o svoji existenci ve firmě, že nový kolega bude lepší než já, či inteligenční převaha takového kolegy nebo šance se připravit o úspěch, který má náležet jenom mě a ne jinému zaměstnanci? V čem tkví jeho počátek?

Osobně se domnívám, že jeho počátek můžeme nalézt v konfliktech. Ne těch zcela běžných, neboť ty jsou na pracovišti přirozeným a zákonitým jevem a v různé míře se vyskytují v každém pracovním prostředí. Spíše se jedná o ty druhy konfliktu, které probíhají mezi zaměstnanci, po určitou déletrvající dobu. Ne každý konflikt lze nazvat mobbingem a naopak.

Původ mobbingu může být diametrálně rozlišný. Ať se již jedná o nesympatie, vzájemnou odlišnost, nepřátelství, úspěch a s ním se prolínající závist, pro mobbující jedince jsou to vždy důvody k odstartování psychického násilí. Aby se dalo hovořit o mobbingu, je také třeba, aby se psychopatologické jednání opakovalo po delší dobu.

Co vše lze považovat za mobbing uvádí ve své publikaci P. Beňo. Jedná se o tyto příznačné situace:

- „Vás či někoho jiného někdo z kolegů, nadřízených (ale i podřízených) šikanuje, obtěžuje, uráží (kupř. křičí na vás), pomlouvá nebo vylučuje z kolektivu.
- Přidělování poškozujících úkolů – kupř. nesplnitelných či neodpovídajících vašemu pracovnímu zařazení či naopak příliš snadných, mají-li být zpochybněny či zneváženy vaše schopnosti.
- Mobbingem je také manipulace s informacemi, které bezpodmínečně potřebujete ke své práci a které jsou vám buď zadržovány, příp. falšovány nebo zkreslovány. Cílem mobbingu je totiž někoho záměrně poškodit, znemožnit, příp. vyštvat a prvním krokem k tomu většinou bývá snaha zabránit oběti aby mohla dobře vykonávat svou práci.“ (BEŇO, 2003, s. 8)

Obecně se dá říci, že mobbing je označován za latentní formu násilí, tzn. že probíhá skrytě, dlouhodobě a rafinovaně.

Tím, že je však mobbing skrytý a probíhá mezi zaměstnanci nenápadně a velmi pozvolna, je o to zákeřnější. Proč tento druh agrese neprobíhá otevřeně jako jiné formy násilí? Důvod je zcela prostý; mobbující zaměstnanec nestojí o to, aby byl přistižen či konfrontován s důsledky svého jednání a chování a byl tak vystaven jakýmkoliv výhradám. Při přímých útocích by agresor mohl být odhalen a ztratit tak nadvládu, kterou má nad svojí obětí. Tyto přímé útoky by tak mohly zapříčinit i situaci, kdy by se oběť mohla bránit a agresorovy by se tak mohlo dostat jakési formy odvety. Mimo to, že agresor nemá zájem na tom, aby byl přistižen, také se zaujetím sleduje, jak se projevují důsledky jeho týrání, jak oběť trpí, a jak je vnitřně ničena. Výše zmíněné je hlavním rysem mobbingu – psychického násilí.

Toto násilí, se projevuje nejen tím, že není vidět, ale především tím, že se o něm na veřejnosti nemluví. Latentnost tak zapříčiňuje i to, že mnohdy sama oběť si nevšimne počátku vzniku mobbingu, a nemusí si ho všimnout ani její okolí. Mnohdy tak oběť vůbec netuší, že se obětí stala a že se začíná dít něco vážného. O to složitější a svízelnější je dokazování tohoto jednání. Jen velmi těžko je pro mobbující oběť dokázat například potupná gesta, pohrdání, zesměšnění, krčení ramen, pohrdavou mimiku, zostouzení, trýznění, organizovanou sprostotu, intriky, urážky, pomluvy, zlomyslné osočování, popichování, hanobení, zášť, vyhrožování, jimiž se může projevit mobber.

Zákeřnost tohoto jednání spočívá nejen v jeho skrytosti, ale také v dlouhodobosti a zejména v jeho psychické hrubosti. Proces mobbingu probíhá

pozvolna, přičemž každý jeho projev zcela samostatně působí jako běžné, normální, ničemu se vymykající každodenní neshody, právě v těchto negativech se projevuje svoji silou. (SVOBODOVÁ, 2008, s.28)

Na veřejnost mohou menší formy naschválů, kanadské žertíky, šušky či legrácky působit zcela neškodně, nicméně jenom oběť si je vědoma toho, že se již nejedná o náhodu či ojedinělost, nýbrž o již zaběhnutou součást pracovního procesu. Například, když kolega na pracovišti verbálně či neverbálně nereaguje na pozdrav, pomlouvá oběť u nadřízeného, provádí oběti různé naschvály od zhasínání světla na WC po schovávání předmětů v kanceláři či smazání nebo přesunutí souborů v počítači; jsou takovéto situace a jejich průběh pro oběť velmi skličující. Oběť je v takovémto případě zahrnuta do kouta a když se nesnaží bránit zcela podlelehne mobbujícímu jedinci či mobbujícím kolegům. Ve většině případů zastihne psychický teror oběť zcela nepřipravenou.

Toto útočení, které na veřejnost působí zcela neochvějným a běžným dojmem, že je vše v naprostém pořádku, které probíhá mnohdy pod rouškou laskavosti a vlídnosti, tvoří v globálním smyslu záměrný, promyšlený a ohrožující jev. Z jednoho naschválu či pomluvy mobberem oběť ještě nerozpozná, zda se jedná o běžně vyhocený druh konfliktu či přesně mířenou a záměrně šířenou psychickou šikanu.

A jaký má mobbing následek pro produktivitu firmy nebo efektivitu vykonávaných činností mobbující obětí? Na tuto otázku bychom mohli nalézt odpověď v publikaci L. Svobodové:

„V každém případě mobbing představuje riziko pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Pod vlivem mobbingu se snižuje pozornost pracovníka, který je v permanentním stresu, mění se jeho motivace a postoje k práci, ztrácí se uspokojení z činnosti, klesá jeho soustředěnost, a dochází ke ztrátě zájmu. Napětí a úzkost nedovolují vykonávat přidělenou činnost naplno, a stejně tak nedovolí ani plnou regeneraci sil. To vše může mít za následek zvýšený počet chyb, selhání či pracovních úrazů“. (SVOBODOVÁ, 2008, s. 29)

Jaké jsou reakce vedoucích pracovníků, že v jejich firmě či na jejich oddělení takový mobbing vlastně probíhá?

Osobně se domnívám, že jde veskrze o reakce negativní, neboť zveřejnění skutečnosti, že mobbing na pracovišti vůbec probíhá je z hlediska pohledu majitele firmy nebo vedoucího pracovníka nežádoucí a je taktéž odmítán a je k němu přistupováno jako k nutnému zlu. Ne že by vedoucí pracovníci si nebyli schopni existenci mobbingu přiznat, nicméně na otázku zda u nich ve společnosti tento druh násilí existuje zřejmě téměř ve všech případech odpovídají nechápavě, nepřímo, odmítavě až rozhořčeně, přitom důvod je nasnadě. Nejenom, že přiznání tohoto problému vrhá špatné světlo na firmu, ale dozajista na řídicí pracovníky, s poukázáním na jejich styl řízení, podmínek vhodných k pracovnímu prostředí nevyjímaje. K tomu, aby mohl mobbing vzniknout přispívá v neposlední řadě styl řízení v dané společnosti. Velkým faktorem, který ovlivňuje vznik mobbingu je způsob nastavení podnikové kultury, struktura toho kterého oddělení, jeho velikosti, počtu mobbujících jedinců či kolektivu, počtu obětí, atd.

## 2.2 Bossing

Za bossing označujeme stav, kdy nadřízený napadá svého podřízeného. K této situaci dochází všeobecně velmi často, protože podřízeným zaměstnancům je vštěpováno, že pokud si chtějí svoje pracovní místo udržet, musí být připraveni na všechno.

A proč vlastně k bossingu ze strany šéfa dochází? Jaké jej k tomu vedou pohnutky? A může se oběť bossingu účinně bránit i když se jedná o psychopatologický vztah mezi nadřízeným a podřízeným?

Za živnou půdu pro bossing bych zde vyzdvihl gradující konflikty mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným.

Příkladná jednání, jež se dají označit za bossing, zmiňuje P. Beňo následovně:

- „Oběť bývá veřejně znevažována a zostuzována před týmem svých kolegů.
- Je jí přidělována práce, která je evidentně nad její síly. (Stejně tak ji mohou být přidělovány i činnosti, které jsou hluboce pod jejími schopnostmi a možnostmi.)

- Tým dostává od vedoucího signály, že je tento pracovník určen k odstřelu a tím je oběť vlastně vydána na pospas šelmám.
- Vedoucí zbaví oběť privilegií, které doposud byly běžné (služební auto, volnější příchody a odchody do zaměstnání, přístup k e-mailu atp.).
- Je činěna odpovědnou za chyby, které zjevně nemohla udělat, příp. jinak ponižována nebo šikanována, sekýrována, zesměšňována.
- Je zbavena přísunu informací, které ke své práci potřebuje.“ (BEŇO, 2003, s. 65)

Příčin pro bossing, potažmo pro bossera může být celá řada, od dlouhých chvil a zahrnutí nudy až po frustraci, tlak, závist, zlobu. V neposlední řadě i intoleranci vůči oběti. Jednoduše řečeno, hlavní postavou je zde boss, tedy vedoucí pracovník. Velmi důležité jsou jeho osobnostní rysy, povahové vlastnosti, zejména jeho styl řízení a spolupráce s podřízenými pracovníky, komunikace mezi nimi, a především kvalitu sociálních vztahů na pracovišti.

Osobnost vedoucího pracovníka v tomto případě hraje zásadní roli. Bosování vychází od něj a lze se tedy domnívat, že takovýto pracovník má zřejmě nějaký osobní problém. Ať už se jedná o strach ze ztráty nadvlády nad svou potenciální obětí, popřípadě podřízenými pracovníky nebo ze ztráty moci, popřípadě ztráty kompetencí; můžeme hovořit o tzv. osobních záminkách, tedy pohnutkách, které jej k tomu vedou. V případech zneužití moci, jsou důsledky psychického týrání pro oběť velmi závažné. U bossera dochází k neobvykle silnému a nevšednímu způsobu prosazování z jeho vyšší pozice, čímž pak trýzní své oběti, respektive podřízené pracovníky z obavy, že je nebude moci dále ovládat.

Také se může jednat o existenční potřebu vedoucího pracovníka, či povahu jeho vlastní důležitosti, z nichž vychází touha zničit druhého člověka. Dalším z důvodů může být i to, že bosser má moc a rád si vychutnává její požitky.

Forem bossingu existuje celá řada. Jedním ze známých typů je úkolování druhých a tzv. poslíčkování. Mnohdy se jedná o to, že bosserové pověřují svoje oběti méně důležitými úkoly a činnostmi, neustále své oběti kritizují, na pracovních poradách je pranýřují naprosto veřejně před zbytkem pracovního kolektivu, a dá se říci, že jim přisuzují roli obětních beránků. Dovedou však jednat velmi rafinovaně a



s naprostou jistotou a hlavně bez skrupulí. Ve firmě mají obvykle dobré postavení, zázemí a konexe. S nadsázkou tedy můžeme říci, že se jim nemůže nic stát.

Za těmito důvody však může být klasická touha po nedosažitelném, popřípadě nepřejícnost, kdy oběť disponuje vlastnostmi či schopnostmi, které bossler postrádá. Jedná se o nadání, titul, dosažené vzdělání, popularitu mezi ostatními spolupracovníky, odborné znalosti, dovednosti atp.

Zcela jiná může být situace, kdy bossler psychicky terorizuje své podřízené ze zbabělosti. Obvykle se vyznačuje nedostatkem sebevědomí a strachem. Takovýto agresor má strach z jakékoliv změny, což jej vede ke znevažování a intrikování. Z případných otevřených konfrontací má obavu, což je pro něj důvod vyhnout se osobní komunikaci. Dozajista se toto jednání dá vyjádřit výrokem: „Na toto téma se s Vámi nebudu bavit; O tom s Vámi nebudu teď diskutovat“.

Šikanování ze zbabělosti bychom mohli označit, za jeden z nejvýraznějších negativních projevů bossingu, kdy agresor spatřuje své potěšení v nejrůznějších intrikách a pomluvách svých podřízených pracovníků. Velmi často se jedná o vedoucího pracovníka, jehož žene kupředu obava ze skutečnosti, že není-li viník určen jako první, mohla by vina spočinout na něm samém. (BEŇO, 2003, s. 76)

V neposlední řadě bych zmínil ještě dalšího typického pachatele bossingu a to vedoucího, jenž je charakteristický svoji *ideou tradicionalismu*. Takový člověk se drží již zaběhlých hodnot, zvyklostí a norem. Jeho útoky pak stihnou ty, kteří se odváží je porušovat. Nově příchozí zaměstnanec je v tomto případě ideálním terčem pro bossera. Ne vždy, když vedoucí pracovník trvá na plnění pracovních povinností u svých podřízených se jedná o bossing. Tento úhel pohledu je velice složitý a je nutno jej podřízenými akceptovat.

Je fenomén bossingu pro firmu přínosem? Osobně se domnívám, že nikoliv, protože velmi důležité jsou nejenom soustavně podnětné pracovní prostředí, ale taktéž fungující mezilidské vztahy na pracovišti. O atmosféru trvalého napětí, strachu žádný z podřízených zaměstnanců jistě nestojí, tím spíše, že jejich důsledkem dochází nejen ke snížení pracovního výkonu na pracovišti, ale i k demotivaci jednotlivých podřízených pracovníků. Domnívám se, že takový bossler se firmě několikanásobně prodraží, neboť jeho čas, úsilí, schopnosti, dovednosti, znalosti by se jistě daly využívat efektivněji, než vůči podřízenému a „nechtěnému“ zaměstnanci, který se stal bosslerovi trnem v oku.

Vzhledem k tématu mé bakalářské práce a osobním zkušenostem na pracovišti (problém bossingu jsem zažil na vlastní kůži), se budu tímto problémem zabývat v závěrečné kapitole, kde zmíním mj. kasuistiku s reálným, osobní příkladem bossingu.

## 2.3 Sexual harrasment

Jedním z dalších druhů psychického týrání na pracovišti, kterým se zabývám ve své práci a se kterým se můžeme za určitých okolností setkat, je sexuální obtěžování neboli sexual harrasment.

Označení tohoto druhu psychického násilí má svůj původ v anglickém jazyce.

Jaké jsou znaky sexuálního obtěžování a čím je charakteristické? Mezi kým probíhá a jaké jsou jeho možné druhy?

Při zmínce o *sexuálním obtěžování*, je zřejmé, že se jedná o typ chování který je nežádoucí. Tzn. takové chování, které druhá strana považuje za nepřijatelné a chápe jej jako nevídané, nevhodné, urážlivé; popřípadě i takové, které vytváří nepřátelské prostředí na pracovišti. Oběť jej vnímá tak, že zasahuje do jejích osobnostních práv, a to je velmi citlivá oblast. Předpokladem pro sexuální obtěžování jsou znaky, které jsou dány vnímáním a posuzováním osoby v postavení oběti.

Nežádoucím chováním v této oblasti míníme takový druh chování, který pro dotčenou osobu představuje nepřijatelnost a nesouhlasnost – jako příklad je možno uvést nežádoucí doteky, oplzlé narážky apod.. Odlišným je chování, které je přátelské, vzájemné a je všeobecně přijímáno. Tím je určen rozdíl mezi všeobecnými zvyklostmi chování a sexuálními obtěžováními.

Hovoříme-li o sexuálnímu harašení, musí být shodně splněny další znaky. Vyjma předpokladu, že se jednání vyznačuje sexuálními podtextem, musí být směřováno k ponížení důstojnosti oběti. Následujícím kumulativním znakem je skutečnost, že se jedná o chování nevídané, tzn. takové chování, které je obětí vnímáno jako obtěžující, urážlivé a nevhodné.

Je otázkou, jak která osoba vnímá a jaké připisuje takovému jednání význam, ať už bylo žádáno, vyprovokováno, či se nejedná o běžnou podobu komunikace mezi agresorem a jeho obětí. V neposlední řadě se musí jednat o chování které probíhá na pracovišti. Z tohoto chování může také vyplynout nepřátelská atmosféra.

Je velmi důležité připomenout, že nezáleží na pohlaví osob, mezi nimiž se toto psychopatologické chování uskutečňuje. Objektem sexuálního obtěžování může být osoba stejného pohlaví, stejně tak vztah muže a ženy v obou dimenzích.

Při vzniku této formy násilí je nepodstatné, na které straně stojí agresor či jeho oběť. Nezáleží tedy na tom, v jakém vztahu vzhledem k sociálnímu statusu zaměstnavatel, jednotlivý zaměstnanec jsou. Je zde zahrnuto jednání, mezi nadřízeným a podřízeným či naopak a mezi spolupracovníky na stejné úrovni

Jiným příkladem nevídaného sexuálního chování, může být takové, které je druhou stranou pracovního vztahu vnímáno, jako „podmínka“. Pod podmínkou si lze představit určitý druh úkonu směřujícího k rozhodnutí. Např: umožnění dosažení vyššího vzdělání, přeřazení na atraktivnější pracovní pozici, uzavření pracovního poměru, zvýšení mzdového základu, upravení pohyblivých složek mzdy atp. (BOGNÁROVÁ, 2003, č. 5, s. 3-5)

Motivem sexuálního obtěžování nejsou pouze sexuálně orientované známky náklonnosti nýbrž i velmi podstatný projev moci pachatele nad obětí, jenž je vnímána jako sexuální objekt. Sexuálně obtěžovaná osoba se stává pro agresora nepostradatelnou, neboť je neustále k dispozici.

Pokud se zaměříme na různé podoby sexuálně motivovaného chování, které směřují k ponižení osobnosti na pracovišti, můžeme nalézt jejich různé formy (podoby).

Od verbálních či neverbálních projevů až po fyzický kontakt.

Verbální podobou sexuálního obtěžování rozumíme takové, které probíhá ve slovní rovině. Může se jednat o nejrůznější návrhy, nabídky se sexuálním podtextem, poznámky týkající se tělesné schránky oběti, jeho sex apelu, po erotické či dvojsmyslné vtípy. Jiným příznakem této verbální povahy může být poukazování nebo znevažování odlišností týkající se sexuality oběti. Nepatřičné zvukové projevy jako je např: pohvizdování a mlaskání, lze také zahrnout mezi verbální vzhled sexuálního harašení.

Neverbální projevy sexuálního obtěžování můžeme pozorovat vizuálně a to v podobě oplzlých gest, mimiky, aj. jejichž obsahem jsou různé náznaky. Naproti tomu

verbální projevy se vyznačují přímým sdělením, např. k souloži, dvojsmyslně vedené komunikaci atd.

Nejvyšší formu sexuálního obtěžování lze spatřovat v jeho fyzických projevech. Zde dochází ke konkrétnímu fyzickému kontaktu nebo jednání, které je mířeno proti poškozenému. Projevuje se tělesnými dotyky, osaháváním, poplácáváním, dále omezením pohybu, odhalováním se až po sexuální napadení.

Je otázkou, zda-li k fyzické formě sexuálního obtěžování také řadit sexuální napadení nebo takové podobné jednání (omezení pohybu, znásilnění aj.), které svým provedením naplní již skutkovou podstatu trestného činu. (HŮRKOVÁ, Š. – HŮRKA, P. , 2004, č. 3, s. 99)

## **2.4 Dílčí shrnutí**

Mobbing, bossing a sexual harrasment nejsou pouhými hádkami mezi zaměstnanci či zaměstnanci a vedoucím pracovníkem. Jedná se o jakousi psychologickou válku, kterou provázejí společně dva znaky. Těmito jsou: zneužití moci, jenž lze záhy odhalit, přičemž takovéto jednání není ve většině případů akceptovatelné zaměstnanci; a zvláště nebezpečné zacházení, které je ve výsledku taktéž destruktivní pro oběť.

Psychické formy násilí, lze označit jako cílený proces a mechanismus, který má svůj vytčený cíl, kvalitní, efektivní a promyšlené interakce a komunikace, jež mají ve výsledné podstatě zdiskreditovat protivníka, té které organizace.

Celý proces je ovlivněn osobnostními a povahovými rysy zúčastněných; možnostmi a tolerancemi dané podnikovou kulturou.

V mnohých organizacích či firmách je tento proces nesprávně interpretován a opomíjen-až znevažován. Mnohdy dochází k negativnímu jevu, kdy vedoucí pracovníci nepřikládají vážnost reálnému průběhu psychického násilí na pracovišti.

Zaměstnanci na všech úrovních by měli dbát etického kodexu zaměstnavatele, ctít zákoník práce, služební zákon a zákon o zaměstnanosti, který se již tímto nešvarem zabývá. Nutno si uvědomit, že pokud dojde k nalomení psychické sebedůvěry jedince, přináší to v pracovním procesu množství chyb, ztrátu motivace, snížení efektivity práce a celou řadu demotivačních faktorů.

### **3. Důvody vzniku mobbingu a jeho znaky - pachatel a oběť**

#### **3.1 Důvody mobbingu**

Co je důvodem vzniku mobbingu? A jak poznáme, že dochází ke vzniku tohoto psychopatologického jevu mezi zaměstnanci na pracovišti?

Důvodů, které vedou ke vzniku mobbingu je mnoho. Spouštěcím mechanismem je vždy konflikt (zejména neřešený), který bude popsán v následujících kapitolách.

Mnohdy se jedná o zcela triviální vyhocení situace. Je důležité uvést, že ne každý konflikt vede k odstartování mobbingu. Míníme konflikt, který nebyl správně urovnán; takový je potom tím pravým spouštěčem pro mobbing. Rovněž nízká schopnost vypořádat se s konfliktem a to jak ze strany agresora či jeho oběti, patří k dalším důvodům vzniku mobbingu.

Mobber a jeho osobní antipatie, kvůli kterým se dopouští páchání násilí na svých obětech hraje velmi důležitou roli.

Dalšími příčinami vyvolání tohoto psychického násilí může být např: nízká morální úroveň mobbera či jeho negativní lidské vlastnosti, které se projevují agresivitou, psychopatií, neurotismem, úzkostlivostí, nesamostatností nebo i závistí, záští, nadměrnou ctižádostivostí, extrémní antipatií a vzájemnou řevnivostí.

Psychický nátlak, pomluvy, intriky směřované vůči zaměstnanci umožňuje řada faktorů. Těmito faktory může být nuda, pokus o odreagování se či nalezení vhodné osoby jakožto „hromosvodu“ při vlastním sociálním napětí.

Do mobberových důvodů jednání je možno zahrnout nesympatie, závist, peníze a strach z konkurence. Jedním z důsledků jeho chování je negativní přístup v plnění pracovních úkolů, který se promítne jako asociální klima na pracovišti.

V mnohých firmách vzniká klima, které je živnou půdou pro vznik mobbingu. Spokojenost na pracovišti a celkové ztotožnění se s firmou do určité míry ovlivňuje firemní kultura. Nesprávně vymezená firemní kultura upřednostňuje nežádoucí, dravé a bezpáteří vztahy, kde se setkáváme se závistí, a absentuje zde etika. Takto negativně nastolená atmosféra ve firmě ovlivňuje chování a jednání pracovníků a má tak přímý vliv na jejich odváděný pracovní výkon. Je-li však na pracovišti dlouhotrvající negativní vliv předchozích aspektů; má toto za následek podněcování vývoje vzniku patologických vztahů, mezi něž můžeme řadit mobbing. Tam, kde se vyskytují mocenské boje a intriky, dochází v pracovním klimatu k nevídaným jevům, jako je ztráta otevřené komunikace.

Je velmi důležité, aby v podniku vládla pohodová pracovní atmosféra, čehož lze dosáhnout vybudováním firemní kultury na pevných etických a morálních základech.

Etické a morální normy by měly být zcela jasně vymezeny, aby všichni pracovníci věděli, jaké jednání je od nich vyžadováno, jaké jednání a chování je nepřístojné a tedy v rozporu s těmito pravidly a jaké jednání nebude tolerováno. Tyto normy chování by měly doléhat stejnou měrou jak na podřízené tak na nadřízené zaměstnance. Podřízení zaměstnanci, totiž v různých podobách přejímají chování, jež vnímají u svých nadřízených jako vzorové. (SVOBODOVÁ, 2008, s.34-36)

V neposlední řadě můžeme mezi příčiny psychopatologického jednání zahrnout i permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů, destruktivní zacházení s chybami a omyly, či nedostatek tolerance až po nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.

Soucit, ohleduplnost či láska jsou hodnoty, které v ekonomických procesech nemají žádné místo. V dnešních dobách ekonomické filosofie každého podniku, je vyvíjen nejen na vedení podniku tlak, v podobě zvýšeného výkonu při minimalizaci nákladů.

Sílicí strach ze ztráty zaměstnání, ať již z důvodu konkurenceschopnosti či reorganizace firmy vede k nepříznivému pracovnímu klimatu. Je provázen tlakem a stresem z přetížení. V takovém případě přibývá rivality a vzájemného očerňování.

Ambiciózní zaměstnanci, kteří prahnou po kariéře, nebo si chtějí stávající postavení v zaměstnání dále udržet, používají rafinovaných způsobů a podlých metod bez morálních zábran, aby vypudili své kolegy.

Mobbovaný zaměstnanec vnímá veškeré praktiky jako frustrující a deprimující. Tam, kde jsou vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti na nízké sociální úrovni je místo pro netoleranci. Vzkvétá zde boj o lepší pozice, odstranění konkurence, modernější formu zázemí atp.

Výskyt mobbingu lze tedy vyjádřit přímou úměrou mezi příčinami patologického jednání a vnímání nežádoucího sociálního klimatu na pracovišti či špatného psychického stavu pracovníků.

Výskyt mobbingu můžeme zaznamenat na různých pracovištích. V rámci této situace žádné není preferovanější než jiné.

Psychologická válka je vedena téměř na každém pracovišti, mezi nimiž lze nalézt i ty rizikovější. Mobbing lze častěji rozpoznat v úřadech státní správy, jako např.: zdravotnictví, školství, sociální péče. Tyto úřady disponují byrokratickou organizací a je pro ně příznačné hierarchistické upořádání pozic, norem, předpisů, pravidel či striktně nastavený stupeň dosaženého vzdělání.

Mobbing se méně často vyskytuje mezi fyzicky pracujícími jedinci. Naopak ve větší míře jej můžeme zaznamenat v rozsáhlých organizacích a hlavně mezi duševně pracujícími zaměstnanci.

### **3.2 Pachatel mobbingu**

Pachatelem mobbingu může být kdokoliv z nás. Ne, že by každý člověk považoval toto chování za vlastní. Spíše touto schopností každý disponuje bez ohledu na to zda ji využiji či nikoliv, protože jistý stupeň agrese je v každém z nás. Existuje prototyp mobbera? A jaké jednání je charakteristické pro mobbera, čím se vyznačuje?

Připouští mobber city, empatii, výčitky? Dokáže se cítit provinile a uvědomit si rozsah svého jednání a chování?

Při zmínce o pachateli mobbingu můžeme říci, že se jedná o zaměstnance či skupinu zaměstnanců, který oběti ubližuje tím, že na ní páchá násilí obvykle psychického charakteru. Projevuje se přetrvávajícím a nelítostným tlakem směřovaným ke své oběti, nejméně po dobu šesti měsíců. Dále je můžeme charakterizovat, jako nevyrovnané jedince a někdy až nevyzrálé osobnosti, mající sklon k infantilnímu způsobu chování, podkreslené agresivitou. Pověšinou jsou to lidé, kteří mohou být zahleděni sami do sebe, uznávají výlučně svá pravidla hry, zákon silnějšího či vyšší bere. Příznačný je dále pocit méněcennosti, výbušnost, popudlivost, nespokojenost s dosavadním průběhem svého života atp.

Absence empatie, neschopnost vnější kontroly svých emocí, či emoční nevyrovnanost, rovněž patří k charakteristickým znakům.

Mobber zná velmi dobře své kladné a záporné vlastnosti a tím, že poukazuje na nedostatky jiných, umě tak maskuje své vlastní. Jedná se o manipulátora, který nevtíravým způsobem vnucuje oběti svůj názor.

Nadřazenost a prosazování se za všech okolností je považováno za typické chování mobbera.

Mezi výčet pachatelů mobbingu můžeme zařadit i ambiciózní zaměstnance, kteří pod vidinou úspěchu a povýšení, jednají s okolím naprosto chladně a bez skrupulí. Předurčení stát se mobberem má také zaměstnanec, který byl nedávno povýšen anebo získal větší majetek.

Uvažujeme-li o typickém profilu osoby provozující mobbing, nelze ji tak jednoznačně popsat, neboť typický pachatel mobbingu neexistuje.

Pachatele mobbingu můžeme rozdělit na dvě skupiny. Jednak na tzv. náhodné, kteří se stávají mobbery v důsledku neřešícího a přetrvávajícího konfliktu a na druhé straně to jsou strůjci mobbingu.

Rozdílnost v jednání mobbera je určena také pohlavím.

Muži se vyznačují vyšší verbální agresivitou a přímočarostí v jednání. Také tvrdostí, chladností a projevem fyzické převahy. K metodám typickým pro muže patří



užití ignorace, upozorňování na slabé stránky mobbujícího zaměstnance, vyhrožování a použití násilí, cílevědomé uvádění v omyl a nejistotu.

Naproti tomu ženy mobbují odlišným způsobem, často tajně, rafinovaněji, zákeřněji a skrytě. Více lpí na detailech a většinou nekomunikují přímo. K typickým projevům agresora opačného pohlaví tedy můžeme uvést posmívání, znemožnění otevřené komunikace, přerušování komunikace, přetrvávající narážky, atd.

Mobber se projevuje dále hostilním chováním, opovrhuje ostatními, pochybuje o jejich inteligenci, bývá podrážděný až nevraživý. Má nedostatečnou emoční inteligenci a neoplývá slitováním s ostatními zaměstnanci. Je bezcitný, plný zloby, pohrdající svojí obětí. V psychickém týrání nachází jistý druh potěšení. Názorová nesourodost s ostatními zaměstnanci, pasivita, a zdrženlivost je rovněž na místě. Jedná se o zakomplexovanou osobnost, s množstvím předsudků týkající se např: v jiné sexuální orientaci, jiné sdílení kulturních hodnot, rozdílné hodnotové orientaci či rozdílného náboženského vyznání.

Jaké jsou nejčastější typy mobberů? S nadsázkou lze říci, že typologie osobnosti mobbera vychází z jeho negativních vlastností, chování, jednání či motivů.

Proto se můžeme setkat s *nepřejícným* mobberem. Vyznačuje se žárlivostí, nenávisť až záští. Většinou závidí to, čeho nikdy nedosáhl. V tomto se prolíná i nenávisť. Jedná se o vlastnosti, schopnosti či dovednosti, kterých u své osoby postrádá, ale rád by jimi disponoval. Ještě horší variantou může být mobber *krutovládce*, pro nějž je příznačná likvidace druhých a ponižování důstojnosti oběti. Zvýšení vlastního sebevědomí dosahuje tím, že útočí na sebedůvěru a sebevědomí oběti. Jeho touha po moci a vládnutí je nezdolná. Chce být obdivován, zdokonalovat se a má potřebu mít veškeré věci pod kontrolou. Taktéž se vyznačuje manipulátorskými sklony, aby oběť vmanipuloval tam kam potřebuje.

Mobber jakožto *likvidátor* konkurence je také nelítostný. Nový pracovník přicházející na oddělení představuje pro tohoto mobbera hrozbu. Nejedná se o hrozbu oprávněnou, neboť ve skutečnosti není ohrožena jeho pracovní pozice či povýšení. Mobbing tak volí jako jedinečnou možnost k likvidaci nepatřičné konkurence neboť emocionálně nedokáže být srovnáván ve vztahu k novému pracovníkovi.

Nespokojenost dává najevo agresor nejistý, frustrovaný až deprimovaný. Stav nespokojenosti je příznačný pro všechny mobbery. Nicméně nesouhlasný mobber veškerá svá špatná rozhodnutí, nedostatky či pramenící obtíže nechává na druhých. Z těch se pak stává jeho kořist. Znuděnost či pocit sevřenosti bývají charakteristické pro další typ mobberů. Spouštěčem tak bývá nemožnost vyrovnání se se zátěží či tlakem na svoji osobu. Jistý způsob relaxace mu dopřává napadání druhých. Stírá tím svoji bolest, deprese anebo utrpení. (SVOBODOVÁ, 2008, s.46-52)

Dalšími typy mohou být mobbeři, kteří již byli mobbováni a tzv. *soucitní* mobbeři. Bývalou obětí žene kupředu jediný motiv. Snaha zaútočit dříve, než zaútočí někdo jiný. Naproti tomu mobber „*citlivka*“ se snaží vyvolat slitování, a touží být středem zájmu druhých. Role chudáka je mu vlastní a nadnesení důležitých úkolů nevyjímaje.

### 3.3 Oběť mobbingu

Psychické týrání na pracovišti může postihnout každého z nás. Nepostihuje tedy pouze slabé, handicapované či méně choulostivé, pesimistické, neprůbojné, uzavřené a pasivní osoby, ale i pracovníky s velmi dobrou až vynikající pracovní morálkou i psychicky stabilní a odolné.

Stejně tak jako neexistuje typický profil pachatele mobbingu, neznáme ani odpovídající charakteristiku oběti mobbingu. Velmi záleží na osobnostních charakteristikách pracovníka, jeho věku, pohlaví, vzdělání či inteligenci.

Oběťmi se tedy mohou stát lidé, které lze označit za bezmezně důvěřivé až naivní. Nedokáží si připustit, že agresor by mohl být tak krutý, a dopuštět se psychického násilí právě na nich. Naopak stále více dochází k situaci, že omlouvají navenek psychopatologické jednání mobbera. Netuší však, že mobber na nich již aplikuje tento cílený proces psychického násilí a že nekompromisně postupuje kupředu, zatímco oběť se snaží hledat důvody, proč?

Proč je obětí zrovna dotyčná osoba? Co vyvolalo zlobu v očích mobbera? Mohl se stát obětí mobberova jednání někdo jiný?

Které osoby se mohou ještě stát oběťmi?

Mohou se jimi stát lidé, kteří se dopouštějí mnohokrát špatných výsledků či osoby osamocené. Mobbing postihuje také osoby které jsou úspěšné či nějakým způsobem nápadné.

Osamocenosť takových jedinců nespočívá v sociálním izolaci s jeho okolím, ale v převaze opačného pohlaví. Je-li na oddělení převážně ženský kolektiv, s přítomností například jednoho muže, pak lze počítat s tím, že se stane spíše obětí mobbingu muž než kdokoliv ze zbytku ženského kolektivu. Jedná se však o možnou predikci.

Pokládáme-li si otázku, kdo se stane obětí častěji v rovině pohlaví, zda-li muži nebo ženy, pak odpověď lze nalézt ve statistikách. Statistiky mohou být sice zavádějící, ale procentuální vyjádření podílu pohlaví – mužů a žen na šikanování v zaměstnání, uvádím v příloze č. 1 této práce.

Jinou obětní skupinu tvoří lidé, kteří vynikají svoji úspěšností v plnění pracovních úkolů, úspěchů u žen, lidé s tzv. štístkem. Tito zaměstnanci mají velkou šanci stát se obětí mobbingu. Ať se již jedná o osamocenosť, výraznosť, úspěšnosť lze tyto projevy shrnout pod totožný význam a to „odlišnosť“. Odlišnosť tedy hraje významnou roli. (HUBER, 1995, s. 21)

Jaké odlišnosti můžeme nalézt v podobě úspěšné osoby?

Tím, že má nějaký zaměstnanec lepší výsledky než jeho kolegové, se výrazně odlišuje. Nemusí to být pravidlem, ale ať již vynikající výsledky práce potencionální oběti vedou k povýšení či k prosté pochvalě nadřízeného; mezi kolegy se najdou tací zaměstnanci, kteří takovouto pochvalu či povýšení dotyčné osobě závidí. Pak se zde vyskytuje prostor pro nespokojené kolegy, kteří mají za to, že jiný zaměstnanec dostal před nimi přednost. Ten pak bývá pomlouván, očerňován (ze závidosti) a stává se tak obětí mobbingu.

Ideálními oběťmi rovněž mohou být ekonomicky závislí jedinci. Jsou existenčně fixováni na svoje zaměstnání. Jsou proto snadno ovladatelní, manipulativní, vydíratelní. Za všech podmínek jsou odhodláni na pracovišti setrvat. Důvody existenční závislosti mohou být různé, např: vysoká nezaměstnanosť, pracovní smlouva na dobu určitou, svízelná finanční situace atd.

Samostatnou obětní skupinou mohou být noví zaměstnanci, kteří jsou nejvíce ohroženi. Přívětivý přístup od ostatních kolegů v zaměstnání až po vedoucí zaměstnance; sympatie, podpora směrem k novému zaměstnanci by mělo být samozřejmé. Ne vždy však tomu tak je. Harmonie pracovního kolektivu, závist, ale i schopnosti, znalosti, dovednosti, to vše mohou být důvody pro to, jak se stát ideální obětí

Mobbování si mohou někteří pracovníci přivodit sami. Karieristický přístup ke svým kolegům, bezohlednost, převyšování ostatních kolegů, to všechno jsou znaky odlišnosti, které mohou vést k možnému procesu mobbingu.

Oběti mobbingu jen zpočátku někdy nevědí, že jsou týrány, manipulovány a vydírány. Jaké jsou možnosti obrany při mobbingu, tím se zabývám ve své bakalářské práci v kapitole číslo pět.

Dále bych se v této podkapitole zaměřil na to, jak reaguje oběť na mobbing a čím si prochází je-li mobbována.

Pro pracovníka, který se stane obětí svých kolegů to může být v konečném důsledku šok. Nejen proto, že se s takovýmto chováním, či jednáním ještě nesetkal, ale i proto, že se obětí stal právě on sám. Pro oběť jsou důsledky mobbingu různorodé. Zpočátku trpí tím, že je latentně napadán a nedokáže se účinně těmto praktikám bránit. Zvláště, pokud se s takovým jednáním setkává poprvé.

Jestli-že se mobbingový proces včasné neukončí (ať již odchodem oběti, či zásahem nadřízeného), oběť absolvuje celý mobbingový proces.

Jak jsem již výše uvedl, v počátečním stádiu procesu, oběť nemusí zpozorovat skutečnost, že je mobbována. Rozpoznává pracovní prostředí, situace a veškerá jednání a chování ze strany spolupracovníka (či spolupracovníků) hodnotí jako zcela běžná, ničemu se nevymykající. Následně oběť mobbingu zaregistruje abnormální chování svých spolupracovníků. Toto však nespojuje se svou osobou. Okamžikem uvědomění si oběť začíná připouštět, že se nejedná o pouhou náhodu. Mnohdy nesprávně hledá příčiny mobbování ve své osobě. Začíná přemýšlet, že chyby jsou na její straně a že se situace časem urovná. Jenže opak je pravdou. Konflikty, týrání, nepřátelství, narážky apod. se ze strany agresora stupňují. Není nic platné omlouvání chování mobbera. Mnohdy oběť podléhá klamu v případě delší časové pauzy mobbera. Tento však může

přítvrdit ve svých akcích v nejnečekanější okamžik. Oběť se podvoluje psychickému tlaku, nicméně si nechce přiznat, že je to právě ona, kdo je středobodem zájmu pachatele. Má obavu ze zveřejnění situace, i z reakcí ostatních kolegů. Nadřizený se může snažit vzniklou situaci „zamést pod koberec“ anebo nemusí oběti důvěřovat. Může odmítat nařčení svých spolupracovníků, z důvodu že by něčeho takového přece nebyli schopni. Oběť se stále sama sebe ptá, proč právě já? Proč si vybral agresor zrovna mne? Analyzuje jednotlivé dny na pracovišti s cílem nalézt důvod mobberova chování. Většinou se jí však nedaří nalézt racionální důvod mobberova patologického chování. Společně s těmito úvahami přemýšlí o možné obraně proti útoku agresora. Pokouší se s pachatelem komunikovat ve snaze vyříkat si problémy, které mohou agresorovi na oběti vadit. Nicméně mobber většinou reaguje slovy: „k tomuto tématu ti nemám co sdělit“ či „skutečnost je taková“. V tom horším případě se mobber odmítne o tom co mu na oběti vadí bavit úplně.

Okamžikem, kdy si oběť uvědomí, že se stala terčem psychického týrání nastává pro ni šok. Mísí se v ní pocity zklamání, osamocení, bolesti a útrap. Oběť již nemá sil na obranu a proto většinou volí únik. Únikem, rozumíme např: pracovní neschopnost anebo návykové látky jako jsou alkohol, drogy, antidepresivy aj. Tato fáze pro mnohé končí psychosomatickými obtížemi, jako je stres, nevyrovnanost, strach, pocity sklíčenosti apod. Psychosomatickými důsledky mobbingu se zabývám v podkapitole 4.6. (SVOBODOVÁ, 2008, s.74-75).

Je důležité poznamenat, že oběť nemusí vždy projít celým procesem psychického týrání ze strany mobbera. Během mobbingového vývoje se oběť může postavit na odpor, respektive zvolit určitý druh obrany. Neméně důležitá, je také důvěra nadřizených oběti a hlavně ochota vzniklou situaci řešit.

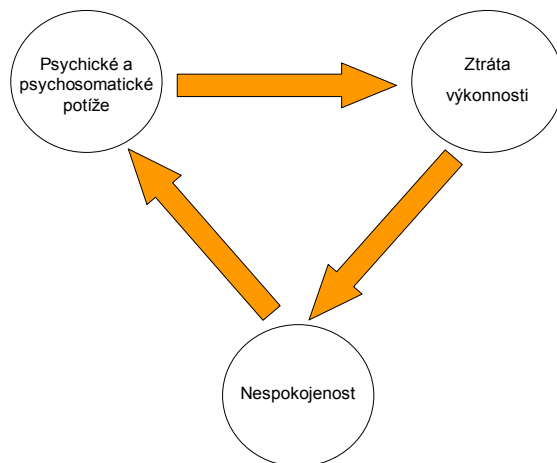
Vzhledem k přetrvajícím útokům agresora na psychickou stránku oběti, dochází též k napadání zdraví a negativním odezvám v soukromí. Z toho vyplývá, že oběť se záměrně vyhýbá pracovnímu procesu (viz. výše), je probíhajícím pracovním prostředím, v kterém probíhá mobbing nemotivována a hlavně neplní úkoly na své obvyklé úrovni. Takový pracovník je postupně pro společnost „ztrátový“. Z důvodu nespokojenosti raději absentuje v zaměstnání, pod nejrůznějšími záminkami. Dochází

k ponížení produktivity práce a může se tak dostávat do bludného kruhu snižování výkonnosti.

*Tento bludný výkonnostní kruh (viz schéma č. 1), lze vyjádřit následujícím schématem. Při procesu útoku zde platí přímá úměra. Čím je agresor útočnější, tím více se oběť propadá do sebe a je sklíčenější.*

**Schéma č. 1**

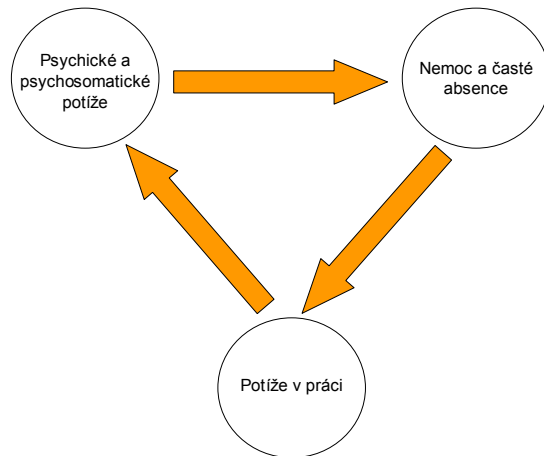
### Bludný kruh výkonnosti



*Jak jsem se již výše zmiňoval nesnáze v pracovním procesu mohou být pro oběť destruktivní. Projevují se opět psychosomatickými obtížemi, jako v předchozím schématu. Tyto obtíže vedou k jakékoliv formě úniku oběti a zejména častým nepřítomnostem na pracovišti, jak je možno pozorovat z následujícího obrázku (schéma č. 2):*

## Schéma č. 2

### Bludný kruh potíží



(SVOBODOVÁ, 2008, s. 76-77, vlastní úprava).

### 3.4 Kasuistika

Jak jsem již předeslal, jsem zařazen v ozbrojené složce Celní správy ČR a místo mého služebního působiště je Celní úřad ve Středočeském kraji.

Je tomu již pár let, co jsem v rámci služebního poměru změnil místo služebního působiště. Nastoupil jsem na celní úřad (v hierarchii na počáteční příčce) na právní oddělení, kde jsem působil jako řadový zaměstnanec. Celé oddělení čítá 22 zaměstnanců, polovina byla ve služebním poměru, polovina v poměru pracovním. Především, že se jednalo o převážně ženský kolektiv. Když jsem na toto oddělení nastoupil, vedoucím oddělení byl schopný a inteligentní vedoucí. Byl ve středních letech, měl znalosti celní problematiky a zkušenosti z praxe. S vedením celního úřadu vycházel, neměl žádná větší nedorozumění a i u ostatních zaměstnanců měl přirozenou autoritu, respektovaný. Po zhruba jednom roce tento vedoucí z oddělení, potažmo od Celní správy odešel; ukončil tak svůj služební poměr s nárokem na „výsluhu“. Na jeho

místo nastoupila mladá, ctižádostivá vysokoškolačka, absolventka VŠE, bez jakýchkoliv zkušeností, praxe a znalostí zmíněné problematiky.

Před nástupem do funkce vedoucí na naše oddělení, pracovala velmi krátce na jiném celním úřadě jako řadový zaměstnanec. Provázela ji pověst tvrdé, mladé příslušnice, jenž se svými kolegy jedná bez skrupulí, nezřídka vyhledávající konfliktní situace.

Po jejím nástupu a ustanovení do funkce na právním oddělení, bylo po určitém čase znatelné, že nemá dostatek zkušeností s vedením kolektivu. Každý ze zaměstnanců se zabýval odlišnou problematikou. Po určitém čase, kdy se nová vedoucí zapracovala ve své funkci a získala si na svoji stranu neformální vedoucí tohoto oddělení (nejstarší kolegyně) jsem pozoroval první náznaky bossingu. Terčem jejich útoků se stala stejně stará příslušnice jako já, sloužící na stejném oddělení. Zadávala jí např. úkoly nepřiměřené časovému rozsahu, které nebyla schopna v daném limitu zvládnout.

V tuto dobu jsem začal pochybovat, zda se jedná o problémy pracovní či osobní. Nicméně během dalších měsíců jsem pozoroval, že ona dotyčná kolegyně není jediná, která se stala její obětí. Bez důkladnějšího přemýšlení jsem to přičítal jejím slabým zkušenostem s vedením lidí, absencí sociálních kontaktů na oddělení atp.

Vedoucí se postupem času obklopila „svými věrnými“. O ostatní kolegy a jejich problémy nejevila zájem. S ostatními podřízenými jednala velmi striktně a formálně, tito byli izolováni od veškerého dění na oddělení, a kontakt byl omezen pouze na pracovní aktivity.

Samořejmě tuto situaci provázela velice negativní atmosféra na oddělení, ztráta motivace, ztráta zdravé ctižádostivosti; nechuť a ostentativnost komunikace určitých pracovníků vůči vedoucí byla vidět na první pohled. Vedení úřadu sice vědělo o těchto poměrech panujících na pracovišti, ale neřešilo je, ani neprojevilo snahu o jakoukoliv nápravu dané situace. Oddělení podávalo velmi dobré výsledky, za které vedoucí zodpovídala a její nadřízení neměli zájem a ani nechtěli tehdy slyšet, že by mohl na tomto oddělení nějaký problém existovat.

Po určité době, kdy dotyčné kolegyně, jenž se staly terčem bossingu na našem oddělení (což bylo řešeno odchodem na mateřskou dovolenou), jsem nabyl dojmu, že se začalo blýskat na lepší časy. Opak byl však pravdou. Zřejmě mě uchlácholil přístup vedoucí, která mi jednoho dne oznámila, že mi bude zvýšena platová třída a s ní související osobní ohodnocení. Osobní ohodnocení, pomyslel jsem si, je nenároková



složka služebního příjmu, tak asi doopravdy dobře pracuji, když mi tuto skutečnost dala vedoucí najevo zvýšením platu.

Jaké pak bylo mé zklamání, když jsem se po pár měsících od konání tohoto pohovoru dozvěděl od vedení úřadu, že plat, respektive platová třída mi byla navýšena proto, aby ji nemusela navýšit té kolegyni, která byla předmětem bossingu a která kvůli ní odešla na mateřskou dovolenou.

Další abnormální situace na sebe nenechaly dlouho čekat. Zhruba po dvou letech spolupráce na jednom pracovišti jsme byli vedoucí i já přijati ke studiu na vysokou školu. Zatímco já jsem byl přijat ke kombinované formě studia, ona k *denní* - prezenční formě studia. Dostalo se mi možnosti uzavřít se zaměstnavatelem smlouvu o poskytování studijního volna. V případě vedoucí oddělení byla žádost o poskytnutí studijního volna po dobu studia zamítnuta. Následkem toho bylo, že v mém případě jsem obdržel na veškeré přednášky a zkoušky placené volno od zaměstnavatele, ona tuto situaci řešila řádnými dovolenými a návštěvou lékaře. Z oddělení jsme byli jediní, kdo studuje vysokou školu, a tímto obdobím započaly déletrvající neshody mezi mnou a dnes již bývalou vedoucí.

Čerpání studijního volna jsme byli povinni hlásit vždy v dostatečném předstihu nadřízenému. Zpočátku tato jednoduchá konverzace probíhala běžným způsobem.

Uplynutím asi jednoho roku se postoj a chování vedoucí změnilo. Když jsem přišel nahlásit čerpání studijního volna, viděl jsem zamračený obličej a téměř vždy mi bylo odpovězeno: „To zase jedeš do školy“? a „Jak dlouho tady nebudeš“?

Toto negativní a jednostranně zaměřené jednání jsem již nepříčítal přepracovanosti anebo špatnému psychickému stavu vedoucí.

Následně jsem například zjistil, že v době kdy jsem nebyl na oddělení přítomen (studium), byl jsem z její strany pomlouván u kolegů. Další nemilou věcí bylo, že vždy další pracovní den jsem našel na svém pracovním stole přidělené služební úkoly, které byly věcně složité. Pracovní úkoly jsem přijal a začal je řešit standardní předepsanou pracovní metodikou.

Zhruba po uplynutí dvou měsíců, co dotyčné bosované kolegyně opustily naše oddělení z důvodu mateřské dovolené, byla přijata na naše oddělení nová kolegyně. Vedoucí pracovnice si ji velmi oblíbila a po absolvování všech vstupních školení, příprav a kurzů (což proběhlo v délce dalších pěti měsíců), se nová kolegyně vrátila zpět na naše oddělení, tentokrát nastálo. Tato „nová“ kolegyně ovšem v tu dobu měla výrazně menší plat a nižší platovou třídu. I když se vedoucí snažila, aby ona dotyčná

obdržela co nejvyšší platovou třídu, byla v tu chvíli limitována systemizací a obsazeností volných tabulkových míst na oddělení. Netrvalo pak dlouho a z kuloárních informací jsem se dozvěděl, že ona dotyčná kolegyně má zájem o moji platovou třídu a vedoucí ji k tomu má dopomoci. Toto zjištění bylo pro mě šokující, a odmítal jsem mu uvěřit.

V rozmezí dalších dvou až tří měsíců mi vedoucí provedla v době mé nepřítomnosti na pracovišti kontrolu splněných služebních úkolů - dva roky zpětně. Výsledkem této kontroly bylo zjištění, že jsem nesplnil řádně jeden z přidělených úkolů a navrhla svým nadřízeným mé kázeňské potrestání. Byl mi udělen kázeňský trest, který jsem přijal.

Ale ani tímto jednáním nepříjemné praktiky neskončily. V létě roku 2009, v době, kdy jsem čerpal studijní volno a nebyl jsem na pracovišti přítomen, proběhl z její strany účelový telefonát. V něm mě před jejími svědky (o nichž jsem neměl ani tušení) obvinila, že během stěhování kanceláří se ztratily (dle mého nevýznamné předměty) jako např. prázdný rám na obraz, podložka po myš, korková nástěnka, kancelářské pomůcky atp. O ničem takovém jsem samozřejmě nevěděl, a byl to z její strany pokus o diskreditaci mé osoby, který vyvrcholil závěrečnou stížností na mou osobu u ředitele úřadu.

Počátkem podzimu 2009 proběhlo v rámci restrukturalizace našeho oddělení stěhování do jiného patra budovy celního úřadu. V té době byla vedoucí oddělení v dlouhodobé pracovní neschopnosti a já ji měl zastupovat. Jenže v tom byl zjevně ten neskutečný problém a střet, který nemohla překousnout. Později než začala studovat vysokou školu, se ji dostalo toho privilegia, že jako jediná z oddělení disponovala pružnou pracovní dobou. Když během dne končila svoji pracovní dobu, ostatní kolegové, včetně mě, ještě na pracovišti zůstávali. Nutná sdělení, vzkazy, služební a pracovní úkoly nepředávala kdykoliv mě, nýbrž neformální vedoucí. Nic nepomohly ani dva, tři pohovory, které jsem s ní na toto téma měl. Vše vygradovalo v době stěhování, kdy pouze nadřízená disponovala detailně zpracovanými budoucími plány jednotlivých kanceláří, včetně předpokládaného rozestavení nábytku.

Od ředitele úřadu jsem dostal přímý rozkaz, abych zajistil stěhování našeho oddělení v rámci úřadu do nových kanceláří. Na toto jsem odvětil, že veškeré podklady pro připravované stěhování našeho oddělení má u sebe vedoucí oddělení. Poté jsem se pokusil zkontaktovat telefonicky vedoucí oddělení, ale bohužel neúspěšně. Naše

vzájemná komunikace se omezila pouze na komunikaci prostřednictvím textových zpráv. V jedné z těchto zpráv jsem ji požádal o předání aktuálních plánů stěhování.

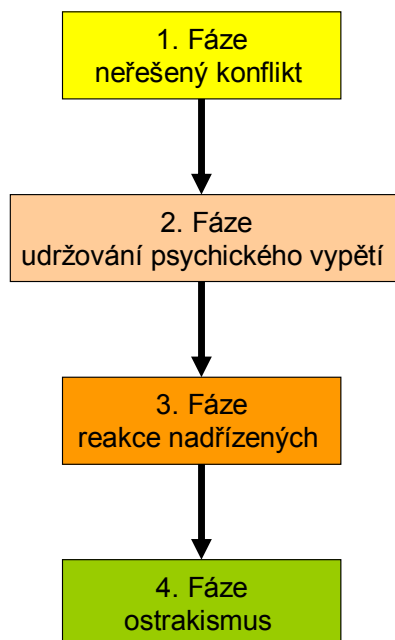
Reagovala však velmi podrážděně, kdy mi sdělila „co si to vůbec dovoluješ“ a „o to se vůbec nestarej, to není tvoje věc“. Marně jsem se jí snažil vysvětlit, že jsem dostal přímý rozkaz ředitele úřadu. Mohl jsem dozajista zvládnout tento služební úkol bez plánů ke stěhování, ale nechtěl jsem obcházet svoji vedoucí. V další textové zprávě mi bylo sděleno „co to tam vyvádíš, až se vrátím, tak si to s tebou vyřídím!“

Tato druhá textová zpráva byla zřejmě poslední kapkou k tomu, že jsem se rozhodl svoji situaci řešit následujícím způsobem. Vše jsem oznámil jejímu přímému nadřízenému, tj. náměstkovi celního úřadu, včetně textových zpráv, které jsem měl uloženy ve svém mobilním telefonu. Po návratu vedoucí z pracovní neschopnosti na pracoviště jsem žádal u ředitele úřadu řešení nastalé situace a to formou konfrontace s mojí vedoucí. Ten mé žádosti vyhověl, konfrontace proběhla, bohužel bez konkrétního výsledku řešení vzniklého problému. Po tomto nevyřešeném problému se atmosféra na pracovišti stala velmi demotivující nejen pro nás dva, ale i pro ostatní pracovníky útvaru. Došlo ke zhoršení pracovních výkonů, nadměrné chybovosti při rozhodování, což bylo již signálem pro vedení úřadu vzniklou situaci řešit. Na základě pohovoru mezi ředitelem úřadu a vedoucí došlo ke kompromisu ve vztahu k řešení problému; žádosti vedoucí o přeložení na jiné místo služebního působiště, které bylo okamžitě vyhověno.

## **4. Fáze mobbingu, jeho strategie a důsledky pro oběť a její okolí**

Psychické týrání na pracovišti, není jednorázová akce, nýbrž se za ním skrývá vysilující a dlouhodobý proces vyznačující se silnou dynamikou. Nevzniká tedy ze dne na den a vzhledem k tomu, že se jedná o systematický, plánovitý a zejména skrytý proces násilí, lze jej dle rady odborníků rozdělit do několika fází, které se shodují svým průběhem, nikoliv již svým názvem.

Rozlišujeme následující fáze mobbingu:



(KRATZ, 2005, s. 23, vlastní úprava)

#### 4.1 Neřešený konflikt

Mobbing ve většině případů začíná plíživě a nenápadně. Jízlivé poznámky, neškodné špičkování, drobné vtípky i neomalenost, to jsou charakteristické znaky, které vyvolávají konflikt. Počátek konfliktu zpravidla souvisí s nějakým problémem.

Ne vždy je možno střet označit jako počáteční jev mobbingu. Jeho přítomnost totiž není podmínkou. Jsou známy například situace, kdy příchod nového zaměstnance na pracovišti vyvolá nepřátelskou atmosféru.

Konflikt může často být titěrný, bezvýznamný, banální i náhodný. Ano, určité střety a nedorozumění nastávají jak v pracovním životě, soukromí nevyjímaje. Ne vždy lze považovat každý konflikt za mobbing. Zde neplatí přímá úměra. Mnohdy se jedná o nedorozumění či informační šum, na základě kterých dojde k neshodě. Jsou to vlastně

defekty - vnitřní, vnější, které narušují běžný chod pracovní činnosti, přičemž vyvolávají zúčastněným stres a emocionální vypětí.

Nelze si představit život člověka bez konfliktů, ani se nelze bránit jejich existenci. Konflikty jsou v životě nevyhnutelné a přiměřeně nutné – obvykle posunují řešení dané situace vpřed. Diametrálně rozlišné názory, pocity, zkušenosti, hodnotové představy, postoje, protichůdné cíle, vytvářejí prostor k pluralitě názorů, kdy se *přesvědčení* může proměnit v rozpor. Proto je také důležité uvést, že konflikty nevznikají bez příčiny. Je třeba aby obě zúčastněné strany disponovaly určitou dávkou reflexe, citlivosti a zkušenosti, tak aby zásadní spory včas zaregistrovali a analyzovali. Mají-li tyto schopnosti, mohou se s předstihem na možné kolize a sporná jednání připravit, či jim zcela předejít. (FEHLAU EBERHARD, 2003, s 27 ; KRATZ, 2005, s. 24-27)

Konfliktní dění zásadně ovlivňuje mnoho faktorů. V různé intenzitě jej determinují předpoklady subjektivní k nimž řadíme postoje osobnosti, názorová stanoviska, způsoby chování, motivy atp.

Vedle těchto subjektivních předpokladů existují také objektivní podmínky jako jsou metody a pracovní náplně, participace na řízení či věcné problémy. Zaměstnanci nereagují pokaždé tak, jaké je očekávání. Senzibilně reagují, dojdou-li přesvědčení, že s nimi není jednáno spravedlivě a dobře.

Je-li vyvolaný střet, závisí na tom, jakým způsobem jej budou obě strany řešit. Velmi záleží na zvolené strategii obou stran.

Je-li urovnán na bázi otevřené komunikace, strany tak jsou většinou schopny si problémy vyjasnit. Většinou pak zvolí tzv. *humánní* řešení konfliktu, na kulturním základu. Tzn. obě strany sváru jsou schopny věcně argumentovat, vyvážit zájmy, navzájem porozumět, čímž dojdou k akceptovatelným výsledkům. Vyřeší-li se spor tímhle způsobem, nemusí přetrvávat vypětí, dochází k odstranění neshod v sociálních vztazích a je možno nastolit mír a reálné objektivní řešení dané situace.

Na druhou stranu je zde také přístup neefektivního řešení čili stagnace. Spor je velmi často ponechán svému osudu, bez zájmu o jeho řešení. Buď takovému sporu obě strany nedávají notnou dávku důležitosti anebo se jejím řešením zabývat nechtějí.

Často pak takový spor eskaluje a v této fázi se pak stává možným varovným signálem mobbingu.

Odmítáme-li si připustit čím dál více existenci konfliktů, či se je snažíme popírat a nemáme z jakýchkoliv pohnutek zájem je řešit, tím více se tyto odkládané konflikty promítají do našeho chování (SPURNÝ, 1996, s. 30-32)

Nevyužití možnosti řešení konfliktu a obvyklých postupů urovnání, vede k tomu, že převahu získávají ti silnější; ti, kteří mají navrch.

Jiskření nelze natrvalo zabránit, ani je nechat „vyšumět“. Je žádoucí k němu přistupovat dynamicky, aby byly eliminovány případné negativní následky a byly řešeny s konstruktivním a uspokojivým závěrem. Tomuto pak nahrávají účinné postupy řešení konfliktů, jež si kladou za cíl dosáhnout urovnání propuknuvších sporů takovými metodami, které by akceptovaly všechny zúčastněné strany. Značná část vyhrocených situací k nimž dochází v sociálních interakcích na pracovišti, je poměrně brzy řešitelná a nelze je označit za tak závažné aby se vyhrotily v psychické týrání.

Závěrem lze říci, že tato fáze mobbingu není příliš dlouhá vzhledem k poměru ostatních fází mobbingu.

## **4.2 Udržování psychického vypětí**

Není-li vzniklý konflikt, který přetrvává po delší dobu s úspěchem řešen, mohou se objevit náznaky pomlouvání, schválnosti, či jízlivé poznámky. V tomto stupni se ještě nemusí jednat o činnost plánovanou a systematickou. Obvykle dojde k zapomnění prvotní pohnutky, která vedla k takovéto situaci. Po určitém čase již ani agresor ani oběť si nedokáže vzpomenout proč jejich chování probíhá v tomto duchu. Příčina či příčiny neshod – nevyřešené konflikty, tak ustupují do pozadí.

Jednání mobbera (mobberů) je cílené a proto si neomylně vybírá terč svých cílených útoků, na který se intenzivně zaměřuje. Postupně se jeho jednání přetaví v systematický psychický teror. (HUBER, 1995, s.35)

Agresor ještě nezná pomyslnou hranici kam až může zajít, proto ze začátku není napadení v takové intenzitě a dynamice. Šikanovaný zaměstnanec je plně v roli oběti a ponechán svému osudu, který má v rukou mobber. Následky jednání mobbera, na sebe

nenechávají dlouho čekat. U oběti dochází k vyšší senzibilitě, zranitelnosti, rapidnímu poklesu výkonnosti a možným psychosomatickým obtížím. Důsledkem je také snížení sebevědomí oběti, stresu a úzkosti. Mění se přístup ze strany šikanovaného zaměstnance. Stává se konfliktní, nevstřícný, uzavřený sám do sebe, mrzout. Oběť jedná přesně dle „plánu“ mobbera. Je nejistá, zatahuje se do obranné pozice a hlavně se začíná dopouštět chyb. Reaguje velmi podrážděně, přičemž se nachází pod obrovským tlakem. (KRATZ, 2005, s. 27-28)

Agresor je hnán touhou po ovládnutí oběti, čehož dosahuje mj. tím, že oběť udržuje v neustálém psychickém vypětí. Manipulativně se snaží aby se oběť chovala, tak jak on chce, což si mnohdy šikanovaná osoba ani neuvědomí. Společně s tímto se snaží eliminovat odpor oběti a nastolit proces sociální izolace. Vedené útoky jsou intenzivnější a progresivnější s jednoznačným cílem - ostrakizovat oběť z pracovního kolektivu.

A jaké jsou reakce okolí na psychicky týraného zaměstnance?

Pracovní kolektiv povětšinou nechápe, co zapříčinilo významné změny v chování a jednání oběti. V očích ostatních kolegů je oběť svými reakcemi nepochopena a ti k ní vzhlíží proto negativně. Dochází k narušení sociálních vazeb a důvěry mezi ostatními zaměstnanci. Závěrem pracovní kolektiv dochází k přesvědčení, že přítomnost šikanované osoby na pracovišti není nezbytná a že se bez ní dokáží obejít.

### **4.3 Reakce nadřízených**

V této fázi vývoje psychického teroru se oběť již pravidelně dostává do konfliktních situací.

I když je projev psychického týrání od mobbera skrytý, není možné jej utajit. Ataky zesilují, jsou tvrdší a zákeřnější. Psychické týrání nadále eskaluje, krize se prohlubuje a oběť si uvědomuje, že je tyranizována. Dochází ke snížení kvality

pracovního výkonu, ztrátě soustředěnosti na přidělené pracovní úkoly, nezvládání běžných povinností a častým absencím.

Ostatní kolegové oběť považují za nespolehlivou a problémovou osobu. Nezřídka se může stát, že se k mobberovi přidají i ostatní spolupracovníci a šikanování se pak stává hromadnou zábavou. Ať již z důvodu aby se mobberovi zalíbili, kvůli pobavení, rozveselení.

Agresor ztrácí čas a energii svými dalšími ataky, a oběť nepodává svůj obvyklý pracovní výkon. V této fázi dochází k situaci, že mobber firmu značně poškozuje svým chováním a ani jeden z nich není pro organizaci prospěšný a užitečný. Obvykle se však stává, že vedení firmy ocení především mobbera i když ji de facto svým jednáním ubližuje. Je otázkou času, kdy si vedení podniku či organizace psychického týrání všimnou. Pak je ten pravý okamžik, kdy jsou nadřizení nuceni neúnosnou situaci řešit. (KRATZ , 2005, s. 31-33)

Napomoci tomu mohou časté chyby ze strany oběti, ale i to, že oběť hledá pomoc jinde. Oběť se nachází pod neustálým tlakem, což zapříčiňuje řadu chyb. To je pro okolí oběti dostatek indicií, že nikoliv mobber, ale oběť má problém.

Šikanovaná osoba se tak stává nerespektovanou, neakceptovatelnou ostatními kolegy, s označením „problémového hráče“, kterého se je potřeba co nejdříve zbavit. Pro vedení pak není podstatný podtext celého případu ani skutečné příčiny, jež vedly k rozpoložení oběti. Skutečnost, že postižený zaměstnanec byl do této situace mnohdy vehnán, málokoho zajímá a zřídka kdy to někoho vůbec napadne. Je lehčí nalézt viníka v zaměstnanci, než v chybném vedení.

Odpovědní pracovníci z řad vedení organizace se mohou pokusit o jisté urovnání sporu. Snaha o urovnání sporu ovšem velmi často přichází pozdě. Mobber je sebejistý, a povýšený ve svém jednání vůči oběti do té míry, že je nesoucitný a nesmlouvavý a nemá zájem zanechat svého psychopatologického jednání.

Možným řešením celé situace pro nadřizené je i to, že je šikanovanému zaměstnanci nabídnuta jiná pracovní pozice v rámci firmy. Ze strany zaměstnavatele se však jedná o vstřícný krok, spíše takovou výstrahu a mobbovaný zaměstnanec se cítí ukřivděn.

Otázkou pak zůstává přínos postiženého zaměstnance dotyčné firmě? Tím, že mu vedení umožní „laskavost“ a přesune jej v rámci firmy na jiné oddělení a jinou pozici, se nezbaví myšlenek na mobbing. Velmi dobře si pamatuje co všechno zažil, musí se vyrovnat se svoji narušenou psychikou, ustálit kolísavé pracovní výkony, s tím



souvisí zapracování v nové pozici atd. Provází jej celá řada problémů a nástrah, spočívající mj. v nedůvěře „nových kolegů“ či určité rezervovanosti. Jistě jej zpočátku nemine kolující špatná pověst. Nemyslím si proto, že mobbovaný zaměstnanec je pro firmu (v jakémkoliv oddělení a pracovní pozici) přínosem do budoucnosti. Trvá jistě delší časové období, než se takovýto zaměstnanec dostane do pohody, klidu, „nabere“ znovu opětovně potřebné sebevědomí, a zapojí se plnohodnotně do pracovních aktivit firmy. Ruku v ruce s tím jde psychický stav exmobbovaného zaměstnance, odrážející se také v jeho soukromí.

Existuje zde taktéž riziko, že na novém oddělení dostane bývalá oběť nálepkou obětního beránka a je tak možné, že se stane terčem psychického týrání opětovně.

#### **4.4 Ostrakismus**

Přežije-li oběť psychický teror až do této fáze, dochází k formálnímu vyloučení z kolektivu. K neformálnímu vytěsnění došlo již dávno před tím. Psychicky týraný pracovník je v tom lepším případě přeložen na jinou pracovní funkci, v tom horším případě je odsouzen k záhubě, v podobě nuceného opuštění pracoviště. Ostatně toto je hlavní mobberův cíl. Jednání agresora zřídka kdy odporuje právním normám či interním nařízením organizace.

Nechce-li postižený zaměstnanec dobrovolně opustit pracoviště, může být opětovně překládán z jednoho pracoviště na druhé. Ruku v ruce s tím jde sociální izolace včetně bezbřehé a nesmyslné pracovní náplně. Zaměstnanec vlivem mj. sociální izolace, tlaku a podrážděnosti se začne dopouštět opětovných chyb, právě takových, z kterých byl na počátku obviňován. Tzn. vyvolává konflikty, chybně zpracovává přidělené úkoly, absentuje v zaměstnání, jedná podrážděně apod. Vedení je proto rozhodnuto se za každou cenu takového pracovníka zbavit. Málokdy lze ovšem nalézt zákonný důvod na straně zaměstnavatele, jak se zbavit „problémového zaměstnance“. Oběť je proto dále motivována k opuštění pracoviště, například odstupným či velmi dobrým pracovním hodnocením. Je-li stimul neúspěšný, může

zaměstnavatel použít i brutálnějším metod k donucení pracovníka opustit zaměstnání. (BEŇO, 2003, s. 47)

Například se může jednat o nepřidělování pracovních úkolů, či pod pohrůzkou náhrady „fingované škody“ anebo podaného trestního oznámení donutit oběť ke změně názoru. Ve většině případů, psychicky týraný zaměstnanec podlehne tlaku zaměstnavatele. Jeho fyzické i duševní síly jsou vyčerpány, a i když se zpočátku brání, je otázkou času kdy podlehne okolnostem a dobrovolně či nedobrovolně opustí zaměstnání. Tímto stupněm bývá završena mobbující fáze, přičemž mobber dosáhne svého cíle, čímž je vytěsnění problémového zaměstnance z pracovního kolektivu.

## 4.5 Strategie mobbingu

Výčet strategií mobbingu je celá řada, neboť mobbeři jsou v tomto smyslu velmi vynalézaví a jejich repertoár je téměř bezbřehý. Profesor Leymann, který se touto problematikou velmi intenzivně zabýval, popsal na 45 forem chování, jenž označil za mobbing. Samozřejmě každé z nich mělo určitý cíl, jasný záměr a ucelenou podobu.

V tomto ohledu zcela závisí na osobnosti mobbera jakou techniku zvolí a s jakým cílem ji aplikuje. Jedna z nejčastěji užívaných technik je například **izolace oběti**. Snaha mobbera psychicky zničit svoji oběť bude o to snazší, když oběť nebude mít spojence a nebude se moci účinně bránit. Existuje mnoho způsobů jak dosáhnout izolovanosti oběti. Oběť se tak zajisté nedočká kolegiální výpomoci ze strany svých kolegů - mobberů, a to i když se blíží konec pracovní doby a ona se na ně obrací s prosbou o pomoc. V této situaci je oběti *odmítnuta podpora*, z otázek na kolegy kladené nevyházejí jakékoliv rozumné odpovědi, rady jsou odepírány. Jistým „mírnějším“ náznakem v takovýchto situacích může být *zavírání dveří*, což je naprosto cílené gesto, kdy se oběti dává ostentativně najevo, že není vítána. Nevítanost, lze vyjádřit i *ignorací*, kdy se oběť stává pro mobbera „*neviditelnou*“. Ruku v ruce s ignorací postupují mobbeři, kteří *odmítají spolupracovat* s obětí. Ať se již jedná o společný úkol, nebo spolupráci, je postupováno z řad mobberů tak, aby se jejich oběť do týmu buď vůbec nedostala, anebo aby s ní alespoň nemuseli spolupracovat. Účast

všech zaměstnanců, zvláště je-li oddělení řízeno tak, že čas od času dochází k tzv. brainstormingu, je ovšem nutná. Nicméně i v tomto procesu může být oběť „odstrčena“, kdy jí je například *znemožněno vyjádřit svůj názor*. Oběť se může například ocitnout i v tzv. *prostorové izolaci* či *sociální izolaci*. V prvním případě jí může být přiděleno pracovní místo, které se nachází stranou od ostatních kolegů, většinou vyhrazené pro jiné (výše postavené zaměstnance). Ve druhém případě není oběť vítanou osobou na různých společenských akcích, nikdo ji nikam nezve a je jí svým způsobem znemožněna účast na jakýchkoli neformálních setkáních.

Zcela samostatným druhem techniky s cílem izolovat oběť je *informační izolace*. Účelné zadržování nových informací, přes zapírání velmi důležitých informací po náhlé ukončení hovoru může patřit k rafinovaným intrikám ze stran mobbera.

Averze ostatních kolegů vůči své oběti či obětem se může projevit ve formě **sabotáže** respektive **diskvalifikace své oběti**. Probíhá zcela nenápadně, skrytě a zejména velmi rafinovaně. Mobber se uchyluje k takovým činům jako je *poškozování* či *falšování* práce vykonané jeho obětí. Může se proto stát, že nápad který vymyslí oběť „využívá jako svůj“, anebo jednoznačně a zcela bez skrupulí svolí k tomu, že hotovou práci oběti „ukradne“. Nezřídka je toto jednání provázeno *mizením* osobní i pracovní korespondence oběti z pracovních prostor. Tyto kroky však vedou oběť do svízelné situace a proto aby měl mobber zaručený úspěch, je nutné z jeho strany oběť *oklamat*, v podobě *nepravdivých informací*.

Nedostačují-li takovéto diskreditační kroky, může se pachtel mobbingu uchýlit i k zákeřnějšímu jednání ve formě *blokace* své oběti. Mobber se zdráhá spolupracovat se svoji obětí na čemkoliv, což pro oba značí jistou formu překážky. Zdánlivě nabídnutá pomoc spolupráce ze strany mobbera směrem ke své oběti, kdy oběť je například v časovém presu a *stažení* této nabídky, těsně před tím, je zvlášť zavrženíhodný způsob strategie mobbera.

Za jinou formu strategie mobbera je možno považovat **zpochybnění pracovních výkonů oběti a jejích schopností**. Jakou cestou se tedy vydává mobber v případě této skryté agrese?

*Zveličováním skutečností* související s pracovním procesem v podobě „nafouknutí“ určitého problému, přes přetrvávající kritiku a výčitky; jsou strategie vedoucí k diskvalifikaci oběti. Mobber je ale člověk vynalézavý a těžší ze skutečnosti, že se oběť často nemůže bránit. S cílem psychicky zničit svoji oběť využívá i dalších metod jak dosáhnout zpochybnění jejích schopností. Proto může jen tak mezi řečí svoji

oběť *kompromitovat* před ostatními kolegy, s dotazy na množství pracovních úkolů, kdy vzápětí neopomene dodat, že jich zajisté nebylo mnoho, když měl dovolenou atp. Pro oběť je tato situace nečekaná a velmi sklíčující. Cítí se tak být vinna a má pocit, že by se měla omluvit a proto může přispěchat s tvrzením, že v posledních týdnech před dovolenou tvrdě pracoval. Někdy, aniž by to mobber mimoděk tušil, může těmito kroky zasáhnout svoji oběť i případnou *ztrátou motivace*. Tato se může i jinak projevit tím, že pachatel mobbingu naoko zareaguje nad složitým pracovním úkolem či jeho časovou náročností, nicméně svoji oběť vzápětí deptá tím, že to nemůže dobře dopadnout. Tvrdějším kalibrem ze strany mobbera je verbální útok na svoji oběť s poukázáním na *nedostatek odborné způsobilosti*. Oběť v takovémto případě může projevit iniciativu a nadšení pro určitý záměr, ale zveřejněním informací o své neodbornosti je protihráčem odrazena.

Jinou taktikou může mobber útočit na **poškození soukromí oběti včetně její osobnosti**. Oběť často nebývá ušetřena a stává se terčem *vtípků na adresu svého zevnějšku*, které mohou být zaměřeny na postavu, oblečení účes atp. Při této „kritice“ však může docházet i ke zvlášť zavrženímhodnému způsobu taktiky, kdy se mobber vysmívá vadám, jimiž oběť disponuje. Může přitom *zesměšňovat* různé řečové vady, či si dělat legraci z choroby nebo postižení. Tato „neoprávněná“ a nemorální kritika může být namířena i na *zesměšňování osobního života oběti* či zveřejňování důvěrných informací. Díky těmto zveřejněným informacím z oblasti soukromého života, se oběť ocitá na pranýři, stává se terčem vtípků a je kvůli tomu neustále dobírána. Psychický teror však může pokračovat prostřednictvím *anonymních telefonátů*, kdy je oběť utiskována i mimo pracovní prostředí.

Zaměřenost mobbera nezná mezí a proto mezi výčty jeho strategií lze začlenit i daleko zákeřnější způsoby boje, jejichž výsledkem může být **poškození zdraví oběti**. Přímá hrozba pro postiženého pak může být *výhrůžka v podobě fyzického násilí*, přičemž nezávisí na tom jakým způsobem je tato výhrůžka učiněna, zda-li verbálně, neverbálně či prostřednictvím gest. Tyto útoky však mohou přerůst v otevřenou agresi, při níž může dojít i k *fyzickému zranění*. *Špatné zacházení či zranění* je většinou maskováno „nevinou“ hrou, nastavením nohy, nedopatřením, náhodě. Zákeřnost v podobě *zvráceného jednání* není výjimkou. Mobber například má povědomí o tom, že jeho oběť trpí alergií na prach a záměrně posílá svoji oběť pracovat do prašného prostředí. Nežřídka je oběť také nucena k pracovnímu úkolu, kde dochází k poškození

jejího zdraví. Oběti může být přidělena těžká fyzická práce, i když pachatel velmi dobře ví, že oběť disponuje zdravotními problémy v oblasti páteře. (HUBER, 1995, s. 37-70)

#### 4.6 Důsledky mobbingu

Oběti mobbingu jsou vystaveny extrémnímu stresu obvykle v sociální oblasti a do jisté míry jsou vyloučeni z kolektivu. Proces mobbingu tak zanechává na své oběti negativní stopy na jeho zdraví. Oběť se potýká s utrpením a bolestí, kterou nelze jen tak vymazat poté, co je tento proces ukončen. Budoucnost oběti nicméně závisí na odolnosti, se kterou je schopna reagovat na jednotlivé fáze procesu mobbingu a předvídat takovéto chování je velmi obtížné. Můžeme však říci, že se jedná o soubor psychických a fyzických problémů, které ovlivňují sociální prostředí jedince.

Důsledky pro oběť, jimiž trpí, mohou být různé i co se týká míry závažnosti. Rozeznáváme několik hlavních skupin důsledků, jako jsou *psychické, somatické a sociální*.

Oběť stížená *psychickými obtížemi* se projevuje nervozitou, nekoncentrovaností, zbrklostí, vnitřním neklidem. S těmito projevy může souviset ztráta sebedůvěry, pochybování atp. U oběti v důsledku tohoto dochází ke ztrátě motivace, jejímž výsledkem je pokles pracovních výkonů oběti a na šikanovaném zaměstnanci se začíná projevovat frustrace. Frustrace může mít různé atributy, jako např. nedostatečné finanční ohodnocení, absence seberealizace při dokončení pracovního úkolu, nemožnost čerpání řádné dovolené v očekávaném termínu atp. (BĚLOHLÁVEK, 2000, s.43)

Podrážděnost, agresivita a přecitlivělost, se podepisuje na narušené komunikaci s ostatními zaměstnanci. Oběť je velmi zranitelná, pesimistická, sklíčená s obvykle špatnou náladou. Psychický teror na pracovišti pak může v krajním případě pro oběť znamenat úplné fyzické a duševní vyčerpání. Oběť často nachází jediné východisko a to v podobě suicidních myšlenek. Mnohdy postižený hledá útočiště v podobě substituce u alkoholu anebo drog. Nicméně jedná se o úlevu krátkodobou, nic neřešící únik od

situace ve které se oběť nachází. Zvýšenou aplikací – drog, alkoholu, popřípadě léčiv, (vyvolaná stále trvajícím napětím) však může přerůst až v závislost.

Psychické následky zanechávají na šikanovaném jedinci nesmazatelnou stopu a tak záhy nastupují potíže *somatického charakteru*. Celkově u oběti dojde ke zhoršení zdravotního stavu. V ojedinělých případech se může šikanovaný zaměstnanec ocitnout až ve stavu úzkosti. Ten s sebou přináší relativně nízké sebevědomí, sebepojetí a nízkou schopnost reprezentace své vlastní osoby jako celku. V krajních případech, kdy je úzkost natolik silná, může dojít u šikanovaného jedince k podlehnutí nátlaku a ke vzdání se dosavadní sebepředstavy a přijetí vnucených vzorců chování a jednání za vlastní. (PONĚŠICKÝ, 2005, s. 132-134)

Ve dnech pracovního klidu, kdy postižený nemusí do práce se dostavují nepříjemné pocity v oblasti žaludku, svíravé pocity, strach. S přibývajícimi hodinami stále více myslí na skutečnost, že za pár hodin bude zpět v zaměstnání. Ví, že by na to neměl myslet, a snaží se zahnat tyto myšlenky, ale odněkud z hlubin se ozývá vnitřní nechuť. Uvědomuje si, že bolesti zad, šíje a stále trvajícím stres nejsou důsledkem přepracování či nadměrné fyzické námahy. Nezřídka se můžou dostavit bolesti hlavy, migréna atp. Mnohdy je jeho stav provázen chronickými trávicími problémy, byť v minulosti žádné takovéto obtíže neměl. Výsledkem mohou být žaludeční vředy či neurózy. Cítí se fyzicky slabý, snadno podlehne viróze či nachlazení, což pro něj někdy může znamenat únik ze zaměstnání v podobě pracovní neschopnosti a vlastně krátkodobého řešení situace. Stresové situace pak mohou vyvolat zvýšení krevního tlaku a z toho plynoucí fyzická onemocnění. (HIRIGOYEN, 2002, s. 168-184).

Je nade vše pochybnost, že psychické i psychosomatické důsledky mobbingu se projeví i v soukromí oběti. Vždy záleží na tom, jak psychicky odolný jedinec je a jakou má podporu ze strany svých nejbližších. Avšak po určité době jsou místy narušovány i tyto „vztahy“. Oporou nedisponuje oběť donekonečna, a může dojít k situaci, že přetrvává-li šikana její osoby nadále, už ani její nejbližší nemusí věřit, že je to pouze její chyba. Dostává se tak do nejistoty a sociálního vypětí. Neumí se odpoutat od myšlenek nad touto situací, je všeobecně pranýřována, všem na očích a tak se raději uzavírá do sebe, tvoří si „svůj vnitřní svět“, obklopuje se „svoji realitou“ a odcizuje se tak svým nejbližším i ostatním zaměstnancům. V očích ostatních se z ní stává zcela jiná osobnost, kdy absentují její běžné projevy, jako je například smysl pro pohodu, vtip, radost ze života atd. Její komunikační schopnosti jsou utlumeny, což vede ke zhoršení sociálních vazeb vůči přátelům i svým nejbližším. Izolovanost oběti je tak jedním

z nejdůležitějších trestů, neboť zde dochází k narušení důležité psychologické potřeby a to kontakt s druhými lidmi prostřednictvím socializačních vztahů. Tyto důsledky směřující k izolovanosti oběti, však nejsou jediným trestem. Nad obětí také visí hrozba v podobě ztráty zaměstnání. Okolí nemusí pochopit, proč se oběť nadále zdržuje v zaměstnání. Jedním z důvodů však může být i to, že oběť pracuje v kraji s vysokou nezaměstnaností anebo pro vysoký věk, jenž by velmi ztížil budoucí uplatnění na trhu práce.

A jaké jsou vlastně *důsledky pro zaměstnavatele*? Jednoznačně ekonomická ztráta a nesmíme ani zapomínat na negativní ovlivnění pracoviště, potažmo ostatní zaměstnance atmosférou mobbingu. Dochází ke snížení pracovního výkonu oběti a zároveň i mobbera. Ten ztrácí čas, energii a sílu vymyšlením nových a nových útoků, což je oboustranně kontraproduktivní ve vztahu k zaměstnavateli a taktéž k využívání své pracovní doby. Zvyšují se konflikty, rozpadá se týmový duch, eskaluje neochota ostatních kolegů navzájem si pomoci, přičemž můžeme hovořit o počátcích nepřátelského prostředí. Zaměstnavatel nemá problém zvaný mobbing vyřešen ani odchodem oběti, ani jejím setrváním. Setrvá-li oběť na pracovišti, často rezignuje, neboť lze zaznamenat její fyzickou přítomnost na pracovišti, nicméně odváděný pracovní výkon zaostává za jejími schopnostmi. Jinými slovy, pokud oběť opustí své pracoviště, odnáší si s sebou neblahé zkušenosti a nemá na zaměstnavatele právě ty nejlepší vzpomínky. Oběť může na sebe navázat svým odchodem další pracovníky, kteří nejsou spokojeni s negativním pracovním klimatem. Vzniká tak fluktuace dalších zaměstnanců, což je pro firmu rovněž neekonomické. A dále ve spojitosti s vynaložením prostředků na přijetí nových pracovníků.

Závěrem lze tedy říci, že všemi těmito procesy firma ztrácí, dochází ke snížení výkonu zaměstnanců a v neposlední řadě ke snížení prestiže samotné firmy. Mobber je pak tím hlavním strůjcem, jenž zaměstnavatele ekonomicky neúměrně zatěžuje.

## 5. Prevence, obrana a právní úprava mobbingu

### 5.1 Prevence

Mobbing zasáhne většinu obětí naprosto nepřípravené. Jaké jsou možná preventivní opatření, jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele?

U samotného zaměstnance by měla být vyvíjena aktivita ve smyslu vhodného výběru pracovního místa. Měl by získat maximální množství dostupných informací týkajících se práv a povinností daného funkčního místa. Měl by mít povědomí o tom, jaká u svého budoucího zaměstnavatele panuje pracovní atmosféra, co je prioritou dané firmy, její etický kodex aj. Před nástupem na pracoviště by měl zaměstnanec dobře uvážit veškeré nabízené podmínky a vyžadované povinnosti. Jistou pozornost by měl také věnovat příslušným ustanovením pracovní smlouvy, jež mohou mnohdy něco o neobvyklosti přístupu a praktik ze strany zaměstnavatele prozradit. Po nástupu k novému zaměstnavateli by se měl „nový“ pracovník chovat ukázněně, pozorně vnímat pracovní prostředí, ostatní spolupracovníky. S ostatními kolegy by se měl příjemší pracovník snažit dobře vycházet a to jak po profesní stránce, tak v osobních vztazích. Měl by se snažit o to, aby dobře „zapadl“ do pracovního kolektivu. Nový pracovník by se měl vyvarovat případných počátečních střetů, konfliktů a nedorozumění s ostatními kolegy. Po důkladném zapracování a objektivním zhodnocení situace novým zaměstnancem může tento ke kolegům i k plnění pracovních úkolů přistupovat s určitou sebejistotou. Jeho pracovní pozice je stabilnější, zvyšuje svoji profesní kvalifikaci, pracovní výkon atp., což jistě není důvod vyvolávat případné střety. Nicméně v mnoha případech se takovýmto třenicím nový pracovník nevyhne. Stabilizací pracovní profese, zvyšováním kvalifikace či pracovního výkonu, tím vším se mohou cítit být ohroženi ostatní kolegové. Na pracovišti pak vzniká konkurenční prostředí, kde se většinou vždy najde jedinec, který využívá nekalých praktik k likvidaci toho druhého.



Zaměstnavatel také disponuje řadou opatření, jak předejít mobbingu. Hlavním cílem je efektivita a produktivita práce; přičemž mezilidské vztahy stojí na pozadí celého pracovního dění.

Prostřednictvím vedoucího pracovníka – jako prodloužené „ruky“ zaměstnavatele by měla být iniciována snaha o integraci nového pracovníka do pracovního kolektivu. Vedoucím pracovníkem by neměla být opomíjena ani atmosféra na pracovišti, rozvoj mezilidských vztahů a naslouchání kolegům. Nemělo by být trpěno ze strany vedoucích pracovníků podlé chování kolegů, pomluvy, intriky. Případné konflikty by měly být řešeny včas a iniciativně. Vedoucí pracovník by měl vždy předcházet možným rizikům (v podobě třenicí, konfliktů, nedorozumění) a tyto se snažit odstranit včas a zamezit jejich dalšímu vzniku. (SVOBODOVÁ, 2008, s. 88-101)

Firma se nerada dozvídá informaci, že uvnitř na pracovištích bují psychoteror. Prevence ze strany managementu firmy by potom měla směřovat do oblasti mezilidských vztahů. Tyto mohou zásadně ovlivňovat produktivitu práce, motivaci, pracovní prostředí, zdraví jednotlivých pracovníků, jejich spokojenost. Zaměstnavatel by proto měl s důležitostí sobě vlastní správně volit při náboru nových zaměstnanců. V této oblasti se zaměřit kromě kvalifikačních předpokladů též na osobnostní stránku budoucího zaměstnance. Tedy analyzovat jeho slabé a silné stránky již při samotném přijímacím řízení a na základě těchto výsledků se pro takového zaměstnance rozhodnout či nikoliv. Zaměstnavatel by dále měl věnovat pozornost náležitému zaškolení nového pracovníka a také jej seznámit s vnitropodnikovou kulturou, jako jsou například etické kodexy, kolektivní smlouvy, ujednání, popřípadě jiné dohody. Je povinností zaměstnanců respektovat v rámci svého působení tyto normy, dodržovat je a dbát na loajalitu, kolegiální, morálku, čest a kázeň.

## **5.2 Obrana proti mobbingu**

Každý z nás se může stát obětí mobbingu. Nevybíravé praktiky svých kolegů, závist, podlost, naschvály se tak mohou stát nechtěnými provázejícími znaky, které oběť pronásledují na pracovišti.

Existuje způsob obrany proti tomuto psychickému násilí? Jak by se měla oběť zachovat, když dojde ke zjištění, že se ocitla středem pozornosti jiného pracovníka?

Není to záviděníhodná situace, ve které se oběť ocitne, nicméně vždy je třeba takovouto situaci řešit. Tzn. nepřehlížet vzniklé konflikty a z nich plynoucí problémy, ale aktivně situaci řešit. V žádném případě by nemělo dojít ke smíření se s nastalou situací. Mnohé oběti přehlížejí svůj stav s nadějí, že diskriminace nepotrvá dlouho. Mylně se domnívají, že po eskalaci procesu mobbingu se mobber nasytí, z důvodu nepřicházející odezvy. Opak je však pravdou. Takto naivní oběti jsou předem odsouzeny k záhubě, protože se staví do pasivní role a neodporují.

V okamžiku, kdy oběť zjišťuje, že se stala terčem psychického týrání, by mělo dojít z její strany k racionálnímu zhodnocení situace. Měla by především zanalyzovat dosavadní průběh komunikace s mobberem a zejména si určit jasné priority ve vztahu k zaměstnání.

Oběť tak vlastně stojí před velmi důležitým rozhodnutím. Zda současně zaměstnání opustit anebo setrvat a dál být objektem agrese či vytrvat v zaměstnání a postavit se na aktivní odpor.

Každý z nás má možnost volby zda v takovémto případě zaměstnání opustit či setrvat. Rozhodnutí odejít ze současného zaměstnání je sice řešení trvalé, nicméně s sebou může přinést řadu problémů. Oběť se sice zbaví svého agresora natrvalo, ale odnáší si však nepříjemné zážitky a rozhodně na takovéto zaměstnání nevzpomíná v dobrém. Rozhodujícím aspektem je zde věk oběti, současná situace na trhu práce, popř. sociální aspekty. V případě, že poptávka po pracovních místech výrazně převyšuje jejich nabídku, se mnohdy nezúročuje ani vysoký počet let praxe a často nemusí zbývat nic jiného než setrvat v současném zaměstnání. Docela určitě si klade otázky, zda mu zaměstnání s kolegou-agresorem stojí za to a zda-li to má za potřebí. Může pak zvažovat předčasný odchod do důchodu či změnu zaměstnání doprovázející mnohdy dojíždění do vzdálených měst. Existují ovšem situace za kterých je výhodnější změnit zaměstnání a nepostavit se svému nepříteli čelem. Může to být zájem jiného zaměstnavatele, nabízená vyšší pozice, dále mj. vyšší plat, lepší benefity, aj. u nového zaměstnavatele.

Rozhodne-li se oběť *setrvat v zaměstnání*, měla by si uvědomit, zda bude agrese dále snášet a nevyčlení se tak z role obětního beránka anebo se chce bránit a postaví se tak svému agresorovi na odpor. Závisí pak na ni, jakou strategii k tomu, aby se mohla vymanit z nadvlády mobbera zvolí. Aby byla strategie úspěšná a efektivní, musí však

velmi dobře uvážit své možnosti, zvláště pak psychickou odolnost. Vyhodnotí-li ji jako nedostatečnou, je poté pro ni efektivnější ze zaměstnání odejít. Bylo by pak otázkou času, kdy by k odchodu skutečně došlo a oběť by se pouze v zaměstnání trápila.

Zvolí-li oběť *aktivní obranu*, nejprve by měla analyzovat současnou situaci. To vše před tím, než se rozhodne pro konkrétní strategii. Je důležité zhodnotit veškeré události, které provázely proces mobbingu. Součástí hodnocení by pak mělo být shromažďování důkazů. Je totiž otázkou, jak dlouho bude obrana trvat a v jakém časovém horizontu bude problém řešen. Je ku prospěchu věci vést si jakýsi itinerář, kde oběť zaznamená, kdy konkrétně k jakému jednání došlo, jaké následovaly důsledky apod. V tomto přehledu by pak neměly chybět jakékoliv důkazy (tzn. písemné, e-mailem, zvukové atd.).

Oběť by dále měla zvážit komunikaci s mobberem za účelem „urovnání“ vzniklé situace. Obvykle tato varianta bývá neúspěšná, ale ne zcela. Takovéto jednání s protistranou je velmi náročné a úspěch není zcela jednoznačně zaručen. Svolí-li mobber k takovéto komunikaci, může se jednat o určitý úspěch, nicméně více je důležité si zkusit vyříkat, jádro svého sporu, zcela klidně, vyrovnaně a bez emocí. Nepřipustí-li agresor otevřenou komunikaci, pak je zjevné, že tato varianta strategie je lichá.

Pro budoucí úspěch oběti je také vhodné naleznout spojence mezi pracovním kolektivem ve kterém se oběť pohybuje. Objevit mezi ostatními kolegy spojence nemusí být jednoduchým úkolem. Vyžaduje to prozkoumání terénu, jakousi sondáž mezi ostatními zaměstnanci, sdělení situace, komunikace s nimi, zjišťování apod. Skupinový odpor by mohl mít větší naději na úspěch, než individuální. Mobber tak vzápětí zjišťuje, že proti němu nestojí již jeden „nepřítel“, ale je jich více. Toto je pro mobbera negativní zprávou, která může pomoci zastavit proces mobbingu. Agresor se může polekat vzrůstajícího odporu, popřípadě ostudy v podobě přímé konfrontace s několika zaměstnanci.

K neméně důležitým krokům ze strany oběti je informovanost svého nadřízeného. Nadřízený je zodpovědný za své podřízené zaměstnance a lze mu tak přiřítat určitý podíl viny. Určitým viníkem jsou všichni řídicí pracovníci. Je tedy pak nutné vedoucímu pracovníku sdělit zákulisí celého procesu a snažit se jej přimět k nějakému řešení. Nelze předjímat, jak v této situaci rozhodne nadřízený. Zda se přikloní na stranu oběti či agresora. (KRATZ, 2005, s. 85-104)

K tomu, aby byla obrana oběti úspěšná je také potřeba pozitivního smýšlení a uvolnění napětí. Oběť, která je vystresovaná, napjatá, může ještě stávající situaci zhoršit a dopustit se řady chyb. Měla by vystupovat sebevědomě, uvolněně s jasným cílem – zabránit dalším projevům mobbingu vůči své osobě.

### 5.3 Právní úprava

Mobbing a bossing vyskytující se u různých organizací není v ČR z hlediska platné právní úpravy jednoznačně řešen. Tyto antisociální jevy pak představují z hlediska práva porušení zásady souladu jednání s dobrými mravy.

Zaměstnanec se tak například může bránit protiprávnímu jednání ze strany zaměstnavatele, přičemž nesmí být na základě vymáhání svých práv zaměstnavatelem jakkoliv diskriminován z hlediska pracovních postihů či osobních znevýhodnění.

(§ 14 zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, dále jen „zákoník práce“).

Je velmi diskutabilní, jaké jednání zaměstnavatel, zaměstnanec či společnost, považuje za rozporuplné s dobrými mravy. Pro vymezení, zda je konkrétní jednání v souladu s dobrými mravy, nebo těmto mravům odporuje, je prioritní obecné mínění společnosti o jednání, na které je nahlíženo z morálního hlediska jako na vhodné či nevhodné.

V právních předpisech nemůžeme proto nalézt konkrétní ustanovení pojednávající o pojmech mobbingu či bossingu, vyjma obtěžování, sexuálního obtěžování či stalkingu.

V této souvislosti považuji za důležité zmínit Listinu základních práv a svobod, zvláště pak článek 1, jenž je součástí ústavního pořádku České republiky, kde je zakotveno právo na rovné zacházení, svobodu a důstojnost. Současně je zde uvedena nezadatelnost, nezrušitelnost, nezcižitelnost a nepromlčitelnost základních práv a svobod. Tyto práva a svobody, jsou ve smyslu „*antidiskriminačního*“ přístupu zaručena všem, bez ohledu na rozlišnost pohlaví, rasy, barvy pleti, náboženství, víry, politického anebo jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu aj.

(Čl. 1 a 3, zákon č. 2/1993 Sb., Usnesení o vyhlášení Listiny základních práv a svobod, dále jen „Listina základních práv a svobod“).

Domnívám se, že psychické týrání na pracovišti se velmi úzce prolíná s pojmem diskriminace. Diskriminaci můžeme pojmut jako znevýhodnění určitého objektu před jiným. Na ochranu rovného zacházení a to nejen v pracovněprávních vztazích a dodržování zákazu diskriminace byl vydán s účinností od 1. září 2009 zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), v platném znění, dále jen „antidiskriminační zákon“, jenž velmi úzce souvisí s Listinou základních práv a svobod. Diskriminace je zde rozčleněna do dvou různých hledisek a to pozitivní a negativní. Za součást tohoto pojmu lze považovat i obtěžování, včetně sexuálního, stalking, pokyn a navádění k diskriminaci.

Antidiskriminační zákon ucelil a sjednotil tuto právní problematiku, jenž před účinností tohoto zákona byla vymezena v několika právních předpisech (jako např.: zákoník práce, zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění, dále jen „zákon o zaměstnanosti“ či zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, dále jen „služební zákon“). Rovněž je v této platné právní úpravě obsažen způsob možné ochrany svých práv a povinností vyplývající ze zásad *práva na rovné zacházení* či *diskriminace*. Ve smyslu tohoto právního aktu, pak má každý, kdo se cítí takovýmto jednáním dotčen, právo se domáhat svých práv podáním žaloby u soudu tak, aby bylo upuštěno od jednání vedoucí k diskriminaci či byly odstraněny následky diskriminačního zásahu (§ 10 antidiskriminačního zákona).

Je tomu tak ale i ve skutečnosti? Přiznejme si, kdo z nás využije té možnosti soudního sporu se svým zaměstnavatelem? Vzhledem ke skutečnosti, že diskriminační jednání je těžko prokazatelné a výsledek soudního jednání je velmi nejistý, pak by se mohlo jednat o psychicky velmi odolného jedince, který by toto právní martyrium absolvoval v celé délce.

Výrazně konkretizující právní úpravu ve vztahu práva na zaměstnání – prostě jakékoliv diskriminace, nabízí zákon o zaměstnanosti. Ve všeobecném povědomí jsou známy případy, kdy uchazeč o zaměstnání nebyl přijat z rasových, etnických, národnostních, politických aj. důvodů. Jsou zde uvedeny znaky sexuálního obtěžování a obtěžování včetně právní úpravy, kdy se jednotlivec domáhá nápravy stavu ve smyslu zásady rovného zacházení či diskriminace (§ 4, zákona o zaměstnanosti).

Sexuální obtěžování je ve smyslu tohoto zákona včetně antidiskriminačního zákona (ze kterého vycházel) a služebního zákona, pojato přímo za diskriminaci, na rozdíl od mobbingu či bossingu.

A jaká je právní úprava u příslušníků bezpečnostních sborů?

Zaměstnanec v pracovním poměru nemá oproti příslušníkům bezpečnostních sborů takovou striktní povinnost dodržovat přímé rozkazy, nařízení, stejnokrojovou a služební kázeň. Zaměstnanci v pracovněprávních vztazích jsou však povinni dodržovat své pracovní povinnosti, kázeň, čemuž mj. dopomáhá pracovní řád. Příslušníci či zaměstnanci podléhající sice odlišným právním úpravám, ve vztahu k výkonu svého zaměstnání respektive výkonu své služby, nicméně vztahy na pracovišti či služebním působišti jsou si podobné.

V první řadě diametrální odlišnost spočívá v existenci služebního zákona. Se služebním zákonem velmi úzce souvisí etický kodex. Ne u všech bezpečnostních sborů je etický kodex automatickou existencí. Tento neobsahuje přímo právní úpravu, nicméně se zabývá obecnými právními požadavky jako např.: dodržování ústrojové kázně, vystupování, a též pravidla služebního styku s ohledem na vyloučení jakékoliv diskriminace. Vylučuje jakékoliv znevýhodňující zacházení vzhledem k rasové, národnostní ale i genderové rozlišnosti.

Sám jsem zařazen ve služebním poměru a to v bezpečnostním sboru Celní správy České republiky, kde dodržování výše uvedených norem je subsidiárně upraveno etickým kodexem (příloha č. 2 této bakalářské práce).

Při dodržování morálních a společenských norem se nelze tedy opírat pouze o etický kodex příslušníka Celní správy, ale v případě pracovněprávního vztahu o „Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě“ jenž je přílohou k usnesení vlády ze dne 21. března 2001, č. 270. (příloha č. 3 této bakalářské práce).

Příslušníkovi ozbrojené složky a samotné organizaci vznikají určité práva a povinnosti, jenž jsou zmíněny v právní úpravě služebního zákona a to § 77. Ustanovení uvedená v tomto paragrafu obsahuje obdobný výčet právních úprav, které můžeme nalézt jak v zákoníku práce, tak v antidiskriminačním zákoně s tím rozdílem, že je zde určitá analogie zaměstnance v pracovním poměru. Rovněž se ve služebním zákoně nesetkáme s právní úpravou mapující psychické týrání v oblasti mobbingu či bossingu. Proto se příslušná ustanovení zmíněného paragrafu opětovně omezují na „diskriminaci“, sexuální obtěžování, obtěžování, práva příslušníka domoci se svých práv u soudu atp. (§ 77 služebního zákona).

Z výše uvedených platných právních úprav, které jsou závazné jak pro pracovněprávní vztahy, tak služební poměr v České republice, však nevyplývají jakákoliv konkrétní ustanovení o fenoménech mobbingu či bossingu.

Naproti tomu tyto druhy psychického týrání jsou v poslední době na velkém vzestupu a jistě by si kodifikaci v platné právní úpravě zasloužili. Za zmínku také stojí i fakt, že velká část z předmětných zákonů z nichž bylo čerpáno a jsou zmíněny výše, vstoupila v platnost teprve v nedávné době (viz. účinnost antidiskriminačního zákona od 1. září 2009).

## **Závěr**

V dnešních podmínkách globalizace, fungování tržních mechanismů ve firmách a hlavně současné hospodářské krizi může docházet k nešvarům jako je mobbing a bossing. Nezaměstnanost samotná, kdy dochází k velkému převisu uchazečů na trhu práce tyto asociální jevy jen podporuje.

Nicméně jednou ze základních potřeb, nutných k existenci člověka, jako druhu - homosapiens je pracovní činnost a z ní vyplývající propojené sociální vazby. Je velmi důležité v jakém druhu činnosti člověk nalézá smysl. Každý z nás má jinou hodnotovou orientaci a z toho vyplývá různé pořadí priorit. Během pracovní činnosti, kde každý z nás stráví téměř třetinu svého života si přejeme, abychom tento čas prožili spokojeně, příjemně, v klidu a smysluplně. Pracovní klima a z něj vyplývající vztahy tak tvoří významnou část našich životů a ovlivňují naše jednání, chování, cítění i rodinný život. Nezřídka je pak naše pracovní činnost ovlivněna mobbingem a bossingem. Nemusíme za vším ihned vidět psychické týrání či šikanu, často se jedná o běžné konflikty vyskytující se v každodenně, a které jsou nedílnou součástí pracovních vztahů.

Podařilo se mi naplnit cíl bakalářské práce stanovený na jejím počátku a to deskriptivně objasnit základní fenomény průvodních znaků mobbingu a bossingu i možné způsoby obrany (časová flexibilita, psychická odolnost, vynikající somatický stav), jenž jsou však velmi vyčerpávající a v dlouhém časovém horizontu. Teoretické příčiny předmětných jevů, jsem popisoval zvláště pak s přihlédnutím k **českým poměrům**; (obvykle se nic nevyřeší; popřípadě je ustanovena komise, která nic

nevyšetří a která je následně rozpuštěna). Následkem je, že psychicky méně odolní jedinci mění své pracovní zařazení. Pokud jsem prováděl neformální průzkumy u svých vrstevníků, kolegů a přátel, na každém pracovišti – ať už ve státní či soukromé organizaci dochází k těmto výstřelkům ve větší či menší míře.

Důraz je nutno klást na pracovní prostředí v různých organizacích, které má svá specifika a velmi také záleží na skladbě jednotlivých zaměstnanců toho či kterého oddělení, společnosti anebo firmy. Některá pracovní klimata se vyznačují např.: dravým soutěživým prostředím či vedoucím nehledící zájmům a potřebám kolektivu), lze proto považovat za živnou půdu pro mobbing a bossing.

Na mobbing a bossing neexistují žádná školení a téměř vždy zastihne oběť nepřipravenou. Čerpal jsem z literatury poměrně známých autorů (např. L. Svobodová, P. Beňo, J.H. Kratz a dalších), kteří pojímají mobbing a bossing často velmi různorodě, kdy zaměňují tyto termíny v jeden. Nicméně všichni tito autoři se shodují, že typická oběť neexistuje. Nemůžeme si být proto jisti, že ač se zachováme sebeděle, že se nikdo z nás nestane obětí budoucího mobbera či bossera.

V mé práci dále popisuji jednotlivé fáze mobbingu - kterými oběť prochází. Jedná se o: neřešený konflikt; udržování psychického vypětí; reakce nadřízených; ostrakismus

Dále se snažím popsat rozdílné způsoby mobbingu a strategie, kterými působí mobber na svoji oběť. Těchto způsobů je nepřeberné množství a jeden je rafinovanější než druhý.

V neposlední řadě je práce zaměřena na prevenci a obranu proti těmto příkořím. V současné době tomu nasvědčuje i přijatá legislativa, která tuto problematiku reálně řeší až v posledních letech. Je vidět, že lidé – zaměstnanci si nezákoně činnosti, které jim znepríjemňují pracovní život stále méně nechávají líbit.

Studiem použité literatury, dále na základě zkušenosti, která je popsána v kasuistice a praktických zkušenostech kolegů, přátel a vrstevníků z jiných oblastí zaměstnání, jsem dospěl k závěru, že hypotéza: „Mobbing je časovaná bomba, kterou je potřeba co nejdříve zneškodnit, aby nenapáchala rozsáhlé škody“ byla prokázána.

Skutečnost je taková, že obětí mobbera či bossera se může stát každý z nás, bez ohledu plnění si pracovních povinností (i nad stanovenou mez). Kvantita a kvalita plnění zadaných úkolů tedy nemusí mít přímou souvislost se zaměřeností a výběrem agresora.



Práce se dopodrobna nezabývala určitými nuancemi, které by mohly hypotézu ovlivnit. Je to např.: rodinná firma a s ní související vztahy; firma s nadnárodní účastí, kde panují zcela určitě jiné vztahy. I na toto téma by bylo možné napsat bakalářskou práci.

Je nutné nalézt jemnou hranici mezi drsným žertem a mobbingem nebo bossingem. V této chvíli zvednout varovně prst a celou záležitost důsledně vyřešit.

## Resumé

Tématem této bakalářské práce je násilí na pracovišti – mobbing, bossing. O tuto problematiku se zajímám rovněž z osobního i soukromého hlediska, neboť jsem příslušníkem ozbrojené složky – Celní správy České republiky, kde jsem příkoří zvané bossing osobně zažil.

## Úvod

Obsahuje retrospektivní pohled na druhy násilí vyskytující se na pracovišti – zejména mobbing, bossing či sexuální obtěžování. Dále stručně popisuje výskyt uvedených forem psychického násilí v pracovním procesu, jejich druhy a rozlišnosti. V neposlední řadě jsou zde zmíněny pohnutky a příčiny, jež vedou mobbery a bossery k páchání tohoto asociálního chování a jednání.

## 1. Historie, původ a vymezení základních pojmů

V této části uvádím výčet pojmů týkající se psychického násilí, dále se pak zaměřuji na vznik, původ a význam stěžejních pojmů mé bakalářské práce a to **mobbing a bossing**. Snažím se přiblížit jeho základní charakteristiku, kterou různí erudovaní autoři pojmají rozdílně. Dále uvádím autora tohoto pojmu, včetně literárních příkladů, které obsahují rozlišná pojetí – avšak jeho výsledkem je vždy psychické násilí. Popisuji agresory psychického násilí a to bossery a mobbery. Psychické násilí může doprovázet i násilí fyzické. Pozornosti neuniká v dnešní době ani tolik zmiňované sexuální obtěžování na pracovišti. Jednostranná náklonnost pachatele sexuálního obtěžování bez souhlasu jeho protějšku může evokovat až k diskriminaci. Okrajově se zde zabývám významem stalkingu, včetně jeho základní charakteristiky, neboť se domnívám, že dnes – po současných přijatých právních úpravách trestního zákona, je velmi diskutované téma v dnešní společnosti.

## **2. Formy psychického násilí na pracovišti**

V této kapitole provádím deskripci nejpodstatnějších forem psychické násilí na pracovišti. Šikanózní jednání může být vedeno jak z pohledu pracovníků-kolegů, jenž se vyskytují na stejném stupni v hierarchii různých organizací (mobbing), tak z hlediska psychoteroru směřovaného od nadřízeného k podřízenému (bossing). Samostatnou a specifickou podkapitolu tvoří sexuální obtěžování, kde se agresor projevuje nežádoucím chováním spočívajícím od verbálních či neverbálních projevů až po nepříjemný fyzický kontakt.

## **3. Důvody vzniku mobbingu a jeho znaky - pachatel a oběť**

Tato část přináší přehled o důvodech vzniku mobbingu jakožto psychopatologického jednání a popisuje základní příčiny vyvolávající toto psychické násilí. Psychologická „válka“ je vedena téměř na každém pracovišti. Jejimi hlavními aktéry v případě mobbingu (čemuž jsou věnovány další dvě podkapitoly) jsou pachatel a jeho oběť. V případě pachatel mobbingu je pozornost zaměřena na jeho široký profil, neboť jak uvádějí autoři literatury, ze které jsem čerpal při psaní této bakalářské práce, typický profil agresora neexistuje. Oproti tomu obětí agresora se může stát v podstatě kdokoli. Typický profil oběti též neexistuje. Zde se snažím objasnit, jak se z každého z nás může stát oběť mobbingu, případně důvody výběru oběti, včetně počátečního stádia tohoto plíživého procesu a jejich změn (ať již psychického, somatického či fyzického rázu) z pohledu oběti.

V poslední podkapitole této části, uvádím kasuistiku na téma bossing, jehož hlavním aktérem z pohledu oběti jsem se stal já sám.

## **4. Fáze mobbingu, jeho strategie a důsledky pro oběť a jeho okolí**

Tato kapitola vychází z jednotlivých fází mobbingu, které jsou pro oběť tolik typické. Je pravdou, že „bránící se oběť nemusí notně projít všemi fázemi, tak jak jsou zde vylíčeny. Dále je pozornost zaměřena na mobberra, kde uvádím možné konkrétní strategie mobbingu. Z nich vyplývající techniky, kterými lze docílit paralyzace oběti.

Pokud se oběť dostane pod manipulativní vliv agresora, může se potýkat s psychickými, somatickými či sociálními důsledky této šikany, čemuž je věnována poslední podkapitola této části. Obsahuje nejenom zmíněné důsledky pro oběť samotnou, ale také negativa či pozitiva pro zaměstnavatele, kde má mobbing a bossing živnou půdu a je dlouhodobě neřešen.

## **5. Prevence, obrana a právní úprava mobbingu**

Metod jak předejít psychickému násilí na pracovišti je celá řada. Za velmi důležité pokládám preventivní opatření jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Za velmi podstatné považuji také právní úpravu těchto jevů. Bohužel s ní se setkáváme až v posledních letech. Uvádím výčet jednotlivých zákonů zabývajících se touto problematikou, v pracovněprávních vztazích a ve služebním poměru. V rámci kodifikace právní úpravy se zabývám možnostmi obrany proti těmto příkořím. Nevynechávám však ani postupy, kdy si oběť zvolí pasivní obranu.

### **Anotace**

Bakalářská práce popisuje *mobbing a bossing* jako současný jev, jenž se dnes vyskytuje u celé řady zaměstnavatelů. Dále popisuje zdravotní, sociální a psychické dopady, jejichž nepříjemnou stránku tento fenomén přináší.

V poslední části této práce se věnuji zejména *právní úpravě* tohoto příkoří, jež zákon vstoupila v platnost bohužel až v posledních letech. Výše zmíněná zákonná ustanovení zde vystupují, jako legislativní způsob řešení. Působí jak z hlediska prevence výše zmíněných jevů, a podporuje morální odsouzení jako takové.

### **Klíčová slova**

Mobbing, bossing, stalking, sexual harrasment (sexuální obtěžování), diskriminace, stres, psychické týrání, oběť, mobber, boss.

## **Annotation**

Bachelor thesis describes mobbing and bossing as the current phenomenon that now occurs in a wide range of employers. It also describes the medical, social and psychological effects which this unpleasant page of this phenomenon brings.

In the last part of this work I pay particular attention to legislation. Legislation came into force, unfortunately, in recent years. The aforementioned rules are acting as legislative solutions. Active both in terms of preventing the above-mentioned phenomena, and supports the moral conviction as such.

## **Keywords**

Mobbing, bossing, stalking, sexual harassment, discrimination, stress, emotional abuse, the victim, mobber, boss.

## **Seznam použité literatury**

### **Právní předpisy:**

- 1) zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod
- 2) zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- 3) zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů,
- 4) zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů,
- 5) zákon č. 198/2009, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)

### **Monografie:**

- 6) BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 97 s., ISBN 80-2510505-9
- 7) BEŇO, P. : Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Brno: Era, 2003, 181 s., ISBN: 80-86517-34-9

- 8) FEHLAU EBERHARD, G. : Konflikty v práci. 1. vyd. Grada, 2003, 105 s., ISBN: 80-7261-127-5
- 9) HIRIGOYEN, M.-F.: Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 229 s., ISBN 80-200-0994-9
- 10) HUBER, B. : Psychický teror na pracovišti. 1. vyd. Martin: Neografia, 1995, 143 s., ISBN: 80-85186-62-4
- 11) KRATZ, H. J. : Mobbing. 1. vyd. Praha: Management Press NT, 2005, 129 s., ISBN: 80-7261-127-5
- 12) PONĚŠICKÝ, J.: Agrese, násilí a psychologie moci. 1. vyd. Triton, 2004, 211 s., ISBN: 80-7254-593-0
- 13) SPURNÝ, J. : Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, , ISBN: 80-85858-30-4
- 14) SVOBODOVÁ, L. : Nenechte se šikanovat kolegy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s., ISBN 978-80-247-2474-4

#### **Časopisy:**

- 15) BOGNÁROVÁ, V.: Nežádoucí chování sexuální povahy na pracovišti. Právo a zaměstnání, 2003, č. 5, s. 2-7,
- 16) HŮRKOVÁ, Š. – HŮRKA, P.: Obtěžování zaměstnanců na pracovišti a jejich právní ochrana. Právní fórum, 2004, č. 3, s. 99-103,
- 17) VYSLOUŽIL, P.: Mobbing, šikana a diskriminace po česku. Právní rádce, 2005, č. 6, s.38,

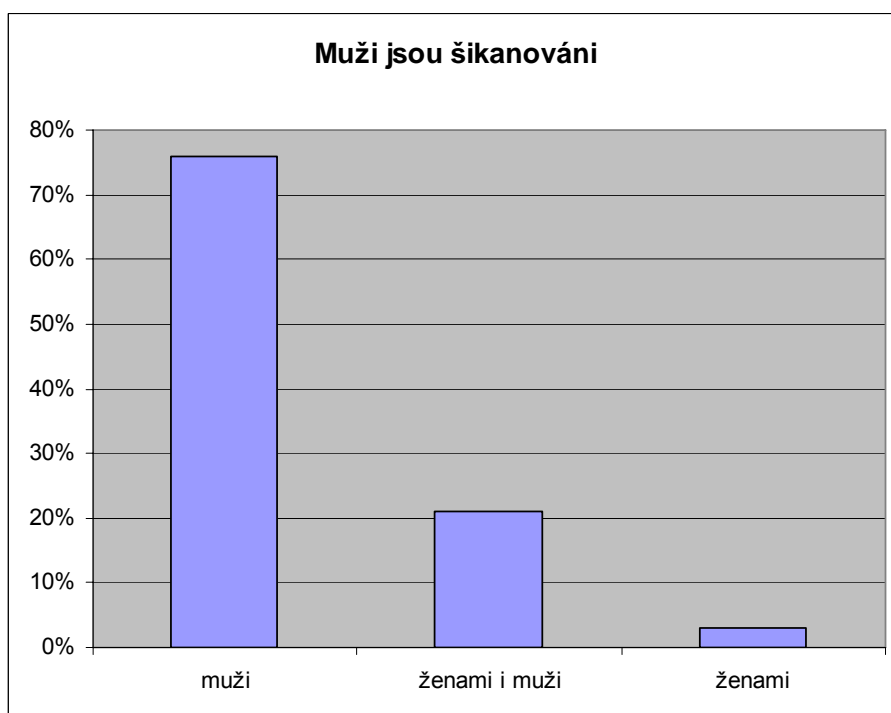
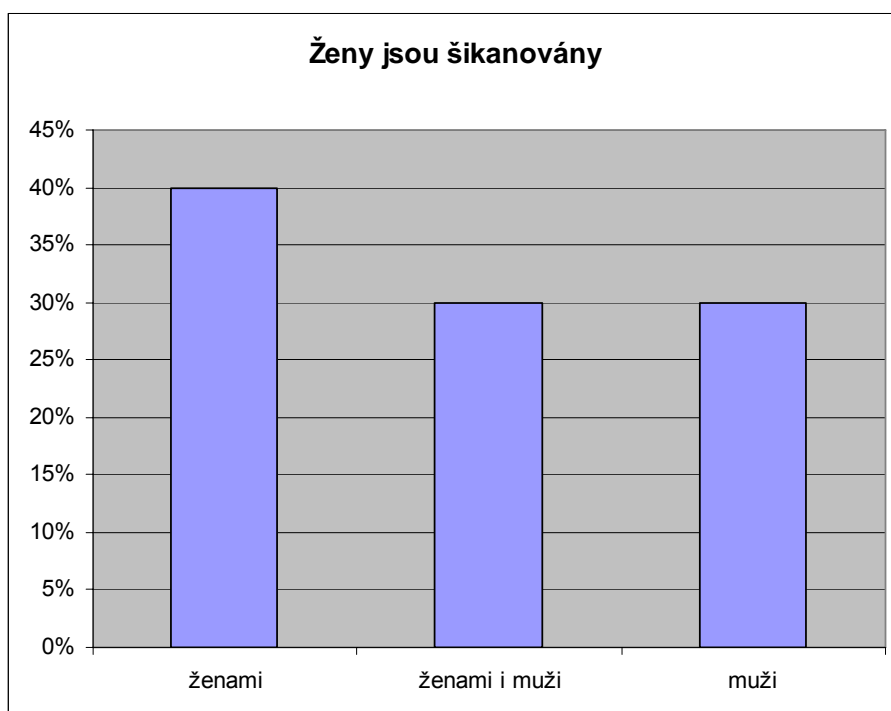
#### **Elektronické zdroje:**

- 18) <http://portal.gov.cz/wps/portal/>
- 19) <http://sexualni-obtezovani.navajo.cz>
- 20) <http://www.trosky.cz/stalking/stalking.htm>
- 21) <http://diskriminace.org>
- 22) <http://www.wikipedia.com>

**Seznam příloh:**

- 1) Statistika podílu mužů a žen na šikanování v zaměstnání
- 2) Etický kodex příslušníka Celní správy
- 3) Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě

## Příloha č. 1 – Statistika podílu mužů a žen na šikanování v zaměstnání





## Příloha č. 2: Etický kodex příslušníka Celní správy

# ETICKÝ KODEX Celní správy České republiky

Cílem naší snahy je vytvořit takovou celní správu, jejíž zaměstnanci budou, kromě samozřejmého dodržování obecně závazných právních norem a interních předpisů, vykonávat své povinnosti nestranně, důvěryhodně, zdvořile a profesionálně. Účelem etického kodexu je vytvoření jednoho ze základních kamenů, na němž je postavena činnost celní správy a její bezchybné fungování při plnění úkolů veřejné správy v oblasti celnictví. Etický kodex je pouze jeden aspekt širší strategie zaměřené na zvyšování morální úrovně všech zaměstnanců celní správy.

Při dodržování etického kodexu hraje svou roli celá řada klíčových prvků, které je třeba vzít v úvahu:

### 1. Osobní odpovědnost

Všichni zaměstnanci nesou odpovědnost za dodržování etického kodexu. Zejména by měli:

- vykonávat své povinnosti pečlivě, písně, profesionálně a čestně;
- seznámit se a ztotožnit se s etickým kodexem;
- snažit se o dosažení nejvyšších etických norem, nejen minimálních požadavků určených právními předpisy;
- chovat se ke kolegům a veřejnosti zdvořile, uvědomovat si a respektovat veškerá jejich práva, povinnosti a dodržovat pravidla služební kázně;
- chovat se tak, aby se zlepšovala pověst a profesionální postavení celní správy.

Mimo to služební funkcionáři mají zvláště důležitou úlohu a musí:

- být ostatním příkladem.

- zajistit, aby byli podřízeni zaměstnanci seznámeni s příslušnými právními předpisy, požadovanými normami, postupy, instrukcemi atd.;
- podniknout příslušné kroky v těch případech, kdy zaměstnanci neplní požadované normy.

### 3. Vztahy s veřejností

Veřejnost očekává, že jednání se zaměstnanci celní správy budou profesionální a důvěrná. V zájmu udržení vysoké úrovně služeb v oblasti celnictví je nezbytné uplatňovat takový přístup k veřejnosti, který je založen nejen na důsledném dodržování právních norem a respektování jejich práv, ale i na zdvořilosti, ochotě a pomoci.

V zájmu důvěry veřejnosti v celní správu je nutné, aby všechny stížnosti na činnost celní správy byly rychle a objektivně prošetřeny.

Je důležité, aby zaměstnanci celní správy byli při úředním jednání nestranní. V zájmu vyhnutí se kritice, že jeden subjekt je zvyčhodňován oproti jinému nebo že byla přijata nějaká odměna, je nutné zvažovat pozvání k účasti na reklamních a podobných akcích. Pokud mají zaměstnanci pochybnosti ohledně charakteru pozvání, projednají svou přítomnost na takovéto akci vždy s příslušným služebním funkcionářem.

Jakékoliv pokusy o poskytnutí neoprávněných výhod výměnou za zvláštní zacházení zaměstnanci celní správy nahlašují příslušnému služebnímu funkcionáři.

Zaměstnanci při výkonu služebních povinností nebo téhdy, mohli-li by to být považováno za oficiální stanovisko, nekomentují nevhodným způsobem zaležitosti týkající se politiky a programů vlády.

Veřejnost má právo vědět, s kým jedná. Z tohoto důvodu se očekává, že zaměstnanci budou při styku s veřejností (např. korespondenci, telefonických hovorech atd.) uvádět své jméno, popřípadě prokazovat svou příslušnost k celní správě jiným stanoveným způsobem.



### 2. Dodržování zákonů

Všichni zaměstnanci celní správy dodržují zákony a ostatní právní předpisy. Zvláštní odpovědnost zaměstnanců celní správy spočívá v tom, že přestupky zakotvené v zákonech, které se týkají působnosti celní správy, a k jejichž porušení došlo ze strany zaměstnanců celní správy, se považují za nejzávažnější porušení etických norem.

Pokud se zaměstnanci domnívají, že se od nich požaduje, aby jednali nezákonně nebo takovým způsobem, který porušuje etický kodex, neprodleně to oznámí příslušnému služebnímu funkcionáři, který podnikne účinné kroky k prošetření a případnému odstranění takového jednání.

# ETICKÝ KODEX Celní správy České republiky

## 4. Přijímání darů, odměn, pohoštění a slev

Při výkonu svých služebních povinností zaměstnanci nepřijímají dary, pohoštění a jiné výhody, které je možné považovat za pokus ovlivňovat jejich rozhodování.

## 5. Vyloučení konfliktu zájmů

Konflikt zájmů může vyplynout ze služebního styku nebo ze vztahu k rozhodnutím týkajících se osob, které mají na projednávané věci soukromé zájmy.

Pokud hrozí potenciální konflikt zájmů, informuje o tomto zaměstnanec příslušného služebního funkcionáře.

## 6. Mlčenlivost a využívání úředních informací

Všichni zaměstnanci mají povinnost zachovávat stanovenou mlčenlivost. Nelze zneužívat jakékoliv úřední informace k osobnímu prospěchu. Toto pravidlo se vztahuje také na veškeré dokumenty, záznamy a informace uložené v elektronické podobě.

Při zneužívání úředních informací jde zejména o:

- uniký informací;
- neoprávněné využívání informací pro osobní prospěch;

- pozměňování nebo zničení úředních záznamů a jiných dokladů získaných během výkonu služby a souvisejících s jejím řádným výkonem.



Vzhled všech zaměstnanců musí být profesionální. Je vhodné, aby oděv vždy odpovídal potřebám, prostředí, situaci a obecným zvyklostem. Je nutné, aby profesionální vzhled prezentovali zaměstnanci ve služebním stejnoznoji a při jeho nošení dodržovali ústrojovou kázeň.

## Závěr

Fakt, že některý způsob chování není uveden v etickém kodexu, nezabráňuje tomu, aby toto chování nemohlo být považováno za nepřijatelné.

Etický kodex je morálním pravidlem a vzhledem ke konstrukci našeho právního řádu není možné vyžadovat jeho dodržování pod hrozbou právní sankce. Tu nahrazuje, v případě morálních norem, které nejsou součástí práva, morální odsouzení nevhodného jednání ostatními zaměstnanci.

## 7. Využívání majetku a služeb celní správy

Mimo odůvodněné případy je zakázáno používání majetku a služeb celní správy pro soukromé účely nebo osobní prospěch. Zaměstnanci by měli dbát na hospodárné využívání majetku celní správy a užívat svěřené prostředky k co nejefektivnějšímu plnění úkolů.

## 8. Pracovní vztahy

Všichni zaměstnanci by měli dbát na to, aby pracovní vztahy byly korektní, bez diskriminace a obtěžování. Dobré pracovní vztahy jsou:

- spravedlivé a nestranné;

## **Příloha č.3: Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě**

### **K o d e x etiky zaměstnanců ve veřejné správě<sup>1)</sup>**

#### **Preambule**

Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec veřejné správy cítit a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Zaměstnanec veřejné správy má zájem na efektivním výkonu veřejné správy, a proto si dalším vzděláváním prohlubuje svoji odbornost.

Účelem Kodexu je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců ve veřejné správě a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ve veřejné správě očekávat.

#### **Článek 1 Základní ustanovení**

1. Kodex je doporučením pro zaměstnance správních úřadů a pro zaměstnance územních samosprávných celků (dále jen „zaměstnanec“).
2. Zaměstnanec vykonává svou práci ve shodě s Ústavou České republiky, zákony a dalšími právními předpisy a zároveň činí vše nezbytné pro to, aby jednal v souladu s ustanoveními Kodexu.

#### **Článek 2 Obecné zásady**

1. Výkon veřejné správy je službou veřejnosti, zaměstnanec ji vykonává na vysoké odborné úrovni, kterou si studiem průběžně prohlubuje, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.
2. Zaměstnanec jedná korektně s ostatními zaměstnanci úřadu i se zaměstnanci jiných úřadů veřejné správy.
3. Zaměstnanec činí rozhodnutí a řeší záležitosti objektivně na základě jejich skutkové podstaty, přihlížející pouze k právně relevantním skutečnostem, a bez zbytečných průtahů. Nejedná svévolně k újmě jakékoliv osoby, skupiny osob nebo orgánu či složky právnické osoby, ale naopak prosazuje práva a oprávněné zájmy občanů.

#### **Článek 3 Střet zájmů**

1. Zaměstnanec nepřipustí, aby došlo ke střetu jeho soukromého zájmu s jeho postavením jako zaměstnance ve veřejné správě. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy.
2. Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.

---

<sup>1)</sup> P ř í l o h a k usnesení vlády ze dne 21. března 2001 č. 270

3. Pokud si není zaměstnanec jist, zda jde o činnost slučitelnou s jeho podílem na výkonu veřejné správy, projedná záležitost se svým nadřízeným.

#### **Článek 4 Politická nebo veřejná činnost**

1. Zaměstnanec jedná při výkonu veřejné správy politicky nestranným způsobem.
2. Zaměstnanec nebude vykonávat takovou politickou nebo veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru občanů v jeho schopnost nestranně vykonávat své služební povinnosti.

#### **Článek 5 Dary a jiné nabídky**

1. Zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá dary, úsluhy, laskavosti, ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit nebo zdánlivě ovlivnit rozhodování ve věci, narušit profesionální přístup k věci, nebo která by bylo možno považovat za odměnu za práci, která je jeho povinností.
2. Zaměstnanec nedovolí, aby se v souvislosti se svým zaměstnáním ve veřejné správě dostal do postavení, ve kterém je zavázán oplatit prokázanou laskavost, nebo které jej činí přístupným nepatřičnému vlivu jiných osob.
3. Pokud je zaměstnanec v souvislosti s jeho zaměstnáním ve veřejné správě nabídnuta jakákoli výhoda, odmítne ji a o nabídnuté výhodě informuje svého nadřízeného.
4. Zaměstnanec se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, které by mohlo snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti, nebo dokonce zavdat příčinu k vydírání zaměstnance v důsledku jeho jednání v rozporu s právními předpisy nebo etickými normami.

#### **Článek 6 Zneužití úředního postavení**

1. Zaměstnanec nevyužívá výhody vyplývající z jeho postavení, ani informace získané při výkonu veřejné správy pro svůj soukromý zájem. Je jeho povinností vyhnout se konfliktům zájmů i předcházet takovým situacím, které mohou podezření z konfliktu zájmů vyvolat.
2. Zaměstnanec nenabízí ani neposkytuje žádnou výhodu jakýmkoliv způsobem spojenou s jeho postavením ve veřejné správě, pokud to zákon neumožňuje.
3. Zaměstnanec neuvádí vědomě v omyl ani veřejnost ani ostatní zaměstnance v úřadu.
4. S informacemi získanými při výkonu veřejné správy zaměstnanec nakládá s potřebnou důvěrností a poskytuje jim příslušnou ochranu. Přihlíží přitom náležitě k právu veřejnosti na přístup k informacím v rozsahu daném příslušnými zákony.

## **Článek 7**

### **Oznámení nepřípustné činnosti**

1. Zaměstnanec vynakládá veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů, zařízení a služeb, které mu byly svěřeny. V případě, že zjistí ztrátu nebo újmu na majetku ve státním vlastnictví nebo na majetku ve vlastnictví územních samosprávných celků, podvodné či korupční jednání, oznámí tuto skutečnost nadřízenému vedoucímu zaměstnanci, popřípadě příslušnému orgánu činnému v trestním řízení.
  
2. V případě, že je zaměstnanec požádán, aby jednal v rozporu s právní úpravou, nebo způsobem, který představuje možnost zneužití úřední moci, odmítne takové jednání a oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému.