

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**  
bakalářské kombinované studium  
2003–2006

Kateřina Humrová

**Psychické násilí v zaměstnání**  
**Psychical violence at work**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Praha 2009**

Vedoucí práce: ..... PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

## **Poděkování**

Poděkování patří vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph. D.. Děkuji za její obětavost, odbornou pomoc, cenné rady a připomínky k mé práci.

**P r o h l a š u j i ,**

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

30. 5. 2009, Kateřina Humrová

## **ANOTACE**

Psychické násilí v zaměstnání – mobbing - je vážným problémem. Významně ovlivňuje psychické i fyzické zdraví pracovníků a přesto mu není věnována dostatečná pozornost. Příčiny tohoto jevu jsou v osobnosti mobbera, špatně nastavené firemní kultuře, a především ve stylu řízení. Vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že mobbing nemá negativní důsledky pouze pro oběť, ale rovněž i pro celou firmu. Měli by se naučit této situaci předcházet a řešit ji. Většinou jsou totiž odstraňovány pouze následky a nikoliv příčiny. Cílem mé práce je poukázat na nebezpečnost tohoto patologického jevu a důsledky, které mobbing způsobuje.

**Klíčová slova:** mobbing, mobber, psychické násilí

## **ANNOTATION**

Psychical violence at work – mobbing – it is a serious problem. It significantly influences health of workers, and despite there is not enough devoted attention to that problem. Reasons of the phenomenon are in the mobber's personality, badly adjusted firm culture, and mainly in the style of managing. The managers should realise mobbing does not have negative effects only for the victim, but for all company as well. They should learn to prevent and solve this situation. Mostly only results but not reasons have been removed. The aim of my work is to refer to dangerousness of this pathological phenomenon and its reasons which is mobbing causing.

**Keywords:** mobbing, mobber, psychical violence

## OBSAH

0	Úvod	7
1	Mobbing	9
1.1	Výzkumy mobbingu v České republice	10
<b>2</b>	<b>Sexuální obtěžování</b>	<b>13</b>
2.1	Aktéři sexuálního obtěžování	14
2.2	Důsledky a obrana proti sexuálnímu obtěžování	15
<b>3</b>	<b>Problematika mobbingu v souvislostech</b>	<b>16</b>
3.1	Příčiny mobbingu	16
3.2	Příčiny bossingu	16
3.3	Formy mobbingu	18
3.4	Formy bossingu	20
3.5	Typický pachatel mobbingu	21
3.6	Typický pachatel bossingu	23
3.7	Typická oběť	25
3.8	Typická odvětví ohrožená mobbingem	26
<b>4</b>	<b>Mobbingový proces</b>	<b>28</b>
4.1	Fáze mobbingového procesu	28
4.1.1	Konflikt se konstruktivně neřeší	29
4.1.2	Nástup systematického teroru	29
4.1.3	Případ se stává oficiálním	30
4.1.4	Vyloučení oběti	31
<b>5</b>	<b>Důsledky mobbingu</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>Možnosti obrany</b>	<b>36</b>
6.1	Šance na urovnání konfliktu	36
6.1.1	Aktivní obrana	36
6.1.2	Obrana s pomocí zaměstnavatele	38
6.1.3	Obrana s pomocí odborů	39
6.1.4	Obrana s pomocí ostatních institucí	40
6.1.5	Právní možnosti obrany	41
6.2	Odchod oběti mobbingu z organizace	43

<b>7</b>	<b>Prevence</b>	45
7.1	Prevence volbou správného stylu řízení, bezpečná kultura	45
7.2	Formy prevence	47
<b>8</b>	<b>Závěr</b>	49
<b>9</b>	<b>Soupis bibliografických citací</b>	51
<b>10</b>	<b>Bibliografie</b>	53
<b>11</b>	<b>Přílohy</b>	54

## 0 ÚVOD

Tématem této práce je násilí, a to konkrétně ty formy násilí, se kterými se můžeme setkat na pracovišti. K tomuto tématu mě přivedla osobní zkušenost s mobbingem. S tímto patologickým jevem jsem se setkala jako nadřízený pracovník ve své firmě. Bohužel jsem ho řešila stejně tak jako mnoho dalších vedoucích pracovníků. Po několika pokusech o smírné řešení konfliktu, jsem oběť propustila. Kolektiv, který byl zvyklý si svoje frustrace odreagovávat na obětním beránku, však ve svých zhoubných aktivitách pokračoval. Situaci bylo nutné řešit znovu a po předchozí zkušenosti jsem ji nechtěla vyřešit stejným způsobem. Nakonec se mi podařilo odhalit mobbera a rázně mu dát najevo, že takovou formu jednání s kolegy nebudu tolerovat.

Na celé problematice je hrozivá skutečnost, že potenciálně se může násilníkem stát kdokoliv z nás. Problém je o to vážnější, že většinou se o něm veřejně příliš moc nehovoří. Oběť sama se často cítí spíše provinile a ostatní kolegové násilníka na pracovišti málokdy stojí o to, aby si sami „pálili prsty“. Ten, kdo je mobbingem postizen, raději nestojí o zvýšenou pozornost ze strany kolegů a ten, kdo se na něm účastní, se tím určitě příliš chlubit nebude.

Cílem mé práce je přinést komplexní pohled na problematiku násilného jednání v pracovněprávních vztazích, od obecné definice násilí a agrese po konkrétní způsoby násilného jednání ať už ze strany zaměstnanců či zaměstnavatelů.

Práce je rozdělena do osmi kapitol. Úvodní kapitola by měla přinést pohled na základní formy násilí na pracovišti. Zde bylo mým cílem seznámit čtenáře s obsahem v dnešní době běžně používaných pojmů označujících jednotlivé formy násilí na pracovišti, a to pojmů mobbing, bossing, staffing. Dále by tato kapitola měla osvětlit rozdíl v používání pojmů šikana a mobbing. Rovněž seznamuje s výsledky realizovaných mobbingu v České republice.

Druhá kapitola se věnuje jedné z forem násilí na pracovišti a to sexuálnímu obtěžování. Specifikuje rozdílnosti v motivech mobbingu a sexuálního obtěžování, zabývá se jeho příčinami, hledá typického pachatele, řeší důsledky a dotýká se možností obrany.

Co je příčinou výskytu násilí na pracovišti? Je možné vymezit typickou oběť a typického pachatele? Může se obětí tohoto druhu násilí stát kdokoliv nebo jen člověk s určitými osobnostními charakteristikami? Jaké jsou typické metody a strategie užívané pro mobbing? Na tyto otázky by měla přinést odpověď kapitola třetí.

Mobbing není jednorázovým incidentem, ale naopak jde o chování, které přetrvává po delší časový úsek. Jedním ze znaků mobbingu je právě jeho délka trvání. Abychom totiž mohli konstatovat, že se v daném případě jedná o mobbing, je nutné mimo naplnění dalších kritérií, aby takové jednání trvalo minimálně po dobu šesti měsíců. Vzhledem k této skutečnosti, pozorujeme u mobbingu určitý vývoj chování zúčastněných osob, který lze rozčlenit na určité fáze. Vymezení a popis těchto fází je obsahem čtvrté kapitoly.

Mobbing je pro člověka velmi nebezpečný. Jde o formu psychického násilí. To je obecně vnímáno jako mnohem závažnější než násilí fyzické. Rány na duši se hojí hůře, pokud vůbec k jejich zhojení někdy dojde. Závažné je, že se následky mobbingu projevují nejen po psychické stránce, ale i po stránce fyzické. Existují rady, jak se mobbingu vyhnout, případně alespoň eliminovat jeho následky. Přehled důsledků šikany a pojednání o mimoprávní obraně proti mobbingu či sexuálnímu obtěžování na pracovišti obsahují pátá a šestá kapitola.

Obecně je vždy prevence patologického jevu lepší než řešení jeho důsledků. Nejinak je tomu i u mobbingu. O možných formách prevence pojednává kapitola sedmá.

Mobbing je závažným jevem, který se dotýká mnoha lidí a proto si zasluhuje pozornost.

# 1 MOBBING

Hledáme-li původce tohoto pojmu, narazíme na dvě jména: Konrad Lorenz a Heinz Leymann. Označení mobbing používal rakouský etolog Konrad Lorenz (1903-1989) v případech, kdy popisoval takzvanou teritorialitu zvířat, hájení území před vetřelcem. Mobbingem je z takového pohledu útok domovské smečky na vetřelce s cílem vypudit jej ze svého teritoria. O masové rozšíření pojmu mobbing v souvislosti s určitými způsoby chování na pracovištích se zasloužil Němec Heinz Leymann (1932-1999). Během své praxe lékaře a psychologa se věnoval zejména pacientům s komunikačními a vztahovými problémy na pracovišti. Na základě svých četných pozorování konstatoval, že se pracovníci firmy v mnoha případech chovali ke svému kolegovi způsobem "útočící smečky". Proto takové metody označil Leymann jako mobbing (Beňo, 2003, s. 7 – 8). Mobbing je slovo převzaté z anglického slovesa „to mob“, což se dá přeložit jako „vulgárně vynadat“, „vrhnout se na“, „dotírat“, „obtěžovat“. Ještě před pár lety si nikdo pod tímto pojmem neuměl nic představit. Za krátkou dobu, zato však velmi rychlým tempem, si toto téma získává prostor v médiích a setkává se přitom s obrovským zájmem.

Často, když spolu lidé tráví delší čas, dochází ke konfliktům. Konflikt je zcela přirozenou součástí lidského života a objevuje se tudíž i v pracovních vztazích. Konflikt je rozpor, střet mezi protichůdnými tendencemi. Jednotlivé konflikty, neshody, které nás vytrhávají z každodenní pracovní jednotvárnosti, hlasité hádky mezi kolegy, neškodnou šuškanou nelze ještě označit za mobbing. Se stresovými situacemi, které tyto názorové střety přinášejí, je třeba se naučit žít a umět se s nimi vyrovnat.

Nebezpečné začnou být mezilidské vztahy až ve chvíli, kdy někdo druhý systematicky, cíleně a často i protiprávně zasahuje do pracovního i soukromého života jiného člověka. Mobbing tedy můžeme definovat takto: „Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).“ (Kratz, 2005, s. 16)

V souvislosti s psychickým násilím na pracovišti se setkáváme i s pojmem „bullying“. „Bullying“, který bývá překládán jako tyranizování, zastrašování, šikanování, je odvozen od

podstatného jména bully - brutální člověk. Tento termín je používán v anglosaských zemích a v podstatě jej lze považovat za ekvivalent pro mobbing.

Mobbing může mít několik podob. Pokud vedoucí pracovníci vystavují své podřízené psychoteroru, jedná se o bossing. Můžeme se setkat i s termínem „*chairing*“ z anglického chair – židle, který se používá pro neférové metody, které uplatňují vedoucí pracovníci v boji o vedoucí pozici. Naopak, útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky s cílem je zničit nebo znemožnit nazýváme staffing. Termín „*staffing*“ z anglického „*staff*“ – personál, označuje chování podřízených vůči nadřízenému, které má vést k jeho sesazení (Beňo, 2003, s. 42).

Někdy se setkáváme i s termínem šikana na pracovišti. Nepovažuji však spojení tohoto termínu s psychickým násilím na pracovišti za vhodné, tento termín spíše úzce souvisí s vojenským prostředím a v poslední době bohužel stále více s prostředím školy. „Zatímco v případě šikany jde o relativně primitivní a bezprostřední ponižování, zesměšňování nebo týrání, jsou u tzv. mobbingu, ..., formy ubližování a agrese mnohem rafinovanější, netransparentnější a složitější.“ (Beňo, 2003, s. 42)

Šikana se podstatně liší v motivech – zatímco běžné šikanování je charakterizováno iracionální touhou po moci a vytvářením falešného pocitu bezpečí, může mobbing mít nepřehlédnutelné racionální motivy (např. odstranění nepohodlného zaměstnance, odstranění konkurence...).

## **1. 1 Výzkumy mobbingu v České republice**

Výzkumem mobbingu v České republice se již několikrát zabývala například agentura Gfk Praha s. r. o.. Výzkum probíhal konkrétně v letech 2001, 2003, 2005 a 2008. Ve všech výzkumech použila Gfk své reprezentativní šetření v rámci populace (GfK Omnibus). Vzorek respondentů byl vybrán metodou náhodného výběru (Random Address). Z dotazování byly vyloučeny osoby, které nejsou v současné době v pracovním poměru (např. důchodci či nepracující studenti). Konečné vzorky se proto skládaly z respondentů, kteří pracují, a kteří tudíž mohou mít s tímto problémem osobní zkušenosti (Stárová, 2003, 2005).

Výsledkem výzkumu v roce 2003 bylo zjištění, že „některou z forem mobbingu na vlastní kůži pocítilo 28 % osob. Za nejčastější projevy takovéto šikany můžeme označit zadávání nesmyslných pracovních úkolů, ukládání nekvalifikované práce, nedoceňování již provedené činnosti, zesměšňování a pomlouvání osoby v rámci pracovního kolektivu. Oběti šikany jsou také často okřikovány, jejich práce je podrobována neustále kritice. Formy fyzického násilí jsou uplatňovány pouze v minimálním počtu případů. Téměř čtvrtina postižených je některé z forem mobbingu vystavována jednou týdně i častěji, více než polovina (54 %) potom po dobu delší než jednoho roku. Ve srovnání s rokem 2001, kdy bylo společností GfK Praha provedeno šetření zabývající se mobbingem poprvé, vzrostl počet osob uvádějících osobní zkušenost s některou z forem šikany, a to o 12 procentních bodů. Mobbingu ale stále zůstávají více a častěji vystavovány osoby mladší (do 29 let), a ty s nižší úrovní dosaženého vzdělání.“ (Stárová, 2003)

V roce 2005 mělo zkušenost s mobbingem 17 % pracující populace starší 14 let. Postižení jedinci byli opět vystavováni všem formám mobbingu – od mírnějších forem, jako jsou například ukládání nekvalifikované či nesmyslné práce, neustálá kritika pracovních výkonů, urážení či zesměšňování, až po ojedinělé případy vyhrožování fyzickým násilím. Téměř čtvrtina postižených je některé z forem mobbingu vystavována alespoň jednou týdně, téměř polovina všech (47 %) pak po dobu delší než jeden rok. „Ve srovnání s posledním provedeným výzkumem z února 2003 došlo k poklesu osob vystavovaných některé z forem šikany, a to o 12 procentních bodů. Problematika mobbingu přestává ale být jen záležitostí nejmladších věkových kategorií a osob se základním vzděláním. Výsledky ukazují na skutečnost, že šikaně jsou v současné době častěji než dříve vystavovány i osoby střední generace (zejména ženy) a také lidé s vyšší úrovní dosaženého vzdělání.“ (Stárová, 2005)

Z výzkumu v roce 2008 vyplynulo, že osobní zkušenost s mobbingem má 16% populace starší 14 let. Formy mobbingu a skupiny populace, kterých se mobbing dotýká, zůstávají stejné jako v minulých letech.

Výsledky ukazují znepokojivou skutečnost. Současný trh práce začíná více vyřazovat zaměstnance s dlouholetou pracovní zkušeností a tím pádem i s vyšším věkem. Tato skupina se pak obvykle špatně zařazuje do dalšího pracovního procesu. Lidé ve věku kolem padesáti

let v evidenci úřadu práce jsou v kategorii nezaměstnaných déle než jeden rok nejpočetnější skupinou a i po této době často nové pracovní uplatnění nenajdou.

## 2 SEXUÁLNÍ OBTĚŽOVÁNÍ

Sexuální obtěžování je hostilní a nepřátelské chování na pracovišti a podle některých odborníků je druhem mobbingu. Problém sexuálního obtěžování je ve svém obsahu široce spektrálním jevem a je námětem pro mnohé samostatné práce. Zcela jistě si tuto pozornost vyžaduje pro svoji aktuálnost i naléhavost v této práci se mu věnuji pouze v teoretické části z pohledu součásti šikanujícího jednání.

V českém kulturním prostředí získal pojem "sexual harassment" ironický podtext, k němuž významně přispěl spisovatel Josef Škvorecký, který jej přejmenoval na "sexuální harašení". Rozhodně se však nejedná o úsměvný problém, kterému u nás není věnována dostatečná pozornost. Zákon č. 262/2006 Zákoník práce Hlava IV, § 16, § 17 – Rovné zacházení, zákaz diskriminace a důsledky porušení práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů (2008, s. 30), definuje sexuální harašení jako „...stav, kdy dochází k jakékoliv formě verbálního, neverbálního nebo fyzického jednání sexuální povahy, a to v místě, kde je práce konána, a jehož záměr nebo důsledek vede k porušení důstojnosti osoby nebo vytváří zastrašující, nepřátelské, zahanbující, ponižující, urážející nebo zneklidňující prostředí.“(Zákoník, 2008, s.30) Dle Zákoníku práce (2008, s. 30) je sexuální obtěžování považováno za diskriminaci na základě pohlaví. Za diskriminaci se považuje i podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.

Pojem sexuálního obtěžování v sobě zahrnuje různé formy chování (viz. Příloha A). Důležitou roli zde hraje subjektivní hodnocení těchto forem chování obětí a dále také způsob jakým toto chování prožívá, nikoli chování samotné. Vždy však hraje roli moc. Z analýzy sexuálního obtěžování v České republice provedené Sociologickým ústavem akademie věd ČR (Křížková, Maříková, Uhde, 2006) vyplývá, že z tohoto hlediska lze shrnout důležité aspekty sexuálního obtěžování:

- sexuální obtěžování není projev sexuální přitažlivosti, jde primárně o uplatnění moci (většinou mužů nad ženami);
- toto užití moci ženy, popř. muže izoluje a degraduje;
- protože pachatelem je v drtivém procentu případů muž, je třeba vnímat sexuální obtěžování jako odraz postoje mužů vůči ženám ve společnosti.

## 2.1 Aktéři sexuálního obtěžování

Existuje typická oběť sexuálního obtěžování? Dle Brigitte Huberové (1995, s. 82) si v zásadě před sexuálním obtěžováním nemůže být jistá žádná žena, ale nadprůměrně často bývají ohrožené mladší ženy mezi 20. a 30. rokem, které ještě nemají stálé místo. Dále pak ženy na středním stupni hierarchie a ženy, které pracují ve sférách, kde dominují muži.

Huberová (1995, s. 82) zveřejňuje výsledky studie provedené v německy mluvících zemích. Dle těchto je typickým pachatelem sexuálního obtěžování muž mezi 40 a 50 lety, který je ženatý a má děti. Jak dokládá studie, dochází k útokům nejčastěji na stejné úrovni, jelikož 25% pachatelů tvoří bezprostřední kolegové a 21% nadřízení pracovníci. Zbytek v této studii připadá na zákazníky, klienty, pacienty, výchovné pracovníky.

Na základě svých dlouholetých zkušeností charakterizovala rakouská státní zástupkyně I.N. Leitnerová (Novák, Capponi, 1996, s. 91) typy sexuálně obtěžujících šéfů (právě obtěžování šéfem mívá pro oběť nejrozsáhlejší následky v oblasti pracovněprávních vztahů).

- „Císař pán“ podniku má zafixováno ve svém podvědomí „právo první noci“. Pokud je odmítnut je na řadě výpověď, pokud se mu vyhoví, tak využije a odhodí.
- „Žoviální táta“ je hodný, slušný, žoviální na pohled, ale stále lačný kdykoliv.
- „Sprosták“ je většinou cynik, který si vybírá ženy, které mají ztíženou možnost obrany, cizinky, pomocný personál.
- Dalším typem je „Romeo“. Neumí prohrávat a v případě odmítání je z něj nepřítel.

## 2.2 Důsledky a obrana proti sexuálnímu obtěžování

Sexuální obtěžování je téma, které je v české společnosti bagatelizováno. Přezkoumány z pohledu důvěryhodnosti bývají spíše oběti, hledají se okolnosti, kterým měla

napadená osoba předejít a jak se neměla chovat. Možností obrany není, ostatně jako u ostatních mobbingových aktivit, mnoho. Dokazování erotických ataků je problematické. Odchod oběti z pracoviště je nejčastějším řešením takové situace. Nejhorší situace pro oběť je sexuální obtěžování ze strany nadřízeného, kde je úspěšná obrana téměř nemožná.

Přitom důsledky sexuálního obtěžování mohou oběť poznamenat na celý život. Mnoho žen hovoří o psychosomatických obtížích, poruchách spánku, úzkostlivých snech, poruchách v příjmu potravy, alergických reakcích. Postižení se často stávají dvojnásobnými oběťmi. Nejprve je poniží pachatel a pak začnou bojovat z nepřátelskými útoky v okolí. Důsledky pro pachatele bývají zpravidla nulové. (Huberová, 1996, s. 82).

Schopnost českého právního systému ochránit oběti před sexuálním obtěžováním a možnými negativními kariérními dopady v případě, že se začne bránit, je téměř nulová. Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích má upravovat tzv. antidiskriminační zákon. Zákoník práce se v § 17 (2008, s. 30) na tento zákon odvolává a právní možnosti obrany oběti proti sexuálnímu obtěžování dále neřeší. Zde však dochází k paradoxu, který mě utvrdil v dojmu, že česká společnost problém sexuálního obtěžování považuje za okrajový. Česká republika je poslední zemí Evropské unie, která tento antidiskriminační zákon nepřijala (resp. jednou již přijat byl, ale po vetu prezidenta byl vrácen do Poslanecké sněmovny) a jeho další přijetí provázají neskutečné peripetie. Pád vlády a připravované předčasné volby jeho přijetí prakticky zastavily. Paradoxem tedy je, že se jeden platný zákon odvolává na další, který ovšem neplatí. Jistě, diskriminaci vylučuje Ústava České republiky, ale ta podle některých odborníků řeší pouze vztahy státu a občana, občana samotného přímo k ničemu nezavazuje .

Z analýzy sexuálního obtěžování v České republice Sociologického ústavu akademie věd ČR (Křížková, Maříková, Uhde, 2006) vyplývá, že se nejedná o marginální, ojediněle se vyskytující nebo uměle vytvářený jev. Sexuální obtěžování naprosto běžnou součástí života některých organizací v ČR.

Dle mého názoru v české společnosti neustále převládá patriarchální vzorec vnímání ženy jako sexuálního či estetického objektu a muže jako profesionála. Dokud se toto vnímání alespoň částečně nezmění, nezmění se mnoho ani ve fenoménu sexuálního obtěžování.

## 3 PROBLEMATIKA MOBBINGU V SOUVISLOSTECH

### 3.1 Příčiny mobbingu

Dle Huberové (1996, s. 16) je prvotním spouštěčem mobbingu konflikt. Většinou se jedná o konflikt banální. Konfliktní střety jsou na pracovišti celkem běžné a ne každý konflikt vede k mobbingu. Spouštěčem mobbingu se stává až konflikt, který není správně urovnán. Rozhodujícím faktorem pro správné řešení konfliktních situací na pracovišti je pracovní klima (Huber, 1995, s. 17).

Leymann (1996) uvádí jako hlavní spouštěče mobbingu následující faktory:

- nedostatečné dovednosti pro vedení lidí;
- nízká schopnost vypořádat se s konfliktem;
- permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů;
- firemní kultura s nízkou úrovní etiky;
- nedostatky ve vnitropodnikových strukturách;
- strach před ztrátou zaměstnání;
- napjatá ekonomická situace;
- závist a konkurenční vztahy – konkurenční myšlení;
- podstatné rozdíly v míře tolerance;
- destruktivní zacházení s chybami či omyly;
- struktura osobnosti mobbovaného i mobbujícího.

### 3.2 Příčiny bossingu

Bossing – jedna z forem mobbingových aktivit není nejčastější formou projevu agrese na pracovišti. Dle výzkumů největší německé odborové centrály:

- přichází mobbing ve 44% případů ze strany kolegů;
- ve 37% ze strany nadřízeného;
- v 10% se na mobbingu podílejí společně kolegové i nadřízený pracovník;
- ve zbytku případů jsou iniciátoři mobbingu podřízení (Beňo, 2003, s. 64).

Důsledky bossingu jsou však zhoubnější než u ostatních forem mobingových aktivit, kde iniciátoři jsou kolegové. Zde totiž nejde „jen“ o společenské kontakty a pocit osobního štěstí, ale jedná se i odbornou identitu, kariéru a z ekonomické hlediska o vlastní existenci. Rovnoprávná obrana sotva připadá v úvahu, protože nadřízený jedná z titulu své delegované moci (Huberová, 1995, s. 94).

Také bossing začíná zpravidla neřešeným konfliktem, ale jeho výskyt není oproti ostatním formám mobbingu vždy nutný. Bossing je spíše agresí ze strany nadřízeného. Příčiny bossingu se také nepatrně liší od příčin ostatních mobingových aktivit. Dle Huberové (1995, s. 98-100) jsou nejčastějšími příčinami bossingu:

- Častou příčinou je *hněv na organizaci*. „Jakmile se v průběhu normální práce vždy znovu a znovu vyskytují těžkosti, začnou se rychle vznášet nesprávná obvinění. Mnoho představených raději stanoví podřízené zodpovědnými za veškeré problémy, než aby hledali skutečné řešení.“ (Huberová, 1995, s. 98)
- Mnozí nadřízení přenášejí tlak, kterému musí čelit na své podřízené. Někdy je postižen celý kolektiv, někdy si nadřízený najde „obětního beránka“. Tento *tlak shora* je jednou z příčin bossingu.
- Další příčinou je *touha po moci*.
- Příčinou patologických vztahů mezi nadřízeným a podřízeným mohou být *osobní důvody*. Podřízený má vyšší vzdělání, diametrálně odlišné chování, nadřízený může žárlit na šťastný osobní život podřízeného nebo na jeho oblíbenost mezi ostatními.

Strach – nejčastější a nejzávažnější příčinou, která vede k bossingu, je subjektivní strach v nejrůznějších podobách:

- Nadřízený je zodpovědný za pracovní výkon svých podřízených a zákonitě se musí obávat, že ztratí přehled. *Strach ze ztráty kontroly* se stane hrozivějším, když nadřízený musí počítat s pasivním odporem určité skupiny či celého týmu.
- Podřízený, který má velký přehled nebo je např. tvůrčí typ může pro nadřízeného představovat skutečnou hrozbu. *Strach z převahy*, že dříve či později bude muset ustoupit lepšímu, více kompetentnímu, nápaditějšímu spolupracovníkovi může být zcela oprávněný.

- Největší strach nadřízeného se týká otázky, co si jeho podřízení o něm myslí – *strach z nevyslovených myšlenek*. Touha po uznání je vlastní každému člověku. Vedoucí, který se obává, že ho někteří podřízení nehodnotí dobře, či jím dokonce opovrhují, je silně znepokojen a to se logicky promítá do jeho vztahu k podřízeným (Huberová, 1995, s. 98-100).

### 3.3 Formy mobbingu

Jaké chování je tedy pro mobbing typické? Heinz Leymann vytvořil seznam konkrétních situací nebo forem chování, které lze označit jako mobbingové (Beňo, 2003, s.152-154). Důležitá je četnost výskytu těchto situací. Pokud se níže uvedené formy chování objevují nejméně 1 x v týdnu po dobu minimálně šesti měsíců tzv. „Leymannův limit“ (Beňo, 2003, s.74), lze hovořit o mobbingu. Tyto formy chování rozdělit do pěti kategorií:

- Kategorie I – útoky na možnost oběti se vyjádřit, příp. se někomu svěřit
  - nadřízený omezuje možnost oběti se vyjádřit (něco sdělit);
  - dotyčná osoba je neustále přerušována;
  - kolegové omezují možnost oběti se vyjádřit;
  - oběť je terčem hlasitých nadávek nebo křiku;
  - práce oběti je neustále kritizována;
  - neustále je kritizován soukromý život oběti;
  - oběť je objektem či terčem „teroru po telefonu“;
  - oběti je ústně vyhrožováno;
  - oběti je vyhrožováno písemně;
  - oběti je upírán kontakt prostřednictvím znevažujících pohledů nebo gest;
  - oběti je upírán kontakt prostřednictvím různých náznaků či odmítnutí, aniž by jí to bylo řečeno přímo.
- Kategorie II – útoky na sociální (mezilidské) vztahy
  - s obětí „se nemluví“
  - nenechává se, aby nás mohla oběť oslovit či se k nám přihovořit;
  - oběť je posazen/a do místnosti, která je daleko od ostatních kolegů;
  - kolegům je „zakazováno“ s obětí mluvit;
  - s obětí je zacházeno, jako kdyby „byla vzduch“.

- Kategorie III – útoky s dopadem na pověst, úctu a vážnost za zády oběti jsou o ní šířeny „zlé řeči“;
  - rozšiřují se pomluvy o oběti;
  - dotyčná osoba je vysmívána či zesměšňována;
  - oběť je v podezření, že není duševně zcela v pořádku;
  - oběť se má prý nechat vyšetřit psychiatrem;
  - na adresu případného postižení oběti se dělají vtipy;
  - je imitována chůze oběti, hlas či gesta za účelem tuto osobu znevážit či zesměšnit;
  - je napadáno politické či náboženské přesvědčení oběti;
  - soukromý život oběti je předmětem různých vtipů;
  - je znevažována a zesměšňována národnost oběti;
  - oběť bývá nucena vykonávat práce, které zraňují její sebevědomí a sebeúctu;
  - pracovní nasazení a výkon oběti je znevažován a hodnocen neobjektivním způsobem;
  - rozhodnutí dotyčné osoby jsou zpochybňována, příp. nejsou brána vůbec v potaz;
  - oběť je terčem obscénních nadávek a jiných znevažujících výrazů;
  - oběť je předmětem sexuálního zájmu a jsou ji činěny verbální sexuální nabídky.
  
- Kategorie IV – útoky na kvalitu pracovní a životní situace
  - oběti nejsou přidělovány žádné pracovní úkoly;
  - oběti bývá odebrána možnost jakéhokoli zaměstnání, a dokonce nesmí na pracovišti vykonávat ani činnost, kterou si vymyslí sama;
  - oběť dostává nesmyslné pracovní úkoly;
  - oběť dostává úkoly, které jsou hluboko pod úroveň jejích dovedností a možností;
  - oběť dostává stále nové úkoly;
  - oběť dostává úkoly, které poškozují její osobu či pověst;
  - oběť dostává úkoly, které přesahují její kvalifikaci s úmyslem prokázat její neschopnost či dotyčnou osobu blamovat či zdiskreditovat.
  
- Kategorie V – útoky na zdraví
  - oběť je nucen/a do práce, která poškozují její zdraví;
  - oběti je vyhrožováno fyzickým násilím;
  - vůči oběti je použito mírnějšího násilí, aby si „to lépe zapamatovala“;

- oběť je tělesně zneužívána;
- oběti jsou jí způsobeny výdaje s úmyslem poškodit;
- oběti jsou způsobeny fyzické škody doma nebo na pracovišti.

Zajímavé je, že ženy a muži – pokud se stanou mobbery – používají odlišné formy chování. Ženy dávají přednost aktivním formám, zakládají si více na detailech. Muži pak upřednostňují pasivní formy a vyvíjejí větší tlak.

Dle Huberové (1995, s. 25) patří k typicky ženským metodám:

- posmívání se zevnějšku;
- šíření pomluv;
- štvání za zády oběti – upírání možnosti se otevřeně vyjádřit;
- neustálé narážky bez konkrétního vysvětlení;
- stálá kritika domnělých i skutečných chyb;
- oběť nedokončí jedinou větu, je neustále přerušována.

Typicky mužské metody jsou:

- totální ignorování osoby – při rozhovorech je vynechávána, v případech kdy mluví se od ní mobber odvrací;
- cynické poznámky o jeho osobních stanoviscích a jeho způsobu života;
- neustálé upozorňování na slabé stránky oběti, oběť je systematicky shazována;
- namísto argumentů výhrůžky, někdy i násilím;
- podsouvání nevděčné činnosti, jejíž smysl je oběti utajen.

### 3.4 Formy bossingu

Stejně tak jako jsou odlišné příčiny bossingu, jsou i jeho projevy jiné. Beňo (2003, s. 65) uvádí situace a formy chování typické pro bossing:

- oběť bývá veřejně znevažována a zostuzována před týmem svých kolegů;
- oběti je přidělována práce, která je nad její síly;
- oběti je přidělována práce, která je hluboce pod jejími schopnostmi a možnostmi;
- tým dostává od vedoucího signály, že pracovník je nežádoucí. „tým“ již pak vykoná zbytek „špinavé práce“;

- vedoucí zbaví oběť privilegií, které doposud měla (služební auto, volnější příchody a odchody, přístup k e-mailu atp.);
- oběť je činěna odpovědnou za chyby, které zjevně nemohla udělat;
- pracovník je zesměšňován, sekýrován;
- pracovník je zbaven přísunu informací, které ke své práci potřebuje.

Huberová (1995, s.100-101) výše uvedené formy chování typické pro bossing doplňuje o následující strategie:

- metoda Achillovy paty - oběť musí zásadně vykonávat práce, které jsou jí, jak je všeobecně známo, velmi nepříjemné. I když se kolegové nabízejí, že práci vykonají za ní, že jim činnost nevádí nebo se jim dokonce líbí, nadřízený trvá na svém.
- trvalá kontrola – činnost a přítomnost oběti je kontrolována nad rámec běžný ve firmě.
- překvapující útoky – rozhodnutí, která se postiženého týkají se dělají za jeho zády (např. během jeho nemoci, dovolené).

### **3.5 Typický pachatel mobbingu**

Autoři věnující se této problematice mobbingu shodně tvrdí, že typického pachatele nelze přesně charakterizovat. Obecně se zdůrazňuje, že obvykle záleží na vnějších sociálních podmínkách, zda se mobbing projeví. Patří mezi ně přítomnost mnoha nevyhraněných sociálních subjektů, jež nepříznivému vývoji situace jen nečinně přihlížejí, či se z různých důvodů na stranu mobbera přidávají.

Pokud má být mobber úspěšný ve svém tažení, nemůže se zpravidla obejít bez svých kolegů či podřízených. V první řadě je musí přesvědčit, že jím vyhlédnutý pracovník je nebezpečným především pro ně. Obvykle z tohoto důvodu působí jako přesvědčivý, dobrý, přející, starostlivý a předvídavý kolega nebo nadřízený. Čím víc je přesvědčí o nebezpečnosti respektive nevhodnosti konkrétního člověka, tím víc mu budou ochotni pomáhat.

Ze sociální psychologie víme, že pocit nebezpečí lidi sblíží a spojuje a to dokonce i tehdy, když je nebezpečí fiktivní. Reálné nebezpečí nemusí existovat, stačí zažít pocit z ohrožení.

Field (2007) srovnává mobbera s literární postavou Jekylla a Hyda. Hyde je k oběti zlý, sprostý, jízlivý, zlomyslný a mstivý, zatímco za přítomnosti svědků (Jekyll) je bezelstný, milý, nevinný, někdy až okouzující. Pravdu, že Hyde je skutečná osoba a Jekyll pouze role, však znají jen mobber a jeho oběť.

Dle Huberové (1995, s. 23-24) lze pachatele mobbingu rozlišit takto:

- Určujícím činitelem, původcem stále nových metod mobbingu jsou *strůjci*. Mohou si slíbovat vlastní výhody, či se chtějí zbavit pocitů frustrace. Mnozí z nich jednájí sami, jiní si v kolektivu hledají spojení.
- Dalším typem pachatelů mobbingu jsou *náhodní pachatelé*. Dlouhotrvající spor vznikl z konfliktu mezi dvěma účastníky a rozvinul se v trvalý spor. Jde o boj vyrovnaný, dokud jeden nezíská převahu. Potom hraje hlavní úlohu morální úroveň mobbera, jestli zlomyslností zanechá nebo protivníka zničí
- Nejčastější skupinou pachatelů jsou *spoluúčastníci*. Existují dva typy. Jedni podporují strůjce aktivně a zatlačují oběť do ústraní. Druzí přihlížejí a snaží se problém nevidět, nedat se zatáhnout do této malé války a tím mobbingu pasivně pomáhají. I na ně však padá spoluzodpovědnost, neboť mobbing je zpravidla možný pouze s pomocí spoluúčastníků. Pachatel může totiž plně rozvinout své strategie, pokud mu v jeho činnosti nikdo nepřekáží.

U tyrana při hlubší osobní analýze lze vysledovat určité typické vlastnosti, které Novák (1996) definoval takto:

- nezralost;
- vlastní pocity méněcennosti;
- nejistotu stylizovanou k přehnané suverenitě;
- nízkou toleranci k čemukoliv odlišnému;
- autoritativní osobnost;
- mysoginské rysy;
- hloupost a povrchnost v uvažování;
- racionalizuje vyhledáváním rozumových zdůvodnění iracionálního;
- pachatel promítá do oběti své špatné vlastnosti, úmysly, nebo vysoce problematické postoje „podle sebe soudím tebe“, nebo také „já ti ani nevím, nějak mě štveš!“.

### 3.6 Typický pachatel bossingu

Jak mobbuje „šéf“?. Jak poznáte, že se šéf chová jako manipulátor - pachatel? Nadřízení mohou od svých podřízených dodržování pravidel velmi tvrdě vyžadovat z titulu moci sami však zůstávají nekontrolováni. Podceňování kontroly moci způsobuje její nekontrolovatelnou expanzi.

Největší problém spočívá ve skutečnosti, že „... mnoho vedoucích nechápe, že je lepší své spolupracovníky „vést“, než je „hnát“ (leckdy i velmi hrubou silou) „před sebou.“ Beňo (2003, s. 123)

Je to právě vedoucí pracovník, který zodpovídá za pracovní klima. Nemá-li vedoucí pracovník základní morální vlastnosti, dává tím buďto signál k rozvoji mobbingových aktivit mezi svými podřízenými, nebo se sám stává strůjcem násilí na pracovišti. Takový vedoucí má většinou silnou potřebu ovládat lidi a manipulovat s nimi. Obvykle se obklopuje servilní smečkou svých známých a slabochů, kterým nabízí nejrůznější výhody (např. pracovní zviditelnění, pocit moci, odměny). Za tyto výhody požaduje naprostou podřízenost svých kamarádů včetně donášení. Vedoucí pracovníci mají vždy silnější pozici pro poškození pracovníka.

Pokud je mobbujícím šéf, téměř vždy přitom využívá svého postavení nadřízeného. Bossing se proto zakládá na svévolném, nepřiměřeném a přehnaném výkonu moci či na prostém zneužívání moci. Mezi naprosto nejhorší typy vedoucích patří všichni ti, kteří své moci zneužívají naprosto vědomě. Jedná se o vypočítavé typy vedoucích, kteří mají svého podřízeného na seznamu pracovníků určených k likvidaci a snaží se všemi možnými i nemožnými prostředky svého cíle dosáhnout a zneužívají k tomu své ostatní podřízené.

Huberová (1995, s. 106-108) sestavila typologii nejnebezpečnějších šéfů:

- Kontakty se svými podřízenými omezuje na absolutní minimum, nejraději sedí ve své kanceláři, to je *mlčenlivý samotář*. Většinou vynikající odborník, ale ve vedení lidí se prakticky vůbec nevyzná. Nikoho nemotivuje, není schopen delegovat pravomoci, nejlépe se cítí, pokud ho všichni nechávají v klidu. Psychologové práce došli k tomu názoru, že tento typ nadřízeného nijak neprospívá pracovnímu klimatu. „Mlčenlivý

samotář“ je pro své podřízené znepokojujícím prvkem. Jeho tajnůstkářství a nepřehledná rozhodnutí jsou pocíťovány jako hrozba. Znepokojení vede ke konfliktům v pracovním kolektivu, což může mít dalekosáhlé důsledky, neboť „samotář“ nezasáhne.

- Dalším typem nebezpečného šéfa je *nepřístupný*. Vnější projevy jeho chování jsou stejné jako u samotáře. Podstatným rozdílem je, že jeho ignorování pramení z určitého elitářství. Je povznesený nad ostatní a příliš arogantní. Klasický příklad „strůjce“. (Huberová, 1995, s. 23)
- Je suverénní, své „neomylné“ názory vyslovuje křikem, je *autoritativní*. Suverenita jeho vystupování maskuje většinou vnitřní nejistotu. Jeho styl řízení má v sobě vojenské prvky. Paradoxně nebývá neoblíbený, neboť pro podřízené je zdrojem jistoty. Každý přesně ví, na čem je. Pokud mu někdo odporuje, bez milosti jej odstraní z cesty.
- Tento typ šéfa každé rozhodnutí, i banální, odsune ze strachu, aby nic nepokazil. Jeho styl řízení je velmi chaotický. Je nejistý, na své místo evidentně nestačí. Ze své podstaty se nikdy nestane aktivním mobberem, ovšem nikdy nezamezí klíčovými mobbingovými aktivitám a svým jednáním poskytuje živnou půdu pro vznik psychického násilí na pracovišti. Označujeme jej jako váhavý.
- Je *náladový*, neustále mění svá rozhodnutí, je nevypočitatelný. Výsledkem jeho vedení je jediné – chaos. Pracovní kolektiv pak trpí permanentním zmatkem a inklinuje k vytváření „jednotlivých skupinek“ nebo se pokusí své frustrace „řešit“ útoky na některého ze spolupracovníků. Náladovost má i druhý aspekt. Je znakem hluboké nespokojenosti a nedůvěry v sebe sama. Zcela bezvýznamná záležitost způsobí, že si tento typ nadřízeného nalezne obětího beránka, na kterém si vylije zlost. Vnitřní tenze se uvolní, ale jakmile bude „náladový“ vedoucí opět zmítán svými nejistotami, vyhledává ihned svoji oběť.
- *Chlubil*, přeceňuje vlastní důležitost. Jeho nebezpečí spočívá v tom, že úspěchy vždy patří jemu, za neúspěchy jsou zodpovědní ostatní. Situace je pak pro ostatní velmi frustrující a mobbing opět nachází živnou půdu.

### 3.7 Typická oběť

Proč právě já? Tuto otázku si pokládá většina obětí mobbingu? Dokola stále znova, ale odpovědi nedostane. Lze předpokládat typický osobnostní profil, který predikuje náchylnost k psychickému týrání na pracovišti?

Všechny dostupné zdroje k problému uvádí, že tak jak nelze přesně charakterizovat pachatele, není možné specifikovat ani přesnou charakteristiku typické oběti. Německý psycholog práce Reich, jeden z průkopníků německého mobbingu, tento průběžný výsledek svého dosavadního výzkumu považuje za iritující. „Postihuje naprosto normální lidi, jak ženy, tak muže.“ (Huber, 1995, s. 20)

Kratz (2005, s. 20-21) uvádí, že oběti mobbingu se nevyznačují typickými osobnostními znaky ani charakterovými nedostatky. Zkušenost ale říká, že k pracovníkům postiženým mobbingem, je možné počítat spíše neprůbojné, citlivé, labilní, choulostivé, pesimisticky založené a snadno zranitelné osoby. Terčem, ale mohou být i odolní, sebejistí, kvalifikovaní zaměstnanci.

Každý z nás se tedy může stát obětí kdykoliv a kdekoliv bez zjevné příčiny a nemusí k tomu dát žádný impuls svým chováním nebo jednáním. Tato skutečnost je velmi neradostný fakt. Existují však jedinci, kteří jsou mobbingem přece jenom více ohroženi než jiní.

Rizikovou skupinou jsou lidé, kteří se nějakým způsobem v kolektivu odlišují, nebo jsou jistým způsobem oslabení, závislí. Je předpoklad, že lidé existenčně závislí na finančním příjmu ze zaměstnání, jsou ohroženi více, než lidé finančně zajištění. Tito nemusejí zůstat v zaměstnání, kde jsou denně ponižováni a stresováni. Oběť je v týrajícím prostředí každodenně vystavena tlaku a napětí, které se při soustavnosti stresových situací hromadí a i násobí, je vážně oslabena strachem ze ztráty zaměstnání, které pociťuje jako akutní ohrožení její existence.

Lidé, kteří se stávají nebo mají spíše sklon stát se obětí mobbingu, většinou neoplývají přílišným sebevědomím. Trpí častěji pochybnostmi o sobě, ať už to je následkem šikany nebo nashromážděných frustrací, zklamání a neúspěchů v průběhu života. Je zde velká pravděpodobnost, že nenajdou adekvátní prostředky obrany na rozdíl od jiných, kteří mají zdravé sebevědomí, které jim pomáhá lépe řešit konfliktní situace.

Více než ostatní mohou být podle Huberové (1995, s. 20-21) mobbingem ohroženi jednotlivci, kteří jsou v kolektivu:

- *osamocení* – jedna žena v mužském kolektivu, muž v kolektivu žen;
- *nápadní* – cizinec, příslušník menšiny, tělesně postižený, svobodná matka;
- *noví* – ne vždy jsou stávající pracovníci schopni přijmout novou pracovní sílu se sympatiemi či alespoň nezaujatě. Situace se vyostřuje zejména pokud se nová síla něčím odlišuje od zbytku týmu např. je mladší než je průměr v kolektivu, je známá vedoucího nebo byl její předchůdce obzvláště oblíbený;
- *úspěšní* – byli oblíbení, dokud nebyli povýšeni.

Někdy se stává, že i osoba úspěšná a oblíbená si projde největší krizí svého života bez jakýchkoliv předchozích problémů a varování, stačí na správném místě zpochybnit její pracovní erudici pomocí znevažujících informací o pracovních schopnostech. Naneštěstí je velmi snadné zničit profesionální pověst, ale je složité se proti pomluvě bránit.

### **3.8 Typická odvětví ohrožená mobbingem**

Tak jako neexistuje typická oběť ani pachatel, nelze s jistotou určit ani obory, které by byly mobbingem ohroženy více. Mobbing se může objevit ve všech oborech. Přesto lze však zvýšené riziko pozorovat u zaměstnanců:

- resortu zdravotnictví a sociálních věcí (sedminásobné riziko);
- resortu školství a tělesné výchovy (trojapůlnásobné riziko);
- stání správy (trojnásobné riziko). (Kratz, 2005, s. 21)

Tato skutečnost je vysvětlována tím, že „...učitelé, vychovatelé, zdravotní personál aj. pracují často ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci, a proto spolu také víc komunikují. Středem pracovních a komunikačních procesů je přitom celá jejich osobnost, a proto skýtá větší prostor k různým útokům.“ (Kratz, 2005, s. 21)

Fakt, že mobbingem jsou více ohroženi „úředníci“ než dělnické profese, je spojen s tím, že dělníci se svých frustrací zbavují velmi často přímo, aniž by k celé věci mlčeli. Úředníci se raději uchýlí k rafinovanějším intrikám, které je zpočátku velmi těžké prohlédnout (Huber, 1995, s. 22). Svou roli může sehrát i velikost podniku. Malé organizace si nemohou mobbing „dovolit“, zatímco struktury velkých organizací mobbing spíše podporují (Kratz, 2005, s. 21). Pro zjištění, zda je konkrétní pracoviště ohroženo mobbingem, může sloužit jednoduchý test uvedený v Příloze B (viz. Příloha B).

## 4 MOBBINGOVÝ PROCES

Tato kapitola poskytne přehled o jednotlivých fázích mobbingového procesu a o jejich typických znacích a projevech.

### 4.1 Fáze mobbingového procesu

Mobbing se dá přirovnat k maratonu, tedy běhu na dlouhou trať. Není v žádném případě krátkou epizodou, ale zdoluhavým vysilujícím procesem vyznačujícím se nesmírnou dynamikou. Podle jednoho rakouského statistického průzkumu trvá mobbing v průměru déle než 40 měsíců (Kratz, 2005, s. 22). Heinz Leymann sestavil po vyhodnocení velkého počtu případů model průběhu a podle něj má mobbing často čtyři vývojové fáze (Huber, 1995, s. 34-35):

- 1. fáze - konflikt, který nebyl konstruktivně vyřešen;
- 2. fáze - systematicky je vykonáván psychický teror;
- 3. fáze - případ se stává oficiálním;
- 4. fáze - oběť mobbingu je vyloučena z podnikového společenství.

Vyjmenované fáze nemusí být shodné ani nutně aplikovatelné na každý případ mobbingu, protože různé faktory, které mobbing ovlivňují, mohou způsobit jeho odlišný průběh. Strukturu průběhu mobbingu může významně ovlivnit, například když :

- se postižená osoba začne na začátku druhé fáze vehementně bránit a pustí se do trýznění toho, kdo se na ní původně mobbingu dopouštěl;
- se zaměstnanec vystaveného psychickému teroru zastane ve druhé fázi nadřizený nebo mu pomohou solidární kolegové;
- šikanovaná osoba změní pracovní místo;
- třetí fáze nenastane, protože odpovědná místa s tím nic nechtějí mít, jednoduše řečeno odmítnou mobbing vzít na vědomí;
- nebo ve třetí fázi zakročí odpovědní pracovníci a mobbera buď napomenou, přeloží nebo propustí;

- není nezbytně nutné trpně přijímat všechny čtyři fáze průběhu mobbingu jako nezvratný osud, je možné v každé z prvních tří fází ukončit eskalaci konfliktu.

#### 4.1.1 Konflikt se konstruktivně neřeší

Konflikty, to jsou drobná nepochopení. Málokdo zaujme od počátku cílevědomě kolizní kurs. Tyto jednotlivé konflikty jsou většinou “roznětkou” nastávajícího mobbingu.

Mobbing začíná plíživě a nenápadně. „Vcelku neškodné legrácky a špičkování, drobné neomalenosti a sprostárničky znejistí postiženou osobu, která se stane terčem jednoho, ale většinou spíše několika „kolegů“. Je to počátek konfliktu, a nebude-li tento konflikt uspokojivě a konstruktivně vyřešen (kupř. není-li ze strany mobbované osoby zveřejněn, nepodaří-li se jí konflikt „ustát“, příp. je-li případná stížnost smetena ze strany nadřízených „pod stůl“, znevážena či utulána), získávají ti tzv. silnější převahu a mají navrch. To je také chvíle, kdy končí všechna legrace a proces mobbingu může naplno vypuknout a přejít do své další fáze.“ (Beňo, 2003, s. 45)

#### 4.1.2 Nástup systematického teroru

Spousta lidí těží při budování vlastního sebevědomí z pracovní existence. Pokud je jedinci tato důležitá forma seberealizace upírána, znamená to velký zásah do vnímání vlastního já. Stále nové a nové útoky dokáží oběť paralyzovat nejen v pracovním životě, ale i v soukromí. Strategie, které jsou při mobbingu pachatelů používány, jsou podrobně rozebrány v kapitolách 3.3 a 3.4 této práce.

Seznam příkladů těchto zhoubných mobbingových strategií nemůže být v žádném případě kompletní, záleží totiž na fantazii a vynalézavosti pachatelů mobbingu. Je pouze malým výčtem skutečných příkladů, které v pracovním procesu napsal sám život.

„Jestliže je jedinec neustále kritizován a jsou znevažovány jeho výkony, pak toto vše nutně působí i na jeho profesní sebevědomí. Žádný člověk není schopen objektivně posoudit svůj výkon a na pochvalu, uznání a povzbuzení je odkázán zvenčí. Jakmile se na člověka řítí jedna lavina negativních zpětných vazeb za druhou, pak každý zákonitě zneklidní a dříve či

později začne pochybovat o svých výkonech, schopnostech, a nakonec i sám o sobě, a okolnostmi je tak přinucen vnitřně znejistit. Dopouští se chyb, kterých by se za normálních okolností nedopustil, a dostává se tak do začarovaného kruhu. Odborná identita je tak v ohrožení a následně i celá osobnost.“ Huberová (1995, s. 60)

Chování postiženého se postupně mění, ztrácí sebedůvěru, strachuje se o ekonomickou existenci. Tyto intenzivní pocity strachu a izolace způsobují, že šikanovaný je stále méně schopen řešit běžné situace, které práce přináší. Je vytěšňován na okraj kolektivu a v podstatě se chová tak, jak to od něj jeho pachatel očekává. Jedná pod obrovským psychickým tlakem a dopouští se mnoha chyb, které jsou okamžitě využity v jeho neprospěch. Situaci již nelze dále přehlížet a mobbing přechází do další fáze.

#### **4.1.3. Případ se stává oficiálním**

Případ se stává oficiálním. Vyčerpaná oběť má neustálé konflikty. Velký stres, kterému je oběť vystavena má za následek časté pracovní neschopnosti a zhoršení pracovní výkonnosti. Snaha mobberů přinesla v této fázi mobbingu své ovoce. Oběť se stala předmětem zájmu nadřízeného. K tomu může dojít až po dlouhé době, „...např. až po dvou letech, ale zpravidla se to stává dříve.“ (Beňo, 2005, s. 46)

Někdy na případ upozorní sama oběť tím, že již nedokáže mobbing dále snášet a hledá zastání u nadřízeného. Leckdy tuší, že spojence na pracovišti nenalezne a tak hledá pomoc někde jinde, např. u odborů nebo médií.

Na první pohled se zdá být vše jasné – problém je v osobnosti, kázni, píli a motivaci postiženého pracovníka. To, že byl do svého neutěšeného stavu doslova vehnán, málokoho zajímá a zejména málokoho napadne. Následuje kolotoč - pohovory s vedoucím, ultimáta, sliby. Pachateli se většinou již podařilo to, co zamýšlel. Oběť je vyloučena z kolektivu, nikdo ji už nerespektuje ani neakceptuje. Oběť může nabídnout urovnání sporu, ale v tomto stadiu bývá pozdě, především původce mobbingu si vůči oběti natolik upevnil pozici, že se odmítá zřítí asociálního chování a jednání. Pokud oběť případ „vynesla ven“, bývá v této fázi její osud rovnou zpečetěn.

Personalisté často hodnotí situaci jako mobber, který zůstává nepotrestán. Zanedlouho se všichni shodnou, že daného pracovníka již na jeho pracovním místě nelze déle udržet.

Někdy bývá pracovníkovi postiženému mobbingem nabízeno přeložení do jiného oddělení. Kratz (2005, s. 33) uvádí, že tato nabídka je pro oběť spíše hrozbou. Oběť, ačkoliv je zbavena mobbingu, předchází pověst problémového pracovníka. Tato její špatná pověst většinou způsobí, že je v novém kolektivu v nejlepším případě přijímána rezervovaně, v horším případě odmítavě a možnost, že se opět stane obětním beránkem a kolektiv ji vyloučí, je více než pravděpodobná. Někdy se tak děje i proto, aby oběť byla s konečnou platností poražena. Přejíždí z oddělení na oddělení a nikde nemají využití pro problémového pracovníka.

#### **4.1.4 Vyloučení oběti**

Oběti se nabídne výpověď dohodou. „Za odměnu“ je jí slíben např. kladný pracovní posudek. Pokud na tuto „nabídku“ nepřistoupí, je uvnitř firmy odstavena na vedlejší kolej. Plat sice dostává na účet včas, nepřiděluje se jí však práce, je odstrážena od telefonu atd. Většina obětí pod tímto tlakem často a ráda nakonec přistoupí na zrušení pracovního poměru dohodou. Je to ve většině případů pouze otázkou času, než diskriminovanému pracovníkovi dojdou síly a odejde ze zaměstnání. Výpověď může přinést vysvobození od týrání. Odchod z pracoviště však nemusí být řešením. Bohužel oběť mobbingu většinou nezanechá za sebou vše negativní, nýbrž si odnáší své problémy do svého osobního života a komplikuje mu přátelské a mezilidské vztahy. Na rozdíl od pachatele, jehož snaha byla korunována úspěchem. Jeho sebedůvěra je upevněna, pocit moci jej uspokojí. Všichni ostatní v týmu, kteří „*strůjci*“ (Huberová, 1995, s. 23) buďto aktivně pomáhali nebo se na jeho „úspěchu“ podíleli mlčením, se nyní můžou obávat jeho možností.

Nějakou dobu může být na pracovišti klid. Kolektiv, který si zvykl odbourávat stres a svoje frustrace tímto patologickým způsobem, však většinou začne hledat novou oběť.

Pokud se jednalo o bossing, ovládne kolektiv strach z mocného šéfa, kterému se již povedlo vyloučit jednoho z podřízených. Je tedy nutné zalíbit se mu za každou cenu, abych se nestal obětí „já“. Intriky, pomluvy, donášení se opět stanou běžnou praxí a mobbingový proces se začíná znovu rozjíždět.

## 5 DŮSLEDKY MOBBINGU

Důsledky mobbingu bývají zhoubné. Oběti mobbingu onemocní fyzicky i psychicky. Huberová (1995) uvádí, že společenská podpora na pracovišti, zvláště pak ze strany spolupracovníků, omezuje stresové reakce, míru depresí, nespokojenosti, ale i fyzických symptomů stresu. Mobbing vždy pro postiženého znamená určité vyčlenění se z kolektivu a je tím pádem vystaven extrémnímu sociálnímu stresu. Důsledky tohoto sociálního stresu lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

- *Psychické následky*: deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě, stavy úzkosti až po psychiatrické syndromy s myšlenkami na sebevraždu.
- *Psychosomatické následky*: srdeční poruchy, poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, kožní onemocnění, onemocnění zažívacího traktu.

Beňo (2003, s. 9) uvádí, že u oběti mobbingu se může projevit i tzv. posttraumatická stresová porucha, o které můžeme mluvit tehdy, je-li konstatován výskyt následujících pěti symptomů:

- Pacient musí být vystaven stresové události nebo situaci, krátkého či dlouhého trvání, výjimečně nebezpečného či katastrofického charakteru, která by pravděpodobně způsobila hluboké rozrušení u kohokoliv.
- Je přítomno nutkavé znovuprožívání stresové události ve formě myšlenek, vzpomínek, snů a představ a je přítomno prožívání úzkosti při okolnostech připomínajících danou událost.
- Pacient se vyhýbá okolnostem, situacím, místům, která by připomínala dané události.
- Jsou splněna některá z následujících kritérií (první + alespoň dvě z následujících):
  - neschopnost vybavit si úplně nebo částečně některé vzpomínky na dané období;
  - obtíže s usínáním či spánkem;
  - podrážděnost, návaly hněvu;
  - obtíže s koncentrací;
  - hypervigilita;

- nadměrná úleková reaktivita.
- K rozvoji uvedených symptomů dochází v průběhu 6 měsíců od traumatické události (Projekt Zdravcentra, 2005).

Mobbing vede k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání. V mnohých případech vidí oběť pouze jediné východisko. „Podle některých obzvláště alarmujících statistik je každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých nějakým způsobem propojen s problémy, které má dotyčná osoba na pracovišti.“ (Beňo, 2003, s. 9)

Ekonomické důsledky mobbingu jsou pro zaměstnavatele, stát i oběť samotnou dalekosáhlé. Stresující prostředí na pracovišti vytvořené mobbery s „tichou“ podporou nadřízených pracovníků, vede nejen u oběti k nezájmu o práci, nízké aktivitě a angažovanosti, malé osobní iniciativě, což jsou vnější projevy charakterizující stav tzv. „vnitřní výpovědi“. (Beňo, 2003, s. 122) „Pracovník v tzv. vnitřní výpovědi je přímým protikladem toho, jak by měl vypadat pracovník současné moderní firmy, která chce obstát na globálním trhu: ...“. (Beňo, 2003, s. 122). Demotivovaný pracovník s nízkým výkonem je pro ekonomiku firmy katastrofou.

Nespokojený zaměstnanec je i častěji nemocný a tak je jeho celková spolehlivost velmi sporná (Beňo, 2003, s. 122). Zvýšená nemocnost představuje pro zaměstnavatele ekonomickou zátěž v podobě vyplácení náhrad mzdy za prvních 14 dnů nemoci. Zaměstnavatelé si neuvědomují, že cena, kterou za mobbing platí je značná a především zbytečná. Přitom stačí více vnímat zkušenosti z ostatních zemí. „Dobrý zaměstnavatel se mobberů zbaví, protože jejich přítomnost na pracovišti je velmi nákladná.“ (Namie, 2009) Na vrub státu jdou pak náklady spojené s delším trváním nemoci a lékařskou péčí. O tom, že se nemoc zaměstnanci ekonomicky nevyplatí, není sporu.

Davenportová a kol. (1999) uvádějí ve své knize tři možné dopady následků mobbingu na oběť a jejich schopnost začlenit se zpět do zaměstnání:

- oběť mobbingu buď odolá anebo se od něj oprostí ještě v počáteční fázi, je schopná se bez potíží opět začlenit;

- oběť má značné psychické i fyzické potíže a její začlenění zpět je velmi náročné, nicméně možné;
- oběť je vlivem mobbingu natolik „narušena“, že není schopna pracovat, dochází k chronickým potížím, které jí práci znemožňují.

Mobbing se silně prolíná i do soukromí oběti. Fungující rodina může být velkou oporou, ne vždy tak tomu ale bývá. Partner často neunesse emoční stres spojený s mobbingem a rozvod či rozchod mohou být pak také jedním z důsledků mobbingu.

## 6 MOŽNOSTI OBRANY

### 6.1 Šance na urovnání konfliktu

Není na škodu, pokud v úvahách o přiměřené obraně vyjdeme ze skutečnosti, kdo je naším nepřítelem. Nelze se totiž bránit a nevědět proti komu. Podle nepřítele je nutné zvážit možnosti aktivní obrany. Pokud se oběti podaří vyhnout se rezignující sebelítosti, která problém nevyřeší, je v prvním kroku obrany možné použít asertivní techniky a dát mobberovi na vědomí jasné hranice jeho možností, které nesmí bez nepříjemných následků pro něj překročit. Asertivní jednání zajišťuje vzájemnou otevřenou komunikaci tedy rozhovor. Obsah asertivního sdělení respektuje práva druhých a je přiměřený situaci.

#### 6.1.1 Aktivní obrana

Huberová (1995, s. 114-115) uvádí, že ze zkušeností s oběťmi mobbingu vyplývá, že mobbovaní lidé se velmi rychle dostávají do postavení oběti. Ve svém zoufalství touží po někom mocném, kdo by zakročil, po někom moudrém, kdo by našel řešení. Tento pasivní postoj však působí jako barikáda, kterou postižený buduje před možným východiskem z psychického teroru. Nejlépe je pokládat se za spolutvůrce okolností a být úměrně situaci být aktivní.

V kontextu výše uvedeného je důležité odpovědět si na otázku, zda je ještě naděje na dohodu. Na tuto otázku si postižený musí odpovědět sám. Pokud bude odpověď kladná a především pokud je mobbingový proces v počátečním stadiu, má postižený sám o sobě ještě celou řadu možností, zejména:

- Snažit se řešit *konflikty promyšleným způsobem*. Důležitá je zde Mockelova „korektní kultura sporů“ (Huberová, 1995, s. 114-115) a z ní vyplývající třístupňový model řešení konfliktů:

1. Pojmenování konfliktu – jasně definovat kdo má s kým jaké nesrovnalosti a v čem tkví jejich příčina.

2. Zpracování konfliktu – společně s nějakým prostředníkem by měl být problém prodiskutován a měly by být vypracovány návrhy na řešení. Návrhy mohou vzejít ze spontánní diskuse, musí být však písemně zaznamenány.

3. Urovnání konfliktu – musí být přijato rozhodnutí, se kterým se všichni zúčastnění dokonale obeznámí. To zpravidla vyústí v kompromis. Samozřejmě, že neexistuje záruka, že konflikt lze tímto způsobem skutečně vyřešit. Někdy postižený marně apeluje na solidaritu kolegů. Také je možné že zaměstnavatel nesouhlasí se žádným dílčím řešením, a tím umožní konfliktu se dále rozrůstat. Je nutné si ale uvědomit, že pokusem o korektní a otevřené řešení problému nemůže postiženému přivodit další nevýhody, nýbrž jen samé výhody. V každém případě si oběť zajistí jistotu, neboť aktivní jednání v tomto smyslu ukáže, zda má požádat o přeložení či dokonce dát výpověď. Čím dříve se problém nějakým způsobem vyřeší, tím lépe.

- Vyřešení konfliktu je základním předpokladem pro nový začátek. Rozpor je však eliminován teprve tehdy, když se oběma podaří vzájemné *smíření*. Oběť mobbingu má pocit, že s ní bylo nespravedlivě nakládáno a nevidí důvod, aby podávala ruku k usmíření sama. Bylo by určitě na místě, aby o prominutí požádal agresor. I ten se však cítí být v právu a očekává smířlivé gesto od druhé strany. Následek je pak ten, že první krok neudělá nikdo a vztahy se dále vyostřují. Je nutné si uvědomit projevít se jako smířlivý člověk, je projevem velké vnitřní síly.
- Společenská podpora má pro oběť mobbingu v jejím soukromém životě nesmírný význam. *Rodina a přátelé* mohou povzbudit sebedůvěru, postiženému mohou pomoci tím, že budou vnímaví k jeho trápení, a mohou pomoci i radou. Často se však stává, že oběť tohoto zdroje energie nevyužívá nebo se využívá nesprávným způsobem. Je dobré se řídit následujícími zásadami:
  - hovořit o svých problémech;
  - svěřit se vhodnému partnerovi;
  - nezapomínat na problémy ostatních.

- *Uvolnění* je velmi důležité. Oběť mobbingu by mohla využít meditaci, autogenní trénink. Velmi dobrým prostředkem k uvolnění nahromaděného stresu je sport.
- Mnoho obětí mobbingu sahá po prostředcích přinášejících krátkodobou úlevu jako jsou alkohol a drogy. Tato *zdanlivá pomoc* vede však později k hlubším depresím a hlubším beznadějím.

Beňo (2003, s. 81-87) zformuloval pět pravidel aktivní obrany:

1. *rozhodnutí zůstat či odejít je pokaždé Vaše osobní volba;*
2. *nenechávejte si to líbit* – na mobbingové aktivity je potřeba ihned a razantně reagovat. Nebát se hlasitých výstupů, nebát se postěžovat si vedoucímu pracovníkovi.;
3. *sami to nezvládnete* - najděte si spojence – je třeba zapojit sociální síť. Všichni kolegové nemusí být nepřátelé.;
4. *ujasněte si, čeho chcete dosáhnout a jakou k tomu zvolíte strategii* – do své přípravy volby strategie zahrňte práci s následujícími písemnými dokumenty:
  - písemnosti o zaměstnání – pracovní smlouvy, popisy pracovní činnosti, převzetí hmotné odpovědnosti, osobní hodnocení, docházkové listy, výplatnice, zápisy z porad;
  - deník – pravidelné zapisování s jakými formami mobbingu či bossingu jste se setkali a kdy, kdo byl svědkem;
  - zákoník práce.

### **6.1.2 Obrana s pomocí zaměstnavatele**

Obrana proti mobbingu bezprostředně souvisí s prevencí. Podnik ve většině případů k otázce ožehavého tématu mobbingových aktivit zaujímá takový postoj, že neexistuje nebo nad ním hmouří oči. Jak opravdové jsou mezilidské vztahy ve firmě, závisí do značné míry na stanovené a praktikované podnikové politice. Tyto kompetence jsou v rukou vedoucích pracovníků, personálního oddělení a odborů.

Dle Zákoníku práce § 16 a § 17 má zaměstnavatel povinnost vytvářet na pracovišti takové podmínky, které by znemožňovaly diskriminaci. Oba tyto paragrafy se však odvolávají na neexistující antidiskriminační zákon, který v ČR v rozporu s pravidly EU není neustále

schválen. Zaměstnavatel je dále povinen vytvářet zaměstnancům příznivé pracovní podmínky (Zákoník, 2008, s. 139 -140), bohužel Zákoník práce více pamatuje na zdraví fyzické než psychické.

Jak již bylo řečeno, je důležitým faktorem pro vznik mobbingu pracovní klima. Pracovní klima závisí z velké části na vedoucích pracovnících. Zástupcem zaměstnavatele, první instancí, na kterou by se oběť měla obrátit, je její přímý nadřízený. Pokud je mobberem právě on, je situace téměř bezvýhodná. Ale i ostatní vedoucí pracovníci se většinou snaží zjevným střetům vyhnout, strkají hlavu do písku, jednají podle hesla “co oficiálně nevím, do toho mi nic není“. Některé nadřízené může i těšit, když kolegové ničí pracovníka, který je jim nesympatický. Mohou se z důvodu strachu, že ztratí podporu „mobbuující většiny“ postavit na její stranu. Vedoucí má ale z titulu svojí funkce stížnosti zaměstnanců řešit. Má vyslechnout obě strany konfliktu a usilovat o sociálně únosné, trvalé řešení. Ideálně by měl smířit obě strany konfliktu tak, aby nikdo nebyl vítěz a nikdo poražený.

### **6.1.3 Obrana s pomocí odborů**

Posláním odborů je hájit práva a zájmy zaměstnanců. Základem jejich činnosti je princip solidarity se všemi utlačovanými, pomoc proti všem formám diskriminace a násilí. Zajišťují svým členům poskytnutí bezplatné právní pomoci (ČMKOS, 2009). Propagační materiály odborů jsou těchto proklamací plné, realita je však v českém prostředí zcela odlišná.

Jednotlivé odborové organizace mají zákaz diskriminace a zákaz násilí na pracovišti zakotvené v kolektivních smlouvách uzavřených se zaměstnavatelem. Kontrola dodržování těchto zákazů a práv je ze zákona v kompetenci odborové organizace (Zákoník, 2008, s. 359). V tomto kontextu mohou odbory výrazně působit jako jedna z forem prevence mobbingu. Odbory v České republice se však k problému mobbingu staví chladně a v podstatě jeho existenci popírají. Pro tuto skutečnost svědčí fakt, že na internetové stránce naší největší

odborové centrály Českomoravské konfederace odborových svazů, která sdružuje 31 odborových svazů, se po zadání pojmu mobbing do vyhledavače neobjeví ani jeden odkaz.

Dle mého názoru je pro oběť mobbingu obrana pomocí odborů za takovéto situace spíše hazardem. Odbory mohou dát zaměstnavateli „zelenou“ pro „vyloučení“ oběti z podnikového společenství a mohou pouze tiše přihlížet výpovědi.

#### **6.1.4 Obrana s pomocí ostatních institucí**

Oběť se ve své bezvýchodné situaci může dále obrátit i na následující instituce:

- *Občanské sdružení Práce a vztahy v čele PhDr. Pavlem Beňou* - nabízí pomoc při řešení stresujících vztahů na pracovišti pomocí prostředníka, formou dialogu obou stran, analýzou stavu, psychologické pomoci postiženému, koučováním. Oběť může najít spojence, který ji provází po celou dobu řešení jeho situace. Dokumentace případu formou video nahrávek umožňuje i pomoc při soudním projednání věci v případech, které nelze vyřešit cestou smíru. Cílem činnosti sdružení je především monitoring případů diskriminace, šikany na pracovišti, snaha o dohled nad dodržováním zákonů s nimi souvisejících. Po několika nepříznivých zkušenostech se soudním projednáváním případů, směřuje aktivita sdružení k řešení mobbingu formou mimosoudního jednání.
- *Český helsinský výbor* – monitoruje dodržování občanských a lidských práv, poskytuje bezplatnou právní pomoc těm občanům, u kterých byla jejich práva porušena. Jejich posláním je i ochrana před diskriminací na základě pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženství, víry, světového názoru, zdravotního postižení, věku, sexuální orientace.
- *Úřad práce* – má ve svém statutu kontrolní činnost jeho povinností je kontrolovat zaměstnavatele, zda je dodržován Zákoník práce. Pokud si postižený napíše stížnost na kontrolní oddělení ÚP, je povinen ji řešit v první instanci. Úřad je vybaven pravomocemi ukládat zaměstnavateli za porušení povinností peněžité sankce v přestupkovém, nebo správním řízení. Problém v tomto případě bude opět v dokazování skrytého týrání, kterým se právě mobbing vyznačuje. Tímto postupem možná dosáhneme potrestání zaměstnavatele, ale oběti nevznikne nárok žádný.

- *Oblastní inspektoráty práce* – dle Zákona 251/25 Sb. je jejich úkolem je kontrolovat dodržování zákonných předpisů u zaměstnavatelů a za jejich nedodržování může udělovat pokuty. Dle mého názoru však s ohledem na současnou právní úpravu násilí na pracovišti jejich kontrolní aktivity tímto směrem příliš orientovány nejsou.
- *policie* – podání trestního oznámení v případě fyzického násilí, vydírání, omezování osobní svobody.

### 6.1.5 Právní možnosti obrany

Mobbing v právním řádu nemá přímé zakotvení. Mobbing a sexuální obtěžování je porušení zásad pracovního práva, právní ochranu v pracovně právních vztazích řeší Zákoník práce č. 262/2006 Sb., platný od 1.1.2009. Tento zákon zcela nahradil dosavadní úpravu pracovněprávních vztahů.

Zákoník práce byl dlouhodobě připravován a ve stádiu příprav mu předcházelo několik rozsáhlých úprav v podobě harmonizačních novel, které vycházely z nutnosti uvést v soulad českou právní úpravu s právem Evropského společenství. Zásadní byla tzv. Euronovela z. č. 46/2004 Sb., která vymezila rovné zacházení, rozpor s dobrými mravy, diskriminaci přímou a nepřímou a vydala zákaz jakékoliv diskriminace. V současném znění zákoníku práce jsou již zmíněné pojmy obsaženy, ale v praxi řešení problému neusnadnily. Současné znění Zákoníku práce se odvolává na tzv. antidiskriminační zákon. Ten měl nabýt účinnosti 1. 1. 2008, byl schválen Parlamentem i Senátem, ale zatím jej nepodepsal prezident, vrátil ho do sněmovny. Platný zákoník práce ve svých ustanoveních na zatím nepřijatý předpis odkazuje, tím je obrana proti diskriminaci a rovnému přístupu v oblasti pracovně právních vztahů značně omezena. Účel zmíněného zákona vidí právní odborníci v poskytnutí ochrany před diskriminací a tam kde není zajištěno rovné zacházení. Měl by pomoci právě tam, kde je tato obrana nedostatečná a to je právě oblast pracovněprávní.

Hlava III, Základní zásady pracovně právních vztahů, § 14, odst.1 říká: „Výkon práv a povinností vyplývajících z pracovně právních vztahů nesmí bez právního důvodu zasahovat do práv a oprávněných zájmů účastníků pracovně právních vztahů a nesmí být v rozporu s dobrými mravy.“ (Zákoník, 2008, s. 28) Dále § 14 odst.2 ukládá zaměstnavateli povinnost, podle níž nesmí zaměstnance postihovat za to, že se domáhá svých zákonných práv a nároků

vyplývající z pracovněprávních vztahů (Zákoník, 2008, s. 28).

Zákaz diskriminace je dále zakotven v Hlavě IV, §16 a 17, kde se v odstavci 1 uvádí: „Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.“ (Zákoník, 2008, s. 29) Odstavec 2, uvádí: „V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.“ (Zákoník, 2008, s. 29)

Je možná také aplikace zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti jako nejbližšího pracovněprávního předpisu tzv. analogie legis. Tento zákon § 4, odstavec 2 uvádí: „Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.“ (BusinessInfo,2009)

Zásadu rovnosti a zákazu diskriminace zakotvují i následující normy mezinárodního práva:

- Úmluva rady Evropy o ochraně lidských práv a základních svobod č. 209/1992 Sb.;
- Všeobecná deklarace o lidských právech přijatá OSN v r. 1948, zakotvuje všeobecný zákaz všech forem diskriminace;
- Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen z r. 1979 č. 62/1987 Sb.;
- Úmluva č. 111 Mezinárodní Ochrany Povolání o zákazu diskriminace v povolání z r. 1958, č. 450/1990 Sb..

Základní lidská práva zakotvuje také Listina základních práv a svobod, Usnesení č.2/1992 Předsednictva České národní rady ze dne 16. 12. 1992 o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součást ústavního pořádku České republiky. Zakotvuje právo na rovné zacházení, jakož i právo na ochranu před diskriminací, článek 3 v odstavci 1: stanoví, že lidé jsou si rovni v důstojnosti i právech a základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvi pleti, jazyka, víry a náboženství, politickému smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k etnické nebo sociální menšině, majetku, rodu, nebo jiného postavení.

V § 11 a 13, odstavec 1, 2, 3 Občanského zákoníku garantuje ochranu osobnosti. Na jejich základech se poškozená osoba může v občanskoprávním řízení domáhat svých práv na zachování lidské důstojnosti, osobní cti, dobré pověsti a dobrého jména.

Skepse k soudnímu řešení bossingu a mobbingu je na místě. Problémem v soudní praxi je, jak poznat a podle jakých měřítek posuzovat nerovné zacházení. Současné právní normy nepřejí řešení diskriminačních sporů. Soudům chybí praxe a zkušenost s tímto typem žalob. I když momentální zákony řešení problému nepřejí, nebude takový stav věcí udržitelný do budoucna.

## 6.2 Odchod oběti z organizace

Oběť je již zcela zničena, všechny možnosti obrany selhaly a nebo se oběť již na začátku rozhodla, že se bránit nebude. Výpověď je pak logickým vyústěním celé situace. Zákoník práce (Zákoník, 2008) umožňuje tyto tři možnosti výpovědi:

- *Výpověď ze strany zaměstnavatele.* Propuštění je pro postiženého vždy šokem. Je potřeba zachovat klid a zaměřit se na důvod propuštění. Nejhorší formou výpovědi je výpověď okamžitá, která může být zaměstnavatelem dána pouze v případě závažného porušení pracovních povinností. Jestliže postižený nesouhlasí s důvodem výpovědi, vyplatí se obrátit na soud.

- *Výpověď na základě dohody obou stran.* Snahou firem a podniků je zbavit se nepohodlného pracovníka s co možná nejmenším odškodněním a bez soudních pří. Je dobré připravit se na odchod z firmy ve chvíli, kdy se dozvíte, že výpověď hrozí. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci přiměřenou dobu na hledání nového zaměstnání. Při hledání nového zaměstnání není potřeba litovat minulosti, ale soustředit se na budoucnost.
- *Vlastní výpověď ze strany oběti.* Jestliže mobbovaný nevidí smysl setrvání na pracovišti, neměl by marnit čas a sám se chopit iniciativy. To, že výpověď mu nedal zaměstnavatel, mu skýtá obrovskou výhodu při ucházení se o nové pracovní místo. Měl by obeslat firmy svým životopisem s vysvětlením, proč má zájem u nich pracovat. Neměl by mluvit o mobbingu, jinak by se mohl stát již předem problémovou osobou.

## 7 PREVENCE

Pokud tedy v současné době neexistuje funkční a účinná ochrana v oblasti legislativy před mobbingem, o to intenzivnější by měla být prevence jednoho ze závažných nešvarů českého pracovního prostředí.

### 7.1 Prevence volbou správného stylu řízení

Důsledná prevence je jediná možná účinná metoda řešení vztahové patologie. Odchod z pracoviště a soudy jsou pouze vypořádáním se s následky (Beňo, 2003). Fakt, že pro prevenci vzniku mobbingu má klíčovou roli osoba nadřízeného pracovníka, je nesporný. „Role vedoucího je v procesu humanizace práce i pracoviště nezastupitelná.“ (Beňo, 2003, s. 126) Mnoho významných firem se ve svých strategiích a zásadách vedení a řízení lidí dostává k pojmu „rozvoj spolupracovníků k jejich samostatnosti“ (Beňo, 2003, s. 126). V moderní firmě by mělo uvedení tohoto pojmu do praxe patřit mezi základní povinnosti vedoucího pracovníka. Stále více je mezi tyto povinnosti zařazováno i sledování spokojenosti pracovníků.

Sledování spokojenosti pracovníků v sobě nutně musí obsahovat i zjišťování spokojenosti s profesionalitou a autoritou pracovníků. Do hodnotících systémů firem je třeba zavést proceduru „Feedback 360“. „V podstatě jde o princip, kdy nehodnotí své podřízené jenom vedoucí pracovník, ale právo hodnotit svého vedoucího mají také podřízení a kolegové vedoucích.“ (Beňo, 2003, s. 111)

„Přimět lidi k tomu, aby byli aktivní a angažovaní, aby řešili problémy, aby se nebáli jít do střetu, když sledují nějaký užitečný cíl, a aby se identifikovali také s děním ve firmě – dá se to vůbec dokázat? Pravděpodobně ano, ale vyžaduje to změnu stylů vedení lidí, než na jaké jsme byli zvyklí.“ (Beňo, 2003, s. 126)

V klasické nauce o stylech vedení bývají uváděny čtyři základní styly vedení:

- styl autoritativní;
- styl demokratický čili konzultativní;

- styl liberální;
- styl participativní.

V současné organizační praxi se ukazuje být neefektivnější využití demokratického příp. týmového stylu vedení. Autoritativní styl vedení většinou vytváří živnou půdu pro vznik bossingu. Liberální styl vedení může výrazně podporovat vznik mobbingových aktivit, vedoucí pracovník praktikující tento styl vedení většinou do vztahů svých podřízených nezasahuje.

Nejúčinnější se jeví využití Blanchardova modelu „situačního vedení lidí“ (Beňo, 2003, s. 126-127). Dle Blancharda je styl vedení důležitý, ale nejdůležitější jsou potřeby pracovníka, kterého máme vést. A právě podle těchto potřeb si vedoucí pracovník zvolí nejvhodnější a neefektivnější styl vedení, z následujících čtyř možných:

- *učitel* - hodí se pro vedení pracovníků, kteří jsou v dané firmě či profesi začátečníky. Předpokládá se vysoká motivace a angažovanost, odbornost a znalost práce je však nízká. Vedoucí-učitel musí hodně sledovat, poučovat, kontrolovat, ale zejména chválit a povzbuzovat.
- *trenér* - nadšení a chuť pracovníka není již taková jako na začátku, odbornost ještě není na vysoké úrovni a přichází zklamání. Demotivace. Vedoucí musí být v této fázi náročný a důsledný, nesmí se bát kritizovat. Cílem je přimět pracovníka k takovým výkonům, které sám neočekával a ke zvýšení odbornosti.
- *kouč* – trenér, pro kterého se zaměstnanec díky zvyšující se odbornosti stává partnerem. Kouč zaměstnance do ničeho netlačí, oba však cítí, že výkon by mohl být lepší. Kouč nepřikazuje, nenabízí alternativy, kouč se ptá. Zaměstnanec se pomocí správně pokládaných a zvolených otázek, dostane k cíli.
- *partner* – odbornost, motivace a angažovanost zaměstnance je vysoká. Stává se pro vedoucího partnerem. Je potřeba dojednat cíl, ke kterému společně směřují a zaměstnanec již pracuje samostatně.

Demokratický, participativní styl řízení nebo situační vedení lidí lze s úspěchem využít pouze v organizacích, kde vládne tzv. bezpečná kultura. Kultura v širším slova smyslu to jsou hodnoty, názory, způsoby chování atd., které sdílíme s jinými lidmi a které nás ohraničují a vymezují jako skupinu zejména ve vztahu k jiným skupinám. Dává nám návod,

jak se chovat v běžných i neobvyklých situacích. Bezpečná kultura je výsledkem:

- pozitivních postojů k pracovišti;
- angažovanosti a odhodlání všech členů pracovního společenství;
- důrazu na vzájemnou, významnou a měřitelnou bezpečnost a zdraví;
- osobního zdokonalování (vzdělávání) na všech úrovních organizace;
- politiky a jednání, které slouží spíše jako vzor, a nikoli jako nařízení;
- hospodárnosti v celé organizaci. (Beňo, 2003, s. 133)

Má-li tzv. bezpečná kultura fungovat, není možné podceňovat roli, jakou v kolektivu hrají mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti. Pracoviště, na kterém se efektivně komunikuje a jsou dodržovány předpoklady bezpečné kultury, nedává mobbingu mnoho šancí.

## 7.2 Formy prevence

Semináře, školení pro vedoucí pracovníky zaměřované na optimalizaci chování nadřízených a na kooperativní řízení, tréninky zpracování konfliktů, komunikaci ve vedení podřízených, všechny tyto aktivity vedou k prevenci vzniku mobbingu. Velké organizace by mohly mít podnikového psychologa práce, který by se přímo zaměřoval v krizovém centru na pomoc obětem a mohl by prostřednictvím svých kompetencí a pravomocí vstoupit do urovnání vztahů na inkriminovaném oddělení.

Antimobbingové strategie by měli být součástí pracovních řádů organizací. Každý podnik si musí stanovit zásady spolupráce, aby v něm nevládl zákon džungle. Jaké jsou opravdu mezilidské vztahy ve firmě, závisí na stanovené a praktikované podnikové kultuře.

Na západ od České republiky již existují firmy, kde mají antimobbingová ujednání. Zaměstnanec, který nastupuje do nového zaměstnání, je seznámen s dohodou mezi odbory a managementem a měl by vědět, co učinit v případě mobbingu (Beňo, 2003, s. 102). Antimobbingová ujednání a „bosswatch“ (volně přeloženo „šéfovská hlídka“) by se měly stát prvořadým úkolem odborů. U nás je tomu, bohužel, zatím naopak a mobbing či bossing jsou pro mnohého odborářského funkcionáře zcela neznámými pojmy.

Informovanost a osvěta by se měly zabývat problematikou mobbingu, jeho nebezpečností, záludností a nabízet řešení. Vhodné by bylo zavést pracovní poradenství ve všech organizacích s počtem pracovníků kolem dvou set. Svůj užitek by mohly přinést programy zaměřené na trénink tzv. „soft skills“, mohou zabránit eskalaci konfliktů, tréninky zpracovávání konfliktů pro všechny zaměstnance s cílem naučit je zvládat konflikty zralým a sociálně únosným způsobem.

Levným a rychlým řešením by mohly být schránky důvěry, kam by se mohli zaměstnanci obracet i anonymně se svými problémy na konkrétním pracovišti. Pokud by nadřízení měli jistotu, že se stížností bude zabývat někdo další nezávislý a kompetentní, s možnými nepříjemnými následky pro ně samotné, věnovali by větší pozornost motivačnímu vedení svých podřízených a dávali by si pozor na řídicí styl založený na nátlaku, honbě za svými osobními cíli a nedoceňování lidského potenciálu.

Například pracovník „zodpovědný“ za podnikové klima, vybavený potřebnými pravomocemi, nezávislostí i profesní fundovaností, by mohl velmi rychle narušené podnikové klima v mezilidských vztazích normalizovat a tím eliminovat kromě lidských, také citelné ekonomické ztráty větších i velkých organizací a přispět tím k větší produktivitě práce.

## 8 ZÁVĚR

Problematika násilí v rodině, v zaměstnání a ve společnosti jako celku je tématem, který provází lidstvo od jeho počátků. Příkladů toho, co dokáže nekontrolovaná moc, bychom našli v historii celou řadu.

Nikým nekontrolovaná moc na pracovišti svádí k vydávání pokřivených osobních cílů za cíle organizace. Důsledkem je nedůstojné a nerovnocenné postavení zaměstnance. Nerovnost dle mého názoru vzniká i na úrovni práva. Zákoník práce sice zaměstnance chrání dobře v ostatních pracovněprávních oblastech, ale ochrana proti diskriminaci k jeho silným stránkám nepatří. Soudní vymahatelnost morálního i finančního odškodnění je pro oběti téměř nulová. Obrana proti mobbingu vždy naráží na neexistenci antidiskriminačního zákona. Dokud nebude tento schválen a nezačne být důsledně uplatňován, nebude mít oběť mobbingu mnoho šancí, jak se s tímto problémem důstojně vyrovnat.

Bohužel i současná ekonomická situace, všudepřítomná hrozba krize jsou živnou půdou pro mobbingové aktivity. Příležitostí najít si dobře placenou práci na stálý pracovní poměr je stále méně. Některé prognózy a odhady do budoucna mluví o tom, že poměr osob zaměstnaných k osobám bez práce se bude nadále měnit v neprospěch osob pracujících. Znamená to tedy, že si máme vážít práce tak, že si necháme líbit, že s námi v práci jedná nadřazený nebo kolega dehonestujícím způsobem? Stáhnout se, mlčet a být rád, že zatím jsem na tom lépe než oběti domácího násilí, které kromě psychického týrání musí snášet i brachiální násilí? Opět vyjdeme z reálných praktických podmínek a zkušeností každodenní praxe soudobého pracovního klimatu. Dnes je realitou, že se často vedoucí nevěnují posuzování vztahového klimatu útvaru, který řídí, ale přidávají se na stranu silnějšího. Dokonce se často stává, že vedoucí zneužije své podřízené k tomu, aby se v kolektivu zbavil z jeho pohledu nepříjemné nebo nebezpečné konkurence. Vše často probíhá za podpory personálního útvaru a odborů.

Pracoviště je pak klasickým sociálním meziprostorem, který má v našem kulturním prostředí statut kvazi veřejného, neošetřeného jasnými pravidly hry. Případy mobbingu poukazují na mocenskou nerovnost nadřazených vůči podřízeným, která není formálně regulována.

Rozhodně existuje mnoho firem, které již pochopily, jak důležité jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti, jakou konkurenční výhodou je angažovaný a motivovaný kolektiv. Vedoucí pracovníci v těchto firmách si vytvářejí jedinečné a citlivé vztahy nejen ke svým zaměstnancům či spolupracovníkům, ale i k regionu, kde firma podniká. Aby tato pro všechny výhodná konstelace nepatřila k výjimkám, je potřeba o problémech mezilidských vztahů na pracovišti a formách násilí na pracovišti mluvit.

Demokracie není pro zbabělce. Mluvit o problému, začít měnit zaběhlou rutinu řešení mobbingu, je velmi nelehký boj. V současné době je to boj s velmi nejistým výsledkem a leckdy je to boj předem prohraný. Postavit se na stranu kolegy vystavenému mobbingovým aktivitám, je s ohledem na nejisté výsledky a nepříjemné důsledky, projevem velké občanské odvahy. Nezbyvá nic jiného než doufat, že jedinců s vysokou mírou civilní statečnosti bude přibývat.

## 9 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

BEŇO, Pavel. 2003. *Můj šéf můj nepřítel*. 1. vyd. Brno: Era, 2003. 180 s., ISBN 80– 86517-34–9.

BUSINESSINFO. *Zákon o zaměstnanosti*. [online]. Praha: Havit. Poslední revize 19.5. 2009. [cit. 2009-05-25]. ISSN 1213-7235. Dostupné z www: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast1.aspx>>.

BUSINESSINFO. *Občanský zákoník*. [online]. Praha: Havit. Poslední revize 19.5. 2009. [cit. 2009-05-25]. ISSN 1213-7235. Dostupné z www: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast1.aspx>>.

ČMKOS. Proč se stát členem odborů. [online]. Praha: CZI. 2007. [cit. 2009-05-25]. Dostupné z www: <<http://www.cmkos.cz/proc-se-stat-clenem-odboru>>.

DAVENPORT, Noa, SCHWARTZ, Ruth Distler , ELLIOT, Gail Pursell. *Mobbing: Emotional Abuse in the American workplace*. [online] Ames, IA: Civil Society Publishing, 1999. Dostupné z www: <<http://www.bozpinfo.cz>>.

FIELD, Tim. *Bully OnLine* [online]. Didcot: The Field Foundation, c1996-2007 [cit. 2009-05-25]. Dostupné z www: <<http://www.bullyonline.org>>.

HUBEROVÁ, Brigitte. 1995. *Psychický teror na pracovišti Mobbing*. 1. vyd. Praha: Neografia, 1995. 145 s., ISBN 80-85186–62–4.

KRATZ, Hans-Jurgen. 2005. *Mobbing Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 131 s., ISBN 80–7261–127–5.

KŘÍŽKOVÁ, Alena., MAŘÍKOVÁ, Hana., UHDE, Zuzana. 2006. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. 156 s., ISBN 80-7330-090-7.

LEYMAN, Heinz. *Ursachen*. [online] [cit. 2009-05-20] .1996. Dostupné z www: <<http://www.leymann.se/deutsch/frame.html>>.

NAMIE, Gary. Workplace Bullying Institute [online]. [cit. 2009-05-20]. Dostupné z www: <<http://www.workdoctor.com>>.

NOVÁK, Tomáš.,CAPPONI Věra. 1996. *Sám proti agresi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 123 s. ISBN 80-7169-253-0.

PROJEKT ZDRAVCENTRA, *Příznaky PTSD*. [online]. Praha: Zentiva, 2005. Poslední revize 7. 9. 2005. [cit. 2009-05-26]. ISSN 1214-3227. Dostupné z www: <[https://www.zdravcentra.cz/cps/rde/xchg/zc/xsl/3141\\_7081.html](https://www.zdravcentra.cz/cps/rde/xchg/zc/xsl/3141_7081.html)>.

STÁROVÁ, Věra. *Šikana na pracovištích*. [online]. Praha: AliaWeb, Poslední revize 16. 5. 2005 [cit. 2009-05-25]. ISSN 1801-8688. Dostupné z www: <<http://zpravy.kurzy.cz/107963-sikana-na-pracovistich/>>.

STÁROVÁ, Věra. *Stali jste se také obětí mobbingu?* [online]. Praha: AliaWeb, Poslední revize 12. 3. 2003 [cit. 2009-05-25]. ISSN 1801-8688. Dostupné z www: <<http://zpravy.kurzy.cz/62838-stali-jste-se-take-obeti-mobbingu/>>.

ZÁKONÍK PRÁCE, 2008. Zákoník práce. Český Těšín: Poradce, 2008. ISSN 1211-2437

## 10 BIBLIOGRAFIE

ČESKÝ HELSINSKÝ VÝBOR, *O nás*. [online]. Dostupné z www: <<http://www.helcom.cz/view.php?cisloclanku=2004110301>>.

HIRIGOYEN, Marie-France. 2002. *Psychické násilí v rodině a zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-200-0994-9.

INFORMACE O SDRUŽENÍ. *Práce&vztahy*. [online]. Dostupné z www: <<http://www.workrelations.eu/indexcz.html>>.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. 2002. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. 192 s. ISBN 80-7178-642-X.

NOVÁK, Tomáš., CAPPONI Věra. 1992. *Sám proti agresi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1992. 216 s. ISBN 80-85424-88-6.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav., KOHOUTEK, Rudolf. 1999. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství, 1999. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha Portál 2000. 320 stran, ISBN 80-7178-291-2.

# PŘÍLOHA A

## **Sexuální obtěžování – formy chování**

Sexuální obtěžování pak může zahrnovat tyto typy jednání:

- milostné a sexuální vztahy na pracovišti – mezi kolegy, mezi nadřízenými a podřízenými;
- sexuálně podbarvená konverzace;
- neverbální (obrázky nahých dívek na stěnách, dvojsmyslné posuňky-gesta);
- posílání lechtivých vtipů a obrázků po síti; vylepování lechtivých obrázků;
- prohlížení pornografie v zaměstnání (internet);
- verbální (nepříjemné sexuální vyjadřování, nabídky, narážky);
- flirtování mezi kolegy, flirtování se zákazníky či obchodními partnery;
- nepříjemné otázky na soukromý život (např. na sexuální život, na sexuální orientaci);
- fyzické (dotyky, které nejsou nutné), přehnané dotýkání se, fyzické kontakty;
- vynucování sexuálních kontaktů, sexuální vydírání, znásilnění.

## PŘÍLOHA B

### Test nálady na pracovišti

Zakroužkujte všechny body, které se hodí pro vaše pracoviště:

- Nálada v kolektivu, na oddělení je našemu představenému (vedoucímu) naprosto lhostejná. O problémech mezi spolupracovníky nechce nic vědět, nejdůležitější je, že všechno funguje.
- V podniku vládne silný konkurenční tlak – kdo se chce dostat nahoru, ten musí mít ostré lokty.
- V podniku existuje alespoň jeden z následujících stresujících faktorů: časová tíseň, podstav, hluk, horko, špína apod.
- Soukromé kontakty mezi spolupracovníky jsou spíše výjimkou.
- Pokud za pracovníkem přijde představený, pak se většinou jedná o přesčasové hodiny či kritiku. Sotva kdy vyřkne pochvalu, uznání či milou větu.
- V našem podniku platí ustrnulá hierarchie. Nepožaduje se osobní zodpovědnost za práci a důležité informace se zaměstnanci dozvídají pozdě anebo vůbec ne.
- Konflikty, které při denní spolupráci vznikají, se často smetou ze stolu, protože nikdo se necítí být oprávněn k tomu, aby se potýkal těžkostmi.
- Fluktuace v podniku či oddělení je vysoká – mnoho zaměstnanců je frustrováno a pouze doufá, že si brzy najde nové místo.
- Během uplynulých dvanácti měsíců došlo ke změnám (např. nová koncepce podniku, přechod na počítačové zpracování dat), na které byli zaměstnanci nedostatečně či jen málo připraveni.

- Následkem toho se často štěpí na pevně utvářené koalice a tyto skupinky mezi sebou takřka neprolínají.
- Během uplynulých dvanácti měsíců se nejméně jednou přihodilo, že pracovník dostal výpověď či „odešel“, neboť se údajně neshodl se svým nadřízeným či dalšími nadřízenými.
- Pomluvy a šeptandy jsou na denním pořádku. Otevřené rozhovory se takřka nekonají.
- V našem podniku nemáme žádnou, respektive žádnou angažovanou závodní či personální radu, na kterou by se každý mohl s důvěrou obrátit.
- Podnik se nyní nachází v hospodářsky nepříznivé situaci. Rušení míst již proběhlo, bylo oznámeno, či se nedá vyloučit.
- Jakmile se někdo v pracovním kolektivu dopustí omylu, pak se ti ostatní zasadí o to, aby se to rovněž dozvěděl i vedoucí.
- Intriky a závist jsou na odděleních velmi rozšířeným jevem.
- Nadřízený je často náladový, nevypočitatelný, či nestrpí odpor.
- Na odděleních pracují téměř výhradně muži – zdá se, že někteří z nich nemají o svých ženských kolegyních (spolupracovnicích) vysoké mínění, což umí velmi dobře dávat najevo, např. podceňujícími pohledy, vyjádřeními či dvojsmyslnými narážkami.
- Nadřízený je možná vynikající odborník – před svými spolupracovníky se však uzavírá, jak jen to je možné. Zdá se, že na jejich názoru a kompetenci mu nezáleží.
- Pokyny shora jsou často nejasné či rozporné. Nikdo tedy neví, co má dělat, respektive jak se má chovat.

## Vyhodnocení

- 0 až 4 body: S podnikovým klimatem můžete být docela spokojeni. Zdá se, že většinu času převládá pozitivní nálada. Menším napětím a problémům se v pracovním prostředí nelze vyhnout, rovněž také nejsou důvodem k obavám za předpokladu, že je neignorujeme, nýbrž bedlivě sledujeme, jak se věci vyvíjejí. Těch několik stinných momentů, které jste během testu zaznamenali, lze možná velmi snadno odstranit. Pracovní klima ve vašem podniku je očividně natolik kvalitní, že lze sporné skutečnosti prodiskutovat v kolektivu anebo s nadřízeným a společně tak hledat řešení.
- 5 až 9 bodů: Pracovat ve vaší firmě není zjevně nic záviděníhodného. Objevuje se mnoho třecích a konfliktních ploch, které se někdy mohou zvrhnout v psychický teror. Je-li to ve vašich silách zasad'te se o nápravu tím, že najdete v podniku spojení, kterým stejnou měrou záleží na otupení potenciálu konfliktů. V každém případě však buďte ostražití.
- 10 a více bodů: Stupeň nejvyššího ohrožení! Nálada ve vašem pracovišti je krajně napjatá. Je naprosto pochopitelné, že v takové atmosféře se projevuje agresivita, existují skryté konflikty, což je ideální živnou půdou pro mobbing. Sami zřejmě nic nezměníte. V klidu si rozmyslete, kdo ve vašem podniku zůstal i nadále vaším kolegou, kterého lze oslovit a kterému lze skutečně důvěřovat. Pouze takovým kolegům byste měli svěřit své obavy a společně se zamyslet nad tím, jaká řešení existují.









